

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**Полтавська державна аграрна академія**

**Кафедра бухгалтерського обліку та економічного контролю**

**«АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ОБЛІКУ,  
АНАЛІЗУ ТА КОНТРОЛЮ В СОЦІАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНІЙ СИСТЕМІ  
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ»**

***Матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної інтернет-  
конференції, присвяченої пам'яті професора, заслуженого  
працівника вищої школи  
Дмитра Мусійовича Фесенка***



**ПОЛТАВА 2021**

*Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством* : Матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції. Частина 1. м. Полтава, 31 березня 2021 року. Полтава, 2021. 551 с.

(Посвідчення Українського інституту науково-технічної експертизи та інформації № 56 від 21 січня 2021 р.)

**Організаційний комітет:**

**Дорогань-Писаренко Людмила** – к.е.н., професор, декан факультету обліку та фінансів, професор кафедри економічної теорії та економічних досліджень Полтавської державної аграрної академії.

**Плаксієнко Валерій** – д.е.н., професор, завідувач кафедри бухгалтерського обліку та економічного контролю Полтавської державної аграрної академії.

**Сук Петро** - д.е.н., професор, професор кафедри обліку і оподаткування Відокремленого підрозділу Національного університету біоресурсів і природокористування України «Ніжинський агротехнічний інститут»

**Давидюк Тетяна** - д.е.н., професор, професор кафедри економічного аналізу та обліку Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»

**Крюкова Ірина**, д.е.н, професор, завідувач кафедри обліку і оподаткування Одеського державного аграрного університету,

**Славкова Олена** - д.е.н, професор кафедри бухгалтерського обліку, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування Сумського національного аграрного університету

**Гуцаленко Любов** - д.е.н., професор, професор кафедри обліку та оподаткування Національного університету біоресурсів і природокористування України

**Назаренко Олександр** - д.е.н., професор, професор кафедри обліку і оподаткування Сумського національного аграрного університету

**Пасічник Юрій** - д.е.н., професор, головний науковий співробітник відділу фінансово-кредитної та податкової політики Національного наукового центру «Інститут аграрної економіки»

**Костюченко Валентина** - д.е.н, доцент, професор кафедри обліку та оподаткування Київського національного торговельно-економічного університету

**Тищенко Вікторія** - д.е.н, доцент, завідувач кафедри митної справи Харківського національного економічного університету ім. С. Кузнеця

**Холявко Наталія** - д.е.н., доцент, Національного університету «Чернігівська політехніка»

**Канцедал Наталія** – к.е.н., доцент, професор кафедри бухгалтерського обліку та економічного контролю Полтавської державної аграрної академії.

**Прокопишин Оксана** – к.е.н., доцент кафедри обліку та оподаткування Львівського національного аграрного університету, заступник завідувача кафедри з наукової роботи.

**Лега Ольга** – к.е.н., доцент, доцент кафедри бухгалтерського обліку та економічного контролю Полтавської державної аграрної академії

**Яловега Людмила** – к.е.н., доцент, доцент кафедри бухгалтерського обліку та економічного контролю Полтавської державної аграрної академії

**Ліпський Роман** – к.е.н., доцент, доцент кафедри бухгалтерського обліку та економічного контролю Полтавської державної аграрної академії.

Конференція присвячена пам'яті видатного науковця, ветерана Другої Світової Війни, Заслуженого працівника вищої школи Української РСР, професора Дмитра Мусійовича Фесенка. У збірнику матеріалів науково-практичної конференції розміщено результати досліджень вітчизняних науковців, присвячених актуальним проблемам та перспективам розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством.

© Кафедра бухгалтерського обліку та економічного контролю, 2021

© Полтавська державна аграрна академія, 2021



**Дмитро Мусійович Фесенко**  
(1926-2012 рр.)

*Науковий шлях Дмитра Мусійовича почався з навчання в аспірантурі Українського інституту економіки і організації сільськогосподарського виробництва та захисту кандидатської дисертації у 1967 році на тему «Планування, облік витрат і калькуляція собівартості продукції в колгоспах».*

*У тому ж році науковець був прийнятий на посаду доцента кафедри бухгалтерського обліку Полтавського сільськогосподарського інституту. З 1974 р. по 1988 р. працював проректором інституту з навчальної роботи, а з 1994 р. завідувачем кафедри бухгалтерського обліку. У 2001 р. професор Фесенко був обраний головою Полтавського регіонального відділення Федерації бухгалтерів, аудиторів і фінансистів АПК України.*

*Успіхи у науковій та навчально-методичній роботі Дмитра Мусійовича відмічені багатьма відзнаками, зокрема: член методичної Ради Міністерства сільського господарства СРСР (1975 р.); Заслужений працівник вищої школи Української РСР (з 1986 р.); член Методичної Ради з бухгалтерського обліку та звітності Міністерства аграрної політики України; ветеран Великої Вітчизняної Війни, має численні ордени та має медалі, зокрема «За доблесну працю».*

*З під пера Д. М. Фесенка випущено більше 180 науково-методичних праць і розробок (зокрема 28 підручників і посібників).*



**Шановні учасники IV Всеукраїнської науково-практичної конференції!**



**Щиро дякуємо Вам за участь у IV Всеукраїнській науково-практичній конференції! Бажаємо Вам міцного здоров'я, творчого натхнення у нашій нелегкій та відповідальній роботі, плідних та реальних здобутків, високої професійної майстерності. Нехай з вами завжди буде мудрість, витримка і сила духу!!!!**

**З повагою Організаційний комітет!!**

## ЗМІСТ

### РОЗДІЛ 5. АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ В АГРАРНОМУ, ФІНАНСОВОМУ, ІНФРАСТРУКТУРНОМУ, СЕРВІСНОМУ ТА ІНШИХ СЕКТОРАХ ЕКОНОМІКИ

**Беновська Л.Я.**

*ДУ«Інститут регіональних досліджень ім. М.І. Долішнього НАН України»*

**ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ПРИКОРДОННИХ ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ У НЕСПРИЯТЛИВИХ УМОВАХ** 26

**Білоченко А. М.**

*Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»*

**СУЧАСНІ МЕХАНІЗМИ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ**..... 28

**Бінерт О.В., Бінерт О.**

*Львівський національний аграрний університет*

**БАЗОВА ТЕХНІКА ДІЛОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ. ВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ**..... 31

**Бірюкова Ю. А.**

*Науковий керівник – Денисенко М.П.*

*Київський національний університет технологій та дизайну*

**МЕХАНІЗМ ВПРОВАДЖЕННЯ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНИМ БІЗНЕСОМ**..... 34

**Бондар Р. М.**

*Науковий керівник – Здреник В.С.*

*Західноукраїнський національний університет*

**СУТНІСНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТА ЇХ СУЧАСНА СПЕЦИФІКА**..... 36

**Бублієнко В.О.**

*Науковий керівник – Чайка І.П.*

*Полтавський університет економіки і торгівлі*

**РОЗВИТОК ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ОРГАНІЗАЦІЇ**..... 38

**Бутенко Д.С.**

*Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця*

**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ КОРОНАВІРУСУ**..... 40

**Верещинська І. А.**

*Науковий керівник – Здреник В.С.*

*Західноукраїнський національний університет*

**МЕТОДИ ПЛАНУВАННЯ В ОХОРОНІ ЗДОРОВ'Я ТА РІВЕНЬ ЇХ ІНДИКАТИВНОСТІ**..... 42

**Вишневська М. К., Крамаренко А. В., Нікіпарцева Д. О.**

*Національна металургійна академія України*

**ДОСЛІДЖЕННЯ ПИТАННЯ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ**..... 45

**Галіченко І.Ф.**

*Науковий керівник – Славкова О.П.*

*Сумський національний аграрний університет*

**АНАЛІЗ СИСТЕМИ НАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ НАСЕЛЕННЯ В УКРАЇНІ**..... 47

|  |    |
|--|----|
| <b>Гарвас Г. Д.</b><br>Науковий керівник – <b>Колодійчук В. А.</b><br><i>Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького</i>               |    |
| <b><u>МОНІТОРИНГ ВЕТЕРИНАРНИХ ПРЕПАРАТІВ ЯК ІНФОРМАЦІЙНИЙ РЕСУРС ЇХ ОБІГУ НА РИНКУ ПРОДУКЦІЇ ДЛЯ ВЕТМЕДИЦИНИ</u></b> .....   | 50 |
| <b>Гарнага О.М.</b><br><i>Національний університет водного господарства та природокористування</i>   |    |
| <b><u>МЕТОДИЧНІ ІМПЕРАТИВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗБАЛАНСОВАНОГО ЗЕМЛЕКОРИСТУВАННЯ</u></b> .....  | 52 |
| <b>Грицак Г. С., Олексів В. П.</b><br>Науковий керівник – <b>Крисько Ж. Л.</b><br><i>Західноукраїнський національний університет</i>   |    |
| <b><u>ФАКТОРИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА</u></b> .....   | 54 |
| <b>Гриців С. П., Котанська А. М.</b><br>Науковий керівник – <b>Крисько Ж. Л.</b><br><i>Західноукраїнський національний університет</i>   |    |
| <b><u>СУТНІСТЬ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ</u></b> .....   | 56 |
| <b>Губа О.Ю.</b><br>Науковий керівник – <b>Козюра І.В.</b><br><i>Полтавський університет економіки і торгівлі</i>  |    |
| <b><u>ВПЛИВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ: ДОСЛІДЖЕННЯ, ОЦІНКА ТА УПРАВЛІННЯ</u></b> .....  | 58 |
| <b>Дворецький В. К., Проценко Д.В.</b><br>Науковий керівник – <b>Майборода М.М.</b><br><i>Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка</i> |    |
| <b><u>ORGANIC PRODUCTION OF DAIRY PRODUCTS AS A DIRECTION OF FOOD SECURITY</u></b> .....   | 61 |
| <b>Дорохов Д.О.</b><br>Науковий керівник – <b>Сурженко Н.В.</b><br><i>Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного</i>   |    |
| <b><u>ІННОВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СІЛЬСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА</u></b> .....  | 63 |
| <b>Дубовик А. М.</b><br>Науковий керівник – <b>Загребельна І. Л.</b><br><i>Полтавська державна аграрна академія</i>  |    |
| <b><u>ФАКТОРИ, ЩО ВИЗНАЧАЮТЬ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА</u></b> ..  | 65 |
| <b>Жечева А.М.</b><br>Науковий керівник – <b>Нехай В. В.</b><br><i>Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного</i>  |    |
| <b><u>СУТНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА</u></b> .....  | 67 |
| <b>Жмуденко Я. Я.</b><br>Науковий керівник – <b>Гоменюк М. О.</b><br><i>Уманський національний університет садівництва</i>   |    |
| <b><u>ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ</u></b> .....  | 70 |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Заверуха О.</b><br>Науковий керівник – <b>Здреник В.С.</b><br><i>Західноукраїнський національний університет</i>                               |           |
| <b><u>ЧИННИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ</u></b> .....                                    | <b>72</b> |
| <b>Закревська Л.М.</b><br><i>Національний університет харчових технологій</i>   |           |
| <b><u>СУЧАСНИЙ СТАН ТА ІНСТИТУЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО МІНІМІЗАЦІЇ ЗАГРОЗ ЕКОНОМІЧНІЙ БЕЗПЕЦІ УКРАЇНИ</u></b> .....                                       | <b>74</b> |
| <b>Західна (Ендирович) В. О., Губаль М. В.</b><br>Науковий керівник – <b>Крисько Ж. Л.</b><br><i>Західноукраїнський національний університет</i>  |           |
| <b><u>УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я</u></b> .....  | <b>77</b> |
| <b>Карпенко Н.О.</b><br>Науковий керівник – <b>Карпенко Ю.В.</b><br><i>Одеський національний економічний університет</i>                          |           |
| <b><u>ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА</u></b> .....   | <b>79</b> |
| <b>Кічурчак М. В.</b><br><i>Львівський національний університет імені Івана Франка</i>  |           |
| <b><u>ЧИННИКИ ПОЛІПШЕННЯ БЮДЖЕТНОГО ФІНАНСУВАННЯ СФЕРИ КУЛЬТУРИ В УМОВАХ РЕФОРМИ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ</u></b> .....                          | <b>81</b> |
| <b>Клепчук Ю. В.</b><br>Науковий керівник – <b>Здреник В.С.</b><br><i>Західноукраїнський національний університет.</i>                            |           |
| <b><u>ЗАВДАННЯ ТА ВИКЛИКИ УПРАВЛІННЯ ОСНОВНИМИ ЗАСОБАМИ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ</u></b> .....  | <b>84</b> |
| <b>Колодійчук В.А., Крупка З.М.</b><br><i>Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С.З. Гжицького</i>       |           |
| <b><u>ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ ОЛІЙНОЇ ГАЛУЗІ</u></b> .....   | <b>86</b> |
| <b>Коломієць О. П.</b><br><i>Харківський національний технічний університет сільського господарства ім. П. Василенка</i>                          |           |
| <b><u>УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ ТА ПЕРЕРОБКОЮ МОЛОКА НА ЗАСАДАХ ПЕРЕХОДУ ДО ОРГАНІЧНОГО ВИРОБНИЦТВА</u></b> .....                                   | <b>89</b> |
| <b>Корольова А. В.</b><br>Науковий керівник - <b>Корват О. В.</b><br><i>Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця</i> |           |
| <b><u>ФОРМУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ КРЕДИТУВАННЯ ЮРИДИЧНИХ ОСІБ У БАНКУ</u></b> .....   | <b>91</b> |
| <b>Кравчук Л.С.</b><br><i>Миколаївський національний аграрний університет</i>   |           |
| <b><u>ДЕФІНІЦІЇ СТВОРЕННЯ БІЗНЕС-ІНКУБАТОРІВ ЗА УЧАСТІ УНІВЕРСИТЕТІВ</u></b> .....  | <b>94</b> |

|   |     |
|---|-----|
| <b>Крись А.О.</b><br>Науковий керівник – <b>Ортіна Г.В.</b><br>Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного   |     |
| <b><u>ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ – ВІЗИТІВКА УСПІШНОГО МЕНЕДЖЕРА</u></b> .....   | 96  |
| <b>Крисько Ж. Л., Лука І. І.</b><br>Західноукраїнський національний університет   |     |
| <b><u>ПРОБЛЕМИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В СИСТЕМІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я</u></b> .....  | 97  |
| <b>Кудлай А.В.</b><br>Науковий керівник – <b>Федотова Т. А.</b><br>Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара  |     |
| <b><u>ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ</u></b> .....   | 99  |
| <b>Кудлай В. Г.</b><br>Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана   |     |
| <b><u>ВІДПОВІДАЛЬНЕ ЛІДЕРСТВО ЯК СКЛАДОВА СТРАТЕГІЇ СУЧАСНОГО АГРОБІЗНЕСУ</u></b> .....   | 102 |
| <b>Кулаков Є. В.</b><br>Науковий керівник – <b>Кривуля П. В.</b><br>Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля   |     |
| <b><u>ЗАСАДИ ПРОПОРЦІЙНО-СТРУКТУРНОГО ПІДХОДУ ДО АНАЛІЗУ РАЦІОНАЛЬНОСТІ РЕГІОНАЛЬНИХ ОБСЯГІВ ЗАБУДОВИ ЖИТЛА ТА ПОДОЛАННЯ ДЕФІЦИТУ ДОСТУПНИХ МІСЦЬ ДЛЯ ЗАБУДОВИ</u></b> .....                          | 104 |
| <b>Кулина Г. М.</b><br>Західноукраїнський національний університет  |     |
| <b><u>СУПЕРВІЗІЯ В УПРАВЛІННІ СФЕРОЮ СОЦІАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ</u></b> .....   | 107 |
| <b>Лазаренко Ю.О.</b><br>ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»  |     |
| <b><u>СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ</u></b> .....  | 110 |
| <b>Лупандіна Г. М.</b><br>Науковий керівник – <b>Ортіна Г.В.</b><br>Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного  |     |
| <b><u>КАДРОВЕ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ ОРГАНІЗАЦІЇ</u></b> .....  | 112 |
| <b>Луцків О.М.</b><br>ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України»   |     |
| <b><u>СУТНІСТЬ ТА ПРИНЦИПИ РЕГІОНАЛЬНОГО ІННОВАЦІЙНОГО МАРКЕТИНГУ</u></b> .....   | 115 |
| <b>Максимич В.В., Пупа В.Р.</b><br>Науковий керівник – <b>Квасній Л.Г.</b><br>Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка  |     |
| <b><u>ІНФОРМАЦІЙНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ДРОГОБИЧЧИНИ</u></b> .....  | 117 |
| <b>Малік Л.М.<sup>1</sup>, Данькевич А.П.<sup>2</sup>, Козлова О.О.<sup>1</sup></b><br><sup>1</sup> ННЦ «Інститут аграрної економіки»<br><sup>2</sup> Університет державної фіскальної служби України |     |
| <b><u>ІДЕНТИФІКАЦІЯ ЧИННИКІВ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ</u></b> .....   | 119 |



|  |            |
|--|------------|
| <b>Мальчев Б. Р.</b><br>Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного   |            |
| <b><u>РОЛЬ КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ФОРМУВАННІ СУЧАСНОГО ВИГЛЯДУ УПРАВЛІННЯ ТА АДІМІНІСТРУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ</u></b> .....   | <b>120</b> |
| <b>Марків І. М.</b><br>Науковий керівник – <b>Гембарська Н.Є.</b><br>Національний університет «Львівська політехніка»  |            |
| <b><u>АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В ПЕРІОД ПАНДЕМІЇ</u></b> .....   | <b>123</b> |
| <b>Марутяк Г. С., Томашівська М. В., Клебан О. Д.</b><br>Вишнянський коледж ЛНАУ   |            |
| <b><u>НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ ОСНОВИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ПІДПРИЄМСТВАХ</u></b> .....  | <b>125</b> |
| <b>Мельник Д.Л.</b><br>Науковий керівник – <b>Гуреєва М.Ю.</b><br>Полтавський університет економіки і торгівлі   |            |
| <b><u>СИСТЕМА РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ</u></b> .....  | <b>127</b> |
| <b>Мельниченко О.А.<sup>1</sup>, Муратов Г.Р.<sup>2</sup></b><br><sup>1</sup> Харківський національний медичний університет<br><sup>2</sup> КНП Харківської обласної ради «Обласна дитяча клінічна лікарня»  |            |
| <b><u>ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ КНП ХОР «ОДКЛ»</u></b> .....   | <b>130</b> |
| <b>Михалюк Н. І.<sup>1</sup>, Балаш Л. Я.<sup>2</sup></b><br><sup>1</sup> Львівський національний аграрний університет<br><sup>2</sup> Львівський державний університет безпеки життєдіяльності  |            |
| <b><u>ЕФЕКТИВНІ СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА</u></b> .....   | <b>132</b> |
| <b>Міщенко Л.О.</b><br>Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара   |            |
| <b><u>ФУНКЦІОНУВАННЯ РИНКУ ПРАЦІ: СТАН ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ</u></b> .....   | <b>134</b> |
| <b>Морозова Г.С.</b><br>Харківський національний аграрний університет ім. В.В. Докучаєва   |            |
| <b><u>ОСНОВНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ</u></b> .....  | <b>136</b> |
| <b>Мошковська О.А.<sup>1</sup>, Маначинська Ю.А.<sup>2</sup></b><br><sup>1</sup> Київський національний торговельно-економічний університет<br><sup>2</sup> Чернівецький торговельно-економічний інститут Київського національного торговельно-економічного університету |            |
| <b><u>ОБЛІКОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ СЕКТОРОМ В КОНТЕКСТІ ТРАНСФЕРТНОГО ЦІНОУТВОРЕННЯ</u></b> .....   | <b>138</b> |
| <b>Нагорна Ю. С., Загребельна А. О.</b><br>Науковий керівник – <b>Жмайлова О. Г.</b><br>Сумський національний аграрний університет   |            |
| <b><u>РОЛЬ НОВОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ СОЗ У ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ЇХ ОПЕРАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ</u></b> .....   | <b>141</b> |

|  |     |
|--|-----|
| <b>Налбат О.Ю.</b><br>Науковий керівник – <b>Вороніна Ю.Є.</b><br><i>Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного</i><br><b>СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО В УКРАЇНІ: ОСОБЛИВОСТІ СТАНОВЛЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ</b> .....            | 143 |
| <b>Овсянюк-Бердадіна О. Ф.</b><br><i>Західноукраїнський національний університет</i><br><b>НОВІ КОНТУРИ ЗМІН СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ</b> .....   | 145 |
| <b>Пасічник Ю. В.</b><br><i>Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»</i><br><b>ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ КООПЕРАТИВАХ</b> .....   | 147 |
| <b>Пенова А.І.</b><br>Науковий керівник – <b>Карпенко Ю.В.</b><br><i>Одеський національний економічний університет</i><br><b>ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ КЛЮЧОВИХ ПОНЯТЬ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ</b> .....                                      | 150 |
| <b>Полюганіч М.</b><br>Науковий керівник – <b>Здреник В.С.</b><br><i>Західноукраїнський національний університет</i><br><b>МОДЕЛІ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ЯК УМОВА ОПТИМАЛЬНОЇ АДАПТАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ДО ЗМІН ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА</b> ..... | 151 |
| <b>Рибалко-Рак Л.А., Гусаковська Т.О., Кужель Н.Л.</b><br><i>ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»</i><br><b>МЕНЕДЖМЕНТ ЯКОСТІ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ ЕКОНОМІКИ: СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО ВПРОВАДЖЕННЯ</b> .....                              | 154 |
| <b>Рудник Б.С.</b><br>Науковий керівник – <b>Гурєєва М.Ю.</b><br><i>Полтавський університет економіки і торгівлі</i><br><b>СИСТЕМА ЕФЕКТИВНОГО КОНТРОЛЮ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ</b> .....  | 156 |
| <b>Сало Ф. В.</b><br>Науковий керівник - <b>Сирота Л. Б.</b><br><i>Львівський національний університет імені Івана Франка</i><br><b>ЗЕЛЕНИЙ ТУРИЗМ НА ЛЬВІВЩИНІ: НАПРЯМИ РОЗВИТКУ</b> .....  | 158 |
| <b>Самелюк Г. А.</b><br>Науковий керівник – <b>Жмуденко В. О.</b><br><i>Уманський національний університет садівництва</i><br><b>УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРИЙНЯТТЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ</b> .....   | 161 |
| <b>Сафаров Б.М.</b><br>Науковий керівник – <b>Барибіна Я.О.</b><br><i>Полтавський університет економіки і торгівлі</i><br><b>УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ</b> .....                                      | 163 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>Сея Х.Р., Шурдак Т.М.</b><br>Науковий керівник – <b>Квасній Л.Г.</b><br><i>Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка</i><br><b>ВИКОРИСТАННЯ НАУКОВИХ ПІДХОДІВ ДО ФОРМУВАННЯ КЛЮЧОВИХ ТРЕНДІВ РОЗВИТКУ<br/>ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ</b> .....   | 165 |
| <b>Сидор Г. В., Вербіцька І. І.</b><br><i>Чортківський навчально-науковий інститут підприємництва і бізнесу<br/>Західноукраїнського національного університету, м. Чортків</i><br><b>НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ЗМІСТУ ПОНЯТТЯ «БЮДЖЕТНИЙ<br/>МЕНЕДЖМЕНТ»</b> .....          | 168 |
| <b>Сидоренко Є. В.</b><br><i>ННЦ «Інститут аграрної економіки»</i><br><b>АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ<br/>АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ</b> .....   | 171 |
| <b>Синюра-Ростун Н.Р.</b><br><i>ДУ «ІРД ім. М.І. Долішнього НАН України»</i><br><b>КРАУДФАНДИНГОВИЙ ІНСТРУМЕНТ В РЕАЛІЗАЦІЇ СТРУКТУРНОЇ ПОЛІТИКИ РОЗВИТКУ<br/>МІСТ</b> .....   | 173 |
| <b>Сірко Ю. В.</b><br>Науковий керівник – <b>Здреник В.С.</b><br><i>Західноукраїнський національний університет</i><br><b>ЧИННИКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ: СУЧАСНА СПЕЦИФІКА ТА ЇЇ ОБ'ЄКТИВНЕ<br/>ПІДҐРУНТЯ</b> .....   | 176 |
| <b>Скасків С.А.</b><br>Науковий керівник – <b>Овсянюк-Бердадіна О. Ф.</b><br><i>Західноукраїнський національний університет</i><br><b>ЗАСТОСУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПОВЕДІНКОВОГО ПІДХОДУ ДЛЯ ПОСИЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ<br/>ПЕРСОНАЛУ</b> .....   | 178 |
| <b>Славков М.П.</b><br>Науковий керівник - <b>Ксенофонтов М. М.</b><br><i>ННЦ Інститут аграрної економіки</i><br><b>РЕАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ ЖИТЛОВОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ</b> .....   | 179 |
| <b>Славкова О.П., Фігурна М.Ю.</b><br><i>Сумський національний аграрний університет</i><br><b>СОЦІАЛЬНА ПОЛІТИКА В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ</b> .....   | 182 |
| <b>Солонцов О.С.</b><br>Науковий керівник – <b>Вороніна Ю.Є.</b><br><i>Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного</i><br><b>КАДРОВА ПОЛІТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ</b> .....   | 184 |
| <b>стеценко В.В.</b><br>Науковий керівник - <b>Орошан Т.А.</b><br><i>Відокремлений структурний підрозділ «Лубенський фінансово-економічний фаховий<br/>коледж Полтавського державного аграрного університету»</i><br><b>ІНВЕСТИЦІЙНА АКТИВНІСТЬ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА</b> ..... | 186 |

|   |            |
|---|------------|
| <b>Суботіна А.Ю.</b><br>Науковий керівник – <i>Чайка І.П.</i><br><i>Полтавський університет економіки і торгівлі</i>  |            |
| <b><u>СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ</u></b> .....  | <b>188</b> |
| <b>Сурженко Н. В., Мураль В.А.</b><br><i>Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного</i>   |            |
| <b><u>ПРОЦЕС СОЦІАЛІЗАЦІЇ ЯК ОСНОВНИЙ НАПРЯМОК РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ</u></b> .....   | <b>191</b> |
| <b>Сухенко Д.О.</b><br>Науковий керівник – <i>Гусаковська Т.О.</i><br><i>Полтавський університет економіки і торгівлі</i>   |            |
| <b><u>ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ</u></b> .....   | <b>193</b> |
| <b>Сухоставець А.І.</b><br><i>Сумський національний аграрний університет</i>  |            |
| <b><u>ВПЛИВ ІННОВАЦІЙ НА РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦТВА</u></b> .....  | <b>196</b> |
| <b>Танасова Н. С.</b><br>Науковий керівник – <i>Сурженко Н. В.</i><br><i>Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного</i>   |            |
| <b><u>ТИПИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ</u></b> .....  | <b>198</b> |
| <b>Татарченко О.М., Заблодська Д.В.</b><br><i>Інститут хімічних технологій Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля</i>  |            |
| <b><u>МОНІТОРИНГ СТАНУ ПІДПРИЄМСТВ ІНФРАСТРУКТУРИ НА СХОДІ УКРАЇНИ</u></b> .....  | <b>201</b> |
| <b>Тітієвська Д.В.</b><br>Науковий керівник – <i>Сурженко Н.В.</i><br><i>Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного</i>   |            |
| <b><u>АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ РОЗРОБКИ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ</u></b> .....   | <b>204</b> |
| <b>Ткаченко М.Р.</b><br>Науковий керівник – <i>Ортіна Г.В.</i><br><i>Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного</i>   |            |
| <b><u>МЕНЕДЖМЕНТ В ПРОЦЕСІ РОЗВИТКУ ТА РУХУ ПЕРСОНАЛУ</u></b> .....   | <b>206</b> |
| <b>Хаджинова М. С.<sup>1</sup>,</b><br>Науковий керівник – <i>Хаджинова О. В.<sup>2</sup></i><br><sup>1</sup> <i>Харківський національний економічний університет ім. Семена Кузнеця</i><br><sup>2</sup> <i>ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»</i> |            |
| <b><u>ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ</u></b> .....  | <b>208</b> |
| <b>Цоколенко С. В.</b><br>Науковий керівник – <i>Жмуденко В. О.</i><br><i>Уманський національний університет садівництва</i>  |            |
| <b><u>ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ</u></b>  | <b>210</b> |

|  |     |
|--|-----|
| <b>Чорна А.</b><br>Науковий керівник – <i>Смачило І.І.</i><br><i>Західноукраїнський національний університет</i><br><b>СУЧАСНІ СИМУЛИ, ЧИННИКИ, ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ</b><br><b>ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ</b> .....   | 213 |
| <b>Чукіна І. В.</b><br><i>Уманський національний університет садівництва</i><br><b>ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ЯК ФАКТОР ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ</b><br><b>СТРУКТУРИ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ</b> .....  | 216 |
| <b>Шеховцова Д.Д.</b><br><i>Харківський національний університет радіоелектроніки</i><br><b>ФІНАНСОВИЙ АСПЕКТ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНОЮ ІНФРАСТРУКТУРОЮ ДЛЯ</b><br><b>ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД</b> .....   | 218 |
| <b>Юрченко А.Ю.</b><br>Науковий керівник – <i>Скрипник С.В.</i><br><i>Херсонський державний аграрно-економічний університет</i><br><b>ДОСВІД ІНДІЇ В РОЗВИТКУ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ ДЛЯ АГРОБІЗНЕСУ</b> .....  | 221 |
| <b>Юрченко Ю.Ю.</b><br><i>Бердянський університет менеджменту і бізнесу</i><br><b>«РЕСУРСНА ПАСТКА» УКРАЇНИ ТА ШЛЯХИ ВИХОДУ З НЕЇ</b> .....  | 224 |
| <b>Ярощук І.О.</b><br>Науковий керівник – <i>Козюра І.В.</i><br><i>Полтавський університет економіки і торгівлі</i><br><b>УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО</b><br><b>СЕРЕДОВИЩА</b> .....  | 227 |
| <b>Hussain Abde Sater, Sapun A.L.</b><br><i>Byelorussian State Agrarian Technical University</i><br><b>IMPACT OF AGRICULTURE ON THE LEBANESE ECONOMY</b> .....   | 230 |
| <b>Posternak I.M.<sup>1</sup>, Posternak S.A.<sup>2</sup></b><br><sup>1</sup> <i>Odessa state academy of building and architecture</i><br><sup>2</sup> <i>Private company «Composite»</i><br><b>ACTUAL ISSUES MANAGEMENT OF STRATEGIC DEVELOPMENT URBAN PLANNING</b><br><b>ENTERPRISES</b> ..... | 232 |
| <b>Senyshyn O.S.</b><br><i>Ivan Franko National University of Lviv</i><br><b>REGULATION OF FIXED CAPITAL REPRODUCTION IN UKRAINE USING TAXONOMIC ANALYSIS</b><br><b>METHODOLOGY</b> .....  | 235 |
| <b>РОЗДІЛ 6. ДОСЯГНЕННЯ ТЕОРІЇ Й ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ:</b><br><b>МАРКЕТИНГОВІ, ЛОГІСТИЧНІ, ІНФОРМАЦІЙНІ, РЕСУРСНІ ТА ПРАВОВІ АСПЕКТИ ТА ПИТАННЯ</b><br><b>КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА</b>   |     |
| <b>Андрос С. В.</b><br><i>ННЦ «Інститут аграрної економіки»</i><br><b>ВЗАЄМОДІЯ БАНКІВ І МІКРОФІНАНСОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ: РОЛЬ ДЛЯ РОЗВИТКУ МАЛОГО</b><br><b>АГРОБІЗНЕСУ</b> .....   | 239 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>Беженар К. Г., Боденчук В. В.</b><br>Науковий керівник – <b>Гуменюк І.М.</b><br><i>Подільський спеціальний навчально-реабілітаційний соціально-економічний коледжу</i><br><b>ФОРМУВАННЯ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКІВ МАРКЕТИНГУ ТА ЛОГІСТИКИ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ</b> .....  | 243 |
| <b>Беззубенко М. С.</b><br>Науковий керівник – <b>Бурко Я. В.</b><br><i>Східноукраїнський національний університет імені В. Даля</i><br><b>УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....   | 246 |
| <b>Біліченко С.П.</b><br><i>ДУ «Інститут економіки та прогнозування» НАН України</i><br><b>ПРОБЛЕМИ І ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В НЕСТАБІЛЬНИХ УМОВАХ</b> .....   | 248 |
| <b>Будякова О.Ю.</b><br><i>Київський національний університет технологій та дизайну</i><br><b>ОСОБЛИВОСТІ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ НАУКОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В УКРАЇНІ</b> .....  | 251 |
| <b>Булах І.І., Шиманська О.В.</b><br><i>Відокремлений структурний підрозділ Уманський фаховий коледж технологій та бізнесу УНУС</i><br><b>НАПРЯМКИ ОПТИМІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ В АСПЕКТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА</b> .....   | 254 |
| <b>Буц І.М.</b><br><i>ТОВ «Бердянський університет менеджменту і бізнесу»</i><br><b>МАЙНОВЕ СТАНОВИЩЕ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА В НОВИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ</b> .....  | 257 |
| <b>Буц І.М.<sup>1</sup>, Буц В.І.<sup>2</sup></b><br><sup>1</sup> <i>ТОВ «Бердянський університет менеджменту і бізнесу»,</i><br><sup>2</sup> <i>Бердянський державний педагогічний університет</i><br><b>ЕКОНОМІКО-ПРАВОВІ ПРОБЛЕМИ ВИЗНАЧЕННЯ ВЛАСНОСТІ НА ЗЕМЛІ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСЬКОГО ТА НЕСІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСЬКОГО ПРИЗНАЧЕННЯ</b> ..... | 260 |
| <b>Внукова Н.М.</b><br><i>Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця</i><br><b>ЦИФРОВИЙ АУТСОРСИНГ У РОЗВИТКУ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....  | 263 |
| <b>Войцеховська А. О.</b><br>Науковий керівник - <b>Максимова Ю. О.</b><br><i>Одеський національний університет імені І.І. Мечникова</i><br><b>ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ</b> .....  | 265 |
| <b>Волошин В. С.</b><br><i>Національний університет водного господарства та природокористування</i><br><b>ІНФОРМАЦІЙНІ АСПЕКТИ ОБЛІКУ ВИРОБНИЦТВА ЗЕРНОВИХ КУЛЬТУР</b> .....  | 267 |



|   |     |
|---|-----|
| <b>Гармаш С. В.</b><br>Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»<br><b>НЕГАТИВНИЙ ВПЛИВ ЗОВНІШНІХ ТА ВНУТРІШНІХ ФАКТОРІВ НА ЛОГІСТИЧНІ ПРОЦЕСИ У ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ</b> .....   | 269 |
| <b>Гордіна А.М.</b><br>Науковий керівник – <b>Воляк О. О.</b><br>Національний аерокосмічний університет ім. М.Є. Жуковського «Харківський авіаційний інститут»<br><b>ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ КОМПАНІЇ AMAZON</b> ..... | 271 |
| <b>Горобченко М. О.</b><br>Науковий керівник – <b>Кушнір Т. М.</b><br>Львівський національний університет імені Івана Франка<br><b>МАРКЕТИНГ В СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМНИЦТВІ</b> .....   | 273 |
| <b>Горобченко О.А.</b><br>Чорноморський національний університет ім. Петра Могили<br><b>СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ ЯК НАЙВАЖЛИВІШИЙ ІНСТРУМЕНТ БІЗНЕСУ ПІД ЧАС ПАНДЕМІЇ</b> .....   | 275 |
| <b>Горященко Ю. Г.</b><br>Університет митної справи та фінансів<br><b>РОЛЬ ВІТЧИЗНЯНИХ СТАРТАПІВ В ЕКОСИСТЕМІ УКРАЇНИ</b> .....   | 277 |
| <b>Гримак А. В.</b><br>Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького<br><b>ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ РИНКУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОЇ ПРОДУКЦІЇ М'ЯСНОГО СКОТАРСТВА</b> .....   | 279 |
| <b>Губіна Г.Л.</b><br>Одеський державний аграрний університет<br><b>ФЕРМЕРСЬКІ КООПЕРАТИВИ В РЕСПУБЛІЦІ ПОЛЬЩІ</b> .....  | 282 |
| <b>Гуменюк Д. М.</b><br>Науковий керівник – <b>Гуменюк І.М.</b><br>Подільський спеціальний навчально-реабілітаційний соціально-економічний коледжу<br><b>ПУБЛІЧНА ВЛАДА ТА ГРОМАДЯНСЬКЕ СУСПІЛЬСТВО В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЗМІН</b> .....  | 284 |
| <b>Давидюк Т. В.</b><br>Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»<br><b>РОЛЬ НЕФІНАНСОВИХ ПОКАЗНИКІВ В УПРАВЛІННІ ДІЯЛЬНІСТЮ КОМПАНІЇ</b> .....   | 287 |
| <b>Демидчук Л. Б., Сапожник Д. І.</b><br>Львівський торговельно-економічний університет<br><b>ВПЛИВ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ НА РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ</b> .....   | 289 |
| <b>Завербний С.А.</b><br>Науковий керівник – <b>Петришин Н. Я.</b><br>Національний університет «Львівська політехніка»<br><b>ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ РЕПУТАЦІЇ: ІНФОРМАЦІЙНИЙ АСПЕКТ</b> .....   | 292 |

|   |            |
|---|------------|
| <b>Захарчук К.С., Корнійчук А.О.</b><br>Науковий керівник – <b>Дорошенко А.П.</b>   |            |
| <b>ОБОРОТНІ АКТИВИ: СУТНІСТЬ ТА НАПРЯМКИ УПРАВЛІННЯ</b> .....   | <b>293</b> |
| <b>Зеліско Н.Б.<sup>1</sup>, Малюга В.В.<sup>2</sup></b><br><sup>1</sup> Львівський національний аграрний університет<br><sup>2</sup> Екологічний коледж Львівського національного аграрного університету |            |
| <b>ЧИННИКИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ</b> .....  | <b>296</b> |
| <b>Зозуля Є.С.</b><br>Науковий керівник – <b>Макимова Ю.О.</b><br>Одеський національний університет імені І.І.Мечникова   |            |
| <b>ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА З ВИКОРИСТАННЯМ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ</b> .....   | <b>298</b> |
| <b>Зубко В.В., Поддубна Н.М.</b><br>Київський національний торговельно-економічний університет  |            |
| <b>ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В АУДИТІ</b> .....   | <b>300</b> |
| <b>Зубкова О.П.</b><br>Маріупольський будівельний коледж  |            |
| <b>АНТИКРИЗОВИЙ МАРКЕТИНГ... ПОЧИНАЄМО ДІЯТИ!</b> .....   | <b>303</b> |
| <b>Ілляшенко С.М., Шипуліна Ю.С., Ілляшенко Н.С.</b><br>Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»   |            |
| <b>ОСНОВИ ПІДХОДУ ДО ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ВИПЕРЕДЖАЮЧИМ ОРІЄНТОВАНИМ НА ЗНАННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ</b> .....  | <b>305</b> |
| <b>Калько А.С.</b><br>Науковий керівник – <b>Аверкина М.Ф.</b><br>Національний університет «Острозька академія»   |            |
| <b>ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ</b> .....   | <b>308</b> |
| <b>Кислюк Л. В.</b><br>Луганський національний аграрний університет   |            |
| <b>ЗМІНИ В ХАРАКТЕРІ ЕЛЕКТРОННОЇ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ В 2020-І РР</b> .....   | <b>309</b> |
| <b>Кірова Л.Л., Міхов Л.І.</b><br>Бердянський університет менеджменту і бізнесу   |            |
| <b>ПІДХОДИ ТА МЕТОДИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ</b> .....   | <b>312</b> |
| <b>Клименко Л.В.</b><br>Уманський національний університет садівництва  |            |
| <b>«ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК» У КАТЕГОРІАЛЬНОМУ АПАРАТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ</b> .....   | <b>314</b> |
| <b>Клименко Т. А.</b><br>Національний аерокосмічний університет ім. М. Є. Жуковського «ХАІ»   |            |
| <b>УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ</b> .....   | <b>317</b> |
| <b>Кобелева Т.О.</b><br>Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»   |            |
| <b>ПРОБЛЕМИ ОПОДАТКУВАННЯ У СФЕРІ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ</b> .....  | <b>319</b> |

|  |            |
|--|------------|
| <b>Кондрашина Н.Б.</b><br>Науковий керівник - <b>Задніпровський О.Г.</b><br>Київський національно торговельно-економічний університет  |            |
| <b>БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ</b> .....   | <b>321</b> |
| <b>Кононенко Ж. А.</b><br>Полтавська державна аграрна академія   |            |
| <b>ПЛАНУВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....  | <b>323</b> |
| <b>Корень Н.В.</b><br>Науковий керівник – <b>Макаревич О.В.</b><br>Національний університет харчових технологій  |            |
| <b>ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ФРАНЧАЙЗИНГУ В УКРАЇНІ</b> .....  | <b>326</b> |
| <b>Кравців І.К., Урбан І.Р.</b><br>Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені<br>С.З. Гжицького  |            |
| <b>ОСНОВНІ ФАКТОРИ ЗОВНІШНЬОГО МАКРОСЕРЕДОВИЩА ТА ЇХ ВПЛИВ НА ФОРМУВАННЯ<br/>МАРКЕТИНГОВОЇ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ СІЛЬСЬКОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ</b> .....                                   | <b>328</b> |
| <b>Кравчук С.М.<sup>1</sup>, Чабанюк О. М.<sup>2</sup></b><br><sup>1</sup> Українська академія друкарства<br><sup>2</sup> Львівський торговельно-економічний університет                 |            |
| <b>ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ РЕЗУЛЬТАТІВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ<br/>ВЛАСНОСТІ НАУКОЄМНИХ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ МАЙБУТНЬОГО ВИКОРИСТАННЯ<br/>ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ (ШІ)</b> ..... | <b>331</b> |
| <b>Крахмальова Т. А.</b><br>Науковий керівник – <b>Скрипник М.І.</b><br>Київський національний університет технологій та дизайну   |            |
| <b>ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ</b> .....   | <b>333</b> |
| <b>Кузьменко Н. І.</b><br>Науковий керівник – <b>Єрмолаєва М. В.</b><br>Полтавська державна аграрна академія   |            |
| <b>ФАКТОРИ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ У СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ</b> .....   | <b>335</b> |
| <b>Кучинський В.А., Перерва П.Г.</b><br>Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»  |            |
| <b>РЕЄСТРИ ТА БАЗИ ДАНИХ – ОСНОВА БЛОКЧЕЙН ТЕХНОЛОГІЙ В ЕКОНОМІЧНІЙ СИСТЕМІ<br/>ПІДПРИЄМСТВА</b> .....   | <b>337</b> |
| <b>Мазур Н.А. Ніколашин А.О.</b><br>Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка   |            |
| <b>АНАЛІЗ ВЕЛИКИХ ДАНИХ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ</b> .....   | <b>339</b> |
| <b>Мазур О.Є.</b><br>Одеський національний університет імені І.І. Мечникова  |            |
| <b>УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОВІСТЮ В РІЗНИХ СИСТЕМАХ КАЛЬКУЛЮВАННЯ</b> .....  | <b>341</b> |
| <b>Майстренко В.М.</b><br>Науковий керівник – <b>Мельник О.В.</b><br>Університет банківської справи  |            |
| <b>РЕКЛАМНА КОНЦЕПЦІЯ МАРКЕТИНГ-МІКС НА ПРИКЛАДІ АТ «ПРИВАТБАНК»</b> .....   | <b>344</b> |

|   |            |
|---|------------|
| <b>Макаревич О. В.</b><br>Національний університет харчових технологій  |            |
| <b>МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ПІПРИЄМСТВ</b> .....   | <b>346</b> |
| <b>Матюха М.М.</b><br>Київський національний університет технологій та дизайну  |            |
| <b>АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ СТАНОВЛЕННЯ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ</b> .....   | <b>347</b> |
| <b>Молодцов Р. Ю.</b><br>Науковий керівник – <b>Писаренко С.В.</b><br>Полтавська державна аграрна академія  |            |
| <b>УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТА ФАКТОРИ, ЩО НА НЕЇ ВПЛИВАЮТЬ</b> .....   | <b>350</b> |
| <b>Монтрін І.І., Ведерникова М.А.</b><br>Київський національний торговельно-економічний університет   |            |
| <b>УПРАВЛІННЯ БРЕНД-КОМУНІКАЦІЯМИ НА РИНКУ ЕЛІТНИХ КОСМЕТИЧНИХ ТОВАРІВ</b> .....  | <b>352</b> |
| <b>Наконечний Д. С., Животова А.О.</b><br>Науковий керівник – <b>Сардак С. Е.</b><br>Університет митної справи та фінансів  |            |
| <b>ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ</b> .....  | <b>354</b> |
| <b>Нікітін Є.Є.</b><br>Науковий керівник - <b>Корнух О. В.</b><br>Криворізький Національний Університет   |            |
| <b>ВПЛИВ ІННОВАЦІЙНИХ РОЗРОБОК НА РИНКОВУ ВАРТІСТЬ СВІТОВИХ КОМПАНІЙ</b> .....  | <b>356</b> |
| <b>Олійник Н. М.<sup>1</sup>, Макаренко С. М.<sup>2</sup>, Чумак Є. М.<sup>1</sup></b><br><sup>1</sup> Херсонський національний технічний університет<br><sup>2</sup> Херсонський державний університет |            |
| <b>ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ ФАКТОРІВ ВПЛИВУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....  | <b>360</b> |
| <b>Патяка Т.А.</b><br>Науковий керівник- <b>Костякова А .А.</b><br>Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного   |            |
| <b>ПРАВОВІ АСПЕКТИ РЕГУЛЮВАННЯ ЗЕМЕЛЬНИХ ВІДНОСИН НА УМОВАХ ЕМФІТЕВЗИСУ</b> .....   | <b>362</b> |
| <b>Перерва П.Г., Косенко О.П., Матросова В.О., Кобелев В.М.</b><br>Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»  |            |
| <b>ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОБЛІКУ ТА АНАЛІЗУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ</b> .....  | <b>364</b> |
| <b>Піпкіна А. Є.</b><br>Науковий керівник – <b>Дронова Т.С.</b><br>Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара  |            |
| <b>ІНТЕРНЕТ-БАНКІНГ ДЛЯ ФІЗИЧНИХ ОСІБ</b> .....   | <b>366</b> |
| <b>Прокоф'єва Є.А.</b><br>Науковий керівник – <b>Воляк О.О.</b><br>Національний аерокосмічний університет ім. М.Є. Жуковського «ХАІ   |            |
| <b>ЗАСТОСУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ</b> .....   | <b>368</b> |

|   |            |
|---|------------|
| <b>Пузько С.Г.</b><br>Науковий керівник – <i>Петренко Л. А.</i><br><i>КНЕУ імені Вадима Гетьмана</i>  |            |
| <b><u>ДОСЛІДЖЕННЯ ФЕНОМЕНУ ЖИТТЕВОГО ЦИКЛУ ІННОВАЦІЙ «ДОЛИНА СМЕРТІ»</u></b> .....  | <b>369</b> |
| <b>Рилєєв С. В.</b><br><i>Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ</i>   |            |
| <b><u>КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ</u></b> ....   | <b>372</b> |
| <b>Романів Н., Скопик Г.</b><br>Науковий керівник – <i>Борисова Т.М.</i><br><i>Західноукраїнський національний університет</i>                                    |            |
| <b><u>СУЧАСНІ МЕТОДИ МАРКЕТИНГОВОГО ПРОСУВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ</u></b> .....   | <b>375</b> |
| <b>Савченко С.О., Лисенко О.М.</b><br><i>Східноєвропейський університет ім. Рауфа Аблязова</i>  |            |
| <b><u>МАРКЕТИНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ</u></b> .....   | <b>377</b> |
| <b>Сало І.А.</b><br><i>ННЦ «Інститут аграрної економіки»</i>  |            |
| <b><u>ДІЯЛЬНІСТЬ САДІВНИЦЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ</u></b> .....   | <b>379</b> |
| <b>Сі Цо Чан</b><br><i>Київський національний університет імені Тараса Шевченка</i>   |            |
| <b><u>СЦЕНАРНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНКИ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ КОМПАНІЇ ДЛЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТУ</u></b> .....   | <b>381</b> |
| <b>Сумець О.М.</b><br><i>Національний фармацевтичний університет</i>  |            |
| <b><u>ЛОГІСТИКА В УМОВАХ ЛОКДАУНУ: ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ</u></b> .....   | <b>384</b> |
| <b>Сурженко Н. В., Лупандіна Г. М.</b><br><i>Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного</i>                                       |            |
| <b><u>СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ</u></b> .....  | <b>386</b> |
| <b>Терлецька В.О.</b><br><i>Національний університет «Львівська політехніка»</i>  |            |
| <b><u>МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ ТА ВІДБОРУ ВЕНЧУРНИХ ПРОЄКТІВ</u></b> .....   | <b>388</b> |
| <b>Трикоз І.В.</b><br><i>ТОВ «Бердянський університет менеджменту і бізнесу»</i>  |            |
| <b><u>БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ЯК ОСНОВА РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА</u></b> .....  | <b>390</b> |
| <b>Троцька Ю.О.</b><br>Науковий керівник – <i>Перун С.В.</i><br><i>ВСП «Фаховий коледж управління, економіки і права Полтавської державної аграрної академії»</i> |            |
| <b><u>ІНВЕСТИЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ</u></b> .....   | <b>392</b> |
| <b>Удовицька В. Ю.</b><br>Науковий керівник – <i>Артёмова А. В.</i><br><i>Національний аерокосмічний університет ім. М. Є. Жуковського «ХАІ»</i>                  |            |
| <b><u>МЕТОДИКА ОЦІНЮВАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА</u></b> .....  | <b>395</b> |

|   |            |
|---|------------|
| <b>Фролова Г.І., Соколова І.В.</b><br>ТОВ «Бердянський університет менеджменту і бізнесу»   |            |
| <b>УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ.....</b>   | <b>398</b> |
| <b>Ходзицька В. В.</b><br>КНЕУ імені Вадима Гетьмана  |            |
| <b>НЕФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ: КРОК ДО СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ.....</b>  | <b>401</b> |
| <b>Ходзицька В. В.</b><br>КНЕУ імені Вадима Гетьмана  |            |
| <b>ПРИНЦИПИ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ: ШЛЯХ ДО КОНКУРЕНТНОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>  | <b>403</b> |
| <b>Чіп Л.О.</b><br>Полтавська державна аграрна академія   |            |
| <b>ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ В АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ.....</b>   | <b>406</b> |
| <b>Чорна Н.О.</b><br>Дніпровський технікум зварювання та електроніки імені Є.О. Патона  |            |
| <b>ОПТИМІЗАЦІЯ ВИТРАТ НА РЕКЛАМНІ ЗАХОДИ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>  | <b>408</b> |
| <b>Шандалюк І.О.</b><br>Науковий керівник – <b>Костриченко В.М.</b><br>Національний університет водного господарства та природокористування                       |            |
| <b>СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ОЦІНЮВАННЯ ОКРЕМИХ ВИДІВ МАРКЕТИНГОВОЇ СТІЙКОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....</b>  | <b>411</b> |
| <b>Шквиря Н.О.</b><br>Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного  |            |
| <b>УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ МОЛОКОПЕРЕРОБНОГО ПІДПРИЄМСТВА</b>   | <b>413</b> |
| <b>Щербаков К.С.</b><br>Науковий керівник - <b>Костякова А. А.</b><br>Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного                  |            |
| <b>СТРАТЕГІЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>   | <b>416</b> |
| <b>Юрчик Г.М.</b><br>Національний університет водного господарства та природокористування   |            |
| <b>КРЕДИТУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕКТОРУ В УКРАЇНІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЙОГО ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ.....</b>   | <b>419</b> |
| <b>Юшин С.О.</b><br>ННЦ «Інститут аграрної економіки» НААНУ   |            |
| <b>УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА: ПРАКТИКА-СТАНДАРТ-НАУКА-МИСТЕЦТВО.....</b>  | <b>422</b> |
| <b>Янишин Я.С.<sup>1</sup>, Мацьків Г. В.<sup>2</sup></b><br><sup>1</sup> Старопольський університет<br><sup>2</sup> Львівський національний аграрний університет |            |
| <b>КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ АГРОМАРКЕТИНГУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ.....</b>  | <b>425</b> |
| <b>Воронская М.</b><br>BSTU   |            |
| <b>CHANGE IN THE ORDER OF FINANCING OF FORESTRY IN THE REPUBLIC OF BELARUS.....</b>   | <b>427</b> |



|   |            |
|---|------------|
| <b>Brychko A.</b><br><i>Sumy National Agrarian University</i>   |            |
| <b>MARKETING ANALYSIS OF THE ORGANIZATION.....</b>  | <b>429</b> |
| <b>Gorbova K., Hrynash L.</b><br><i>National University "Lviv Polytechnic"</i>  |            |
| <b>DETERMINING THE EFFICIENCY OF INVESTMENT PROJECTS USING CASH AND COST FLOW MODELING.....</b>                             | <b>432</b> |
| <b>Novik I.O., Herashchenko Yu.M.</b><br><i>National Technical University Kharkiv Polytechnic Institute</i>                 |            |
| <b>INNOVATIVE ECOSYSTEM IN INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS.....</b>  | <b>434</b> |
| <b>РОЗДІЛ 7. КОНТРОЛЬ ТА АНАЛІЗ У СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ</b>  |            |
| <b>Агрес О.Г.</b><br><i>Львівський національний аграрний університет</i>  |            |
| <b>КРИТЕРІЇ ОПТИМІЗАЦІЇ СТРУКТУРИ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>   | <b>437</b> |
| <b>Басанець І.В.</b><br>Науковий керівник – <b>Плікус І.Й.</b><br><i>Сумський державний університет</i>                     |            |
| <b>АНАЛІЗ МОДЕЛЕЙ ТА МЕТОДІВ ВИЯВЛЕННЯ КРИЗОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВ.....</b>   | <b>439</b> |
| <b>Васільєва Л. М.</b><br><i>Дніпровський державний аграрно-економічний університет</i>                                     |            |
| <b>РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>  | <b>442</b> |
| <b>Воляк О. О.</b><br><i>Національний аерокосмічний університет ім. М. Є. Жуковського «Харківський авіаційний інститут»</i> |            |
| <b>КОНЦЕПЦІЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ БІЗНЕС-СИСТЕМОЮ.....</b>   | <b>445</b> |
| <b>Гайдаєнко О.М.</b><br><i>Одеський національний економічний університет</i>   |            |
| <b>НОВІ ВИКЛИКИ ДО СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....</b>  | <b>448</b> |
| <b>Грицук Т.В.</b><br>Науковий керівник – <b>Верезубова Т.А.</b><br><i>Білоруський державний економічний університет</i>    |            |
| <b>ПРОГНОЗУВАННЯ ФІНАНСОВОГО СТАНУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ.....</b>                           | <b>449</b> |
| <b>Губарик О.М.</b><br><i>Дніпровський державний аграрно-економічний університет</i>  |            |
| <b>АНТИКРИЗОВЕ ФІНАНСОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>   | <b>452</b> |
| <b>Гулянич Р.В.</b><br>Науковий керівник – <b>Борисова Т.М.</b><br><i>Західноукраїнський національний університет</i>       |            |
| <b>КОНТРОЛЬ ТА АНАЛІЗ У СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....</b>   | <b>455</b> |

|   |     |
|---|-----|
| <b>Гуца О.М.</b><br>Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна<br><b>АВТОМАТИЧНЕ ФОРМУВАННЯ ОПТИМАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ МАЛИХ ТА<br/>СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КРИЗИ</b> .....                 | 457 |
| <b>Донцов І. В.</b><br>Науковий керівник – <b>Тютюнник Ю. М.</b><br>Полтавська державна аграрна академія<br><b>МЕТОДИ ПРОГНОЗУВАННЯ ТА ОЦІНКИ ЙМОВІРНОСТІ БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВА</b> .....                                | 459 |
| <b>Єгорова О. В., Дорошенко А. П.</b><br>Полтавський державний аграрний університет<br><b>ЕКЗОГЕННІ ТА ЕНДОГЕННІ ФАКТОРИ РОЗВИТКУ ФІНАНСОВОЇ КРИЗИ АГРАРНИХ<br/>ПІДПРИЄМСТВ</b> .....                                       | 461 |
| <b>Жечева А.М.</b><br>Науковий керівник – <b>Вороніна Ю.Є.</b><br>Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Д. Моторного<br><b>ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ</b> ..... | 464 |
| <b>Завадский Д. В.</b><br>Научный руководитель - <b>Матальцкая С.К.</b><br>Белорусский государственный экономический университет<br><b>МЕТОДЫ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ</b> .....                     | 466 |
| <b>Кернасюк Ю. В.</b><br>Інститут сільського господарства Степу НААН, м. Кропивницький<br><b>КОНТРОЛІНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ В<br/>АГРОПРОДОВОЛЬЧИХ СИСТЕМАХ</b> .....                     | 468 |
| <b>Клименко А.А.</b><br>ТОВ «Бердянський університет менеджменту і бізнесу»<br><b>АНАЛІЗ ЗАХОДІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК ПІД ЧАС<br/>ПАНДЕМІЇ В УКРАЇНІ</b> .....                                  | 471 |
| <b>Клішина Д.О.</b><br>Науковий керівник – Федотова Т.А.<br>Дніпровський національний університет ім. Олеся Гончара<br><b>БАНКІВСЬКЕ ПРОЕКТНЕ ФІНАНСУВАННЯ: СУТНІСТЬ І СИСТЕМА</b> .....                                    | 474 |
| <b>Костенко Т. М.</b><br>Полтавський науково-дослідний експертно-криміналістичний центр МВС України<br><b>ОСОБЛИВОСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕКСПЕРТИЗИ З ПИТАНЬ ДОКУМЕНТАЛЬНОГО<br/>ПІДТВЕРДЖЕННЯ НЕСТАЧІ ВІЙСЬКОВОГО МАЙНА</b> ..... | 476 |
| <b>Малаховецька Д.Ю.</b><br>Науковий керівник - <b>Іванова Н.А.</b><br>Уманський національний університет садівництва<br><b>КОНТРОЛЬ ГРОШОВИХ КОШТІВ</b> .....  | 478 |
| <b>Мартінович П.Г.</b><br>Науковий керівник – <b>Манн Р.В.</b><br>Черкаський державний технологічний університет<br><b>ГЕНЕЗИС ПОНЯТТЯ «ЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА»</b> .....   | 480 |

|   |            |
|---|------------|
| <b>Мельник К.О.</b><br>Науковий керівник – <i>Гайдаєнко О.М.</i><br><i>Одеський національний економічний університет</i>  |            |
| <b><u>ВНУТРІШНІЙ КОНТРОЛЬ СТАНУ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ ПІДПРИЄМСТВА</u></b> .....   | <b>483</b> |
| <b>Нестерова А.В.</b><br>Науковий керівник – <i>Федотова Т.А.</i><br><i>Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара</i>   |            |
| <b><u>СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РИНКУ КОНСАЛТИНГУ В УКРАЇНІ</u></b> .....  | <b>486</b> |
| <b>Новіков І.О.</b><br>Науковий керівник – <i>Корнєва Н.О.</i><br><i>Миколаївський національний університет імені В.О.Сухомлинського</i>  |            |
| <b><u>ОПТИМІЗАЦІЯ СТРУКТУРИ ОБОРОТНОГО КАПІТАЛУ ПАТ «МИКОЛАЇВСЬКА АГРАРНА КОМПАНІЯ»</u></b> .....   | <b>488</b> |
| <b>Оберемчук В.Ф.<sup>1</sup>, Демченко Т.О.<sup>2</sup>, Варениця О.Є.<sup>1</sup></b><br><sup>1</sup> <i>ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана</i><br><sup>2</sup> <i>Фаховий коледж інформаційних систем і технологій ДВНЗ Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана</i> |            |
| <b><u>АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ COVID-19</u></b> .....   | <b>491</b> |
| <b>Овчаренко А. Ю.</b><br>Науковий керівник – <i>Тютюнник Ю. М.</i><br><i>Полтавська державна аграрна академія</i>  |            |
| <b><u>УНІФІКАЦІЯ АНАЛІЗУ ІНФОРМАЦІЇ ЗВІТУ ПРО ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ</u></b> .....  | <b>493</b> |
| <b>Пісна Т.В.</b><br>Науковий керівник - <i>Іванова Н.А.</i><br><i>Уманський національний університет садівництва</i>   |            |
| <b><u>ДЕЯКІ АСПЕКТИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНТРОЛЮ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ</u></b> .....   | <b>495</b> |
| <b>Прошкіна Ю.А.</b><br>Науковий керівник – <i>Гайдаєнко О.М.</i><br><i>Одеський національний економічний університет</i>   |            |
| <b><u>ВНУТРІШНІЙ КОНТРОЛЬ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ</u></b> .....   | <b>497</b> |
| <b>Рапа Н. В.</b><br>Науковий керівник – <i>Маруцак Л.І.</i><br><i>Тернопільський національний технічний університет ім. І.Пулля</i>  |            |
| <b><u>КРИЗА І ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ</u></b> .....  | <b>499</b> |
| <b>Савчук М. В.</b><br>Науковий керівник – <i>Артем'єва І. О.</i><br><i>Національна академія статистики, обліку та аудиту</i>   |            |
| <b><u>КОНТРОЛЬ ТА АНАЛІЗ У СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА</u></b> .....  | <b>501</b> |

|  |     |
|--|-----|
| <b>Сивулько Я.О.</b><br>Науковий керівник - <b>Лопатовська О.О.</b><br>Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут<br><b>АНАЛІЗ ВИРОБНИЦТВА ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ГОТОВОЇ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА: ЗНАЧЕННЯ ТА НАПРЯМИ ПРОВЕДЕННЯ</b> .....                         | 502 |
| <b>Смоляк Д.В.</b><br>Науковий керівник - <b>Лопатовська О.О.</b><br>Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут<br><b>ПОРЯДОК ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПРОВЕДЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ БЮДЖЕТНИХ УСТАНОВ</b> .....                                | 505 |
| <b>Сурженко Н. В., Панкова І. С.</b><br>Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного<br><b>КОНТРОЛЬ ТА АНАЛІЗ У СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ</b> .....   | 507 |
| <b>Темченко А.В.</b><br>Науковий керівник – <b>Самусевич Я.В.</b><br>Сумський державний університет<br><b>АВТОМАТИЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ</b> .....  | 510 |
| <b>Тютюнник С. В., Тютюнник Ю. М.</b><br>Полтавський державний аграрний університет<br><b>ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИКИ АНАЛІЗУ РОЗРАХУНКІВ З ВІТЧИЗНЯНИМИ ТА ІНОЗЕМНИМИ ДЕБІТОРАМИ</b> .....   | 513 |
| <b>Цехместрук К.П.</b><br>Науковий керівник - <b>Гайдаєнко О.М.</b><br>Одеський національний економічний університет<br><b>ВНУТРІШНІЙ КОНТРОЛЬ СТАНУ РОЗРАХУНКІВ З ДЕБІТОРАМИ І КРЕДИТОРАМИ</b> .....  | 516 |
| <b>Чабанюк О. М.<sup>1</sup>, Целюх Л. В.<sup>1</sup>, Кравчук Д.Г.Г.<sup>2</sup></b><br><sup>1</sup> Львівський торговельно-економічний університет<br><sup>2</sup> НУ «Львівська політехніка», ІГСН<br><b>ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ</b> ..... | 518 |
| <b>Чернишова М. О.</b><br>Науковий керівник – <b>Кучеркова С. О.</b><br>Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного<br><b>КОНТРОЛЬ ТА АНАЛІЗ У СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ</b> .....                                     | 520 |
| <b>Чумак В. Д.</b><br>Полтавська державна аграрна академія<br><b>АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ</b> .....  | 522 |
| <b>Danilkova S.</b><br>Polesky State University<br><b>INTERNAL AUDIT AS A TOOL FOR ENSURING THE ECONOMIC SECURITY OF THE ORGANIZATION</b> .....  | 525 |
| <b>Sarnytska D. O.</b><br>Scientific supervisor – <b>Dubinina M. V.</b><br>Mykolaiv national agrarian university<br><b>ANTI-CRISIS PROGRAMS OF ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF INNOVATIVE PATH OF DEVELOPMENT</b> .....   | 527 |

**РОЗДІЛ 8. РОЗВИТОК ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ В ПІДГОТОВЦІ ФАХІВЦІВ ОБЛІКОВО-ЕКОНОМІЧНОГО ПРОФІЛЮ**

**Гаврилець О. В.**

*Мукачівський державний університет*

**САМОМАРКЕТИНГ ЯК ЗАСІБ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОЇ МОБІЛЬНОСТІ ОСОБИСТОСТІ.....** 530

**Єгорова О.М.**

*Криворізький фаховий коледж торгівлі та готельно-ресторанного бізнесу*

**СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ ЯК ЗАСІБ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ В ПІДГОТОВЦІ ФАХІВЦІВ ОБЛІКОВО-ЕКОНОМІЧНОГО ПРОФІЛЮ.....** 532

**Камінська С. М.**

*ДВНЗ «Рівненський коледж економіки та бізнесу»*

**ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ ФАХІВЦІВ З ОБЛІКУ ТА ОПОДАТКУВАННЯ.....** 534

**Карімов Г. І., Карімов І. К.**

*Дніпровський державний технічний університет*

**ПРОГРАМНІ КОМПЕТЕНТНОСТІ ФАХІВЦІВ МЕНЕДЖЕРІВ В УМОВАХ ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ.....** 536

**Кочура Л.В., Слепцова Н.В.**

*ВСП «Лубенський фінансово-економічний фаховий коледж Полтавського державного аграрного університету»*

**ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ В ПІДГОТОВЦІ ФАХІВЦІВ З ОБЛІКУ І ОПОДАТКУВАННЯ.....** 538

**Панченко В.В.**

*Науковий керівник – Задніпровський О.Г.*

*Київський національний торговельно-економічний університет*

**ПРОБЛЕМАТИКА ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ЕТИКИ БУХГАЛТЕРА.....** 540

**Сафонова К. Я., Кривуля П. В.**

*Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*

**РОЗРАХУНОК КОРЕЛЯЦІЇ ПРОФІЛІВ НАЛЕЖНОЇ КОНОТАЦІЇ ТА ФОНОСЕМАТИКИ ЯК ПОКАЗНИКА ФОНЕТИЧНОЇ ЯКОСТІ ЕКОНОМІЧНОГО ТЕРМІНУ-ОМОНІМУ (НА ПРИКЛАДІ ТЕРМІНУ «КОМАНДА»).....** 542

**Суходольська А. С.**

*Державний університет «Житомирська політехніка»*

**ПЕРСПЕКТИВИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ ВИМОГ ДО ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ ЕКОНОМІЧНОГО ПРОФІЛЮ В ДАНОМУ КОНТЕКСТІ.....** 544

**Чорненька Л.Г., Казьмір В.А.**

*ВСП «Могилів-Подільський технолого-економічний фаховий коледж ВНАУ»*

**ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ СТУДЕНТІВ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ МІЖДИСЦИПЛІНАРНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ В ПРОЦЕСІ ВИВЧЕННЯ ОБЛІКОВО-ЕКОНОМІЧНИХ ДИСЦИПЛІН.....** 546

**Юринець З.В.<sup>1</sup>, Юринець Р.В.<sup>2</sup>, Гнилянська Л.Й.<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>*Львівський національний університет імені Івана Франка*

<sup>2</sup>*Національний університет «Львівська політехніка»*

**РОЗВИТОК УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ МЕНЕДЖЕРІВ.....** 549

## **РОЗДІЛ 5. АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ В АГРАРНОМУ, ФІНАНСОВОМУ, ІНФРАСТРУКТУРНОМУ, СЕРВІСНОМУ ТА ІНШИХ СЕКТОРАХ ЕКОНОМІКИ**

**Беновська Л.Я.**, к.е.н., старший дослідник  
**ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М.І. Долішнього НАН України»**,  
м. Львів

### **ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ПРИКОРДОННИХ ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ У НЕСПРИЯТЛИВИХ УМОВАХ**

У Державній стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки одним з видів проблемних територій, що потребують особливої уваги з боку держави, визначено *прикордонні території в несприятливих умовах*. Це специфічний тип територій, який виділяється в складних політичних умовах, склад територій може змінюватись залежно від політичної ситуації та врегулювання конфліктів. В умовах сьогодення до цього функціонального типу відносяться райони, розташовані безпосередньо біля державного кордону України з державами, відносини з якими передбачають додатковий рівень безпеки кордону (Російська Федерація, Придністров'я Республіки Молдова). Внаслідок окупації Криму та ведення бойових дій на Сході України змінилась територіальна структура країни та виникли нові для країни регіональні проблеми, що пов'язані з втратою територій з потужним економічним потенціалом та частини зовнішніх ринків; фізичним руйнуванням інфраструктури, житла; впливом капіталів та працездатного населення з прилеглих до зони конфлікту територій; посиленням підприємницьких ризиків навіть на віддалених від конфлікту територіях; необхідністю переорієнтації економік низки регіонів; значним міграційним навантаженням регіонів (насамперед прилеглих) з боку внутрішньо переміщених осіб [1 ; 2].

У 2020 році в Україні налічувалось дев'ять прикордонних регіонів у несприятливих умовах: Донецька, Луганська, Чернігівська, Сумська, Харківська, Запорізька, Херсонська, Одеська, Вінницька області. Ці території займають 255,8 тис. квадратних кілометрів або 42,3 % усієї площі України. У проблемних регіонах у 2019 році проживало 17,7 млн. населення, або 41,8 % .

*Прикордонні райони в несприятливих умовах на межі з Придністров'ям* (райони, що прилягають до кордону і знаходяться в 30-ти кілометровій зоні ) займають 59,8 тис. квадратних кілометрів (9,9 %) території країни (9,9 %), де проживає 3931,6 тис. осіб населення країни (9,3 %). Межування прилеглих районів Одеської та Вінницької областей з Придністров'ям пов'язане з рядом проблем політичного та економічного характеру. Проблеми політичного характеру пов'язані з існування потенційної військової небезпеки, оскільки Молдова не контролює ділянку державного кордону, яка знаходиться в управлінні невизнаної республіки, а організаційні, фінансові та управлінські можливості України не дозволяють справитися із таким завданням своїми силами.

Соціально-економічне становища цих територій характеризується низьким рівнем зайнятості населення та високим рівнем безробіття; значною часткою вантажних перевезень автомобільним транспортом, на низьким пасажиро



перевезенням; існуванням нелегальної міграції та контрабанди; порушенням міжрегіональної співпраці, що призводить до капсуляції цієї території.

*Прикордонні райони у несприятливих умовах через межування з тимчасово окупованими територіями* Незважаючи на значний економічний потенціал розвитку Донецької та Луганської областей існувала вузька спеціалізація їх господарств з пріоритетом на важку промисловість, застаріла матеріально-технічна база, низька рентабельність та погана екологічна ситуація. Военні дії посилювали проблеми економічного характеру, що відобразилось у посиленні міграційного навантаження з боку внутрішньо переміщених осіб, відтоці капіталу та працездатного населення з прилеглих районів; посиленні інвестиційних та підприємницьких ризиків, порушенні внутрірегіональних економічних зв'язків, зростанні рівня безробіття та інші.

*Прикордонні райони в несприятливих умовах через сухопутний кордон з Росією (райони Харківської, Сумської, Чернігівської областей)* займають 25,5 тис. квадратних кілометрів території країни (4,2 %), де проживає 2500,7 тис. осіб (5,9 %) населення країни. В умовах війни та ведення бойових дій на Сході країни змінились стратегічні завдання розвитку регіонів, які межують з країною агресором, що викликано необхідністю укріплення східних кордонів країни. Розвиток прикордонних територій цих регіонів є досить диференційований: від депресивних, «вимираючих сіл» прикордонних територій Чернігівської та частково Сумської областей до високо розвинутих територій Харківської області, адже м. Харків знаходиться у прикордонній зоні [4].

Особливістю та проблемою розвитку прикордонних територій Чернігівської, Сумської областей є те, що частина сільських населених пунктів перебуває у несприятливих умовах, а саме у посиленні депопуляції населення, низькій його щільності та віддаленості від центрів надання послуг, старінням населення.

Слід зауважити, що м. Харків, під впливом війни на Сході змінило економічну модель, що було міжнародним транспортно-торгівельним вузлом. В умовах війни на Сході воно набуває значення прикордонної фортеці. Економічна переорієнтація Харкова та області відбулась в напрямку розвитку оборонної промисловості через збільшення військово-промислових замовлень, та зростання експорту у сфері послуг та посилення навантаження на людей працездатного віку.

*Прикордонні райони в несприятливих умовах через морський кордон з Росією (райони Запорізької, Херсонської областей)* займають 10,6 тис. квадратних кілометрів території країни (1,7 %), де проживає 376,1 тис. осіб (0,9 %) населення країни. Затягування процесу вирішення воєнного конфлікту на Донбасі несе загрозу морського вторгнення на територію України, що потребує забезпечення додаткового захисту приморських територій Херсонської та Запорізької областей. Розвиток цих територій зазнав значних економічних змін в напрямку:

- туристичні потоки були переорієнтовані до Одеської, Миколаївської, Херсонської областей. Проблемою курортного-туристичного розвитку цих областей став хаотичний характер, що пов'язано з нелегальним захопленням ділянок у оздоровчій місцевості, неузгодженням курортного будівництва, порушенням процесів приватизації [3];

- змінилася структура експорту через скорочення промислового потенціалу цих областей та зміщення вектору експорту на сільськогосподарську продукцію.

Це в свою чергу посилило залежність від фактору сезонності та актуалізації вирішення традиційних проблем Південного регіону, а саме: вторинного засолення і осолонцювання ґрунтів, дефіциту зрошувальної води, відсутності утилізації дренажних вод та інші [5].

- слабка готовність територій Приазов'я до інтеграції внутрішньо переселених осіб через зношеність об'єктів соціальної інфраструктури.

*Територіальні громади прилеглі до тимчасово окупованих територій (територіальні громади Донецької, Луганської, Херсонської областей)* займають 11,1 тис. квадратних кілометрів території країни (1,8 %), де проживає 744,4 тис. осіб (1,7 %) населення країни. Ці території характеризуються найвищим рівнем небезпеки та проблем соціально-економічного розвитку. Значного негативного впливу внаслідок війни на економіку цих прикордонних територіальних громад завдало фізичне руйнування житла, інфраструктури; виведення з використання землі так званої «сірої» 30-ти кілометрової зони вздовж лінії розмежування; наявність значних площ замінованих територій (560 тис. га. у Донецькій та 120 тис. га. у Луганській областях), відсутність єдиного інформаційного простору та інші. Внаслідок руйнування екологічно-небезпечних підприємств на тимчасово окупованій території порушено екологічну рівновагу та виникли загрози техногенного характеру. Найбільшими проблемами є затоплення шахт та загроза виходу токсичних шахтних вод на поверхню, їх попадання у підземні води, ріки та Азовське море; порушення роботи очисних споруд та сховищ токсичних і радіоактивних відходів; забруднення атмосферного повітря і ґрунтів хімічними продуктами внаслідок вибухів боєприпасів, просідання будинків та розрив комунікацій, що загрожує провалами ґрунту та землетрусами; знищення лісів та інші.

#### **Список використаних джерел:**

1. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки. URL: <https://oda.odessa.gov.ua/statics/pages/files/5e37ef526fbf7.pdf>
2. Функціональні типи територій, які потребують державної підтримки. URL: <http://mrbu.maps.arcgis.com/apps/webappviewer/index.html?id=3cb1d5b652d24f2cb7d35cb9edd>
3. Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2027 року: «Розвиток та єдність, орієнтовані на людину». URL: <http://www.strategy.kharkiv.ua/docs/SSRD.pdf>
4. *Адміністративно-територіальний устрій України: методологічні основи та практика реформування*: монографія. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України»; наук. ред. В.С. Кравців. Львів, 2016. 264 с.
5. *Стале ендегенне зростання регіонів України в умовах децентралізації*: монографія / ред. д.е.н., проф. І. З. Сторонянська. Львів, ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України. 2019. 501 с.

**Білоченко А. М.**, к.е.н, докторант,

**Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки», м. Київ**

## **СУЧАСНІ МЕХАНІЗМИ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ**

Сталий та збалансований розвиток аграрного сектору економіки держави зумовлюється сукупністю багатьох чинників. Одним з найвпливовіших з них є належне та своєчасне фінансове забезпечення суб'єктів господарювання, що функціонують в цьому секторі. Це відноситься не лише до виробників

сільськогосподарської продукції, але й до агропереробних підприємств.

За сучасних умов господарювання вітчизняні агропромислові підприємства відчують постійний брак фінансових ресурсів. Недостатність власних коштів, складність використання зовнішніх джерел фінансування, нерозвиненість існуючих взаємовідносин з інституціями фінансового ринку, їх невідповідність підвищеним вимогам сьогодення, що перманентно змінюються, – все це притаманне сучасному етапу розвитку агропромислових підприємств в Україні. Крім того, поточний рівень розвитку самих інституцій вітчизняного фінансового ринку та їх нездатність запропонувати українським аграріям сучасні інструменти фінансового забезпечення, теж часто стають на заваді вдосконаленню фінансово-економічних відносин в аграрному секторі.

Різні аспекти порушених проблем були предметом досліджень багатьох вітчизняних вчених, найбільш відомими з яких є О.М. Бородіна, О.Є. Гудзь, М.Я. Дем'яненко, В.М. Жук, С.М. Кваша, Ю.О. Лупенко, М.Й. Малік, С.А. Навроцький, О.О. Непочатенко, Б.Й. Пасхавер, Н.С. Прокопенко, В.В. Россоха, П.Т. Саблук, П.А. Стецюк, Н.С. Танклевська, Л.М. Худолій [3], В.М. Федосов, А.В. Чупис, О.О. Яцух [4] та багато інших.

Серед зарубіжних вчених-фінансистів слід відзначити таких, як F. Allen (2016), Z. Bodie (2009), R. Brealey (2016) [5], E. Brigham (2019), P. Drake, J. Houston (2019), J. Madura (2017), R. Merton (2009), S. Myers (2016), J. Van Horne (2011) та інші.

На сьогодні, фінансове забезпечення агропромислових підприємств може здійснюватися як за рахунок власних фінансових ресурсів, так і за рахунок ресурсів, залучених ззовні – кредитних, бюджетних, інвестиційних тощо. При цьому провідні дослідники виділяють широкий спектр можливих до застосування методів фінансового забезпечення аграрних підприємств – самофінансування, кредитування, державне фінансування, страхування, інвестування суб'єктами господарювання [3, с. 11]. Окремі дослідники, наприклад О. Яцух, розширюють зазначений перелік методів, цілком обґрунтовано додаючи до нього фондове фінансування, спільне фінансування, міжнародне фінансування [4, с. 204]. В країнах з розвиненим ринком капіталів підприємства можуть легко скористатися гібридним фінансуванням – комбінованим методом, який знаходить своє втілення у випуску та реалізації як традиційних фінансових інструментів, так і похідних цінних паперів.

Різним методам фінансового забезпечення відповідає набір різноманітних інструментів, однак далеко не всі з них «користуються попитом» у вітчизняних аграріїв. Більшість з них традиційно надають перевагу класичному банківському кредиту, лізингу, форвардним контрактам та авальованим вексям. Починаючи з 2015 року все більшої популярності набувають аграрні розписки. Разом з тим, значна частина агропромислових підприємств в Україні створена та функціонує у формі акціонерних товариств, або товариств з обмеженою відповідальністю (які по-суті є об'єднаннями капіталів, тобто різновидами корпорацій). Тому такі підприємства можуть і повинні застосовувати більш широкий спектр специфічних механізмів та інструментів фінансування, притаманних саме корпоративним формам організації бізнесу.

В країнах з розвинутою ринковою економікою постійно зростає роль

фінансування, що здійснюється через використання специфічних, притаманних тільки підприємствам корпоративного типу інструментів, зокрема через продаж корпоративних прав. До таких елементів можна віднести емісію простих та привілейованих акцій, збільшення статутного капіталу в процесі злиття та поглинання корпорацій, реінвестування ними прибутку (самоінвестування), поповнення капіталу через створення дочірніх корпорацій. Також значні обсяги коштів залучаються великими та середніми підприємствами на фондових ринках саме через вдале розміщення корпоративних облігацій.

Поширенню застосування вищезазначених механізмів та інструментів фінансового забезпечення в Україні сприятиме подальший розвиток вітчизняного фінансового ринку. На думку науковців та практиків, певну динаміку цьому процесу дасть набуття чинності Закону України від 19 червня 2020 р. «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення залучення інвестицій та запровадження нових фінансових інструментів» [1].

Зазначений закон фактично викладає у нових редакціях поки-що чинні Закон України «Про цінні папери та фондовий ринок» (тепер називатиметься «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки»), Закон України «Про товарну біржу», а також вносить зміни до низки Кодексів та Законів України.

Зокрема, переваги нового закону «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки» полягають у тому, що він не лише визначає базову термінологію та чітко структурує функціонуючі в Україні ринки – на ринок капіталу та товарний ринок (визначаючи при цьому їх окремі сегменти), але й окреслює перелік організованих ринків, базуючись на вимогах нормативно-правових документів, прийнятих в ЄС.

До сфери регулювання вищезазначеного нового закону увійде весь спектр фінансових інструментів (цінні папери, інструменти грошового ринку та деривативи), незалежно від типу ринку, на якому вони торгуються (на організованому ринку, або ж поза ним). Закон також охоплюватиме організовані товарні ринки, в тому числі ринки сільськогосподарської продукції (наприклад, зерновий ринок).

Позитивним є те, що зазначений закон нарешті комплексно врегулює питання, пов'язані з належним функціонуванням ринків деривативних (похідних) фінансових інструментів в Україні та в цілому гармонізує нормативно-правове забезпечення всіх сегментів ринків капіталу із положеннями спільного законодавства Європейського Союзу.

Крім того, закон значно посилить рівень захисту прав власників облігацій відповідно до найкращих світових практик (зокрема, через запровадження таких інститутів, як збори власників облігацій та колективний представник власників корпоративних облігацій). На нашу думку, це повинно призвести до суттєвого підвищення привабливості використання облігацій як фінансового інструменту.

Слід відзначити, що базова частина закону набуде чинності вже з 01.07.2021 року. Тому у державного регулятора (Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку) є досить мало часу, для того, щоб провести відповідну підготовчу роботу з розробки та затвердження широкого переліку супровідних нормативно-правових актів до вищезазначеного закону.

В цілому вважаємо, що набуття чинності положень закону «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки» дасть змогу розширити потенційні

можливості вітчизняних агропромислових підприємств щодо залучення ними фінансових ресурсів саме на вітчизняному ринку капіталу. Якщо робота з практичного впровадження норм закону буде проведена вчасно та якісно, то вітчизняний фінансовий ринок нарешті зможе запропонувати українським суб'єктам господарювання (насамперед, корпоративного типу) привабливі фінансові інструменти, альтернативні традиційному банківському кредитуванню та вкрай обмеженим ресурсам бюджетної підтримки. А для великих вітчизняних аграрних компаній зарубіжний ринок капіталів перестане бути єдиним та безальтернативним джерелом залучення значних обсягів середньо- та довгострокових фінансових ресурсів.

#### Список використаних джерел:

1. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення залучення інвестицій та запровадження нових фінансових інструментів. Закон України №738-IX від 19 черв. 2020 р. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/738-20#Text>
2. Білоченко А.М. Удосконалення організаційно-економічного механізму фінансово-кредитного забезпечення сільського господарства України. *Економіка АПК*. 2014. № 5. С. 43-45.
3. Худолій Л.М. Методи та інструменти фінансового забезпечення аграрного бізнесу України. *Науковий вісник НУБіП України. Сер. Економіка, аграрний менеджмент, бізнес*. 2014. Вип. 200. Ч. 3. С. 9-14.
4. Яцух О.О. Теоретичні засади фінансового забезпечення діяльності сільськогосподарських підприємств. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2018. №3. С. 199-210. <https://doi.org/10.31388/2519-884X-2018-38-199-210>
5. Brealey R., Myers S., Allen F. *Principles of Corporate Finance*. McGraw-Hill Education, 2016. 976 p.

**Бінерт О.В.**, к.е.н.,

в.о. доцента кафедри менеджменту ім проф. Є.В. Храпливого,

**Бінерт О.**, студент 2 курсу

**Львівський національний аграрний університет, м. Львів-Дубляни**

### **БАЗОВА ТЕХНІКА ДІЛОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ. ВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ**

На сьогоднішній день ділова комунікація має надзвичайно велике значення. Вона допомагає досягнути мети як в організаційному процесі діяльності підприємства, так і в ефективному обміні інформацією. Оскільки керівникам і співробітникам дуже необхідно перебувати в комунікаційному просторі, який допомагає їм розв'язувати виробничі проблеми і досягати успіху в роботі.

Ділові комунікації можуть відбуватися різними шляхами. Це можуть бути усні комунікації і письмові. До письмових належать різні оголошення, планова і звітна документація, доповіді, пам'ятні записки, фірмові газети тощо[4].

Існують певні правила, щоб письмова техніка ділової комунікації була максимально дотримана. До них належить те, що інформацію потрібно зафіксувати в надійному джерелі, оформити так, щоб вона була послідовна і зрозуміла. Також потрібно чітко сформулювати і узгодити певні умови договору, щоб не витратити час на зайві запитання. Перевагою письмового способу ведення ділових комунікацій є те, що інформацію можна одночасно надіслати багатьом людям.

Але як завжди поряд з перевагами є і певні недоліки. Це односпрямованість комунікації, тобто те, що ми не можемо терміново вимагати відповіді на свої запитання, якщо вони виникнуть, або пояснити додаткову інформацію. Також, щоб максимально точно підготувати повідомлення необхідні певні затрати часу і коштів. Адже потрібно грамотно оформити свої думки, затратити кошти на папір, друкарські послуги тощо.

Поряд із письмовими діловими комунікаціями набирають поширення і усні. До них належать телефонні розмови, публічні виступи, наради, конференції, безпосереднє спілкування тощо [1]. Позитивною стороною таких комунікацій є те, що вони сприяють глибшому взаєморозумінню, а також ми не затрачаємо час на очікування відповіді.

Можливим недоліком усної комунікації є те, що потрібно зарання і дуже ретельно підготувати перелік проблем, які будуть обговорюватися. Також необхідно визначити можливі відповіді на питання, які можуть задавати опоненти, щоб збити вас із пантелику.

Одним із найпоширеніших видів усної комунікації є ділові переговори. Переговори – це процес, який не просто розв’язує проблеми, або приймає рішення, а і знаходить певні умови, які сприяють досягненню мети кожної сторони [2].

Ефективна техніка ведення переговорів вимагає спеціальних навиків і вмінь, залучення різних спеціалістів, а також послідовного дотримання етапів, починаючи від самої підготовки, до переговорного процесу і закінчуючи аналізом результатів. І при цьому виявиться, що самі переговори можуть зайняти лише 15-20% від всього затраченого часу[5].

Це є свого роду пропуск в діловий світ, приклад спілкування в бізнес-середовищі. Недотримання правил етикету бізнесу часто стає каменем спотикання, у веденні вдалих та успішних переговорів, просуванні своєї компанії і її товарів на ринку, будівництві кар’єри. Імідж людини-професіонала формується не відразу. Також і діловий етикет, разом з досвідченістю експертів грає в цьому не останню роль. Адже зазвичай про людину судять за її справами, поведінкою і вмінням вибудовувати грамотні стосунки в діловій сфері.

Перше ніж сісти за переговори, необхідно врахувати їх зміст, тобто чітко аналізувати проблеми і ситуацію в цілому. Потрібно продумати можливі варіанти вирішення проблем, спроектувати сприятливі умови, підготувати пропозиції та аргументи, а також скласти необхідні документи. Іншими словами, потрібна комплексна підготовка до переговорів. Також дуже важливо продумати тактику самих переговорів, яка зорієнтована на вибір методів ведення дискусії, розподіл ролей між учасниками та налагодження ділових відносин із партнером.

Комплексний підхід до підготовки ведення переговорів має включати в себе наступні дії: узгодження з клієнтом предмету обговорення (визначення цілей переговорів), розробка тактики і стратегії, аналіз можливих шляхів розвитку переговорів, передбачення можливих дій учасників. Необхідна особиста присутність наших спеціалістів під час проведення онлайн-переговорів, телеконференцій. В кінці підготовки потрібно аналізувати можливий успіх переговорів, обдумати подальші дії і позиції.

Зазвичай можна виділити три стратегії ведення переговорів:

- 1) протистояння позицій партнерів;

2) золота середина між м'якістю і жорсткістю, тобто поставлена мета досягається, але не псується відносини між особами;

3) проблеми розв'язуються, виходячи із їхнього змісту, дебати з приводу позицій не допускаються (ці переговори ще називаються принциповими, адже враховуються інтереси всіх сторін і досягається максимально справедливий результат).

Але лише ми обираємо, якої стратегії дотримуватися. Немає найкращої стратегії і немає найгіршої. Все залежить від ситуації, в якій на даний момент опинилася організація.

Багаторічний досвід спілкування між партнерами виділив певні правила, дотримуючись яких можна отримати максимальні вигоди. В цих правилах зазначається, що необхідно з'ясувати наміри свого опонента, тобто зрозуміти чого він прагне ще до того, як він висловить свою позицію [3]. Також цікавою є думка про те, що можна відповідати запитанням на запитання. Це означає, що коли опонент намагається на вас тиснути, потрібно завжди відповідати запитанням на його запитання і це зіб'є його з пантелику. В кінці переговорів необхідно підтвердити ваші домовленості для того, щоб уникнути проблем надалі. Так ви ясно обґрунтуєте, чого було досягнуто в ході цих переговорів. Також ці правила розповідають, як захистити себе від маніпуляцій опонента. Адже під час переговорів кожна сторона намагається використати всі свої наявні засоби для перемоги. Потрібно скласти певний список умов для опонента. Експерти стверджують, якщо у вас мало умов, ви програли. Розширюйте свій список в такому напрямку: які будуть виплати по майбутнім результатам, які заробітні плати для нових менеджерів, які бонуси ще будуть запропоновані? Зрештою, якщо ми будемо сподіватися лише на один результат, ми ніколи його не отримаємо.

Не зважаючи на всі поради, як правильно будувати комунікацію і обирати стратегію під час переговорів, кожен сам обирає для себе ліпший шлях. Потрібно весь час практикувати різні стратегії і відточувати свою майстерність вести бесіду, переконувати і розуміти співрозмовників. Лише так можна досягти досконалості.

Врешті решт, переговори – це ще не кінцевий результат. Розслаблятися ні в якому разі не варто. Це лише початкова стадія. Адже далі необхідні стадії узгодження, підписання і закриття угод. Найважливішими все ж є останні два кроки. Вони вирішують, чи мали сенс ці домовленості, чи це був лише даремно витрачений час.

#### **Список використаних джерел:**

1. Як правильно вести ділові переговори. Логистика. Снабжение. Закупки. 2020. URL: <http://sbt.nbc.ua/stati/91-yak-pravilno-vesti-dilovi-peregovori.html>. (дата звернення : 12.03.2021).
2. Організація та проведення переговорів. Smartsolutions. 2017. URL: <https://www.smartsolutions.ua/ua/organ%D1%96zacz%D1%96ya-ta-provedennya-peregovor%D1%96v>. (дата звернення: 15.04.2020).
3. Авраменко О. О., Яковенко Л. В., Шийка В. Я. Ділове спілкування. Івано-Франківськ: Лілея-НВ. 2015. 160 с.
4. Ділова комунікація. Поняття і сутність. Види і форми. Менеджмент. 2015. URL: <https://www.smartsolutions.ua/ua/organ%D1%96zacz%D1%96ya-ta-provedennya-peregovor%D1%96v>. (дата звернення: 12.04.2020).
5. Гордієнко Л. В. Секрети успішних переговорів. *Бізнес-досвід*. 2014. URL: <https://uteka.ua/publication/commerce-12-biznes-dosvid-46-sekreti-uspishnix-peregovoriv>. (дата звернення: 22.03.2021).

**Бірюкова Ю. А.**, аспірант  
кафедри економіки та сфери обслуговування,  
Науковий керівник – **Денисенко М.П.**, д.е.н., професор,  
професор кафедри економіки та сфери обслуговування,  
**Київський національний університет технологій та дизайну**, м. Київ

## МЕХАНІЗМ ВПРОВАДЖЕННЯ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНИМ БІЗНЕСОМ

Вивчення міжнародного досвіду управління готельним бізнесом для вдосконалення системи управління національними готельними підприємствами постає необхідним завданням для адаптації передових аспектів в Україні. З цією метою доцільно навести функціональну схему реалізації та адаптування міжнародного досвіду управління готельним бізнесом в національному середовищі (рис. 1).

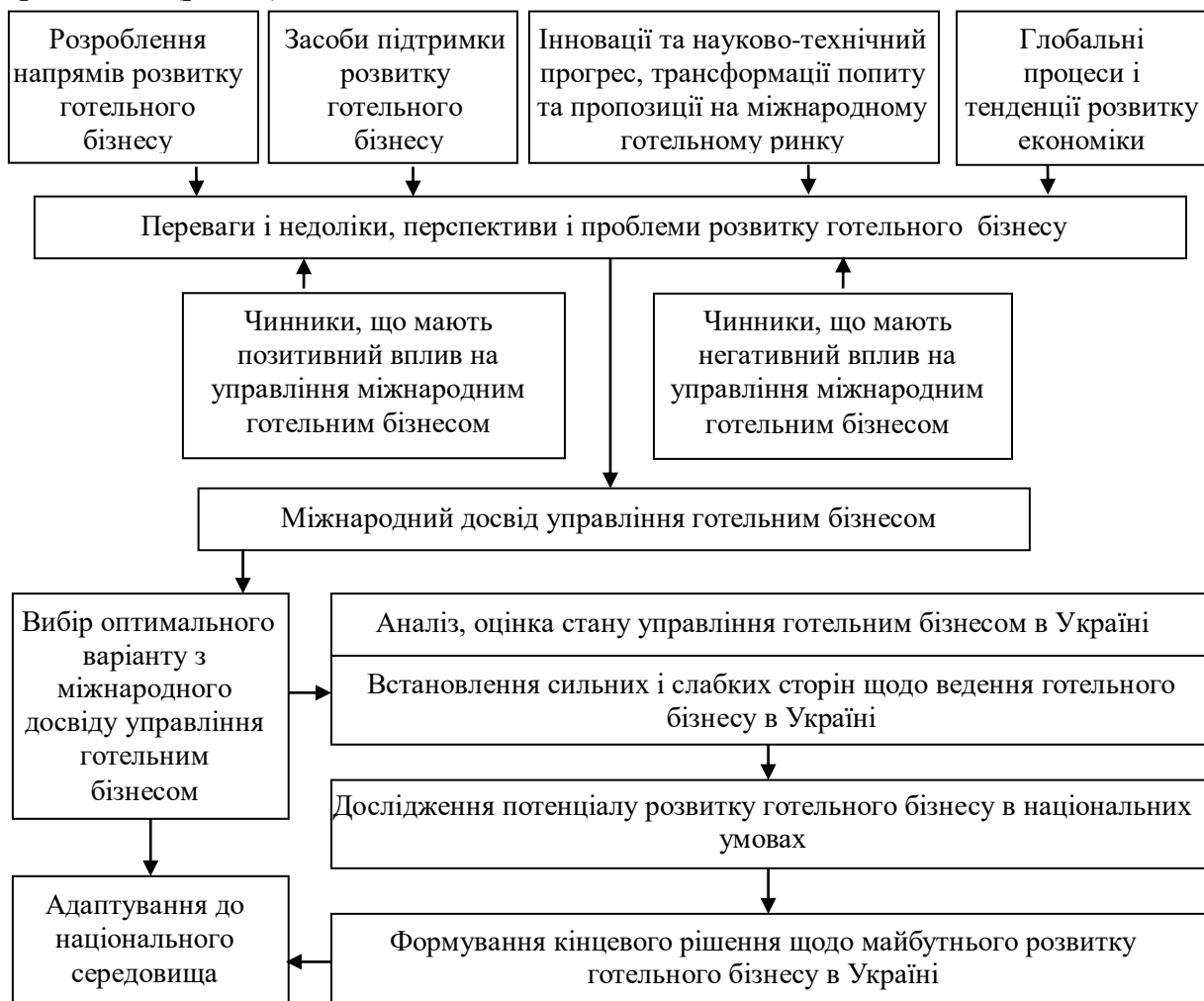


Рис. 1. Функціональна схема представлення реалізації та адаптування міжнародного досвіду управління готельним бізнесом

Джерело: розроблено автором.

Адаптування основних аспектів міжнародного досвіду управління готельним бізнесом повинно проходити із врахуванням переваг, перспектив, проблем та недоліків розвитку готельних підприємств, системи управління [3]. З цією метою



доцільно провести дослідження відмінностей розроблення напрямів розвитку готельного бізнесу у передових країнах, впровадження засобів підтримки розвитку готельного бізнесу в різноманітних економічних системах відомих на міжнародному готельному ринку якістю і кількістю надання готельних послуг, динаміки розвитку інновацій і науково-технічного прогресу, трансформацій попиту та пропозиції на міжнародному готельному ринку, глобальних процесів і тенденції розвитку економіки країн.

Таке аналізування надасть можливість встановити чинники, що мають позитивний та негативний вплив на управління міжнародним готельним бізнесом у зарубіжних країнах.

Аналізування питань засобів підтримки розвитку готельного бізнесу, трансформацій попиту та пропозиції на міжнародному готельному і туристичному ринках, розвиток інновацій у готельній і туристичній сферах повинно відобразитись у вироблених орієнтирах адаптування міжнародного передового досвіду [2]. Вище наведе, передусім, має бути взаємопоєднаним із проблемними стрижневими ситуаціями щодо поступу вітчизняного готельного ринку, із врахуванням економіко-політичного становища, стану функціонування та розвитку історико-культурних цінностей, інфраструктури, туристичного сектора тощо.

Адаптування основних аспектів міжнародного досвіду управління готельним бізнесом у національне середовище здійснюється за допомогою: - виконання функцій аналізу й оцінки стану управління готельним бізнесом в Україні [1, с. 68]; встановлення сильних і слабких сторін щодо ведення готельного бізнесу в Україні; дослідження потенціалу розвитку готельного бізнесу в національних умовах, формування кінцевого рішення щодо майбутнього розвитку готельного бізнесу в Україні.

У процесі реалізації міжнародного досвіду управління готельним бізнесом у національне середовище доцільно брати до уваги існуючий і перспективний готельний потенціал нашої держави, усі ресурси задіяні у готельній сфері. Втілення окремих засобів підтримки розвитку готельного бізнесу має відобразитись на ціноутворенні на готельні послуги, стані конкуренції на ринку, взаємодії учасників готельного бізнесу.

#### **Список використаних джерел:**

1. Юринець З.В. *Формування інноваційних стратегій: теорія, методологія, практика* : монографія. Львів: Сполом, 2016. 412 с
2. Yurynets Z., Bayda B., Petrush O. Country's economic competitiveness increasing within innovation component. *Economic Annals – XXI*. 2015. № 9-10. P. 32-35.
3. Shevchuk Ju., Denysenko M. Forecasting hotel income in current unstable development situations. *Economics, Finance And Management Review*. 2020. № 3. P. 20-28.

**Бондар Р. М.**, здобувач вищої освіти  
СВО бакалавр, ОПП менеджмент,  
Науковий керівник – **Здреник В.С.**, к.е.н., доцент,  
доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу,  
**Західноукраїнський національний університет**, м. Тернопіль

## **СУТНІСНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТА ЇХ СУЧАСНА СПЕЦИФІКА**

Сучасне ринкове середовище пред'являє цілий комплекс певних вимог щодо системи управління суб'єктів господарювання. Однією із основних вимог є успішна взаємодія елемента економічної системи в умовах повної свободи дій з боку як внутрішньої, так і зовнішнього конкурентного навколишнього середовища.

Проблеми формування ефективного механізму управління конкурентоспроможністю суб'єктів економічної системи на сьогоднішній день не є новими, тому періодично виникали на різних етапах світового економічного розвитку в багатьох країнах світу.

В світовій практиці існують розроблені методики конкурентної взаємодії в ринкових умовах, однак просте їх копіювання для вітчизняної дійсності буде недостатнім. Важливість і складність розробки механізму формування управління конкурентоспроможністю полягає як в якості об'єктивно необхідного фактору посилення експортного потенціалу, так і для найбільш повного задоволення внутрішнього попиту споживачів, а отже стабілізації економіки держави.

Проте, більшість керівників українських підприємств або зовсім не сприймають стратегічне управління як один з ефективних засобів управління конкурентоспроможністю і вважають витрати на нього недоцільними, або ставляться до цього як до поточних проблем. Інколи розробляються лише елементи стратегії, проте, відсутність цілісної стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства призводить до того, що, навіть володіючи сучасним інноваційним потенціалом і сучасними технологічними потужностями, підприємства зазнають збитків. Все це, зазвичай, негативно позначається на функціонуванні самого підприємства та його іміджі в цілому.

Питання пошуку шляхів побудови та вдосконалення механізму управління конкурентоспроможністю підприємства в економічній науці і практиці багатопланові та вимагають системного і комплексного підходу. Розробка єдиного механізму управління конкурентоспроможністю передбачає об'єднання управлінських, технічних і технологічних заходів щодо її підвищення [1, с. 8]. Проблема побудови механізму управління конкурентоспроможністю підприємств досліджена в недостатній мірі, в зв'язку з чим вивчення основних елементів формування даного механізму є актуальним.

У загальному вигляді механізм управління розглядають як складову частину системи управління, яка забезпечує дієвий вплив на фактори, стан яких обумовлює результат діяльності об'єкта управління. Механізм управління підприємством може являти собою інструментарій впливу на економічні та організаційні параметри системи управління підприємством, що сприяє формуванню конкурентних переваг і підвищення ефективності діяльності підприємства в

цілому.

Пропонований підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства базується на таких основних категоріях західного менеджменту як: місія, цінності, бачення і стратегія підприємства.

Місія підприємства розглядається як головна генеральна мета, причина існування підприємства. Добре обґрунтована і сформована місія має справжню управлінську цінність.

Бачення визначає майбутній образ підприємства, уявлення про його розвиток, обрані технології, товари, клієнтів, напрями розвитку бізнесу. Дедалі більше значення бачення в сучасному світі визначається наступними факторами:

- бачення є дієвим засобом мотивації співробітників;
- у баченні зазвичай не підкреслюється бажання отримати прибуток, воно об'єднує індивідуальні ідеали всіх учасників підприємства в єдиний еталон цінностей;
- бачення створює відчуття перспективи в діяльності організації, забезпечує спадкоємність наступних цілей організації.

Стратегія розглядається як вибір довгострокової оптимальної моделі поведінки на ринку, виходячи з його особливостей. Для підприємств стратегія повинна розроблятися виходячи з:

- 1) цільової установки на основі цілісної системи принципів, таких як: комплексність, системність, динамічність, безперервність, оптимальність, конструктивність [2];
- 2) з урахуванням напрямків соціально-економічного розвитку регіону;
- 3) з урахуванням взаємозалежних і різноспрямованих факторів.

Для досягнення найбільшого ефекту стратегічні дії кожного окремого підприємства повинні відповідати загальним, обґрунтованим на державному рівні напрямками соціально-економічного розвитку регіону. Також необхідна орієнтація на усунення слабких сторін таких як: високе моральне і фізичне зношення основних фондів, нестача фінансових коштів, дефіцит кваліфікованих кадрів, недостатня інноваційна активність, низька ефективність сільського господарства. Все це дозволить підвищити стратегічну конкурентоспроможність підприємства в цілому.

При побудові механізму управління конкурентоспроможністю підприємств доцільно враховувати фактори, що впливають на можливість ефективного функціонування підприємств в регіоні (політико-правові, економічні, соціальні, техніко-технологічні, екологічні); фактори внутрішнього середовища підприємства; тенденції розвитку галузі, її проблеми та загрози, а також досвід експертів-практиків в даній сфері.

Підсумком аналізу різноспрямованих факторів є визначення факторів формування і функціонування механізму управління конкурентоспроможністю підприємств.

Заключним етапом стратегії є розробка інструментарію підвищення конкурентоспроможності агропромислових підприємств.

Узагальнюючи вищевикладене, відзначимо, що описаний механізм дозволить керівництву підприємств певною мірою сконцентрувати зусилля і здійснити цілеспрямований вплив на фактори, які реально впливають на процес формування

конкурентоспроможності підприємств.

**Список використаних джерел:**

1. Здреник В.С. Методичні рекомендації для виконання КПЗ з дисципліни «Теорія конкурентних переваг». ТНЕУ, 2012. 19 с.
2. Шацька З.Я. Характеристика та основні моделі побудови системи стратегічного управління на вітчизняних підприємствах. *Ефективна економіка*. Вип. № 12. 2013. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2582>.

**Бублієнко В.О.**, здобувач вищої освіти

СВО бакалавр, ОПП Менеджмент

Науковий керівник – **Чайка І.П.**, к.е.н., доцент,

доцент кафедри менеджменту,

**Полтавський університет економіки і торгівлі**, м. Полтава

## **РОЗВИТОК ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ОРГАНІЗАЦІЇ**

**Постановка проблеми.** Підприємство – це важливе поняття менеджменту. Кожне підприємство знаходиться та функціонує в середовищі. Кожна дія підприємства можлива в тому випадку, якщо середовище допускає її здійснення. Будь-яке підприємство є системою, утвореною певною кількістю внутрішніх змінних елементів. Внутрішнє середовище є джерелом життєвої сили. Воно включає в себе потенціал, необхідний для функціонування підприємства, але в той же час може бути джерелом проблем і навіть її загибелі [1, с. 68].

**Аналіз основних досліджень.** Дослідження, пов'язані з вивченням сутності внутрішнього середовища підприємства, його основних складових здійснювали як вітчизняні, так і зарубіжні науковці, а саме Л. Довгань, М. Сасенко, В. Дикань, Г. Кіндрацька, В. Пономаренко, З. Шершньова, О. Віханський, І. Ансофф, М. Мескон та ін. Аналіз праць цих авторів показав відсутність єдиної точки зору щодо сутності внутрішнього середовища та визначення впливу найголовніших чинників внутрішнього середовища на розвиток підприємства [4, с. 141].

**Метою** дослідження є обґрунтування теоретичних аспектів та розроблення практичних рекомендацій щодо розвитку внутрішнього середовища організації.

**Виклад основного матеріалу.** Внутрішні складові організації - це частини самої організації. Це ситуативні чинники, які є об'єктом управлінської діяльності. Сукупність таких складових становить внутрішнє середовище організації. Основними внутрішніми складовими організації є цілі, структура, завдання, технологія і люди [2, с. 33].

**Цілі** — конкретні кінцеві стани або бажаний результат, якого прагне досягти група людей.

**Структура** організації — це логічний взаємозв'язок та взаємозалежність рівнів управління і підрозділів, побудована в такій формі, яка дає змогу найефективніше досягати цілей організації.

**Завдання** – це доручена робота, серія робіт або частина роботи, яка має бути виконана заздалегідь встановленим способом у заздалегідь обумовлені терміни.

**Технологія** — засіб перетворення сировини (праці, інформації або матеріалу) в кінцеві продукти або послуги.

Жодна технологія не може бути корисною і жодне завдання не може бути виконане без співпраці людей, які становлять п'яту внутрішню змінну організації.

Керівництво досягає цілей організації через своїх співробітників.

Аналіз внутрішнього середовища підприємства спрямований на оцінку потенціалу підприємства в цілому і окремих його функціональних підсистем. Ефективна діяльність підприємства не може здійснюватися без систематичного визначення і використання наявних можливостей, оскільки потенціал підприємства звичайно вище за рівень його фактичної реалізації. Без характеристики накопиченого потенціалу підприємства неможливо висувати перспективні цілі, виробляти найбільш прийнятну стратегію їх досягнення [5, с. 142].

Методичним інструментарієм аналізу внутрішнього середовища, що найчастіше використовується на практиці, є SWOT-аналіз.

Встановлено, що для оцінки наявного потенціалу підприємства використовуються три основні підходи: ресурсний; структурний (функціональний) та проблемно-орієнтований (цільовий) підходи.

Дослідження розвитку внутрішнього середовища проведено за матеріалами ПАТ «Вімм-Білл-Данн». Підприємство спеціалізується на переробці молока і випуску широкого асортименту молочних продуктів, задовольняючи при цьому різні потреби населення в молочних та кисломолочних продуктах харчування. Слід також відмітити, що компанія володіє портфелем торгових марок, що охоплюють більше 1,1 тис. видів молочних продуктів. ТМ "Слов'яночка", ТМ "Чудо", ТМ «Рижий Ап», ТМ "Веселий молочник" і більше 150 видів соків, нектарів і прохолодних напоїв під марками J7, 100% Gold, "Улюблений сад", а також харчування для дітей "Агуша" та ін.

Визначено складові розвитку внутрішнього середовища ПАТ «Вімм-Білл-Данн». Оцінку проведено за допомогою методики SWOT-аналізу, за результатами якої визначено, що підприємство знаходиться в квадранті сильні можливості, що відображаються як концентрація уваги на захисті своїх існуючих позицій та дослідження й розвиток нових ринків. Незважаючи на велику кількість можливостей, що постають перед ПАТ «Вімм-Білл-Данн», підприємству варто звернути увагу й на загрози, які надходять із зовнішнього середовища, оскільки для ефективної господарської діяльності підприємство повинно використовувати не тільки позитивні тенденції внутрішнього середовища, але й враховувати можливий негативний вплив факторів зовнішнього середовища, що впливає на ефективність управління товариством.

Важливе значення для організації умов відіграє також модернізація обладнання та заміна старого устаткування на нове, яке значно відрізняється за продуктивністю від старого. Переваги нового устаткування являються у зручності цього в користуванні, зручних розмірах, більшою продуктивністю. Все більш стає доцільним використання обладнання у вигляді ліній по приготуванню та дозуванню молока та молочних напоїв, тобто де все необхідне устаткування встановлено в порядку виконання операцій, їх черговості при приготуванні тих чи інших молочних напоїв.

Пропонуємо запровадити на ПАТ «Вімм-Білл-Данн» безтарифну систему оплати праці, взамін існуючій в виді ставок (окладів). При безтарифній системі організації оплати праці зарплата кожного учасника трудового процесу підприємства є часткою працівника у спільному фонді оплати праці.

Шляхом вдосконалення організації виробництва ПАТ «Вімм-Білл-Данн» являється також покращення умов праці робітників. Сюди входить механізація робіт, використання підйомно-транспортних механізмів і засобів малої механізації.

Важливий вплив на підвищення працездатності дає використання раціонального режиму праці і відпочинку, що проявляється у розробці різних видів графіків виходу на роботу.

Важливо проводити зважену цінову політику, не слід необґрунтовано збільшувати націнку на товари. Пропонуємо: застосувати різні націнки та знижки з ціни продукції для різних споживачів, яку пропонує ПАТ «Вімм-Білл-Данн».

Розроблено систему управління економічною стійкістю для підприємства, що досліджується. Визначено, що функціонування даної системи залежить від реалізації таких основних функцій менеджменту як планування, організація, мотивація та контроль. Функція контролю відіграє важливу роль для забезпечення економічної стійкості ПАТ «Вімм-Білл-Данн», оскільки з її допомогою можна виявити проблеми у діяльності, що дасть змогу своєчасно скоригувати дії товариства для запобігання кризового стану.

**Висновки.** Отже, підводячи підсумки дослідження варто зазначити, що внутрішнє середовище підприємств характеризується значною кількістю складових, які впливають на підприємство. Для забезпечення ефективного функціонування підприємств у сучасних мінливих умовах, досягнення встановлених цілей, створення конкурентних переваг підприємства керівники повинні постійно аналізувати внутрішнє середовище, своєчасно виявляти і оцінювати зміни внутрішніх чинників та приймати необхідні управлінські рішення щодо пристосування до зовнішнього оточення та з урахуванням специфіки розвитку економіки.

#### **Список використаних джерел:**

1. Герасимчук В.Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність. К.: Вища школа, 2008. 268 с.
2. Дашкова І. А., Ткаченко І. В., Захарченко Н. С. Менеджмент. Методи прийняття управлінських рішень. М.: Юрайт. 2020. 276 с.
3. Стратегічне управління : навч. посіб. / Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В. та ін. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 272 с.;
4. Лозовський О.М., Юрчук Я.О. Вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ на ефективність управління підприємством. *Молодий вчений*. 2014. № 5 (80). С. 141-144.
5. Христенко Л.М. Вплив чинників внутрішнього середовища на ефективність управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 4. Т. 2. С. 141-144.

**Бутенко Д.С.,** к.е.н.,

доцент кафедри підприємництва і готельно-ресторанного бізнесу

**Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця, м. Харків**

### **УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ КОРОНАВІРУСУ**

За останні роки готельно-ресторанний бізнес не лише один з найприбуткових видів господарської діяльності але має найдинамічні темпи розвитку. Проте, через пандемію COVID-19 темпи розвитку галузі значно знизилось, про що свідчать результати дослідження Global tourism industry. [1]

Така ситуація обумовлена низкою об'єктивних причин. Так, по-перше, значно знизився потік іноземних туристів, що дуже вплинуло на попит послуг готельно-ресторанного бізнесу. По-друге, підвищилися витрати (собівартість) послуг через введення нових стандартів безпечного обслуговування клієнтів. По-третє, через карантинні обмеження кількість відвідувачів знизилась, що вплинуло на потужність надання послуг.

Також вимушене введення державами обмежень на діяльність підприємств готельно-ресторанного бізнесу викликало хвильовий ефект у суміжних галузях, таких як виробництво продуктів харчування, лікєро-горілчаніх виробів, виробництво вина та пива, постачання продуктів харчування та напоїв, рибальство, сільське господарство тощо. [2]. Отже, перелічені причини складної економічної ситуації в готельно-ресторанному бізнесі призвели до кризових явищ в суміжних галузях. Тому постає нагальна потреба в розробці заходів та рекомендацій щодо управління розвитком та підвищенню ефективності діяльності галузі.

Аналіз літературних джерел [3; 4] надав можливість виокремити ряд рекомендацій щодо управління розвитком готельно-ресторанного бізнесу в умовах кризи:

1. Якість послуг. В умовах кризи високий рівень якості послуг є запорукою зниження ризиків банкрутства. Бо, в умовах зниження економічної активності населення, споживачі, як правило, стають більш вибагливими. Наприклад, так званий «середній чек» знизився з початку пандемії COVID-19. Особливо це стосується корпоративних івентів та групових зібрань, які проводяться на території готелів та ресторанів.

2. Скорочення витрат. Повинно ґрунтуватися на принципі – «зниження собівартості не повинно впливати на рівень якості». Одним з перших кроків по зниженню витрат є скорочення чисельності персоналу, при цьому вчені і практики рекомендують дотримуватися «золотого правила співвідношення» (20 на 80%), мова йде про те, що в готельно-ресторанному бізнесі скорочення персоналу на 20 % у період кризи не вплине на можливість функціонувати суб'єкту підприємницької діяльності.

Пошук шляхів зниження виробничої собівартості може бути зорієнтований на наступному:

- перегляд умов на придбання необхідних ресурсів для забезпечення процесу надання послуг (витрати на закупки сировини і товарів);

- пошук можливостей скорочення витрат на зберігання, сортування, дезінфекцію;

- витрати на утримання залу (електроенергія, опалення, амортизація, прибирання)

- оптимізація витрат на менеджмент (адміністративні витрати);

- скорочення витрат на обслуговування та реалізацію (декор, періодичні видання, інтер'єр, прасування та реклама тощо).

- зменшення привілеїв для клієнтів. Необхідно звернути увагу, що скорочення витрат не може торкатися програм лояльності. Наприклад, відміна дисконтних карт для споживачів є неефективною та не може бути використано, як захід по скороченню витрат. Це може призвести до незадоволення клієнтів.

3. Зміна формату надання послуг. Розроблені урядом тимчасові рекомендації роботи готелів та громадського харчування призвели до гострої потреби в перегляді формату надання послуг. З'явилась потреба розробити заходи, які спрямовані знизити негативні наслідки встановлених обмежень та тимчасових заборон ведення бізнесу. Необхідно розглядати в залежності від організації ресторанного бізнесу – закриті та відкриті форми ресторанів. Закрита форма організації передбачає наявність комплексного харчування, наприклад, для мешканців готелів. В умовах карантинних обмежень можна запропонувати організацію харчування у номері готелю або створення декількох змін роботи загального залу. Для відкритої форми організації ресторанного бізнесу доцільно оновлення меню, створення служби доставки та організацію місця відпуску замовлень для видачі їжі на винос. При цьому ретельну увагу необхідно приділити витратам на доставку (транспорт, кур'єр) та процесу інформування про нові послуги в готелях та ресторанах.

#### Список використаних джерел:

1. Офіційний сайт. *Global tourism industry - statistics & facts*. URL: <https://www.statista.com/topics/962/global-tourism/>
2. Балацька Н.Ю. Ресторанний бізнес в умовах пандемії коронавірусу: проблеми та напрями трансформації моделей розвитку. *Інфраструктура ринку*. 2020. №42. С.117-122
3. Аветисова А.А. Ресторанное хозяйство: посткризисное развитие. *Актуальные вопросы гостинично-ресторанного бизнеса: Материалы Междунар. науч.-практ. интернет-конф. препод. и мол. ученых*. Донецк, 2015. С. 4-6
4. Чумак О.В., Андрющенко І.С. Управління витратами в інформаційно-аналітичній системі підприємств ресторанного господарства : *монографія*. Харків : Видавець Іванченко І.С., 2016. 268 с.

**Верещинська І. А.,**

здобувач вищої освіти СВО магістр, ОПП менеджмент,

Науковий керівник – **Здреник В.С.**, к.е.н., доцент,

доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу,

**Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль**

### **МЕТОДИ ПЛАНУВАННЯ В ОХОРОНІ ЗДОРОВ'Я ТА РІВЕНЬ ЇХ ІНДИКАТИВНОСТІ**

Здоров'я громадян, як соціально-економічна категорія, являє собою найважливіший елемент національного багатства. Для підтримки здоров'я не тільки споживається певна частина валового національного продукту, а й саме здоров'я людини повинно розглядатися як ресурс, необхідний для виробництва матеріальних благ. Світова практика свідчить, що держава, вклавши додаткові кошти в охорону здоров'я, отримує відчутний соціальний ефект у вигляді зниження захворюваності і смертності населення. Це, в свою чергу, позначається і на економіці.

В даний час фахівець будь-якої галузі, в тому числі і сфери медичного обслуговування населення, не може повністю реалізувати себе без ґрунтовних економічних знань. Все більше зростає потреба вивчення майбутніми фахівцями охорони здоров'я основ його планування і фінансування. Тому на сучасному етапі розвитку сектору охорони здоров'я особливо актуалізуються проблеми забезпечення оптимізації ресурсного потенціалу суб'єктів діяльності [2. с. 89]. Це



продиктовано тими завданнями, які стоять перед охороною здоров'я – підвищення ефективності його роботи при економному і раціональному використанні державних інвестицій, впровадження нових господарських форм і методів управління, тощо.

Планування охорони здоров'я – це планова розробка системи заходів щодо медичного обслуговування населення, які спрямовані на підвищення рівня здоров'я, активної середньої тривалості життя; поліпшення якості та ефективності лікувально-профілактичної допомоги. Важливість і значимість планування охорони здоров'я зумовлена зростаючою потребою населення в медичній допомозі, що пов'язано зі зміною вікового складу населення, характером і структурою захворюваності, специфікою соціально-економічних процесів. Планування охорони здоров'я на сучасному етапі розвитку держави має індикативний (рекомендаційний) характер, який полягає в розробці системи планів, прогнозів і програм, що відображають різні сторони діяльності медичних установ.

До основних методів планування в галузі охорони здоров'я відносять наступні [1, с. 9]:

- Аналітичний метод. Використовується для оцінки вихідного і досягнутого рівнів при зіставленні плану і аналізі його виконання. За допомогою аналітичного методу визначається забезпеченість населення медичним персоналом, лікарняними ліжками; обчислюються об'ємні показники медичної допомоги (відсоток госпіталізації, середнє число відвідувань на одного жителя в рік), аналізується функція лікарняного ліжка, лікарської посади (середнє число відвідувань на одну лікарську посаду в рік);

- Порівняльний метод – складова частина аналітичного. Використання дає можливість визначити напрямок процесів розвитку. Аналітичний і порівняльний методи використовуються для оцінки різних показників, наприклад, захворюваності, смертності та інших, в просторі і часі, тобто при зіставленні їх з аналогічними показниками інших територіальних зон або в динаміці по роках;

- Балансовий метод. Застосовується для обґрунтування правильних співвідношень між планами розвитку охорони здоров'я в різних економіко-адміністративних районах країни;

- Економіко-математичний метод;

- Експериментальний метод;

- Нормативний метод. Застосовується при складанні будь-якого плану, заснований на використанні відповідних норм і нормативів медичної допомоги.

В охороні здоров'я розрізняють такі групи основних нормативів:

- нормативи забезпеченості потреби населення в медичній допомозі;

- нормативи кадрового забезпечення;

- нормативи використання праці медичних працівників;

- нормативи матеріального забезпечення;

- фінансові нормативи.

Сьогодні, у часи змін у системі охорони здоров'я, що торкаються багатьох сфер, усе гостріше постає питання необхідності забезпечення фінансової стійкості самотужки, не очікуючи на допомогу. Без впровадження системи планування та бюджетування це зробити досить важко.

Бюджет – це збалансований розпис (кошторис) доходів і витрат, який складається щорічно. Державний бюджет – фонд грошових коштів для фінансування установ охорони здоров'я, освіти, науки, культури, оборони та інших установ бюджетної сфери. Як основний фінансовий план, бюджет має дохідну та видаткову частини і передбачає доходи та витрати держави на майбутній рік. Доходи показують джерела надходження грошових коштів, а витрати – спрямування цих коштів на загальнодержавні потреби.

Бюджет повинен плануватися з перевищенням дохідної частини над видатковою. Надходження в бюджет нашої країни здійснюються за рахунок податків і прибутків народного господарства (промисловості, сільського господарства, зовнішньої і внутрішньої торгівлі державних структур), за рахунок податків від населення і недержавних організацій.

Бюджетне планування – найважливіша складова частина фінансового планування, підпорядкована вимогам фінансової політики держави. Його економічна сутність полягає в централізованому розподілі і перерозподілі вартості суспільного продукту і національного доходу між ланками фінансової системи на основі державної соціально-економічної програми розвитку країни в процесі становлення і виконання бюджетів та позабюджетних фондів різного рівня.

Бюджетне планування здійснюється уповноваженими законом органами державної влади і включає в себе бюджетний процес, його нормативно-правову базу і організаційну основу, а також питання теорії та методології складання бюджетів держави [3]. Як принципи бюджетного планування виділяють, зокрема, єдність правового регулювання, безперервність планування річного бюджету, балансовий метод та ін.

Бюджетний процес – це регламентована нормами права діяльність органів державної влади, органів місцевого самоврядування та учасників бюджетного процесу.

Бюджетний процес включає в себе 4 стадії бюджетної діяльності:

1. Складання проектів бюджетів;
2. Розгляд і затвердження бюджетів;
3. Виконання бюджетів;
4. Складання звітів про виконання бюджетів та їх затвердження.

Складовою частиною бюджетного процесу є бюджетне регулювання, тобто перерозподіл фінансових ресурсів між бюджетами різного рівня .

Підсумовуючи викладене вище, слід відмітити, що технології управління процесом бюджетування – це лише інструменти, які ні в якому разі не змінюють суті тієї важливої роботи, яку виконують медичні заклади, а допомагають бути більш ефективними та продуктивними.

#### **Список використаних джерел:**

1. Ждан В.М., Голованова І.А., Краснова О.І. Економіка охорони здоров'я : навч. посіб. Полтава, 2017. 114 с.
2. Хорунжак Н.М. Логіко-статистичні інформаційні моделі та перспективи їхнього використання для діагностики стану процесу фінансування бюджетних установ. *Торгівля і ринок України*. 2013. №36. С. 88–101.
3. Хорунжак Н.М. Моделювання системи обліку фінансового забезпечення бюджетних установ. *Інноваційна економіка*. 2013. № 2. С. 356-361.

**Вишневська М. К.**, к.т.н., доцент,  
доцент кафедри менеджменту  
**Крамаренко А. В.**, к.е.н., доцент  
доцент кафедри менеджменту

**Нікіпарцева Д. О.**, студентка бакалаврату кафедри менеджменту  
**Національна металургійна академія України**, м. Дніпро

## **ДОСЛІДЖЕННЯ ПИТАННЯ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ**

Ефективність реалізації визначеної керівництвом банківської стратегії залежить від ряду складових, у яких важливе місце посідає організаційна структура управління (ОСУ). Від якості її побудови, що виражається в якості виконуваних бізнес-процесів, чисельності персоналу та перерозподілі виконуваних ними функцій, залежатиме загальна конкурентоспроможність банківської установи.

Якщо розглядати питання удосконалення організаційної структури, то цей процес має, безумовно, сприяти поліпшенню керованості банком, кращій координації дій його підрозділів, контролю політики управління ризиками, загальному підвищенню ефективності його роботи. Тож грамотно побудована організаційна структура управління банківської установи виступає фундаментом її ефективного тактичного і стратегічного управління в подальшому. Гідно до реалій сьогодення, вона повинна відповідати найсучаснішим ринковим вимогам і, за необхідності, системно вдосконалюватися завдяки розвитку у сфері інформаційних технологій, забезпеченості висококваліфікованим фахівцями тощо. При цьому слід враховувати, що проектні зміни повинні сприяти насамперед реалізації основної мети банку та його стратегічних цілей.

Виявлено, що сучасні тенденції розвитку організаційних структур банків полягають у тому, що з часом відбувається їх ускладнення. Одночасно з ростом банк зазвичай розширює перелік пропонованих фінансових послуг. Паралельно та у взаємозв'язку з цим процесом створюються нові відділи та відділення, що згодом і призводить до розростання та ускладнення первинних ОСУ.

Незважаючи на значний вплив ОСУ на діяльність організацій будь-якого типу, цей вплив досить складно виразити кількісно, а отже і простежити факторний вплив змін в організаційній структурі банку на показники його діяльності. Це викликано двома основними причинами:

- по-перше, вплив структури управління на результати діяльності банківської установи є достатньо сильним, але прихованим, оскільки проявляється він дуже опосередковано через порядок взаємодії між підрозділами, реалізації розподілу завдань тощо, і тому точно виділити той економічний ефект в діяльності банку, який було отримано саме внаслідок змін в структурі управління, досить важко;

- по-друге, позитивний вплив змін в структурі управління проявляється тільки через деякий час, тобто навіть після впровадження всіх запропонованих змін досить важко повністю оцінити економічний ефект, оскільки значна його частина виникатиме пізніше.

Як зазначається у [1] часто суттєві кількісні параметри оптимізації організаційної структури управління можна отримати лише через досить довгий

проміжок часу (рік чи два). Проте за декілька місяців можна побачити результати оптимізації взаємовідносин між підрозділами, покращення роботи інформаційних каналів, підвищення якості виконання рішень. Тож на якісному рівні вплив заходів з удосконалення ОСУ можна простежити раніше, ніж у кількісному вимірі.

Якісна оцінка ефективності удосконалення ОСУ може виражатися у наступному:

- покращенні якості комунікацій та зниженні їхньої кількості за умов збереження цілісності управління;
- зменшенні часу на обробку інформації, яка є необхідною для прийняття управлінських рішень;
- прискоренні процесу прийняття й реалізації управлінських рішень;
- підвищенні рівня адаптивності організації;
- оптимізації кількості рівнів ієрархії у структурі управління організацією.

Проте і виключно якісне вираження економічного ефекту є не достатнім в повній мірі. Саме тому слід акцентувати увагу та тих факторних залежностях, які можуть бути використані для оцінки позитивних змін в структурі управління. Так, наприклад, кількісну залежність у наслідок змін у структурі управління, що впливатимуть на комунікації, можна виразити формулою 1:

$$ЧЗ = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^c (Ч_{ic} * K_{ic}) \quad (1)$$

де ЧЗ – загальний час, що витрачається підрозділами організації на формування внутрішніх комунікацій, що є необхідними для забезпечення координації діяльності;

П – кількість підрозділів, або посадових осіб банку, між якими формуються комунікаційні зв'язки;

С – кількість видів комунікаційного зв'язку між кожними двома підрозділами або посадовими особами підприємства;

$Ч_{ic}$  – час здійснення комунікаційного зв'язку;

$K_{ic}$  – кількість разів здійснення комунікаційного зв'язку певного виду між кожними двома підрозділами.

Тоді  $\Delta ЧЗ$  дозволить оцінити ту економію часу, яку було досягнуто за результатами змін в організаційній структурі управління.

Формулу 1 можна трансформувати, щоб виразити економію часу протягом певного періоду, у такий спосіб:

$$ЧЗ = П * K_{cp} * Д \quad (2)$$

де  $K_{cp}$  – щоденна середня кількість комунікацій між двома підрозділами;

Д – кількість днів у аналізованому періоді.

При цьому  $\Delta П$  характеризуватиме зміну кількості підрозділів, та нелінійно впливатиме на кінцевий результат витраченого часу (екстенсивний показник), а  $\Delta K_{cp}$  характеризуватиме кількість зв'язків, тобто внутрішній показник роботи організації, який матиме інтенсивний характер.

За результатами використання формул 1 та 2 можна визначити, скільки робочого часу вивільнилося внаслідок проведених змін у організаційній структурі управління. Вартість одиниці робочого часу, навіть адміністративного персоналу, є зазвичай відомою, що дозволить трансформувати розраховану економію робочого часу у грошовий вимірник.

Оскільки на якісному рівні оцінки удосконалення структури управління дозволяє отримати висновок щодо зниження кількості часу, що витрачається на прийняття управлінських рішень та підвищення рівня адаптивності підприємства, то відповідно ефект може бути виражений у вигляді  $\Delta ЧЗ$ , тобто різниці у часі проведення різних процедур до внесення змін у структуру управління й після цього. При цьому, як мінімум, один з показників, носитиме кількісний характер, а інший – якісний. Наприклад, при визначенні ефекту від впровадження змін в організаційній структурі внаслідок скорочення часу на прийняття управлінських рішень можна скористатися формулою 3:

$$ЧЗ = \sum_1^n (КР_n * ЧР_n) \quad (3)$$

де ЧЗ – загальний час, витрачаємий на прийняття управлінських рішень;

КР – кількість прийнятих рішень у підрозділі n;

ЧР – середній час прийняття одного рішення у підрозділі n;

n – кількість підрозділів організації, щодо якої проводиться розрахунок.

Використання формул 1-3 дозволить виявити тільки частину економічного ефекту, викликаного змінами в оргструктурі, оскільки очікуваний загальний ефект може бути значно більшим. Адже приведені формули дозволяють відобразити тільки частину наслідків удосконалення структури управління, а саме у частині економії часу на здійснення координації в структурі організації, але ж не відображають змін у якості взаємодії та виконання завдань, що потребують співпраці різних підрозділів.

Щодо питання залучення зовнішніх експертів для удосконалення оргструктур банківських установ, то економічну доцільність цього варто оцінювати не в межах оцінки змін в ОСУ, а в межах окремих проектів, для яких таких експертів планується залучати.

Резюмуючи слід зауважити, що оскільки більшість банківських установ – це великі структури, то зміни в їх ОСУ, навіть не кардинального характеру, повинні бути системними та обов'язково всебічно обґрунтованими.

#### **Список використаних джерел:**

1. Денисюк В. Підвищення конкурентоспроможності банку шляхом оптимізації організаційної структури. *Економічний аналіз*. 2012. Т.11(1). С.338-342.

**Галіченко І.Ф.**, здобувач вищої освіти

ОС магістр, ОП «Регіональне управління»

Науковий керівник – **Славкова О.П.**, д.е.н, професор,

завідувач кафедри публічного управління та адміністрування,

**Сумський національний аграрний університет, м. Суми**

## **АНАЛІЗ СИСТЕМИ НАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ НАСЕЛЕННЯ В УКРАЇНІ**

Держава, як одна з найбільш виразних системоутворюючих організацій у суспільстві, прагне забезпечити гідний рівень та якість життя всіх своїх громадян. На це безпосередньо вказує стаття 46 Конституції України: «Громадяни мають право на соціальний захист, що включає право на забезпечення їх у разі повної, часткової або тимчасової втрати працездатності, втрати годувальника, безробіття з незалежних від них обставин, а також у старості та в інших випадках,

передбачених законом»[1].

На сьогодні соціальна політика в Україні спрямована на соціальний захист різних соціальних і демографічних груп населення, особливо тих осіб, які перебувають у складних життєвих обставинах.

Головним пріоритетом Уряд визначив підвищення якості та рівня життя українських громадян. З цією метою активно впроваджуються реформи, які дають змогу втілювати в життя принципи соціальної справедливості й забезпечити постійне підвищення добробуту населення. Адресність в наданні державної соціальної допомоги є одним із визначених Урядом напрямків роботи. Реформа системи державної соціальної підтримки та послуг тісно пов'язана з діяльністю органів виконавчої влади, місцевого самоврядування та децентралізацією.

Система надання соціальних послуг в Україні регулюється насамперед Законом України «Про соціальні послуги»[2], що встановлює засади функціонування системи соціальних послуг, а також низкою законодавчих актів, які регулюють особливості соціального захисту та надання соціальних послуг різним категоріям громадян, а також інші закони. Підзаконні акти щодо різних аспектів соціальних послуг (як організації їх надання, так і змісту послуг) включають акти Кабінету Міністрів України, накази Мінсоцполітики та інших центральних органів влади.

Модернізація системи соціальних послуг характеризується переходом до ринку їх у громаді і відбувається за трьома напрямками: розвиток ринку соціальних послуг; розробка практичного інструментарію (нормативна база щодо стандартів, соціального замовлення, моделей надання послуг тощо); модернізація діючої інфраструктури.

В Україні законодавчо виділені сектори надавачів соціальних послуг: державний і комунальний (установи та заклади, утворені відповідними органами влади); недержавний (підприємства, установи та організації, як прибуткові, так і неприбуткові, громадські та благодійні, фізичні особи). Соціальні послуги також можуть надаватися у установах, які мають інший профіль діяльності, наприклад, у центрах зайнятості, закладах охорони здоров'я, освіти, культури тощо.

До надавачів державного/комунального сектору відносять: установи надання соціальних послуг в умовах стаціонару або тимчасового перебування, реабілітація; інші установи соціальної підтримки/обслуговування, спеціалізовані служби.

Відповідно до вимог Закону «Про соціальні послуги» передбачено створення Реєстру надавачів та отримувачів соціальних послуг для забезпечення прав осіб та сімей у СЖО на отримання соціальних послуг, обліку надавачів та наданих ними послуг, а також координації системи соціальних послуг[2].

Місцеві органи соціального захисту населення кожного року проводять збір, узагальнення та аналіз даних щодо потенційних та фактичних отримувачів соціальних послуг, а також дані щодо суб'єктів, що надають соціальні послуги[3].

Джерела інформації щодо потреб у соціальних послугах включають як дані щодо індивідуального оцінювання потреби особи/ сім'ї в СЖО, а також інформацію від надавачів соціальних послуг, соціально-демографічних даних, досліджень тощо.

Результати визначення потреб населення мають застосовуватися для формування пріоритетів соціального замовлення послуг, а також оптимізації

бюджетного фінансування соціальних послуг. Також за результатами визначення потреб має бути розроблений план/програма розвитку системи надання соціальних послуг. Узагальнені дані щодо потреб передаються на обласний рівень, а потім в Мінсоцполітики.

Органи місцевої виконавчої влади та місцевого самоврядування відповідають за розробку, фінансування та виконання місцевих цільових програм надання соціальних послуг, базуючись на результатах визначення потреб та обраних пріоритетів. Регіональні/місцеві цільові програми визначають заходи та цільові показники, таким чином слугують основою для планування відповідного бюджету. Регіональні/місцеві цільові програми розробляються відповідно до загальних вимог законодавства та власних регламентуючих документів органу влади[4].

Фінансування соціальних послуг здійснюється як за рахунок бюджетних коштів (державного та місцевих бюджетів) так й за рахунок інших джерел (платні послуги, кошти підприємств, благодійної допомоги та інші не заборонені законодавством послуги)[2]. Ще одним способом регулювання діяльності щодо надання соціальних послуг за рахунок бюджетних коштів є соціальне замовлення. Соціальне замовлення є конкурентним механізмом, надавач послуги обирається на конкурсних засадах (рейтингове оцінювання потенційного надавача та його пропозиції).

Замовник соціальних послуг за результатами визначення потреб населення у соціальних послугах формує предмет соціального замовлення (обсяг соціальних послуг та відповідних обсяг коштів), організує конкурс для відбору кращого надавача, здійснює моніторинг, контроль та оцінку якості соціальних послуг. Оплата на надані послуги здійснюється замовником шляхом компенсації надавачу вартості наданих послуг.

Соціальні послуги надаються за місцем проживання/перебування (вдома); у приміщенні надавача соціальних послуг: стаціонарно - в умовах цілодобового перебування (проживання) отримувача соціальної послуги; напівстаціонарно - протягом визначеного часу доби; за місцем перебування отримувача соціальних послуг, у тому числі на вулиці. Залежно від строку надання, соціальні послуги здійснюються екстрено (кризово); постійно; тимчасово; одноразово.

Ключовим моментом контролю та оцінки якості соціальних послуг, включеного в повноваження уповноважених органів всіх рівнів, за участі отримувачів та надавачів соціальних послуг у цьому процесі є здійснення моніторингу.

На нашу думку, на сьогоднішній момент законодавча і нормативна база неврегульована, часто не погоджені між собою нормативні акти, і далеко не завжди чітко описує джерела фінансування соціальних виплат, відповідачів і форми відповідальності у випадку невиконання положень даних актів. Частина нормативно – правових актів, необхідних для надання соціальних послуг просто відсутня, тому виникає проблема із їх практичною реалізацією.

Таким чином, аналіз дозволяє зробити висновок про те, що сьогодні в Україні продовжується реформа системи надання соціальних послуг, яка характеризується змінами нормативної бази, надавачів послуг, передачею повноважень щодо надання соціальних послуг. Органи новостворених громад та місцевого самоврядування повинні вирішувати нові проблеми, які засновані на задоволення

потреб сучасного суспільства. Вирішення цих питань ми вбачаємо в продовженні вдосконалення нормативно-правової бази в цьому напрямку, пристосування її до міжнародних стандартів, підвищення кваліфікації працівників установ соціальної сфери, вдосконалення механізмів фінансової підтримки.

#### **Список використаних джерел:**

1. Конституція України. *Верховна Рада України.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>.
2. Про соціальні послуги Закон України. *Верховна Рада України.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text>.
3. Про затвердження Порядку визначення потреб населення адміністративно-територіальної одиниці у соціальних послугах: Наказ України. *Міністерство соціальної політики.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0253-14#Text>.
4. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України: Закон України. *Верховна Рада України.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text>.

**Гарвас Г. Д.**, аспірант  
Науковий керівник – **Колодійчук В. А.**, д.е.н.,  
професор кафедри менеджменту  
**Львівський національний університет ветеринарної медицини  
та біотехнологій імені С.З. Гжицького, м. Львів**

### **МОНІТОРИНГ ВЕТЕРИНАРНИХ ПРЕПАРАТІВ ЯК ІНФОРМАЦІЙНИЙ РЕСУРС ЇХ ОБИГУ НА РИНКУ ПРОДУКЦІЇ ДЛЯ ВЕТМЕДИЦИНИ**

Проблемою вітчизняного ринку продукції ветмедицини є недостатньо ефективно державне регулювання за наглядом і контролем надходження продукції в обіг, як наслідок, на ринок поступає значна частка фальсифікованої, контрафактної, незареєстрованої продукції тощо.

Так, за даними ДНДКІ ветпрепаратів та кормових добавок у 2020 році в інтернет-аптеках та інтернет-сайтах виробників ветеринарної продукції, виявлено 398 незареєстрованих препаратів (одиниць) із них 256 (64,3 %) – вітчизняного виробництва, 142 (35,7 %) – зарубіжного виробництва [3].

Враховуюче те, що виробник фактично порушує Закон України «Про ветеринарну медицину» за ст., 67 щодо обов'язкової реєстрації ветеринарної продукції в Україні [1]. Такий тіньовий обіг незареєстрованої продукції ветеринарного призначення, особливо спостерігається, після введення мораторію на перевірки та послабив ліцензійне законодавство в частині проведення органами державного нагляду (контролю) планових заходів у сфері господарської діяльності [2]. Як наслідок, цей мораторій фактично призупинив виконання державних програм, щодо забезпечення контролю і нагляду за якістю продукції ветеринарної медицини, що є необхідним для забезпечення гарантій виробництва якісних і безпечних продуктів харчування, відповідно виконання пріоритетних соціальних державних програм із збереження здоров'я людей, як головного фактору національної безпеки.

Таким чином виробники продукції галузі ветеринарної фармації, уникаючи процедури реєстрації економлять на витратах, за рахунок чого підвищують цінові параметри конкурентоспроможності, що створює ризики потрапляння на ринок



неякісної продукції. Сама процедура реєстрації ветеринарних препаратів вимагає певних затрат, але при цьому гарантує забезпечення якості і безпечності продукції.

Сьогодні галузь ветеринарної фармації підконтрольна Держпродспоживслужбі, яка є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого координується Кабінетом Міністрів України, який реалізує державну політику у галузі ветмедицини, сферах безпечності та якості харчових продуктів, в тому числі відповідає за реєстрацію ветеринарної продукції в Україні [4].

Без сумніву, відновлення державного нагляду та контролю, в тому числі за діяльністю підприємств, які випускають і реалізують продукцію для ветмедицини, їх ліцензування, допоможе розв'язати проблему щодо потрапляння на ринок України не зареєстрованої, фальсифікованої чи неякісної продукції. Звісно, це залежить і від дотримання процедури реєстрації, де на державному рівні через реєстраційні випробування буде підтверджена якість продукції, в тому числі ветеринарних препаратів. Споживач ветеринарних препаратів повинен бути гарантованим державним реєстраційним посвідченням щодо якості і безпечності.

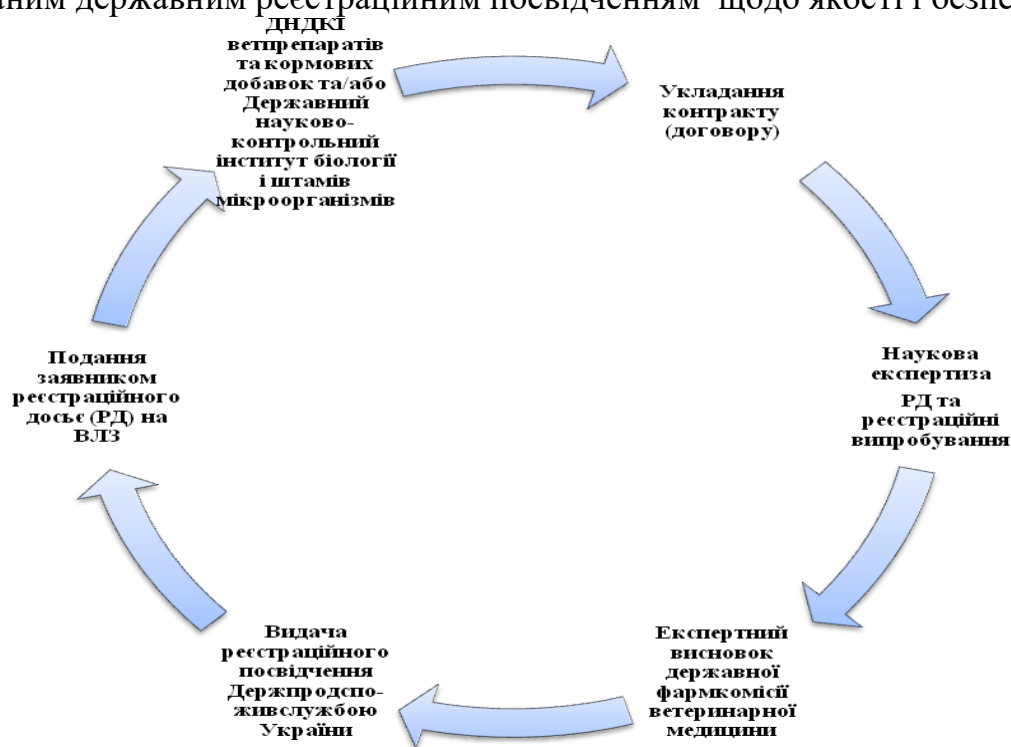


Рис. 1. Схема проходження реєстрації ветеринарних препаратів в Україні

Джерело: розроблено автором самостійно.

#### Список використаних джерел:

1. Про ветеринарну медицину. Закон України № 2498-ХІІ від 16.10.2020 Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2498-12>.
2. Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності. Закон України № 877-V від 01.01.2021 Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/877-16>.
3. ДНДКІ ветпрепаратів та кормових добавок. *Продукція, незареєстрована в Україні* URL: <http://www.scivp.lviv.ua>.
4. Держпродспоживслужба України. *Безпечність харчових продуктів та ветеринарна медицина*. URL: <http://www.consumer.gov.ua/>

**Гарнага О.М.**, к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економіки підприємства і міжнародного бізнесу  
**Національний університет водного господарства та природокористування,**  
м. Рівне

## **МЕТОДИЧНІ ІМПЕРАТИВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗБАЛАНСОВАНОГО ЗЕМЛЕКОРИСТУВАННЯ**

Землекористування - складна комплексна соціо-економіко-екологічна система, яка містить безліч підсистем. У зв'язку з цим у процесі землевпорядних дій слід враховувати ступінь впливу людської діяльності на довкілля і в кожному конкретному землекористуванні суворо дотримуватися вимог екологічної рівноваги. Для того щоб раціонально використовувати земельні ресурси, успішно застосовувати науково обґрунтовані методи ведення господарства, необхідно мати повні та достовірні відомості про земельну ділянку, її продуктивні властивості, господарський і природний стан.

Досліджуючи господарсько-виробничий потенціал землі як економічної категорії, який постійно змінюється під впливом природних та соціально-економічних умов, можна констатувати, що комплексна оцінка продуктивного потенціалу землі відображає її кількісно-якісну характеристику; дозволяє визначити ступінь раціональності її використання; дає господарську оцінку і виділяє основні фактори, що впливають на ефективність функціонування землі, так як виробничий потенціал динамічний і змінюється під впливом розвитку продуктивних сил. Від того, наскільки збалансовано будуть сформовані землекористування та враховані потенційні природні, соціально-економічні, екологічні можливості й умови землі, залежить рівень вирішення проблеми збалансованого землекористування [1]. Тому в процесі реалізації земельної реформи необхідно вирішити цілий комплекс взаємопов'язаних земельних, економічних, екологічних, організаційних і соціальних питань.

Оцінка виробничого потенціалу повинна забезпечити формування критеріїв збалансованого використання землі і можливість їх зіставлення. Практично вона може бути здійсненна як у грошових, так і в відносних показниках. Такий підхід представляється правомірним, оскільки оцінці підлягає не тільки сама земля, а й ті результати, які могли б бути досягнуті в процесі функціонування її економічних і природних продуктивних властивостей. У цьому випадку завдання оцінки продуктивного потенціалу повинні сприяти організації збалансованого природокористування, основу якого становить науково-обґрунтоване зонування території; взаємоузгоджене розміщення галузей і окремих підприємств; підвищення ефективності використання кожного гектара земельних угідь у сільському господарстві [2].

Організація збалансованого землекористування - це не просто сукупність збалансованих по ресурсах і скоординованих за часом заходів. Її зміст полягає у реалізації запрограмованої системи державного та внутрішньогосподарського управління, що забезпечує повне і ефективне використання землі.

З розвитком нових форм господарювання і методів організації території на перший план висуваються питання встановлення критеріальних показників визначення ступеня збалансованості землекористування з урахуванням

екологічних вимог. Такими показниками можуть виступати віддача кожного гектара, зниження витрат на виробництво продукції, а також показники доходу та підвищення родючості ґрунтів [3].

Високопродуктивне використання земель сільськогосподарського призначення, підвищення їх родючості, інтенсивне використання сільськогосподарських угідь, здійснення заходів щодо поліпшення земель, залучення в сільськогосподарський оборот нових земель, боротьба з проявом деградаційних процесів на ґрунтах та охорона земель від нераціонального використання є основними заходами збалансованого землекористування.

Отже, організація збалансованого землекористування – це процес створення необхідних просторово-територіальних, правових, економічних і соціальних умов для повного залучення в оборот, збільшення віддачі кожного гектара земельних угідь при збереженні або відтворенні ґрунтової родючості.

З усього вище сказаного впливає об'єктивна необхідність розробки методики оцінки ефективності землекористування.

Методика має бути призначена для практичного використання та прийняття рішення про екологічно, економічно і соціально обґрунтоване використання земельної ділянки сільськогосподарським підприємством.

Для цього варто передбачити максимальну інформаційну насиченість методики, що забезпечить зниження суб'єктивного фактора і зробить можливим доступ до процедури прийняття рішень практично будь-яким користувачем незалежно від його кваліфікації.

Враховуючи вище наведене нами пропонується наступна послідовність дій:

1. Коротка характеристика сільськогосподарського підприємства (назва підприємства, його спеціалізація, місце знаходження, форма власності земельної ділянки, види продукції, що на ній виробляються, збут і реалізація продукції тощо).

2. Збір інформації, що характеризує фінансово-господарську діяльність і земельну ділянку підприємства, необхідної для розрахунку основних параметрів ефективності.

3. Визначення ймовірних стратегій для формування варіантів використання земельної ділянки.

4. Формування ймовірних варіантів використання земельної ділянки на перспективу.

5. Розрахунок варіантів використання земельної ділянки за критеріями економічного чинника.

6. Розрахунок варіантів використання земельної ділянки за критеріями територіального фактора.

7. Розрахунок варіантів використання земельної ділянки за критеріями екологічного чинника.

8. Розрахунок значення коефіцієнта повноти використання земельної ділянки землекористувачем.

9. Аналіз і відбір оптимальних варіантів ефективного використання земельної ділянки.

10. При виборі рішення з двох альтернативних: песимістичною оцінкою за критерієм Вальда і оптимістичною оцінкою за критерієм Севіджа, вважаємо

оптимально дотримуватися проміжної позиції, межа якої регулюється критерієм песимізму-оптимізму Гурвіца.

11. Формування звіту про проведену оцінку ефективності землекористування.

Оцінка ефективності збалансованого землекористування представляється як багатофакторна оцінка, що припускає прийняття на її основі консолідованих управлінських рішень, найбільш бажаних з погляду сукупності соціо-еколого-економічних параметрів [4]. До таких параметрів віднесемо:

- економічні, що включають удосконалення методів управління земельним фондом, ліквідацію зайвих структурних підрозділів і ланок апарату, поглиблення економічного мислення землекористувачів, стимулювання впровадження передового досвіду і прогресивних форм організації праці, підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів тощо;

- соціальні, забезпечують підвищення кваліфікації працівників сільськогосподарських підприємств, збільшення віддачі кожного гектара земельних угідь, підвищення загальної культури праці, створення умов для праці та відпочинку, удосконалення виробничих відносин;

- екологічні, що передбачають ефективне використання земельного потенціалу з урахуванням ландшафтно-кліматичних умов, збереження природного екологічного середовища та ґрунтового покриву. Водночас використання земель повинно в найменшій мірі залежати від несприятливих природних умов і забезпечувати умови для оптимального розвитку землекористувачів та соціальної інфраструктури сільських утворень.

#### **Список використаних джерел:**

1. Мельник С. І. Соціально-економічні проблеми відтворення та ефективного використання ресурсного потенціалу села. Київ : ІАЕ, 2004. 428 с.
2. Андрійчук В. Г. Капіталізація сільського господарства: стан та економічне регулювання розвитку : монографія. Ніжин : Аспект-Поліграф, 2007. 216 с.
3. Вишневська О. М. Ресурсний потенціал аграрного сектора економіки України: соціально-економічні та екологічні аспекти : монографія. Миколаїв, 2011. 487 с.
4. *Економічні, екологічні та соціальні аспекти використання земельних ресурсів в Україні* : кол. моногр. / за ред. О. В. Ульянченка. Харків : Смуґаста типографія, 2015. 320 с.

**Грицак Г. С., Олексів В. П.,**

здобувачі вищої освіти СВО бакалавр, ОПП Менеджмент

Науковий керівник – **Крисько Ж. Л.**, к.е.н, доцент,

Доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу,

**Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль**

### **ФАКТОРИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

Забезпечення сталого розвитку підприємства є досить складним та багатогранним процесом, адже вимагає не лише виявлення ознак його поточного стану, а й оцінювання сили впливу факторів середовища його функціонування та розроблення стратегії адаптації до постійно змінюваних зовнішніх умов бізнесу.

На стійкість підприємства впливає низка факторів, котрі умовно можна розділити на зовнішні і внутрішні [1]. До першої групи відносять такі фактори, на зміну яких діяльність колективу підприємства практично не впливає, але вони впливають на роботу підприємства ззовні. До внутрішніх факторів належать усі

інші. На відміну від першої, фактори другої групи залежать безпосередньо від діяльності колективу підприємства.

Внутрішня стійкість залежить від оптимального вибору складу і структури активів, що випускається, і послуг, що надаються; галузевої приналежності; величини і структури витрат виробництва і їх динаміки; стадії життєвого циклу підприємства; компетенція і професіоналізму виробничого персоналу підприємства.

Зовнішня стійкість характеризується, як здатність підприємства протистояти зовнішнім факторам, до яких відносяться платоспроможність попиту, гострота конкурентної боротьби, податкова і кредитна політика, розвиток і стан зовнішньоекономічних зв'язків, інфляційні процеси, загальнополітичний стан у країні.

У найзагальнішому вигляді всі фактори зовнішнього середовища можна розділити на дві основні групи – прямі і непрямі. Фактори, що безпосередньо впливають на діяльність підприємства, відносяться до середовища прямого впливу (постачальники, споживачі, конкуренти і контактні аудиторії). Проте, фактори, котрі опосередковано впливають на підприємство, – до середовища непрямого впливу (економічні, соціально-демографічні, державно-політичні, науково-технологічні, правові та міжнародні чинники).

Залежно від факторів, стійкість може бути постійною і тимчасовою. Постійна стійкість характеризує підприємство як стабільно функціонуюче. Кожен з цих факторів, що впливають на функціонування підприємства, можна оцінювати з різних позицій: динамізм, ступінь невизначеності, сприйняття суспільством.

Формування стратегії підприємства вимагає чіткого визначення реалістичних характеристик зовнішніх умов його діяльності. Зауважимо, що результати діяльності підприємства в значній мірі визначаються його зовнішнім середовищем. Тому необхідні знання цього середовища, вміння реагувати на зміни і прогнозувати дії на внутрішні структури підприємства. Саме ж підприємство залежить від зовнішнього середовища відносно кадрів, надходження ресурсів, а також споживачів. Підприємства змушені пристосовуватися до цього середовища, щоб вижити і зберегти економічну ефективність і конкурентоспроможність [27].

Класифікація факторів зовнішнього середовища представлені на рис. 1.



Рис. 1. Класифікація факторів зовнішнього середовища підприємства  
Примітка. Побудовано на основі [2].

Основними характеристиками зовнішнього середовища є взаємопов'язаність факторів, складність, рухливість і невизначеність.

Вплив зовнішніх чинників, як правило, має стратегічний характер. Вони зумовлюють кризовий стан, якщо керівництво помилково або несвоєчасно реагує на них. Це виникає тоді, коли на підприємстві відсутня система раннього попередження виникнення можливих загроз зовнішнього середовища чи така система функціонує недосконало.

Зауважимо, що взаємодія підприємства з оточуючим середовищем характеризується певною специфікою. Так, по-різному впливають певні компоненти середовища на окремо взяте підприємство. Це пов'язане як з відмінностями у сферах діяльності, територіальному розміщенні, так і внутрішнім потенціалом самого господарюючого суб'єкта.

На думку науковців і практиків, підприємство не може відмежуватися від дії факторів зовнішнього середовища, проте вважають, що вони не можуть виступати як безпосередня причина втрати стійкості, а виступають лише як джерело зростання витрат підприємства. Тому, вчасна реакція менеджерів може змінити спрямованість впливу або нейтралізувати негативні наслідки, мінімізувавши втрати.

Усі компоненти зовнішнього середовища взаємопов'язані та взаємозалежні один від одного. Їх співвідношення та характер взаємодії є важливими орієнтирами подальших дій не лише для окремого підприємства, але й промислових комплексів, галузей та економічної системи в цілому.

#### **Список використаних джерел:**

1. Крисько Ж. Л. Управління економічною стійкістю підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Випуск № 10. Миколаїв, 2016. С. 403-407.
2. Затовська О. О. Економічна стійкість підприємства: поняття, фактори впливу. URL: [http://socium.sitecity.ru/lttext\\_1704204515.phtml?p\\_ident=lttext\\_1704204515](http://socium.sitecity.ru/lttext_1704204515.phtml?p_ident=lttext_1704204515)

**Гриців С. П., Котанська А. М.,**  
здобувачі вищої освіти СВО бакалавр, ОПП Менеджмент  
Науковий керівник – **Крисько Ж. Л.**, к.е.н, доцент,  
доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу,  
**Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль**

### **СУТНІСТЬ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Бурхливий розвиток нової техніки й інформаційних технологій дозволив сучасному суспільству переходити на новий рівень спілкування і взаємодії. Даний перехід, завдяки новим результатам наукових досягнень, супроводжується отриманням нових знань і великої кількості інформації, яку можна отримати в досить короткий період часу, а також швидко обмінюватися практично будь-якою інформацією або просто спілкуватися з необхідними людьми в режимі онлайн, часом незалежно від відстані або знаходження адресата. Науково-технічний прогрес і бажання людей мати більше певної інформації, висунули інформацію і комунікацію, як засіб обміну інформацією, в якості найважливішого чинника економіко-управлінського процесу [1].

Сьогодні інформаційний і комунікаційний процес необхідний, як неодмінна

умова функціонування і розвитку практично будь-якого підприємства, а також як засіб успішної організації самого процесу виробництва. Оскільки відсутність відповідної інформації та комунікації на підприємстві або їх погане забезпечення може, наприклад, привести до уповільнення виробництва або серйозного погіршення функціонування самої організації.

Інформація та комунікація як засіб передачі інформації потрібна всім:

- керівникам;
- менеджменту організації;
- працівникам;
- громадським і державним структурам.

Нині практично неможливо тільки спиратися на інтуїцію, на свій життєвий і практичний досвід при управлінні сучасною організацією без інформації і комунікації. Сучасним менеджерам необхідно отримувати і аналізувати значний обсяг інформації, а також використовувати комунікації, для того щоб більш правильно і швидко вирішувати всі необхідні питання.

Зазначимо, що на сучасному етапі розвитку менеджменту інформація і комунікація виступають як один з першорядних ресурсів, значення якого не менше, ніж значення матеріальних, сировинних, виробничих та інших ресурсів. Сьогодні практично неможливо ефективно використовувати організаціям різні ресурси без використання відповідних комунікацій. При цьому, на відміну від більшості ресурсів, які здатні виснажуватися, комунікаційний потенціал може використовуватися багато разів як колективами, так і окремими працівниками. Єдиними критеріями при використанні комунікації виступають:

- зміст інформації;
- адресат;
- час;
- місце передачі інформації;
- обсяг передачі інформації.

Менеджерам варто використовувати тільки повну, об'єктивну і своєчасну інформацію, яка збирається, обробляється і передається за допомогою комунікацій, оскільки це об'єктивна необхідність, зумовлена, зокрема, вимогами сучасного ринку і виробництва, адекватно і оперативно реагувати на виникаючі проблеми. Потрібно не тільки використовувати своєчасну та точну інформацію, але вміти осмислювати її, робити необхідні висновки і результативно втілювати в управлінські рішення. Тому необхідна присутність перевіреної і обдуманної інформації в комунікаційній політиці підприємства, оскільки це є ключовою складовою управлінського процесу.

Для сучасних та інноваційних умов виробництва і організації праці, характерне застосування високоефективної внутрішньоорганізаційної комунікаційної системи, заснованої на використанні новітніх технічних та інноваційних засобів передачі та обробки інформації, наприклад, автоматизованої обробки цифрової і текстової інформації, об'єднаних в єдину мережу за допомогою системи зв'язку. Комп'ютеризація та телефонізація дозволяють успішно реалізовувати інформаційно-управлінську діяльність багатьох організацій. Але для кращої реалізації комунікаційної політики необхідно використовувати підвищену кількість різних комунікаційних засобів, спрямованих

на донесення потрібної інформації до підлеглих або колективу за всіма каналам сприйняття інформації (візуальними, слуховими), з тим, щоб всі працівники розуміли, що від них вимагається і що вони повинні робити, а також, щоб було видно результат їх роботи і зрозуміла стадія процесу виконання конкретного справи [2]. Тому в комунікаційному процесі обов'язково повинен знаходитися зворотний зв'язок і легкість (доступність) спілкування як з менеджментом, так і з працівниками.

Отже, ефективно працюючі менеджери є ефективними і в комунікаціях. Ефективна комунікація передбачає також наявність у менеджера комунікативної компетентності, тобто здібності встановлювати і підтримувати необхідні контакти з іншими людьми, а саме: досягати взаєморозуміння, чіткого уявлення про ситуацію і предмет спілкування.

#### **Список використаних джерел:**

1. Крисько Ж. Л. Роль комунікацій в системі управління організацією. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки*: зб. тез доп. Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. з міжнародною участю. Тернопіль : ТНЕУ, 2020. С. 100-103. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/38644>
2. Крисько Ж. Л., Скишляк О. А. Важливість неформальних комунікацій в управлінні бізнесом. *Інфраструктура ринку*. Випуск 32. 2019. С.131-136. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/32\\_2019\\_ukr/21.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/32_2019_ukr/21.pdf)

**Губа О.Ю.**, здобувач вищої освіти

СВО бакалавр, ОПП Менеджмент

Науковий керівник – **Козюра І.В.**, д. держ. упр.,

професор кафедри менеджменту,

**Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава**

## **ВПЛИВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ: ДОСЛІДЖЕННЯ, ОЦІНКА ТА УПРАВЛІННЯ**

**Постановка проблеми.** Необхідність дослідження проблеми впливу зовнішнього середовища на розвиток підприємства обумовлена управлінням підприємством як відкритою системою, внутрішня стабільність якої залежить від умов зовнішнього середовища. Навіть якщо на самому підприємстві не відбувається ніяких змін, постійні зміни навколишнього середовища чинять суттєвий вплив на результати його діяльності. Встановлення та аналіз зовнішніх чинників допомагає приймати обґрунтовані управлінські рішення, які забезпечують взаємодію підприємства із середовищем в короткостроковій та довгостроковій перспективі [2, с. 144].

**Аналіз основних досліджень.** З метою дослідження чинників зовнішнього середовища та їх впливу на ефективність управління підприємством вивчені праці таких авторів, як В. Лопатовський, Т. Примака, Б. Мізюк, К. Мамонов, Б. Скоков, О. Короп. Аналіз праць зазначених авторів показав, що на сьогоднішній день розглядається багато різноманітних чинників, що впливають на ефективність управління підприємством [4, с. 179].

**Метою** дослідження є розкриття сутності і висвітлення значущості впливу факторів зовнішнього середовища на процес функціонування підприємства та його ефективність.



**Виклад основного матеріалу.** В умовах ринкової системи підприємства і організації є вільними у здійсненні своєї діяльності і функціонують на принципах самофінансування, самоокупності й вільного конкурента. Кожна організація так чи інакше взаємодіє із зовнішнім середовищем. Зовнішнє середовище організації - це сукупність факторів, характеризуючих оточення, в якому функціонує організація. Ці фактори можна умовно згрупувати на фактори опосередкованого впливу: політико-правові (форми власності, концепції законодавчих актів державного управління та регулювання), економічні (стан ринків праці, капіталу, продуктів), технологічні (розвиток технологій у сфері виробництва і управління, технічні стандарти) та соціальні (соціальні погляди та цінності, етичні норми), та фактори прямого впливу: споживачів, постачальників та інших партнерів (банків, фінансових і страхових компаній, аудиторських фірм, рекламних агентів тощо), а також цілі конкурентів [3, с. 31].

Фактори зовнішнього середовища мають певний зв'язок між собою, який полягає в рівні сили, з якою зміна одного фактора діє на інші складові. Це відбиває складність зовнішнього середовища. Треба зважати й на те, що взаємодія організацій чи окремих підприємств з оточенням має певну специфіку: окремі компоненти середовища по-різному впливають на окремі підприємства. Ступінь впливу залежить, як правило, від розмірів і галузевої належності підприємства, територіального розміщення та якості управління тощо. Головний висновок тут такий: кожне підприємство має з'ясувати для себе, які саме із зовнішніх факторів найсуттєвіше впливають на їхню діяльність, і ретельно досліджувати їх [5, с. 45].

Дослідження впливу зовнішнього середовища на систему управління організації проведено за матеріалами ПрАТ «Ерлан». Провівши економічний аналіз, прийшли до висновку, що на сьогоднішній день дане підприємство працює ефективно. Але керівництво повинно постійно удосконалювати політику підприємства, щоб покращити становище.

Аналізуючи політичні, економічні, соціально-демографічні та технологічні чинники визначили, що середня оцінка сприятливості зовнішнього середовища складає 6,75. Це означає, що зовнішнє середовище є нейтральним для ПрАТ «Ерлан».

При проведенні безпосереднього оточення виявили, що найбільші частки ринку та найміцніші конкурентні позиції належать таким торговим маркам, як Біола, Сандора, Садочок, Jaffa, Дар. З постачальниками концентратів і сировини налагоджені довгострокові надійні зв'язки. Найбільші споживачі продукції соків ТМ Біола це споживачі віком від 10 до 25 років. Основними ринками збуту продукції соків підприємства є регіони України, частка експорту продукції підприємства становить близько 19%. На внутрішньому ринку реалізується близько 81% виготовленої продукції. До потенційних конкурентів належать такі компанії: ТМ "Galichina", "Gutta", "СМАК". До цієї трійки має приєднатись компанія "ДАР", яка займає третє місце на українському ринку.

При проведенні SWOT-аналізу ПрАТ «Ерлан» визначили, що для того, щоб покращити результати своєї діяльності, керівництву ПрАТ необхідно направити всі свої сили на боротьбу з загрозами і максимально використовувати у цих умовах сильні сторони. З метою покращення ситуації на ринку соків ПрАТ «Ерлан» необхідно удосконалювати якість продукту, можливо навіть

заощаджуючи на упакуванні. Звичайні споживачі хочуть купувати соки за нижчими цінами, але якісні, без консервантів та барвників. Доцільно було б розширити рекламну кампанію саме у місцях продажу, щоб стимулювати просування соків та привабити більшу кількість потенційних покупців. Для більшої обізнаності споживачів у різних торгових марках необхідно частіше проводити дегустації соків у торговій мережі.

Для стабілізації діяльності товариства у поточному році, на наш погляд, необхідно удосконалити процес управління всіма видами ресурсів, намагатись розширити обсяги діяльності за рахунок пошуку нових партнерів, збільшувати обсяги довгострокових фінансових інвестицій, постійно скорочувати розмір понаднормових змінних витрат та своєчасно проводити аналіз і оцінку ефективності своєї діяльності.

З метою підвищення діяльності ПРАТ «Ерлан» в умовах мінливого зовнішнього середовища, доцільно вжити ряд заходів щодо усунення слабких сторін діяльності підприємства.

Для поліпшення фінансово-господарської діяльності підприємства необхідно:

- посилити увагу до обґрунтування і вибору стратегічних позицій в господарській політиці;
- більш вміло, грамотно передбачати негативні зміни і тенденції в діяльності підприємства і приймати рішення, щодо попередження їх проявів (це перш за все стосується фінансових зобов'язань);
- приділити особливу увагу позареалізаційній політиці, політиці оптимізації витрат та підвищенню реалізації;
- працювати над скорочення витрат на виробництво, а для цього потрібно прискорити модернізацію виробничого обладнання;
- підвищити якість і розширити асортимент випускаємої продукції;
- звернути увагу на розширення послуг.

Рекомендуємо звернути увагу на розширення долі внутрішнього ринку шляхом збільшення обсягів виробництва та реалізації; проведення постійного контролю за реалізацією, відвантаженням, заборгованостями і поверненням виробів на склад готової продукції в розрізі споживачів. Ці заходи допоможуть фірмі збільшити коло споживачів на внутрішньому ринку, покращити реалізацію продукції, тим самим розширити внутрішній ринок.

Для успішного функціонування та ведення господарської діяльності підприємство мусить самостійно розробити власну програму підвищення ефективності діяльності та намагатись послідовно її реалізовувати. Будь-яке підприємство може й мусить постійно контролювати процес використання внутрішніх та зовнішніх напрямків по підвищенню управління ефективністю діяльністю. У зв'язку з цим виникає необхідність конкретизації різновидів цих напрямків дії на ПРАТ «Ерлан».

**Висновки.** Отже, чинники зовнішнього середовища, які визначають зовнішню ефективність управління, доцільно встановлювати відповідно до суб'єктів зовнішнього середовища, що взаємодіють з підприємством. Саме таке визначення та поєднання чинників, які впливають на ефективність управління підприємством, надасть змогу установити необхідний перелік напрямів, складових і показників процедури оцінки ефективності управління підприємством.

### Список використаних джерел:

1. Абалонін С. SWOT-аналіз діяльності підприємства. *Маркетинг*. 2010. Т №6. 24 с.
2. Дзюба С., Гайдай І. Загальна характеристика зовнішнього середовища функціонування підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 1 (127). С. 144–156.
3. Король С.І. Зовнішнє навколишнє середовище організації як фактор зростання її ефективності. М.: Норма, 2010. 234 с.
4. Лопатовський В.Г. Аналіз зовнішнього середовища підприємства : характерні риси та перспективи проведення. *Хмельницький національний університет, Вісник*. Випуск 2. С.179-184.
5. Тесленок І. М., Кримська Л.О. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища в системі управління промисловим підприємством. Запоріжжя: ЗНТУ, 2012. 110 с.

**Дворецький В. К., Проценко Д.В.,**  
здобувачі вищої освіти ОПП Менеджмент  
Науковий керівник –**Майборода М.М.**, к.е.н., доцент  
доцент кафедри організація виробництва, бізнесу та менеджменту  
**Харківський національний технічний університет сільського господарства**  
**імені Петра Василенка, м. Харків**

### **ORGANIC PRODUCTION OF DAIRY PRODUCTS AS A DIRECTION OF FOOD SECURITY**

In recent years, large countries are actively taking measures to develop and support organic agricultural production. This is due to the growing demand for food and people's understanding of environmental degradation caused by the intensification of agriculture. The method of production of organic agricultural products can ensure that such products reach the required level of quality, food safety and do not harm the environment. Therefore, the development of organic production directly contributes to solving the problem of food security, and its essence is to ensure the socio-economic and environmental conditions of this country, because all citizens are stable and guaranteed the necessary quantity and amount of safe and quality food.

Given the special importance of organic production for national food security, strengthening its further development is one of the strategic goals of the country [4].

Food is important and indispensable in everyone's life. That is why food security issues have always been relevant, and nowadays they are of particular importance. First of all, according to UN forecasts, the population is expected to grow to 8.5 billion in 2030 and to 9.7 billion in 2050. This means that the amount of food in 2050 should increase compared to today's level by 60% [3]

According to UN experts, about 50 million people have died each year from malnutrition and starvation over the past two decades. The number of starving people is growing. Thus, the absolute number of malnourished people increased from 804 million people in 2016 to 821 million people in 2017, ie by 2.1%. The worst food situation is in the world's 40 poorest countries, which are part of the so-called "famine zone", which covers the equatorial part of Africa and Southeast Asia. Limited access to food, especially healthy food, causes an increase in the number of diseases, high infant mortality (5 million children annually), causes extremely low quality of life, provokes social instability [1, p. 7].

The situation in our country is not so serious, but there are many factors that negatively affect Ukraine's food security. This is a transition to a new form of

government in an imperfect legal framework. The lack of scientific and sound concepts of reform has reduced people's living standards and quality of life. Social and economic stability is very important. The food security status of the state can be characterized by certain indicators, which are calculated in Ukraine on the basis of "Methods for determining the main indicators of food security" for the following main categories of food: bread and bakery products; meat and meat products; milk and dairy products; eggs; fish and fish products; sugar; oil; potato; vegetables, melons; fruits, berries and grapes.

Without a balanced and unified approach to consolidating the interaction between the economic, environmental and social components of Ukrainian agricultural production, it will be impossible to ensure Ukraine's food security. Today, environmental elements require special attention. Organic agriculture is a new level of development in the agricultural sector of Ukraine, which not only ensures food security of the country, but also provides a high level of food security and a strong environmental component.

The level of food security of the Ukrainian population can be improved in the following areas:

- Increase the economic independence of the people;
- Ensure the competitiveness of agricultural enterprises, especially the introduction of organic production.

In the future, Ukraine will be able to fully ensure the food security of its population and become an important participant in the global agricultural market, especially by strengthening the direction of organic production for the development of its agri-food complex. Therefore, the direction of organic agricultural production plays a very important role in the development of the Ukrainian sector of the economy and agriculture, which will allow our country to achieve food security. In addition, organic products are promising products for export to the EU and the world.

The development of organic agricultural production in Ukraine requires a purposeful national policy that will create a favorable environment for producers and consumers of organic products.

#### **References:**

1. Сичевський М. П. Глобальна продовольча безпека та місце України в її досягненні. *Економіка АПК*. 2019. № 1. С. 6–17
2. Organic milk market report 2015. *Organic Milk Suppliers Cooperative*, 2015. URL: [http://www.omsc.co.uk/\\_clientfiles/pdfs/MarketReport-2015.pdf](http://www.omsc.co.uk/_clientfiles/pdfs/MarketReport-2015.pdf).
3. Дудник Е. В., Миненко С. И., Органическое сельское хозяйство как источник повышения конкурентоспособности Украины на международной арене. *Актуальные проблемы инновационного развития и кадрового обеспечения АПК: материалы VII Международной научно-практической конференции*. Минск: БГАТУ, 2020.
4. Міненко С.І. Важливість продовольчої безпеки в системі державного управління. *Пріоритети розвитку міжнародної економічної діяльності країни в умовах глобалізації: Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених*. Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2019.

**Дорохов Д.О.**, здобувач вищої освіти,  
Науковий керівник – **Сурженко Н.В.**,  
доцент кафедри Менеджмент,  
**Таврійського державного агротехнологічного університету ім. Дмитра  
Моторного**, м. Мелітополь

## **ІННОВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СІЛЬСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА**

*Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.* В сучасних дослідженнях з економіки та психології гостро порушується проблема мотивації людини до роботи. Часто людина на сільськогосподарських підприємствах не задоволені тим чим займаються наприклад відповіді є різними втомлюють від монотонності, або навпаки мені подобається саме ця робота тут є кар'єрний ріст, хороші умови в офісі «тепло та затишно», і таке інше.

Робота дає нам підґрунтя формування мотивації, але яка саме вона буде позитивно чи негативно налаштована все ж залежить від людини. Успішність оволодіння підприємцем новими знаннями, навичками в роботі, значною мірою залежить від оцінного ставлення, яке сформувалось та формується між усвідомленням омріяної професії та реальністю. Проблеми інвестиційного розвитку агропромислового сектору та управління персоналом є предметом досліджень Амоша О.І., Блэк Дж., Браверман А., Дзюба С.Г., Журавльов П.В., Іванцевич Дж. М., Колпаков В.М., Лобанов А.А., Пагрушев В.Д., Поклонський Ф.Ю., Рак М.Г., Синк Д.С., Скударь Г.М., Томпсон А.А., Шекшня С.В. та ін. Водночас недостатньо вивченими залишаються соціально-психологічні підходи до підвищення продуктивності праці персоналу та його ініціативності.

Найважливішою умовою прискорення соціально-економічного розвитку є раціональне формування та ефективне використання кадрового потенціалу підприємством, що дозволить забезпечити його кадрами, здатними вирішувати поставлені виробничі та організаційні завдання, а також приймати вірні рішення у вкрай складних, нестабільних і швидко мінливих економічних ситуаціях. Ефективність будь-якого підприємства визначається, в першу чергу, не продуктивністю устаткування, а продуктивністю його співробітників.[3]

*Основний матеріал.* Одним із сукупності складових сільського підприємства як цілісної виробничо-господарської системи поряд з управлінням діяльності є управління персоналом. У літературі можна зустріти інші варіанти структурування системи підприємства, але завжди виділяється кадрова складова, як основна частина системи управління [3].

Зараз широко використовуються такі поняття: управління трудовими ресурсами, управління працею, управління кадрами, управління людськими ресурсами, управління людським фактором, кадрова політика, кадрова робота і т.д., котрі так чи інакше відносяться до трудової діяльності людини та управлінню його поведінки на виробництві. Управління персоналом набуває дедалі більшого значення як чинник підвищення конкурентоспроможності сільського підприємства, досягнення успіху в реалізації його стратегії розвитку.

Управління персоналом — багатогранний і виключно складний процес, який характеризується своїми специфічними особливостями і закономірностями.

Поняття "управління персоналом підприємства" охоплює всю сукупність організаційних заходів, які направлені на раціональну формування кількісного та якісного складу персоналу та максимальне використання можливостей у процесі функціонування товариств (система лідерства, мотивації, працевлаштування і звільнення, вихід на пенсію, управління конфліктами і т.д.) [2]

Система управління — це упорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети. Головна мета системи управління персоналом — це створити необхідну базу забезпечення кадрами, організувати ефективне їх використання, моральний, духовний, професійний розвиток, а також досягти розумного ступеня динамічності персоналу. Система організаційно закріплює певні функції за структурними одиницями, працівниками, а також регламентує потоки інформації в системі управління. Система управління людськими ресурсами постійно розвивається й удосконалюється. На кожному етапі розвитку суспільства вона повинна приводитись відповідно до вимог розвитку продуктивних сил, вносячи корективи в окремі її елементи. Управління персоналом забезпечується взаємодією керуючої та керованої системи.

При всій різноманітності організацій, які є в сучасному суспільстві і видів діяльності, якими вони займаються, в роботі з людськими ресурсами вирішують одні і ті самі завдання, незалежно від їх специфіки.

Інноваційною системою управління персоналом підприємства можна вважати гнучку систему управління персоналом, що враховує і формує потреби в роботі кадрів, які здатні розробляти, впроваджувати і широко використовувати інноваційні механізми. Звідси випливає, що інноваційний розвиток визначається, в першу чергу, наявністю фахівців, які здатні генерувати інноваційні ідеї.

Існують різні інноваційні підходи до управління персоналом організації, але всі вони націлені на побудову ефективної системи інноваційного управління персоналом для більш ефективного та успішного функціонування організації в цілому. Ці підходи розглядають на різних рівнях управління персоналом.

До таких рівнів відносять:

- Оперативний рівень. На даному рівні домінує кадрова робота.
- Тактичний рівень. На тактичному рівні домінує управління персоналом.
- Стратегічний рівень. На цьому рівні велику увагу приділяють управлінню людськими ресурсами.
- Політичний рівень. Передбачає реалізацію і контроль кадрової політики.

Рівні визначають масштаби інноваційних підходів і забезпечують їх реалізацію [1].

Роль інновацій в управлінні персоналом полягає не тільки в зміні існуючої практики, але у впровадженні принципово іншої практики, більш того, в постійній генерації іншої практики.

Для реалізації радикальних перетворень використовуються наступні механізми: бенчмаркетинг, реінжиніринг процесів, аналіз витрат, пов'язаних з процесами, створення нових процесів і т.д.

Сучасні агровиробники вважають, що мають актуальні фінансові, технічні та інші виробничо-господарські проблеми, а питання удосконалення управлінських аспектів не є актуальними. Саме з цього починаються усі проблеми

функціонування сільськогосподарських підприємств, тому що організація усієї діяльності підприємства залежить від раціональності прийнятих управлінських рішень. Особливо недостатньо приділяється уваги управлінню персоналом. Проте, враховуючи, що основними складовими виробничого потенціалу є земля, матеріально-технічні ресурси та персонал, то досягти підвищення ефективності його використання можна лише через управління трудовими ресурсами.

Тому у загальній системі менеджменту на сільськогосподарському підприємстві визначальним елементом слід відокремити управління персоналом. Через організацію менеджменту трудовими ресурсами можна досягти підвищення продуктивності праці та ефективності виробництва загалом, оскільки з усіма матеріально-технічними та земельними ресурсами працює людина і саме вона може забезпечити організацію виробничого процесу та впливати на його результативність. Впровадженню на сільськогосподарських підприємствах ефективної системи менеджменту персоналу повинна передувати розробка організаційно-економічного забезпечення цього процесу.

Вивчення проблем ефективного управління персоналу аграрних підприємств, обумовлено об'єктивними якісними змінами, що характеризують сучасну діяльність і трансформації в аграрному секторі, активну й визначальну роль людських ресурсів в управлінні підприємством.[4]

**Висновки.** Отже, ефективне управління персоналом — це не тільки найважливіший чинник економічного успіху сучасного будь-якого підприємства, інструмент підвищення ефективності та продуктивності персоналу, але й соціально-орієнтоване управління, спрямоване на кожного конкретного працівника з метою підвищення його трудової мотивації та задоволення потреб через систему матеріальних стимулів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Андрійчук В.Г. Економіка підприємства агропромислового комплексу: підручник. К.: КНЕУ, 2013. 779 с.
2. Krushel'nyts'ka, O.V. (2005), Upravlinnia personalom [Personnel Management], Kyiv, Ukraine.
3. Григор'єв Л. Управління персоналом і регулярний менеджмент. *Робота сьогодні*. 2015.
4. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування : наук. вид. Х.: ХНЕУ, 2007. 400 с.

**Дубовик А. М.**, здобувач вищої освіти  
СВО магістр, ОПП Менеджмент організацій,  
Науковий керівник – **Загребельна І. Л.**, к.е.н, доцент,  
доцент кафедри економіки та міжнародних економічних відносин,  
**Полтавська державна аграрна академія**, м. Полтава

## **ФАКТОРИ, ЩО ВИЗНАЧАЮТЬ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Безумовно, поліпшення управління конкурентоспроможністю суб'єкта підприємницької діяльності має на меті посилення конкурентоспроможності, утримання й посилення конкурентних переваг й збільшення частки ринку.

Як зауважують дослідники [1] «...для того, щоб вижити в сучасних умовах ведення бізнесу та зберегти позиції на ринку, аграрні підприємства повинні постійно шукати шляхи отримання конкурентних переваг, що є найважливішим

викликом для управлінських рішень з боку керівництва».

Важливою передумовою формування конкурентоспроможності аграрного підприємства є визначення сукупності факторів, що підвищують або знижують рівень конкурентоспроможності підприємства. Аналіз цих факторів допоможе виявити сильні та слабкі сторони господарюючого суб'єкта, а також його конкурентів та розробити заходи для підвищення рівня результативності

В умовах динамічних змін зовнішнього середовища підприємства не зможуть домогтися сталого розвитку, якщо не будуть чітко й ефективно планувати свою діяльність, постійно збирати й акумулювати інформацію як про стан цільових ринків і положення на них конкурентів, так і про власні можливості [4].

Аналіз конкурентоспроможності підприємства на ринку допускає вивчення факторів, що впливають на відношення покупців до підприємства та її продукції і як результат – зміна частки продукції підприємства на ринку. Усі фактори конкурентоспроможності можна умовно розділити на зовнішні й внутрішні. Аналіз конкурентоспроможності агротоваровиробника на ринку вивчає фактори, що впливають на ставлення споживачів до підприємства та продукції, і в результаті змінюється частка продукції на ринку. Всі елементи конкурентоспроможності можна розділити на зовнішні та внутрішні

Під зовнішніми факторами розуміють сукупність суб'єктів господарювання, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних інституціональних структур та інших зовнішніх умов і чинників, що діють у глобальному оточенні та здійснюють вплив або можуть вплинути на функціонування підприємства [2].

Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства проводиться у загальновизнаному порядку. Після встановлення місії та цілей підприємства проводиться діагностичний етап. Даний етап передбачає оцінку змін, що впливають на різні аспекти потенціалу підприємства; виявлення факторів, які загрожують його конкурентоспроможності; аналіз діяльності конкурентів; визначення факторів, що представляють більше можливостей для досягнення стратегічних цілей суб'єкта господарювання тощо.

Аналіз факторів впливу зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства дає час для прогнозування можливостей, розробки плану дій на випадок непередбачених обставин, розробки заходів, які дозволять перетворити загрози на будь-які вигідні можливості. Для аналізу факторів макросередовища частіше використовують PEST-аналіз (політичні, економічні, соціальні, технологічні фактори), SWOT-аналіз, який допомагає визначити погрози й можливості з якими зіштовхується підприємство, і встановити несприятливі фактори, які можуть знизити рівень ефективності потенціалу підприємства [3].

Внутрішні фактори – це контрольовані чинники діяльності підприємства. До них можемо віднести:

- діяльність керівництва та апарату управління підприємства;
- система технологічного оснащення;
- сировина, матеріали;
- збут продукції, його обсяги та витрати на реалізацію.

Однозначно, аналіз внутрішніх факторів впливу аграрного підприємства тісно пов'язаний з аналізом господарської діяльності.



Таким чином, аналіз впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на конкурентоспроможність аграрного підприємства сприяє зменшенню рівня невизначеності та ризику у його господарській діяльності. До позитивних наслідків даного аналізу варто також віднести підвищення якості стратегічного планування та прогнозування господарської діяльності підприємства, підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства та продукції; зростання частки ринку тощо.

#### Список використаних джерел

1. Воронько-Невіднича Т., Афанасьєва, А., Сіренко О. Організаційно-економічні засади досягнення та утримання конкурентних переваг в аграрному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-82>.
2. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти: монографія. К.: ДАКККіМ, 2006. 160 с.
3. Чумак Л.Ф. Фактори впливу а формування конкурентоспроможного потенціалу підприємств. *Економіка и управление*. № 1. 2013. С. 62-69.
4. Oliinyk N., Makarenko S. Formation of the organizational and economic mechanism of increase competitiveness of Ukrainian milk processing plants. *Foresight management: formation and transformation adaptive business organizations: International collective monograph*. Tbilisi. Georgia: Promotion agency «MP Group», 2017. Vol. 1. 270 p. P. 172-179.

**Жечева А.М.**, здобувач вищої освіти  
СВО магістр, ОПП фінанси, банківська справа та страхування,  
Науковий керівник – **Нехай В. В.**, д.е.н,  
професор кафедри менеджменту  
**Таврійський державний агротехнологічний університет  
ім. Дмитра Моторного, м. Мелітополь**

### СУТНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

За своєю суттю термін «менеджмент» певною мірою можна вважати синонімом терміна «управління». Управління є особливим видом діяльності, що перетворює неорганізований натовп на ефективну цілеспрямовану і продуктивну групу. Як зазначають науковці, «менеджмент» — це управління людьми в процесі підприємницької діяльності з метою підвищення її ефективності [1].

Виробничо-господарською діяльністю треба вважати діяльність з взаємоузгодження роботи та реалізації покладених функцій, сукупності елементів і частин, в ході постійного взаємозв'язку з метою створення певної продукції, надання послуг або виконання робіт, підпорядкування кожного елемента спільній меті. Виходячи з цього *управління виробничо-господарською діяльністю аграрних підприємств* є процесом впливу менеджерів підприємств на процес управління, який заснований на відповідних методах, принципах і функціях, діяльністю з організації і координації виробництва на сільськогосподарських підприємствах з метою отримання зростаючого прибутку в довготривалій перспективі.

Під *господарською діяльністю* розуміється діяльність суб'єктів господарювання у сфері суспільного виробництва, що спрямована на виготовлення та реалізацію продукції, виконання робіт чи надання послуг вартісного характеру, що мають цінову визначеність [2]

*Аграрне (сільськогосподарське) підприємство* – це юридична особа, основним видом діяльності якої є виробництво та переробка сільськогосподарської

продукції, виручка від реалізації якої становить не менше 75 % загальної її суми.

Основними критеріями, що визначають підприємство як суб'єкт господарювання є:

- замкнутий цикл відтворення, тобто його продукція в умовах поділу праці набуває форми товару;

- володіння правом юридичної особи;

- самостійне ведення виробничо-господарської діяльності;

- використання у виробничій діяльності відповідного майна;

- ведення справи на принципах господарського або комерційного розрахунку.

Важливою характерною рисою підприємства як суб'єкта господарювання є його виробничо-технічна, організаційна та економічна єдність [3, 66].

Функціонування менеджменту зводиться до визначення цілей виробництва та забезпечення їх досягнення, тобто вміння так організувати працівників і всю виробничу систему, щоб ці цілі були досягнуті. Можна виокремити п'ять основних функцій аграрного менеджменту: *планування, організація, робота з персоналом, управління й контроль*.

Основне завдання планування як функції менеджменту полягає у визначенні того, що, коли, де і хто повинен виконувати. Тому планування посідає перше місце серед усіх інших функцій менеджменту. На сільськогосподарському підприємстві воно передбачає:

- розробку щоденного робочого плану з чітким визначенням: що повинно бути виконано сьогодні та хто повинен це здійснити;

- визначення проблем, що стоять на шляху до встановленої мети, і розробка альтернативних варіантів їх вирішення;

- складання фінансового плану з визначенням грошових потоків за їх джерелами, грошових витрат, розміру та джерел необхідних кредитів.

Організація у менеджменті є об'єднанням виробничих ресурсів для виконання певної роботи, причому з максимальною ефективністю.

Організація — це пошук нових структурних рішень, людей, які їх втілили б у життя, перегрупування окремих видів діяльності, формування цільових організаційних структур. Функція менеджера полягає також у розподілі прав і обов'язків серед працюючих та в координації їхньої діяльності.

Організація передбачає:

- визначення, хто кому підлеглий і хто за що відповідає;

- розробку й доведення до кожного працівника його функціональних обов'язків;

- встановлення робочого розпорядку і схем діяльності для кожного виробничого процесу за видами виробництва.

Така функція менеджменту, як *менеджмент персоналу*, так само необхідна, адже аграрне підприємство, як правило, не може обійтися без залучення додаткової робочої сили в напружені періоди сільськогосподарських робіт. Це зумовлює постійну необхідність у доборі й розстановці працівників, ураховуючи також їхню психологічну сумісність. Також існують особливості в організації матеріального стимулювання працівників, пов'язані з умовами їхньої роботи (постійні, сезонні, такі, що працюють повний робочий день чи тільки його частину, виконують висококваліфіковану або низько кваліфіковану роботу,

можливість оплати праці відрядно чи погодинно).

До менеджменту персоналу відносять такі його функції:

- добір і прийняття на роботу людей, що зумовлює визначення періоду, на який залучається працівник, його кваліфікації і можливостей виконувати той чи інший вид роботи;

- навчання працівників і оцінку їхньої діяльності, що передбачає чітку постановку завдання на виконання певної роботи і роз'яснення до нього, а також чітке розуміння працівником вимог, які до нього висуваються.

*Управління як функція менеджменту* — це насамперед процес делегування влади, що вважається найскладнішою частиною менеджменту, особливо на невеликих аграрних підприємствах. Усі працівники повинні знати свою відповідальність, тобто коли вони можуть приймати виробничі рішення самостійно, а коли ці рішення має приймати хтось інший. Від знань, умінь й мистецтва менеджера в побудові управління на підприємстві залежить успіх будь-якої роботи.

Мотивація діяльності працівників є частиною управління. При цьому її не слід ототожнювати з матеріальним стимулюванням, що відноситься до менеджменту персоналу. Отже, мотивація — це процес спонукання людини до досягнення поставленої перед нею мети. Результатом мотивації є певна винагорода, яка поділяється на зовнішню (заробітна плата, отримання прибутку, натуральна оплата праці тощо) та внутрішню, тобто задоволення результатами праці.

*Контроль* також належить до основних функцій менеджменту. Основне його завдання — визначити, чи мають місце відхилення від визначених планом завдань і розробка корективів усунення цих відхилень, або коригування плану.

До основних функцій контролю відносять:

- облік і звітність, що здійснюються на постійній основі;
- порівняльний аналіз планових і фактичних показників роботи підприємства;
- контроль за виробничим процесом і дотриманням технології виробництва.

[4, 15].

#### **Список використаних джерел:**

1. Герасименко Ю.В., Підвальна О.Г. Менеджмент (базовий курс) : навч. посіб. Вінниця : ТОВ «Консоль», 2017. 256 с.
2. Економічна енциклопедія. У трьох томах. Т. 3 / Редкол. Мочерний С. В. (відп.ред.) та ін. К. : Видавничий центр «Академія», 2002. 952 с.
3. Калетнік Г.М., Мазур А.Г., Янчук Г.В. *Трансформація економічного розвитку системи АПК регіону в ринкових умовах господарювання* : колективна монографія. Вінниця: ТОВ «Меркьюрі-Поділля», 2014. 376 с.
4. Дем'яненко С.І. Менеджмент аграрних підприємств: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2005. 347 с.

**Жмуденко Я. Я.**, здобувач вищої освіти  
СВО магістр, ОПП Менеджмент,  
Науковий керівник – **Гоменюк М. О.**, к.е.н, доцент,  
доцент кафедри менеджменту,  
**Уманський національний університет садівництва**, м. Умань

## **ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ**

В умовах економічної кризи особливо гостро постала потреба у формуванні ефективної системи мотивації праці в такій багатогалузевій сфері господарювання як аграрне виробництво. Недостатня мотивація в сучасних умовах не дає змоги аграрним підприємствам реалізувати свої потенційні можливості. Спонування людей до праці – це об'єктивно необхідна умова розвитку будь-якого підприємства, тому мотивація праці вважається вирішальним чинником забезпечення досягнення поставлених цілей.

Мотивація персоналу – це процес використання внутрішніх та зовнішніх стимулів, за допомогою яких працівників спонукають до активної діяльності, щоб досягнути тих чи інших власних та організаційних цілей. Мотиви – це внутрішні рушійні сили людини, які впливають на спосіб та результати її діяльності [1]. Варто зауважити, що максимального мотивуючого ефекту можна досягти лише тоді, коли є оптимальна система мотивації, що поєднує як матеріальні, так і нематеріальні важелі. Дослідження проблем формування і розвитку мотивації, як функції менеджменту в аграрному виробництві, дали змогу виявити її основні закономірності та довести їх взаємозв'язок.

Кожна людина повинна усвідомлювати, що сільськогосподарська праця є цілісною базою з сільською місцевістю. Сучасні темпи життя вимагають швидких радикальних реакцій на зміну діям владі, і тому суспільство постійно в пошуку: кращої і легшої роботи, вищої заробітної плати, кращого соціального статусу, більш комфортніших умов життя тощо. Так, відтік трудових ресурсів, особливо молоді з сільської місцевості, спричинений повною відсутністю мотивації праці в галузі сільського господарства. Ситуація, що склалася на даний момент в Україні, потребує нагального вирішення шляхом пошуку способів мотивації, що ефективно поєднують як матеріальні, так і нематеріальні методи стимулювання трудової діяльності, а також забезпечують максимальну відповідність інтересів працівників та керівництва в досягненні стратегічних цілей підприємства.

Селянська праця через свою непривабливість вважається в Україні однією із найбільш неprestижних. Недосконалість механізму матеріальної та моральної заінтересованості працівників села ослаблює їхню творчу активність, трудову дисципліну, знижує кваліфікаційний та культурний рівень. В той же час розробка науково обґрунтованої системи стимулів і мотивів приводить до підвищення зацікавленості працівників у результатах сільськогосподарського виробництва. Тому у структурі інструментів стимулювання працівників сільського господарства нині провідне місце займають матеріальні мотиви, найголовнішим з яких є заробітна плата, яка нажалі в сільському господарстві є доволі низькою, порівнюючи з іншими видами економічної діяльності (табл. 1).

Якщо подивитись на фінансову діяльність, то тут рівень оплати праці перевищує середньомісячну оплату в сільському господарстві в 2,2 рази. При чому

така динаміка спостерігається протягом 2010-2019 років.

Таблиця 1

**Динаміка середньомісячної заробітної плати штатних працівників за видами економічної діяльності в Україні, грн.\***

| Вид діяльності        | Роки |      |      |      |      |      |       |       |       |       |
|-----------------------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|
|                       | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  |
| Промисловість         | 2578 | 3119 | 3497 | 3774 | 3988 | 4789 | 5902  | 7631  | 9633  | 11788 |
| Сільське господарство | 1422 | 1786 | 2024 | 2269 | 2476 | 3140 | 3916  | 5761  | 7166  | 8738  |
| Будівництво           | 1777 | 2294 | 2543 | 2727 | 2860 | 3551 | 4731  | 6251  | 7845  | 9356  |
| Транспорт і зв'язок   | 2648 | 3061 | 3405 | 3582 | 3768 | 4653 | 5810  | 7688  | 9860  | 11704 |
| Освіта                | 1884 | 2077 | 2532 | 2696 | 2745 | 3132 | 3769  | 5857  | 7041  | 8135  |
| Охорона здоров'я      | 1624 | 1768 | 2204 | 2374 | 2463 | 2853 | 3435  | 5023  | 5898  | 7087  |
| Фінансова діяльність  | 4695 | 5433 | 6077 | 6326 | 7020 | 8603 | 10227 | 12865 | 16161 | 19132 |

\* складено автором за даними джерела [2]

Така значна перевага в оплаті працівників фінансової діяльності створює нерегульованість фінансово – кредитної системи взагалі у країні й зумовлює необґрунтовано високі процентні ставки за кредит.

Ще одним із чинників, який впливає на трудову діяльність персоналу сільськогосподарського підприємства є соціально-психологічна атмосфера, тобто можливість одержати і побачити результат своєї праці; відчуття значущості й необхідності на роботі, тобто соціальна політика, що діє в підприємстві (можливість одержання кредитів, знижок, оплата медичного обслуговування, можливість професійного кваліфікаційного зростання як повністю, так і частково за рахунок підприємства). Але важливі й такі чинники мотивації праці як виявлення у працюючих внутрішніх мотивів до роботи, захопленість своєю працею, задоволення від неї, кар'єрний ріст працівника, встановлення ширших можливостей трудової діяльності, збагачення змісту та культури праці тощо.

Формування мотивації працівників сільського господарства й підвищення його якісної структури має ґрунтуватися на оздоровленні демографічної ситуації в сільській місцевості, яка може бути досягнута шляхом регулювання міграційного руху сільського населення, підвищення народжуваності, зниження смертності [4].

Нині низький рівень заробітної плати та рівень життя сільського населення сприяють його міграції, як за межі області, так і в країні близького та далекого зарубіжжя. Відплив кваліфікованої робочої сили з села призводить до погіршення структури трудових ресурсів та не належним виконанням села своїх функцій, таких як: виробнича, соціально-демографічна, духовно-культурна, природоохоронна, рекреаційна, контрольно-територіальна. Саме ці фактори негативно позначаються на результатах господарської діяльності підприємств. Особливо відчутною є міграція молоді, що призводить до скорочення працездатного населення та, як наслідок, падіння рівня професійно-кваліфікаційних характеристик працюючого персоналу. Також треба врахувати, що у зв'язку з неповним використанням трудового потенціалу молодих людей збільшується соціальна напруга, погіршується криміногенна ситуація, відбувається старіння села. Саме у сільській місцевості проживає третина

населення держави. Закономірною тенденцією є відсутність дітей та молоді в сільських населених пунктах, а звідси зростання дефіциту кваліфікованого персоналу, підготовленого відповідно до сучасних вимог науково-технічного розвитку. Демовідтворювальний процес набуває подальшої регресуючої картини, внаслідок чого просліджується природне скорочення населення. Вище сказане на перше місце як нагальну потребу висуває необхідність розвитку сільськогосподарської інфраструктури та сільськогосподарського персоналу, що сприятиме працевлаштуванню жителів та дозволить задовольнити: потребу сільськогосподарських підприємств в працюючих, персонал в отриманні належної роботи та гідної винагороди, державу в зниженні рівня безробіття.

Таким чином, об'єктивною необхідністю є пошук шляхів переходу до дієвішої системи організації праці та мотивації до неї, розробка загальної її концепції і механізму реалізації в умовах змін власності на землю, засоби виробництва і вироблений продукт, а також форм господарювання, розвиток підприємницької діяльності, перебудови внутрішньогосподарських трудових і економічних відносин на селі.

#### **Список використаних джерел:**

1. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. К.: КНЕУ, 2002. 337 с.
2. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://ukrstat.gov.ua>.
3. Гончарова Н.М. Формування матеріальної основи мотивації праці в сільському господарстві : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук.: спец. 08.07.02. Харків, 2006.
4. Нестерович А.В. Форми мотивації праці у сільському господарстві: суть та особливості застосування. *Агроекономіка*. 2012. № 3. С. 51-55.

**Заверуха О.**, здобувач вищої освіти

СВО магістр, ОПП менеджмент,

Науковий керівник – **Здреник В.С.**, к.е.н., доцент,

доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу,

**Західноукраїнський національний університет**, м. Тернопіль

### **ЧИННИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

Низька інноваційна активність українських промислових підприємств призводить до зниження конкурентоспроможності вітчизняної економіки. Перехід підприємства до інновації-Ціон стратегічного управління на сучасному етапі розвитку економіки дозволить знайти резерви поліпшення якості продукції, економії трудових і матеріальних витрат, ро-ста продуктивності праці, вдосконалення організації виробництва і підвищення його ефективності

Швидкий розвиток досягнень науки та техніки і стрімке зростання економіки в ХХ столітті стали причиною безпрецедентного прогресу людської цивілізації та послужили основою змін в соціальній сфері. Засновані на передових технологіях і постійному розвитку інновацій високотехнологічні галузі промисловості здійснюють швидку трансформацію знань в продукти.

Світові економічні кризи не обходять стороною жодну державу світу, включаючи і Україну. Різке падіння світових цін на товари традиційного вітчизняного експорту, зниження доступності дешевих кредитів призводять

обвалу на фондовому ринку, девальвації гривні, зниження промислового виробництва, зниження ВВП, зниження доходів населення, а також зростання безробіття.

Однією із найбільш значимих проблем в умовах кризи є незадовільний стан інноваційної діяльності українських підприємств в умовах кризи, що зумовлено недосконалістю законодавчої бази і нестабільністю зовнішнього середовища.

Зміна умов зовнішнього середовища неминуче тягне за собою зміну підходів щодо організації інноваційної діяльності з використанням прийомів, заходів і засобів антикризового управління підприємством.

В сучасних умовах господарювання глобалізаційні процеси та розвиток міжнародного співробітництва вимагають активізації інноваційної діяльності підприємств. Формування ефективної державної інноваційної політики у поєднанні з ринковими методами управління – необхідні умови для досягнення вказаної мети. Ці складові, якщо використовувати їх комплексно, забезпечать підвищення інноваційної активності вітчизняних підприємств і дасть можливість виведення їх на якісно новий виробничий та управлінський рівень [1, с. 112].

Введення технічних, організаційних та економічних інновацій викликає адекватні зміни в існуючих формах і методах організації управління. Це зумовлює необхідність безперервності процесу розробки управлінських інновацій і стає все більш важливою умовою підвищення ефективності діяльності підприємств.

Внутрішня інноваційна політика виступає процесом регулювання поведінки персоналу, націленого на інноваційний тип розвитку підприємства. Вона визначається системою менеджменту самого підприємства.

Загалом інноваційна політика являє собою «довідник» щодо вибору пріоритетних напрямків інноваційного процесу, розробки та виконання інноваційних планів і проектів, формування інноваційно активних відносин між співробітниками підприємства

У сучасних організаціях, які націлені на інноваційний шлях розвитку, існує гостра необхідність в проведенні досліджень, пов'язаних з оцінкою і формуванням внутрішньої інноваційної політики з позицій активної ролі людини в даному процесі.

Зазначимо, що орієнтація підприємства на інноваційний тип діяльності неодмінно потягне за собою трансформацію всіх компонентів господарської системи. Особливо кардинально зміниться стратегія підприємства. Тому взаємодію стратегічної та інноваційної діяльності можна вважати еволюцією систем управління господарюючих суб'єктів в ситуації швидких змін і непередбачуваності умов зовнішнього середовища.

Для інноваційного розвитку підприємств, на нашу думку, доцільно та необхідно не тільки брати участь в конкурсах на отримання державного замовлення для випуску відповідної продукції, а й у напрямку формування інноваційної економіки пріоритетних напрямів розвитку науки, техніки, технологій.

В умовах глобального конкурентного середовища українські підприємства в процесі створення та впровадження інноваційної продукції повинні орієнтуватися, в першу чергу, на світові ринки. При цьому слід мати на увазі, що із суттєво більшим ризиком пов'язано впровадження принципово нових досягнень науки і

техніки, які змінюють технічну базу виробництва і організацію менеджменту, де до їх числа відносяться не тільки фундаментальні розробки в області техніки і технологій, а й нові організаційно-економічні рішення [2, с. 93].

Також позитивно впливає на інноваційний потенціал підприємства децентралізація щодо прийняття рішень, низький рівень формалізації та регламентації управлінських робіт, здатність організаційних структур менеджменту гнучко перебудовуватися відповідно до зміни завдань та умов діяльності підприємства.

Системи управління інноваціями повинні забезпечувати скорочення термінів виведення на ринок нових товарів і управління витратами по всіх фазах реалізації проектів. Концепція та моделі управління інноваційними проектами істотно залежать від вибору підприємством інноваційної стратегії.

Сучасні тенденції економіки, такі як світова конкуренція, глобалізація, укрупнення компаній, зумовлюють високі вимоги до якості управління організаційним забезпеченням інноваційної діяльності підприємств.

Незважаючи на розуміння важливості реалізації інноваційних проектів менеджментом вітчизняних підприємств, на практиці механізм забезпечення інноваційної діяльності реалізується за допомогою розрізнених заходів, які не мають загальної концепції і стратегії.

Даний аспект актуалізує формування комплексного механізму забезпечення інноваційної сфери, що відповідає вимогам сучасного економічного укладу і реальним можливостям підприємства.

Щоб вистояти в конкурентній боротьбі, підприємствам різних галузей необхідно брати активну участь в процесі інтенсивного зростання – широке використання інноваційного потенціалу, активізації інноваційної діяльності та посилення конкурентних переваг.

Розробка механізму забезпечення інноваційного розвитку підприємства, що забезпечує необхідний і достатній рівень його стійкості, вимагає: комплексного врахування чинників інноваційного середовища, формування стратегій і програм інноваційного розвитку з метою підвищення інноваційного потенціалу, підвищення інтенсивності використання інноваційних технологій, а також інноваційних перетворень на різних рівнях управління.

#### **Список використаних джерел:**

1. Здреник В.С. Аналіз термінологічного апарату та проблеми формування системи показників інвестиційної привабливості інноваційних проектів. *Економічний аналіз*. 2015. Вип. 10. Ч. 4. С. 112-114.
2. Інноваційний розвиток підприємства : навч. посібн.; за заг. ред. д.е.н., проф. П.П. Микитюка. ТНЕУ. 2015. 224 с.

**Закревська Л.М.**, к.е.н.,

доцент кафедри економіки і права

**Національний університет харчових технологій, м. Київ**

## **СУЧАСНИЙ СТАН ТА ІНСТИТУЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО МІНІМІЗАЦІЇ ЗАГРОЗ ЕКОНОМІЧНІЙ БЕЗПЕЦІ УКРАЇНИ**

На сучасному етапі глобалізації господарських зв'язків проблема забезпечення економічної безпеки набуває пріоритетного значення для всіх країн



світу. В Україні це питання постало особливо гостро, оскільки сучасні проблеми світової економіки посилюються в нашій державі багаторічною системною кризою. В сучасних українських реаліях тривала економічна криза, яка розпочалася ще у 90-х роках минулого століття, загострилася з приходом світової кризи у 2008 році та продовжується сьогодні на тлі падіння курсу національної валюти, загостренням відносин з Росією, скороченням обсягів світової торгівлі через COVID-19.

Однією з важливих підвалин набуття Україною статусу країни з високим рівнем безпеки є протидія правопорушенням, що посягають на функціонування економіки держави. Особливо гостро ця проблема виникла через неузгодженість функцій державних інституцій.

Наразі в Україні злочини у сфері економіки, в тому числі пов'язані з ухиленням від сплати податків чи відмиванням коштів, розслідують аж три правоохоронних органи: податкова міліція, яка після відокремлення податкової та митної служба стала єдиним, що залишилося від ДФС, Служба безпеки України та Національна поліція.

Незважаючи на значну розгалуженість таких органів, їх робота є дуже неефективною, що зумовлено насамперед: низьким рівнем функціональної взаємодії між контролюючими та правоохоронними органами, відсутністю єдиної інформаційної системи державних органів, конкуруванням між правоохоронними органами та високим рівнем стороннього впливу на такі органи; застарілими методами протидії кримінальним загрозам у сфері публічних фінансів, що застосовуються у роботі правоохоронних органів, а також недосконалістю методики збирання, обробки та аналізу інформації; відсутністю уніфікованих із зарубіжними правоохоронними інституціями методів виявлення та розслідування фінансових злочинів, скоєних із використанням можливостей транснаціональних злочинних фінансових схем.

Для впровадження дієвої реформи у сфері протидії кримінальним загрозам у сфері економічної безпеки в Україні назріла необхідність створити єдиний правоохоронний орган. З цією метою Верховною Радою України було прийнято Закон України «Про Бюро економічної безпеки України» [1]. Тепер усі функції виявлення та розслідування кримінальних правопорушень у сфері економіки, які загрожують життєво важливим інтересам України, передаються новому правоохоронному органу – Бюро економічної безпеки. При цьому податкова міліція ліквідується. Саме цього вимагав від України Міжнародний валютний фонд (МВФ) для отримання чергового кредитного траншу.

Проте не всі підтримують цю ініціативу. Адже ключовим завданням даного органу є не лише розслідування кримінальних правопорушень в сфері економіки країни – він займатиметься розслідуванням ухилень від сплати податків, а також злочинами, пов'язаними з економікою та фінансами. В Бюро працюватимуть детективи, які не лише збиратимуть аналітичну інформацію про економічні злочини, але й вестимуть оперативно-розшукову діяльність на рівні з іншими силовими структурами.

Ці повноваження найбільш категорично сприйняли представники бізнесу. Їх обурює велика чисельність штату нового правоохоронного органу, яка налічуватиме близько 4 тисяч осіб, наділеного правами використання спеціальних

засобів, у тому числі, вогнепальної зброї працівниками Бюро економічної безпеки, які мають спеціальні звання [2].

Представники бізнесу також вказують, що за спеціальні звання працівникам Бюро економічної безпеки передбачені посадові оклади в розмірі не менше 20 прожиткових мінімумів. Однак, інші фахівці, які мали б становити основу аналітичної функції бюро, не підпадають під такі умови та розміри оплати праці, що може створити проблеми в пошуку та працевлаштуванні ключової категорії персоналу для новоствореного органу [3].

Слід зазначити, що в бюджеті на 2021 рік Верховна Рада України не передбачила грошей на Бюро економічної безпеки, що створює додаткові перешкоди щодо реалізації даної ініціативи.

На нашу думку, позбавлений даний закон і переваг, які лягли в основу проекту закону «Про Національне бюро фінансової безпеки України» № 8157 [3]. Він пропонував створити в Україні правоохоронний орган абсолютно нового формату, за яким робота органу буде скерована аналітикою, так само як діяльність відповідних правоохоронних органів в країнах ЄС та ОБСЄ.

Аналітичні процедури мали б бути безконтактними, без втручання в діяльність бізнесу. Їх планували спрямовувати на виявлення негативних тенденцій та злочинних схем у сфері наповнення державного бюджету – при сплаті податків і зборів, а також у сфері витрачання бюджетних коштів – при розподілі та використанні державних грошей.

Тому варто дослухатись до практики, що широко використовується в розвинутих європейських країнах, і запровадити сучасну модель правоохоронної діяльності ІІР (Intelligence Led Policing) в Україні. Її сутність полягає в систематичному збиранні та оцінюванні інформації за допомогою чітко прописаного аналітичного процесу, в результаті якого дані перетворюються на стратегічні та робочі аналітичні продукти, що підкріплюють фактичними даними процес прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Таким чином, інституційні перетворення в сфері забезпечення економічної безпеки, що були започатковані в Україні, мають, передусім, враховувати інтереси бізнесу, адже саме від нього залежить як стабілізація економіки країни, так і її економічна безпека.

#### Список використаних джерел:

1. Про Бюро економічної безпеки України. Закон України № 1150-IX від 28 січ. 2021 р. *Верховна рада України*. URL: [www.president.gov.ua/news/prezident-pidpisav-zakon-shodo-stvorennya-byuro-ekonomichnoy-67265](http://www.president.gov.ua/news/prezident-pidpisav-zakon-shodo-stvorennya-byuro-ekonomichnoy-67265)
2. Ржеутська Л. Бюро економічної безпеки: податкова міліція 2.0 чи новий дієвий орган? *Deutsche Welle*. URL: [www.epravda.com.ua/rus/publications/2020/09/11/664982/](http://www.epravda.com.ua/rus/publications/2020/09/11/664982/)
3. Беззуб І. Проблеми та перспективи створення Національного бюро фінансової безпеки в Україні. *Громадська думка про правотворення*. URL: <http://nbuviar.gov.ua/images/dumka/2018/7.pdf>
4. Про Національне бюро фінансової безпеки України. Проект Закону України № 8157 від 07 лют. 2019 р. *Верховна рада України*. URL: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=63676](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=63676)

**Західна (Ендирович) В. О., Губаль М. В.,**  
здобувачі вищої освіти СВО бакалавр, ОПП Менеджмент  
Науковий керівник – **Крисько Ж. Л.,** к.е.н, доцент,  
доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу,  
**Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль**

## **УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Охорона здоров'я є соціальною сферою, основною ланкою держави у відтворенні населення. У сучасному світі медичні підприємства є виробниками особливого товару у вигляді медичних послуг, основними завданнями яких є збереження здоров'я людини і нації [1]. Доступність і якість надання медичних послуг визначається не тільки нормативно-правовими регламентами та документами, високою матеріально-технічною базою, але також в основі, перш за все, знаходиться наявність висококваліфікованих кадрів. Тому заходи з модернізації охорони здоров'я передбачають цільове вдосконалення ресурсного забезпечення закладів охорони здоров'я та, в першу чергу, його кадрової інфраструктури, що є основним чинником поліпшення доступності, результативності та якості наданих медичних послуг.

Кадрові ресурси є основним фактором організації та реформування системи охорони здоров'я. Саме кадри в кінцевому підсумку забезпечують результативність та ефективність всієї галузі охорони здоров'я.

Система управління персоналом займає значне місце в системі управління медичним підприємством. Володіючи набором знань в управлінні персоналом, приділяючи увагу особистісним і професійним характеристикам працівників, аналізуючи, корегуючи і мотивуючи їхню діяльність відповідно до поставленої мети, можна домогтися ефективних результатів при раціональному використанні можливостей, на благо розвитку організації.

Управління персоналом закладу охорони здоров'я має свої специфічні особливості, обумовлені впливом наступних чинників.

1. Медичні працівники виконують дуже відповідальну місію, зайняті життєво важливими значущими проблемами порятунку життя і збереження здоров'я людей. У цих умовах значимість правильного управлінського рішення і ціна помилки дуже високі.

2. У процесі роботи лікарі і медичні сестри вступають в активне професійне спілкування один з одним, з хворими та їхніми родичами, здійснюють взаємодію з фахівцями інших, немедичних секторів системи охорони здоров'я населення (Держсанепідгляд, поліція, транспорт, комунальні служби).

3. Медичний працівник, і особливо керівник, у процесі професійної міжособистісної комунікації повинен врахувати відмінності у вихованні, інтелектуальному і культурному рівні людини, вікові, статеві, етнічні, релігійні особливості особистості, знайти і забезпечити правильний психологічний контакт.

4. Ускладнення і технологізація, інформаційна насиченість, медикалізація охорони здоров'я вимагають від керівників систематичного підвищення як медичної, так і управлінської кваліфікації.

5. Успіхи генетики, трансплантології, загрозливий розвиток вірусних захворювань ставлять перед медичними працівниками безліч нових і складних

морально-етичних і соціально-психологічних проблем, що також впливає на вироблення управлінських рішень [2].

6. Причиною, що підтримує в колективах психологічну напруженість, можуть бути низький рівень оплати праці, який не відповідає ступенем значущості і інтенсивності праці медичних працівників, ризик професійної шкідливості (зараження вірусним гепатитом, ВІЛ-інфікування), недостатній престиж і низька соціальна захищеність професії медичної сестри.

Практичний досвід функціонування медичних підприємств дозволив виявити той факт, що традиційні методи управління персоналом у сфері охорони здоров'я вже не забезпечують бажаних результатів, а навпаки, часто призводять до застою, а то й до дезорганізації в управлінських структурах. Тому можна запропонувати певні напрями удосконалення управління персоналом через поліпшення системи навчання і розвитку персоналу.

Поліпшення системи навчання та розвитку персоналу передбачає удосконалення концепції безперервного навчання (самопідготовка, професійне навчання, перепідготовка) внаслідок:

- підвищення професійного рівня фахівців з управління персоналом;
- атестація працівників (кваліфікований кадровий склад);
- планування соціального та професійного розвитку з урахуванням передових практик, наприклад «Ощадлива поліклініка»;
- навчання персоналу навичкам роботи в електронному форматі.

Зазначимо, що реалізація цілей, рівень професійної майстерності, розширення професійних і соціальних можливостей, є результатом концепції безперервного навчання. Конкурентоспроможність медичного персоналу означає постійне підвищення професійного рівня в поєднанні з соціальною мобільністю.

Результати розвитку медичного персоналу мають стати підґрунтям управління кар'єрою та службово-посадовим рухом персоналу в рамках закладу охорони здоров'я, як це відбувається на підприємствах провідних галузей економіки.

#### **Список використаних джерел:**

1. Попович Т.М., Крисько Ж.Л. Гарантії держави у наданні якісних медичних послуг. *Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я* / кол. монографія за науковою ред. д.е.н. Шкільняка М. М., д.е.н. Желюк Т. Л. Тернопіль: Крок. 2020. С. 261-293. URL: [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38546/1/Mon\\_uzoz\\_t.pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38546/1/Mon_uzoz_t.pdf)
2. Крисько Ж. Л. Медична етика і соціальні проблеми системи охорони здоров'я. *Модернізація менеджменту системи охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи: матеріали доповідей всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю* (Тернопіль – Кам'янець-Подільський, 12-13 грудня 2018 року). ТНЕУ. С. 173-176.

**Карпенко Н.О.**, здобувач вищої освіти  
СВО бакалавр, ОПП Менеджмент організацій  
Науковий керівник – **Карпенко Ю.В.**, к.е.н.,  
доцент кафедри менеджменту організацій

**Одеський національний економічний університет**, м. Одеса

## **ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

В умовах динамічного зовнішнього середовища та активізації конкурентної боротьби для підприємств будь-якої галузі актуалізується проблема досягнення настанов стратегічного плану. Для реалізації стратегії діяльності у науковій літературі пропонується кілька концепцій (наукових підходів), зокрема концепція збалансованої системи показників BSC, економічної доданої вартості EVA та універсальної системи показників. Розглянемо їх більш детально.

Основоположниками концепції збалансованої системи показників є науковці Роберт Каплан и Девід Нортон [1]. Відомими вченими було запропоновано реалізовувати стратегію шляхом досягнення показників за чотирима проєкціями: клієнтів, внутрішніх процесів, фінансів, оновлення та навчання. В проєкції клієнтів встановлюються показники, що відбивають оцінювання підприємства споживачами, зокрема показники задоволеності, лояльності тощо. В проєкції внутрішніх процесів віддзеркалюється спосіб формування та підтримки підприємством власних конкурентних переваг. До показників даної проєкції можуть включатися швидкість обслуговування клієнтів, частота оновлення асортиментного ряду, відсоток дефектної продукції тощо. Проєкція інновацій та навчання стосується розвитку персоналу підприємства, а також його позитивного впливу на стан організації. Основними показниками проєкції може виступати чисельність персоналу, що пройшов навчання, підвищив кваліфікацію, мав закордонне стажування, а також показники динаміки пов'язаних з цим витрат підприємства. В проєкції фінансів відображається оцінювання підприємства його власниками, що частіше відбивається за допомогою показників прибутку, витрат, доходів тощо.

Концепція збалансованої системи показників ґрунтується на принципах причинно-наслідкового зв'язку показників проєкцій; зв'язку показників з фінансовими результатами діяльності організації, а також зв'язку результуючих та попереджувальних показників. З використанням збалансованої системи показників, стратегія швидко переводиться на рівень конкретних заходів, що забезпечує її орієнтованість на досягнення стратегії, а дії всіх підрозділів та їх працівників узгоджені та спрямовані на реалізацію стратегії.

Здобутками концепції збалансованої системи показників є її гнучкість та адаптивність, комплексна характеристика суб'єкта господарювання, включення до системи нефінансових показників одночасно із фінансовими, кількісна обмеженість показників в полі зору менеджерів.

Серед недоліків згаданої концепції слід відокремити її узагальнений характер, оскільки перелік показників за проєкціями системи авторами даного наукового підходу не було запропоновано, а самі проєкції не було обґрунтовано.

Концепція збалансованої системи показників стала підґрунтям для формування відносно нового наукового підходу - концепції універсальної системи

показників, яку пов'язують з ім'ям вченого Х.К. Рамперсада [2]. В основі даної концепції лежить ідея щодо необхідності паралельного використання підприємством двох систем показників. У першій з них відбиваються результати діяльності підприємства в цілому, в другій – результати діяльності персоналу організації. При цьому у концепції робиться наголос саме на другу систему, оскільки "всі зміни йдуть зсередини, від робітника у середовище організації". Тобто зміни поведінки персоналу виступають рухомою силою змін підприємства. Ключова роль в цьому належить менеджменту, що повинен узгодити функціонування існуючих систем показників, забезпечити навчання робітників організації, максимальний розвиток їх можливостей, а також використати останні на користь організації.

Для кожного робітника організації визначаються особисті цілі розвитку, а також шляхи їх досягнення через навчання та підвищення компетентності. Далі особисті цілі персоналу корелюються з загальним баченням підприємства, що надає змогу визначити напрямок майбутніх змін організації.

Серед здобутків даної концепції називають формування взаємозв'язку між особистими досягненнями підприємства та його робітників, адже "тільки у випадку, коли робітники змінюються зсередини, можливі зміни та удосконалення в діяльності компанії". Також за допомогою даної концепції реалізується сильний мотиваційний вплив на працівників для досягнення загальноорганізаційних цілей.

Разом з тим, концепція універсальної системи показників не позбавлена певних недоліків. Так, одним з них називають зосередженість концепції лише на досягненнях персоналу.

Проте згідно з теорією інтересів підприємство являє собою баланс інтересів сторін, зацікавлених у певних результатах його діяльності. Зацікавленими сторонами є, перш за все, акціонери підприємства, його персонал та клієнти. Вони за допомогою підприємства намагаються реалізувати власні інтереси, і тому залежні від нього. Встановлюючи певні цілі, вони виконують дії для їх досягнення. Так, власники підприємства вкладають у розвиток підприємства власні кошти. Персонал віддає підприємству власну робочу силу та розраховує на достойну оплату своєї праці та підвищення кваліфікаційного рівня. При цьому, як власники, так і персонал підприємства, зацікавлені у постійному його розвитку, що гарантує отримання стійких доходів у довгостроковому аспекті. Для того, щоб досягти означених цілей, підприємство повинно виробляти продукцію або надавати послуги, в яких мають потребу споживачі, які також виступають зацікавленою стороною.

Ще одним науковим підходом до реалізації стратегії підприємства виступає концепція економічної доданої вартості Стерна – Стюарта [3], в основі якої є однойменний показник, що відображає міру успішності компанії. Якщо в попередній концепції було зроблено наголос на інтересах працівників підприємства, то в концепції економічної доданої вартості всі управлінські рішення розглядаються з позицій того, наскільки вони відповідають зростанню вартості для власників підприємства. Підвищити зацікавленість персоналу працювати на створення додаткової вартості для акціонерів підприємства пропонується на основі впровадження системи мотивації, зокрема заробіток менеджерів слід поставити в залежність від вартості, створеної для акціонерів. В

таких умовах вони будуть приймати рішення в інтересах власників, тобто керуючись отриманням стабільного доходу в довгостроковому аспекті.

В якості переваг концепції економічної доданої вартості слід назвати достатньо простий розрахунок однойменного показника, що визначається на підставі неоподаткованого чистого операційного прибутку та вартості капіталу, витраченого на його отримання. Останні показники запропоновано покласти в основу дерева цілей та побудувати в такий спосіб систему планово-аналітичних показників підприємства, а також визначити управлінські рішення, що впливають на їх формування. Також показник економічної доданої вартості може бути використаний як основа для мотивації топ-менеджменту підприємства.

Основними недоліками даної концепції вважається потреба у корегуванні показника економічної доданої вартості, оскільки безпосереднім джерелом отримання даних, необхідних для його розрахунку, виступає бухгалтерська звітність. Остання не може бути безпосередньо використана у розрахунках згаданого показника та потребує певних корегувань (Стерн та Стюарт в своїх працях описували близько 150 можливих видів корегувань бухгалтерської звітності у розрахунку економічної доданої вартості). Ще одним недоліком даної концепції називають виключно фінансовий характер показників.

На нашу думку, в теорії будь-яку з розглянутих концепцій можна використати для реалізації стратегії, проте концепція універсальної системи показників, більшою мірою, підходить для використання підприємствами з активним залученням персоналу в процес управління, в організаціях, де персонал навчається як особисто, так і в колективі. Що стосується концепції економічної доданої вартості, то її використання є достатньо складним через неможливість розрахунку однойменного показника в умовах вітчизняних реалій. Тому більш доцільним, на нашу думку, є використання збалансованої системи показників для реалізації стратегії діяльності підприємства.

#### **Список використаних джерел:**

1. Каплан Р. С. Нортон Д. П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. Москва: Олимп-Бизнес, 2006. 320 с
2. Рамперсад К. Хьюберт Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность. Пер. с англ. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2004. 352 с.
3. Stern J.M., Stewart G.B., Chew D.H. The EVA Financial Management System. Journal of applied corporate finance. 1995. №2. P. 40.

**Кічурчак М. В.**, д.е.н., доцент,  
професор кафедри економіки України,  
**Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів**

### **ЧИННИКИ ПОЛІПШЕННЯ БЮДЖЕТНОГО ФІНАНСУВАННЯ СФЕРИ КУЛЬТУРИ В УМОВАХ РЕФОРМИ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ**

Однією із складових стратегії сталого розвитку економіки України є реформа децентралізації. Впровадження комплексу заходів за цим напрямом передбачає модифікацію діючої моделі бюджетного фінансування культурної діяльності на регіональному рівні. Виникає потреба у визначенні чинників поліпшення бюджетного фінансування сфери культури в Україні з позиції реформи децентралізації.

Окремі теоретико-методологічні і практичні питання, які стосуються характеру державного бюджетування сфери культури, досліджувала когорта українських і зарубіжних учених-економістів. Визначено основні закономірності розвитку фінансових відносин у сфері культури [1, с. 122–130]; проаналізовано стан бюджетного фінансування в контексті розвитку соціальної інфраструктури України [2, с. 57–65]; сформовано науковий підхід до оцінювання тенденцій оцінювання бюджетного фінансування сфери культури на субнаціональному рівні з використанням методології факторного аналізу методом головних компонент і економетричного моделювання [3, с. 232–236]. Доречно активізувати наукові розвідки, спрямовані на детермінацію головних чинників удосконалення бюджетного фінансування сфери культури на регіональному рівні в контексті реформи децентралізації в Україні.

У 2003–2019 рр. бюджетне фінансування сфери культури України на субнаціональному рівні демонструвало неоднозначні тенденції (табл. 1).

Таблиця 1

**Динаміка видатків місцевих бюджетів на культуру і мистецтво в Україні\***

| Показник   | 2003  | 2005  | 2006  | 2007  | 2008  | 2009  | 2010  | 2011  | 2012   | 2013  | 2014  | 2015  | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  |      |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|
| Розподіл видатків ЗБ на духовний і фізичний розвиток, % ЗБ**       | ДБ    | 30    | 31,2  | 37    | 36,9  | 32,1  | 35    | 36,9  | 38,6   | 44,8  | 35,6  | 40,2  | 37,4  | 35,2  | 32,5  | 34,9  | 31,6 |
|  | МБ    | 70    | 68,8  | 63    | 63,1  | 67,9  | 65    | 63,1  | 61,4   | 55,2  | 64,4  | 59,8  | 62,6  | 64,8  | 67,5  | 65,1  | 68,4 |
| Видатки МБ на КіМ, % видатків ЗБ на КіМ                            | 1,37  | 1,43  | 1,3   | 1,31  | 1,4   | 1,45  | 1,5   | 1,70  | 1,67   | 1,65  | 1,69  | 1,74  | 1,78  | 2,30  | 2,32  | ...   |      |
| Видатки МБ на КіМ, % видатків МБ                                   | 3,21  | 3,46  | 3,23  | 3,12  | 3,34  | 3,76  | 3,94  | 3,81  | 3,75   | 4,01  | 4,13  | 3,35  | 3,26  | 3,31  | 3,35  | 3,87  |      |
| Видатки МБ на КіМ, % ВВП   | 0,44  | 0,42  | 0,45  | 0,45  | 0,49  | 0,56  | 0,58  | 0,53  | 0,57   | 0,58  | 0,59  | 0,48  | 0,48  | 0,55  | 0,53  | 0,54  |      |
| Еластичність видатків МБ на КіМ за ВВП                             | 2,94  | 14,6  | 4,42  | 4,25  | 18,37 | -0,68 | 5,65  | 1,79  | 105,57 | АЕ*** | -0,88 | -0,14 | 8,69  | 14,88 | 4,35  | 4,46  |      |
| Темпи зростання видатків МБ на КіМ, % до п.р.                      | 131,4 | 139,4 | 132,3 | 133,6 | 142,3 | 110   | 123,2 | 109,3 | 121,1  | 105,7 | 105,8 | 101,4 | 120,9 | 137,7 | 114,8 | 114,3 |      |
| Перевищення темпів зростання видатків МБ на КіМ над ІСЦ, % до п.р. | 26,2  | 25,9  | 20,7  | 17,0  | 20,0  | -2,3  | 14,0  | 4,7   | 21,3   | 5,2   | -19,1 | -41,9 | 8,5   | 24,0  | 5,0   | 6,4   |      |
| Видатки МБ на КіМ **, грн/особа                                    | 22,9  | 39,6  | 52,7  | 70,8  | 101,2 | 111,8 | 138,3 | 151,6 | 183,9  | 194,9 | 218,2 | 222,1 | 269,6 | 387,9 | 448,0 | 515,1 |      |
| Індекс зміни структури видатків МБ на КіМ                          | 1,08  | 1,05  | 0,93  | 0,97  | 1,07  | 1,12  | 1,05  | 0,97  | 0,99   | 1,07  | 1,03  | 0,81  | 0,97  | 1,02  | 1,01  | 1,15  |      |

\* – кумулятивно за місцевими бюджетами. \*\* ЗБ – Зведений бюджет; ДБ – державний бюджет; МБ – місцеві бюджети; КіМ – культура і мистецтво; п.р. – попередній рік. \*\*\*АЕ – абсолютна еластичність. *Примітка.* Обчислено на підставі [4; 5].

У 2003–2013 рр. у розподілі видатків зведеного бюджету на духовний і фізичний розвиток наявний тренд до посилення фіскальної децентралізації, що спричинено перенесенням з національного на субнаціональний рівень асигнувань на цю сферу, у 2014–2015 р. – слабка зворотна тенденція, у 2016–2018 рр. – відновлення курсу на фіскальну децентралізацію у сфері культури. Позитивом є й те, що у 2003–2019 рр. хвилеподібно зростають частки видатків місцевих бюджетів на культуру у структурі видатків зведеного і місцевого бюджетів. В



аналізований період збільшують видатки місцевих бюджетів на культуру в розрахунку на одну особу. Причому підвищення відповідних обсягів видатків місцевих бюджетів відбувається швидше, ніж зростання ІСЦ (крім 2009 р., 2014–2015 рр.). Якщо до 2014 р. поступово нарощували частку видатків місцевих бюджетів на культуру у ВВП, то у 2015–2016 рр. її знижують і фіксують на рівні 0,48 % ВВП, у 2017–2019 рр. їх уже підвищено. Це свідчить про те, що сфера культури є чутливою до поточної соціально-економічної ситуації в Україні, бо й еластичність видатків місцевих бюджетів на культуру головно перевищує 1,0. У роки розгортання кризових явищ в національній економіці це спричинює напруженість під час розподілу бюджетних видатків на субнаціональному рівні на цю сферу. Динаміка індексу зміни структури видатків МБ на КіМ у 2003–2019 рр. має синусоподібний характер, що дає змогу розглядати такий тренд як свідчення неусталеності підходів до формування заходів культурної політики у розрізі регіонів.

З погляду реформи децентралізації це вказує на розмитість пріоритетів, принципів і напрямів реалізації державної політики у сфері культури на регіональному рівні. Проте у середньостроковій перспективі доречно очікувати позитивних змін у бюджетному фінансуванні сфери культури у розрізі регіонів, що пов'язане із ухваленням національної стратегії розвитку української культури та долученням до участі у програмі “Креативна Європа”.

Отже, важливими чинниками поліпшення бюджетного фінансування сфери культури в умовах реформи децентралізації в Україні є забезпечення усталеності підходів до розподілу бюджетних видатків на цю сферу у розрізі держава і регіони, завершення процесу децентралізації управління сферою культури і конкретизації органами місцевого самоврядування стратегічних завдань і пріоритетів розвитку культури. Важливо продовжувати переорієнтацію бюджетного фінансування сфери на субнаціональний рівень для забезпечення позитивних зрушень у соціально-економічному розвитку регіонів нашої країни.

#### **Список використаних джерел:**

1. Молчанов И.Н. Развитие финансовых отношений в сфере культуры. *Вестник ВГИК*. 2016. № 2 (28). С. 120–132.
2. Новиков В.М. Совершенствование бюджетной политики – основная детерминанта развития социальной инфраструктуры. *Демографія та соціальна економіка*. 2015. № 1 (23). С. 55–66.
3. Kichurchak M. Evaluation of the cultural sphere budgetary financing at the subnational level in the context of sustainable development in Ukraine. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2020. № 4 (35). P. 230–237.
4. Бюджети України 2001–2019: Статистичний збірник. К, 2002–2020.
5. *Державна служба статистики України*. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

**Клепчук Ю. В.**, здобувач вищої освіти  
СВО бакалавр, ОПП менеджмент,  
науковий керівник – **Здреник В.С.**, к.е.н., доцент,  
доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу,  
**Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль**

## **ЗАВДАННЯ ТА ВИКЛИКИ УПРАВЛІННЯ ОСНОВНИМИ ЗАСОБАМИ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

В сучасних, нелегких для економіки умовах, доцільно визначити фактори, що безпосередньо впливають на економічні показники зростання, встановлюють критерії конкурентоспроможності та якості виробленої організацією продукції, рівень її виробничої бази, а також максимальну ефективність використання всіх видів ресурсів.

Основні засоби займають одну із ведучих позицій в діяльності будь-якої компанії і організації. Працездатність основних засобів з максимальним коефіцієнтом корисної дії сприяє продуктивному і раціональному споживанню інших видів ресурсів (в тому числі сировини, матеріалів і т.д.). Завдяки впровадженню техніки нового покоління і сучасних технологій, нових методів організації праці з'являється можливість для збільшення продуктивності праці, організації отримують шанс виробляти інноваційну, конкурентоспроможну продукцію, знижувати її собівартість, і тим самим, підвищувати власну унікальність в конкурентному середовищі, відкриваючи для себе нові перспективи розвитку.

Аналізуючи рівень працездатності основних засобів, сутність якого полягає в генерації економічної вигоди за допомогою зазначених активів, з'ясовується, що правильна (з точки зору економічної теорії) експлуатація основних засобів, робить істотний вплив на виробничі та економічні результати господарської діяльності організації, на її інвестиційну привабливість, високу конкурентоспроможність на ринку.

Генеральною метою управління основними засобами є: збільшення виробництва продукції, товарів і послуг; стабільне нарощування потужності виробничого ресурсу; максимально повне задоволення потреб споживача; регулярне зниження собівартості продукції, товарів і послуг; зростання показників рентабельності виробництва; збільшення капіталу підприємства.

Основні засоби в статусі економічної категорії входять до складу засобів виробництва. Засоби виробництва, в свою чергу, є комплексом засобів і предметів праці. Всі фактори виробництва можна представити у вигляді трьох складових: праця, капітал і рівень науково-технічних знань і ці складові взаємозалежні між собою. Для початку виробничого процесу необхідно об'єднання засобів виробництва з робочою силою і з людиною, беручи безпосередню участь в цьому процесі, впливає на предмети праці, трансформуючи їх до потрібного стану і досягаючи певної мети. У науковій літературі та практичному використанні для визначення засобів праці застосовуються три терміни: «основні засоби», «основні фонди», «основний капітал».

Функціонування в сучасних економічних умовах суб'єктів господарювання вимагає наявності різного роду активів. Найбільш високовартісними з них і

вагомими для провадження виробництва є необоротні активи, до складу яких входять основні засоби. Вони забезпечують не лише умови (будівлі, споруди), а й власне саме виробництво (обладнання, технічні лінії, станки і т. п.) [2, с. 554].

У безпосередній залежності від способів участі основних засобів в процесі поглибленого відтворення, вони поділяться на класи виробничих і невиробничих основних фондів. Основні виробничі фонди функціонують в області саме матеріального виробництва, неодноразово беручи участь у виробничому процесі, амортизуються поступово, а їх вартість додається до продукції, що виробляється частинами по мірі експлуатації. Покриваються вони за рахунок капітальних вкладень. У прямій залежності від обсягу основних засобів, їх вартості та успішного стану, вони відіграють значну роль на рівні мікроекономіки підприємства і нерозривно пов'язані з: виробничою потужністю підприємства; обсягом випуску і реалізації готової продукції; рівнем якості і високою конкурентоспроможністю продукції перед іншими виробниками; рівнем низької собівартості і високою рентабельністю продукції; благополучним фінансовим станом організації в цілому.

Використовувані основні засоби та їх технічний стан в значній мірі характеризують технічний рівень організації. Для оздоровлення та успішного функціонування організації потрібна ефективна система управління основними засобами.

Основні засоби мають велику питому вагу в загальній сумі майна господарюючого суб'єкта, та по усталеній думці – це найбільш значна складова частина майна підприємства. Від їх стану залежать кінцеві результати господарської діяльності підприємства. Раціональне управління основними засобами сприяє поліпшенню основних техніко-економічних показників підприємства в цілому.

Одним з ефективних методів управління організацією є контролінг.

Поняття контролінгу в економічному сенсі означає управління і спостереження. Але оскільки ефективне управління і спостереження неможливі без постановки цілей і планування заходів щодо їх реалізації, то контролінг містить комплекс завдань з планування, регулювання і спостереження [1, с. 167]. Контролінг може інтерпретуватися і як інформаційне забезпечення, орієнтоване на кінцевий результат управління основними фондами.

Головне завдання контролінгу полягає в тому, щоб шляхом підготовки і надання необхідної управлінської інформації орієнтувати керівництво на прийняття рішень і здійснення необхідних дій. Контролінг застосовується для планування, регулювання і контролю за процесом управління основними засобами.

Контролінг в даному випадку забезпечує процес управління основними засобами на базі створеного на підприємстві підрозділу економічного аналізу використання основних засобів і виступає в якості складової частини такої організаційної форми.

Мета управління основними засобами – забезпечити найбільш ефективне їх використання. Тому, фондоддача і фондомісткість – це найважливіші узагальнюючі показники ефективності використання основних засобів підприємства.

Для підвищення раціонального використання основних засобів необхідне підвищення фондоддачі та зниження фондоємності продукції, що досягається за рахунок впровадження досягнень науково-технічного прогресу.

Проблема зростання ефективності застосування основних засобів в даний час має величезне значення. Раціональне використання основних засобів може бути досягнуто шляхом модернізації організації ремонту техніки на основі міжвідомчої кооперації, запровадження агрегатно-вузлових методів ремонту, створення мережі спеціалізованих ремонтних підприємств

В даний час великий вплив на збільшення ефективності використання основних засобів мають такі фактори, як своєчасне управління використанням, обслуговуванням і ремонтом обладнання, оптимізація прийняття рішень, наукове прогнозування в галузі використання і відтворення засобів праці і т. д.

З метою збільшення ефективності використання основних засобів на підприємстві необхідно: вжити заходів щодо розширення виробництва і реалізації продукції, робіт, послуг, що забезпечить зростання власного капіталу та дасть можливість самостійно фінансувати свою діяльність, тобто за рахунок власних коштів; створити в організації систему контролінгу з метою управління основними засобами.

#### **Список використаних джерел:**

1. Здреник В.С. Контролінг інвестиційної діяльності на підприємстві: концептуальні засади та особливості. *Wirtschaft und Management: Probleme der wissenschaft und praxis: Sammelwerk der wissenschaftlichen Artikel*. Nürnberg, Deutschland: Verlag SWG imex GmbH. 2014. Vol. 2. S. 166-170.
2. Хорунжак Н.М., Рогожкіна В.В. Понятійна сутність необоротних активів і проблеми її ідентифікації. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Випуск 19. С.554-560.

**Колодійчук В.А.**, к.е.н., доцент

**Крупка З.М.**, аспірант кафедри менеджменту

**Львівський національний університет ветеринарної медицини та**

**біотехнологій ім. С.З. Гжицького, м. Львів**

### **ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ ОЛІЙНОЇ ГАЛУЗІ**

Логістичний ланцюг олійної галузі – це поєднання логістичних зв'язків логістичної системи виробництва олії та побічних продуктів, за допомогою якого здійснюється рух матеріальних потоків, від постачальника логістичних ресурсів (насіння, добрива, паливо тощо) до споживача готової продукції (внутрішній та зовнішній ринок олії, харчова, фармацевтична, хімічна промисловості, тваринництво).

Логістика олійної галузі складається з таких зв'язків: закупівля ресурсів, зберігання ресурсів, виробництво олії та побічних продуктів, зберігання олії та побічних продуктів, розподіл олії та побічних продуктів. Транспортування продуктів олійної галузі та ресурсів є інтегральним логістичним зв'язком та операцією.

Логістична система олійної галузі – система організації наскрізних матеріалів потоків, а також супутніх потоків, від формування пропозиції олійних культур до збуту олії та побічних продуктів, яка спрямована на підвищення ефективності

виробництва та збуту задіяних у цьому процесі підприємств.

Основні завдання логістичної системи олійної галузі полягають у забезпечення виробництва високоякісної продукції; повне, своєчасне, комплексне та якісне забезпечення всіх ресурсів, необхідних для виробництва олії та організації управління ланцюгами; управління транспортуванням, зберіганням та виробництвом олії та супутніх продуктів; управління сировиною та готовими продуктами; управління оплатою закупівлі матеріально-технічних ресурсів та забезпечення виробництва олії.

Формування реальних логістичних систем вимагає використання системного підходу. Денисенко М. та Левковець П. зазначають, що системний підхід проектування логістичних систем є особливим типом «методологічного дослідження, в зв'язку з чим метою конкретного застосування системного підходу є не характеристики певного об'єкта самі по собі, а аналіз дієвості та продуктивності способів, що застосовуються у вивченні даного об'єкта, виявленні таких характеристик» [1, с.23]. Такі системи дозволяють досліджувати якість та взаємозв'язки між об'єктами, які важко вивчити. Це означає, що кожна система є інтегрованою загальною системою навіть у випадку поєднання різних підсистем. У той же час, логістика відрізняється від інших теорій бізнес-систем, що мають підхід до оптимізації матеріального потоку загалом. Цей підхід спрямований на мінімізацію інтегральних витрат цього матеріального потоку.

Відповідно до системного підходу формування логістичних систем на будь-якому рівні економічної системи починається на макрорівні (економіка країни або групи країн) і закінчується мікрорівнем (підприємство). Крім того, дослідження Колодійчук В. передбачає, що в процесі проектування логістичних систем слід враховувати наступні принципи: «принцип науковості прикладних задач логістики із врахуванням теоретичного базису фундаментальних досліджень; принцип системності; принцип реалізації цільової функції системи в одержанні синергетичного ефекту через задоволення потреб споживачів; принцип пріоритетності розподільчої логістики над іншими базисними логістичними активностями; принцип розумної достатності логістичного сервісу; принцип оцінки результату в зустрічному до переміщення матеріального потоку напрямку; принцип повного врахування витрат та їх обліку на операційному рівні для оцінки функцій логістики; принцип багатоваріантності логістичних сценаріїв та критеріальний вибір оптимального рішення; принцип відповідності логістичної стратегії загальнокорпоративній; принцип визначальності інформаційного потоку у прийнятті логістичних рішень; принцип гармонізації потоків (матеріальних, інформаційних, фінансових, сервісних); принцип єдинокорпоративності у формуванні логістичних ланцюгів; принцип паритетності цін і еквівалентності обміну між елементами логістичного ланцюга та розподілу синергетичного ефекту; принцип глобальної оптимізації шляхом узгодження локальних цілей функціонування елементів системи для досягнення глобального; принцип сучасності логістичного інструментарію оцінки і моделювання систем, що базується на використанні сучасних апаратних засобів та їх відповідного програмного забезпечення» [2, с.118].

На думку Проскуріної Л. формування логістичних систем повинно ґрунтуватися на наступних принципах: «послідовного просування етапами

створення системи (система спочатку повинна досліджуватись на макрорівні, тобто у взаємовідносинах із зовнішнім середовищем, а потім на мікрорівні, тобто всередині власної структури); поєднання інформації, ресурсних та інших характеристик системи, що проектуються; відсутності конфліктів між цілями окремих підсистем і цілями всієї системи» [3, с.218].

Принципами формування логістичних систем олійної галузі є:

1) принцип оптимальності, який передбачає, що основним критерієм логістичної системи функціонування виробництва є мінімальні сумарні логістичні витрати, пов'язані з виробництвом та збутом олії та побічних продуктів;

2) принцип бухгалтерського обліку, який полягає в аналізі сумарних витрат по всьому ланцюжку постачання: від закупівель матеріально-технічних ресурсів до збуту готової продукції;

3) принцип послідовності, що передбачає інтеграцію всіх основних зв'язків логістичної системи олійної галузі (закупівля ресурсів, виробництво олії, транспортування ресурсів та продукції, зберігання ресурсів та продукції, розподіл продукції) та їх взаємодії [4, с.265]. Цей принцип означає узгодженість матеріальних, фінансових та інформаційних потоків для досягнення мети олійної галузі – виробництва та доставки потрібної кількості олії та побічних продуктів, правильного асортименту з належною якістю в потрібний час та в потрібну місце з мінімальними витратами.

4) принцип стійкості та пристосованості логістичної системи олійної галузі, який мінімізує відхилення від норми необхідної кількості виробництва олії під впливом навколишнього середовища та пристосовується до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі завдяки прийняттю відповідних управлінських рішень.

Ринкові умови передбачають використання логістичного підходу суб'єктом господарювання у виробництві, збуті та іншій комерційній діяльності. Такий підхід дозволяє окреслити перспективи виходу підприємства з кризи, вибрати правильну стратегію і тактику ефективного управління, визначити перспективні напрямки подальшого розвитку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Денисенко М. П., Левковець П. Р., Михайлова Л. І. та ін. Організація та проектування логістичних систем: підручник / за ред. проф. М. П. Денисенка, проф. П. Р. Лековця, проф. Л. І. Михайлової. К.: Центр учбової літератури, 2010. 336 с., С.23
2. Колодійчук В. А. Принципи аналізу і проектування логістичних систем на зернопродуктовому ринку України. *Науковий вісник Херсонського національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2014. Вип 9 (2014). С. 118-122.
3. Проскуріна Л.І. Теоретичні засади формування логістичної системи. *Проблеми та перспективи розвитку обліку, логістики та інформаційних технологій в контексті євроінтеграції*: Всеукраїнська науково-практична. Ніжин, 2019. С. 216–219.
4. Wu P.J. Logistics business analytics for achieving environmental sustainability. *Journal of Administrative and Business Studies*. 2016. Т. 2. № 6. С. 264–269.

## **УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ ТА ПЕРЕРОБКОЮ МОЛОКА НА ЗАСАДАХ ПЕРЕХОДУ ДО ОРГАНІЧНОГО ВИРОБНИЦТВА**

Органічне сільське господарство – система виробництва, переробки, транспортування та зберігання сільськогосподарської продукції без застосування отрутохімікатів, генетично модифікованих організмів та інших синтетичних речовин, заборонених Еко стандартом. Основною метою органічного сільського господарства є замкнутий цикл, який полягає в отриманні від тваринництва органічного добрива, що використовується для підтримки родючості ґрунту і забезпечення рослин поживними речовинами. Винос азоту компенсується за рахунок обробітку бобових культур. Завдяки активізації ґрунтових процесів підвищується доступність і інших необхідних мінеральних елементів в ґрунті.

В умовах інтеграційних процесів все більше виробників та переробників переходять до екологічного та органічного виробництва. Нормативно-правове забезпечення розвитку органічного молочного виробництва України вимагає справедливую конкуренцію та належне функціонування спільного ринку органічних продуктів, підтримку впевненості споживачів у продуктах, маркованих як органічні. Основними критеріями з регулювання органічного виробництва є Закон України «Про основні принципи та вимоги до органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції» прийнятого 10.07.2018 та введеного в дію 2.08.2019 [3]. Однією з вагомих статей витрат виробників органічної продукції виступає сертифікація.

Через відсутність єдиного пулу виробників органічної продукції в Україні, підприємці мають проблему дистрибуції своєї продукції. Щоб товари потрапили на полиці магазинів, необхідно оформити ряд дозвільних документів. Для більшості дрібних виробників – це процедура надто складна. В Україні частка продажів органічної продукції поки що не перевищує 1 % від загального обсягу [2].

Органічне молоко не містить залишків пестицидів. Корів на органічних фермах годують сертифікованими кормами та випасають на пасовищах, де не використовують хімічні пестициди (гербіциди, інсектициди, фунгіциди). Органічне молоко не містить ГМО. Раціон корів у органічному скотарстві складається лише з сертифікованих кормів, які виключають вміст ГМО: свіжої трави, сіна, соломи, органічного фуражного зерна. Тому молоко виключає вміст цих речовин. Органічний продукт не містить синтетичних домішок, хімікатів, стабілізаторів, консервантів, Е-добавок та інших хімічних речовин, які наявні в більшості напоїв. Дотримання вимог ведення органічного тваринництва мінімізує ризики надходження токсичних елементів до сировини [1].

Міжнародною організацією, яка розробляє нормативи і здійснює контроль за дотриманням правил сертифікації акредитованими національними організаціями є IFOAM (International Federation of Agriculture Movement). Продукція не може бути визнаною як «органічна» якщо вона не сертифікована органом,

акредитованим у IFOAM і не має права експортуватись за кордон як така. Норми IFOAM складаються із Базових стандартів IFOAM для системи органічного виробництва та переробки а також Принципів IFOAM для акредитації органів сертифікації органічного виробництва та переробки. Акредитація IFOAM на основі даних стандартів здійснюється некомерційною, незалежною інституцією – Міжнародною організацією акредитації органічного виробництва IOAS [5].

Створення національної системи сертифікації, а також прийняття управлінських рішень в сфері органічного виробництва неможливе без вивчення існуючих систем міжнародних стандартів в даній області і повинна бути спрямована на встановлення міжнародної еквівалентності гарантійної системи, а це в свою чергу сприятиме збільшенню експортного потенціалу органічної продукції.

Офіційні статистичні огляди IFOAM підтверджують, що якщо в 2002 р. в Україні було зареєстровано 31 господарство, що отримало статус «органічного», то в 2017 р. нараховувалось вже 375 органічних господарства, а загальна площа сільськогосподарських угідь, на яких ведеться органічне виробництво, склала 420 тис га [4]. Станом на 2018 р. в Україні діяло 162 органічно сертифікованих сільгоспвиробників. Органічні підприємства, зазначені вище, що діють на території України є великими з іноземними інвестиціями. Вважаємо, що звичайним фермерам потрібно робити перші кроки до відповідності виробництва безпечності та органічності продукції. Більшість вже починає роботу у напрямку органічного виробництва. Отже, для забезпечення ефективності і рентабельності органічного виробництва підприємствам необхідно основним каналом реалізації мати Європейський ринок, оскільки на внутрішньому ринку підприємство не зможе відшкодувати понесені витрати.

#### Вищий орган управління, СЕО ЕОЦОМ

|   |   |                                       |
|---|---|---------------------------------------|
| Виконавчо-<br>дорадчий орган<br>(Рада віце- | Центр сертифікації<br>безпечності і<br>органічності продукції | Сільськогосподарсь<br>кі підприємства |
| Контролюючий<br>орган<br>(Наглядова рада)   | Моніторинг якості<br>продукції (лабораторія)                  | Фермерські<br>господарства            |
| Науково-дорадча<br>рада                     | Підприємства<br>виробники засобів для<br>організації          | Переробні<br>підприємства             |
|   | Маркетингові<br>кооперативи для збуту<br>продукції            | Внутрішні<br>Зовнішні ринки           |

Рис. 1. Архітектура управління експортно-орієнтованим центром органічного молоковиробництва (ЕОЦОМ)

Джерело: розроблено автором за результатами власних досліджень.

Можна відзначити, що в нинішніх соціально економічних умовах можливо



тільки експортно-орієнтоване виробництво органічної молочної продукції. Тут необхідна інтеграція малих та середніх фермерських органічних господарств з єдиним центром реалізації продукції, лабораторією, що значно знизить витрати пов'язані з контролем продукції, маркетингом, виробничими послугами. Можлива інтеграція як під єдиним брендом, так і декількома. Такий експортно-орієнтований центр органічного молоковиробництва (ЕОЦОМ), може бути організований за різними формами власності за бажанням засновників (рис. 1).

Кожен з учасників центру має мати сертифікат органічного виробника та повністю відповідати вимогам ІФОАМ. Оскільки, як зазначалось вище, Харківська область має сприятливі умови для ведення органічного молоковиробництва, пропонуємо розташовувати такий центр у Великобурлуцькому, Красноградському, або Куп'янському районах. Запропонований центр дасть змогу об'єднати потужності малих та середніх підприємств з виробництва молока та допоможе організації процесу їх сертифікації статусу органічних.

У представленому для виробників органічних молочних продуктів у планах передбачається активна робота з удосконалення процесів виробництва, впровадження кращого світового досвіду для задоволення найвибагливіших вимог споживачів та відповідності вимогам стандартам якості та безпечності харчової продукції.

#### Список використаних джерел:

1. Органічне фермерство: чи готові до цього фермери і які законодавчі зміни потрібні в цій сфері? URL: <https://zaholovok.com.ua/organichne-fermerstvo-chi-gotovi-do-tsogo-fermeri-i-yaki-zakonodavchi-zmini-potribni-v-tsii-sferi/> (дата звернення 18.09.2021).
2. Органічний сектор потребує прийняття нового закону. URL: <https://agropolit.com/interview/305-olena-kovalova-organichniy-sektor-potrebu-yepriy-nyattya-povogo-zakonu> (дата звернення 12.02.2021).
3. Про основні принципи та вимоги до органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції: Закон України від 10.07.2018 р. № 5448-д. *Голос України*. 01 серп. 2018 р. № 2496-VIII.
4. Сертифікаційний орган «Органік Стандарт».
5. Федерація органічного руху в Україні. Органік в Україні. URL: <http://organic.com.ua/uk/homepage/2010-01-26-42-29> (дата звернення 01.03.2021).

**Корольова А. В.**, здобувач вищої освіти

бакалавр, ОПП Фінанси і кредит,

Науковий керівник - **Корват О. В.**, к.е.н., доцент,

доцент кафедри банківської справи і фінансових послуг,

**Харківський національний економічний університет**

**імені Семена Кузнеця, м. Харків**

## **ФОРМУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ КРЕДИТУВАННЯ ЮРИДИЧНИХ ОСІБ У БАНКУ**

Ефективність діяльності суб'єктів господарювання є одним з головних завдань економічного розвитку будь-якої країни. Юридичні особи грають провідну роль у створенні робочих місць та збільшенні ВВП. Проте одним з бар'єрів розвитку підприємств є обмежений доступ до фінансування їх діяльності банківськими установами [1, с. 3]. Кредитування юридичних осіб у банку є складним і трудомістким процесом, що підлягає постійному удосконаленню,

пов'язаному, зокрема, із змінами підходів до кредитного банківського обслуговування [2, с. 62].

Аналіз стану кредитування юридичних осіб [3; 4] дозволяє виокремити проблеми організації кредитної діяльності, характерні для багатьох банків України: недостатній аналіз кредитних ризиків на етапі укладання кредитного договору (1); значний обсяг непрацюючих кредитів юридичних осіб (2); недосконале управління проблемною заборгованістю (3); низька якість кредитного портфелю (4); високі процентні ставки на кредити юридичним особам (5).

Взаємозв'язки між вищезгаданими проблемами, що знижують ефективність кредитування юридичних осіб, подано на рис. 1. Зв'язки зображені у вигляді стрілок. Спрямування стрілки вказує на залежність проблеми від іншої, з якої виходить стрілка.

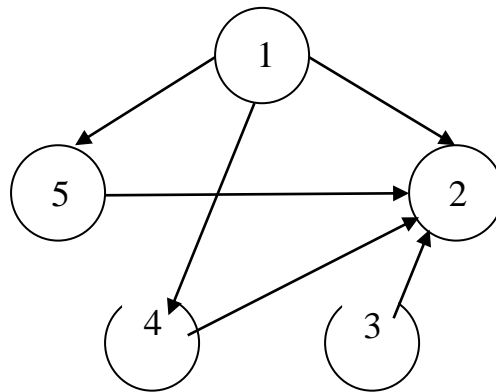


Рис. 1. Взаємозв'язок між проблемами кредитування юридичних осіб у банку

Після побудови взаємозв'язків між проблемами кредитування юридичних осіб (рис. 1.) можна застосувати метод структурування елементів системи для виявлення черговості розв'язання зазначених проблем. На основі цих взаємозв'язків (рис. 1) будується бінарна матриця досяжності (табл. 1).

Таблиця 1

Матриця досяжності

| i \ j | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------|---|---|---|---|---|
| 1     | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 |
| 2     | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| 3     | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| 4     | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 |
| 5     | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |

Значення елемента матриці досяжності визначено за правилом [5, с. 284]:

$$d_{ij} = \begin{cases} 1, \text{ якщо з } i \text{ можна потрапити до } j; \\ 0, \text{ у протилежному випадку.} \end{cases}$$

За допомогою матриці досяжності можна розподілити всі елементи за рівнями ієрархії. Для цього елементи розбиваються на досяжні, та ті від яких іде зв'язок до досяжних. Досяжним вважається елемент  $h_i$  з елемента  $h_j$ , з якого існує шлях від  $h_j$  до  $h_i$ . Досяжні елементи групуються та позначаються як  $R(h_i)$ , а ті які передують –  $A(h_i)$ .

Для визначення першого рівня ієрархії формуються групи  $R(h_i)$ ,  $A(h_i)$  та їх логічне перетинання  $R(h_i) \cap A(h_i)$ . Перший рівень ієрархії буде таким, для якого виконується умова [5, с. 285]:

$$A(h_i) = R(h_i) \cap A(h_i)$$

Результати досягнення цієї умови наведені у табл. 2.

Таблиця 2

**Перша ітерація аналізу залежності проблем**

| $h_i$ | $R(h_i)$ | $A(h_i)$  | $R(h_i) \cap A(h_i)$ |
|-------|----------|-----------|----------------------|
| 1     | 1,2,4,5  | 1         | 1                    |
| 2     | 2        | 1,2,3,4,5 | 2                    |
| 3     | 2,3      | 3         | 3                    |
| 4     | 2,4      | 1,4       | 4                    |
| 5     | 2,5      | 1,5       | 5                    |

Проведена ітерація виявила перший рівень ієрархії розв'язання проблем, якими є 1 та 3 проблеми, що позначені у табл. 2 кольором. Для складення другої ітерації, вони вилучаються з аналізу наступного рівня (табл. 3).

Таблиця 3

**Друга ітерація аналізу залежності проблем**

| $h_i$ | $R(h_i)$ | $A(h_i)$ | $R(h_i) \cap A(h_i)$ |
|-------|----------|----------|----------------------|
| 2     | 2        | 2,4,5    | 2                    |
| 4     | 2,4      | 4        | 4                    |
| 5     | 2,5      | 5        | 5                    |

Проаналізувавши результати першої та другої ітерації, результат моделі ієрархії є таким: I рівень – 1, 3 елементи; II рівень – 4,5 елементи; III рівень – 2 елемент. Модель пріоритетності вирішення проблем організації кредитування юридичних осіб наведена на рис. 2.

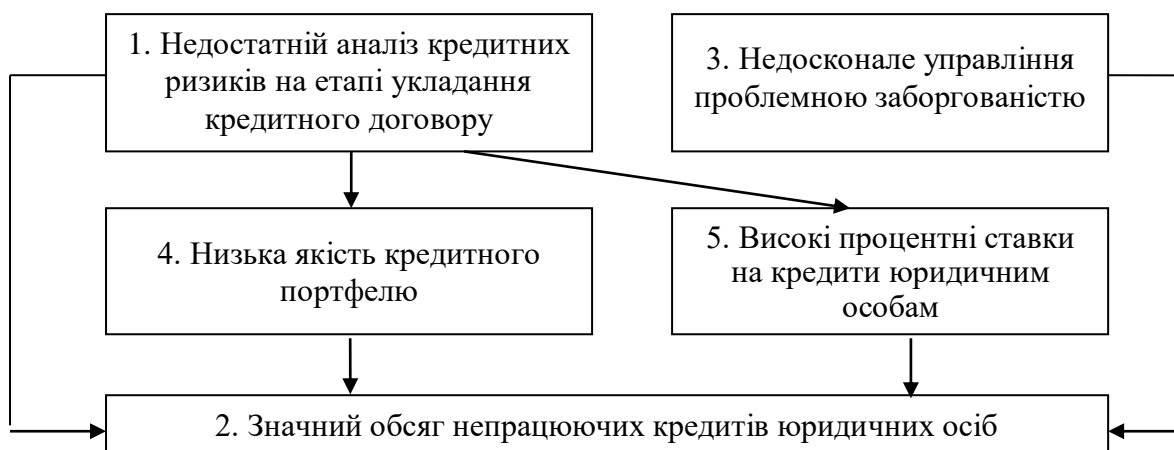


Рис. 2. Ієрархічна модель залежності проблем кредитування юридичних осіб

Таким чином побудована модель залежності проблем організації кредитування юридичних осіб у банку дозволила виявити першочергові напрями удосконалення організації кредитування юридичних осіб у банку: поглиблення аналізу кредитних ризиків на етапі укладання кредитного договору та підвищення

ефективності управління проблемною заборгованістю. Це дозволить полегшити розв'язання другорядних проблем кредитування у сегменті юридичних осіб.

#### Список використаних джерел:

1. Обзор международного опыта по предоставлению услуг в сфере банковского обслуживания МСП. *IFC*. URL: <https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/132bb57c-dbc1-4878-8895-b5038caa8209/SMER.pdf?MOD=AJPERES&CVID=jkCVs62>.
2. Корват О. В., Юношева А. С. Еволюція підходів до кредитного банківського обслуговування. *Сучасні тенденції розвитку економіки, обліку, фінансів і права*: зб. тез доповідей міжнар. наук.-практ. конф. Полтава : ЦФЕНД, 2020. Ч. 1. С. 62-63.
3. Корват О. В., Корольова А.В. Проблеми розвитку банківського кредитування юридичних осіб в Україні. *Економічні студії*. 2020. Вип. 4. С. 52-57.
4. Макаренко Ю. П., Чичмар О. Ю. Проблеми та ризики кредитування юридичних осіб комерційними банками України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. №4. С. 22–26.
5. Лямець В. І., Тевяшев А. Д. Системний аналіз: вступний курс. Харків: ХНУРЕ, 2004. 448 с.

**Кравчук Л.С.**, к.е.н, доцент,

кафедра менеджменту та маркетингу

**Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв**

### **ДЕФІНІЦІЇ СТВОРЕННЯ БІЗНЕС-ІНКУБАТОРІВ ЗА УЧАСТІ УНІВЕРСИТЕТІВ**

Розвиток інфраструктури підтримки підприємництва неможливий без розвитку мережі бізнес-інкубаторів [БІ]. Це беззаперечно доведено економіками багатьох країн світу. Сама по собі проблема розвитку мікро-, малого та середнього бізнесу може важатися, без сумніву, ключовою проблемою розвитку економіки взагалі, особливо в умовах світової пандемії. Одним із сучасних інструментів залучення бізнесу та інвестицій на територію є створення бізнес-інкубаторів [1]. Таким чином, модель місцевого інноваційного, наразі й економічного розвитку пов'язана із тріадою понять: «Бізнес - Наука / Університети - Місцева влада».

На думку багатьох сучасників, основними перешкодами на шляху розвитку бізнес-інкубаторів є: 1) відсутність законодавчої бази діяльності БІ; 2) відсутність належної матеріально-технічної бази; 3) низька інформованість місцевих керівників про можливості БІ у розвитку підприємництва регіону; 4) необізнаність керівників вузів як займатися проблемами працевлаштування студентів застосовуючи методики та технології бізнес-інкубації [2, 4].

Законодавче регулювання діяльності інноваційних підприємств в Україні здійснюється такими нормативно-правовими актами, як: Господарський Кодекс, Закон України «Про інноваційну діяльність» від 4.07.2002 р., Закон України «Про інвестиційну діяльність» від 18.09.1991 р., Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність» від 13.12.1991 р., В законодавстві не надається чіткого визначення поняттю бізнес-інкубатор, але в ЗУ «Про інноваційну діяльність» визначається, що інноваційне підприємство може функціонувати у вигляді бізнес-інкубатору.

За статистикою в Україні працює 76 бізнес-інкубаторів. Насправді, ефективно діючих можна назвати не більше 10. Для сприяння розвитку бізнес-інкубаторів в Україні створено Українську асоціацію бізнес-інкубаторів та інноваційних центрів. Найбільш успішними бізнес-інкубаторами України можна вважати Eastlabs, iHUB, Happy Farm, GrowthUp, Wannabiz, Voomy IT-парк та Polyteco.

Підсумувавши дослідження провідних вітчизняних та зарубіжних науковців, слід відзначити основні напрями впливу університетів на розвиток територіальних громад та місцевий розвиток в цілому (рис.1.) [3].

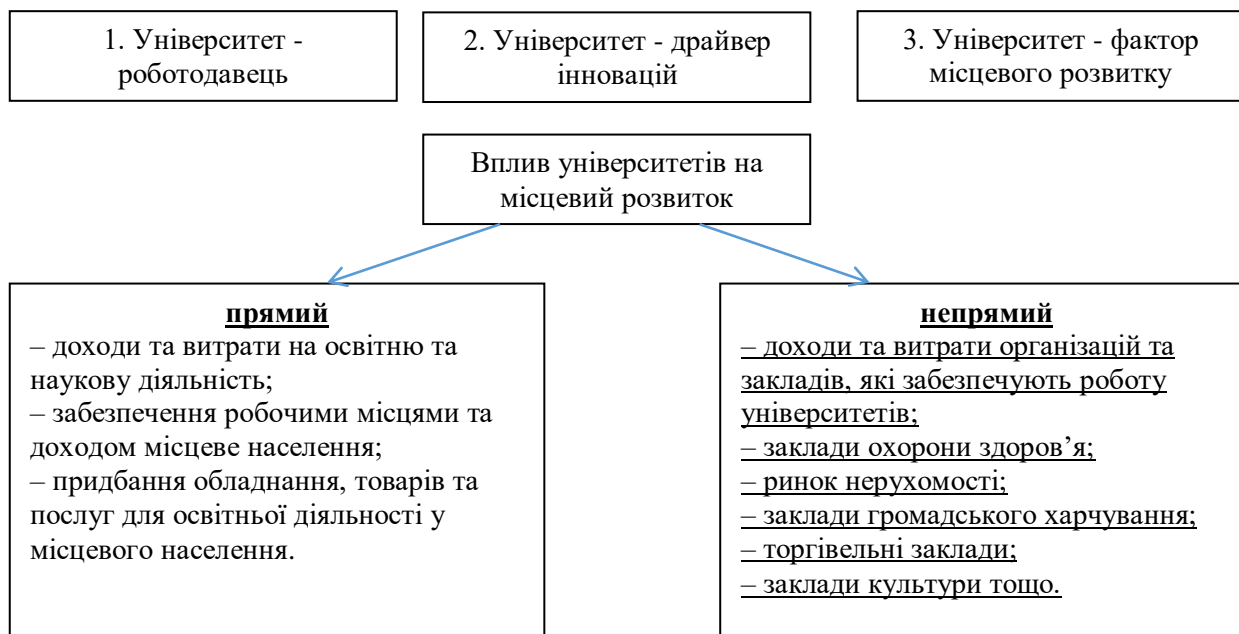


Рис. 1. Вплив та роль університетів на місцевий розвиток.

Зазначимо, що в 2020 році Міністерство розвитку громад та територій України в Програмах й проектах регіонального розвитку, які можуть реалізовуватися за рахунок коштів державного бюджету, отриманих від Європейського Союзу акцент було зроблено на інноваційний розвиток територій, де підтримку отримали створення бізнес-інкубаторів та стартапів [5].

**Висновок.** Важливим аспектом впливу університетів на територіальний розвиток є формування та співпраця із бізнес середовищем, генерування нових ідей та стартапів для залучення інвестицій для місцевого розвитку.

#### Список використаних джерел:

1. Історія розвитку та сутність бізнес-інкубування. Найбільш затребувані бізнес-інкубатори України. 2016. URL: <http://tempus.nung.edu.ua/uk/news.>)
2. Пуліна Т. В., Тесленок І. М., Носов М. П. Проблеми та перспективи розвитку бізнес-інкубаторів в Україні як інноваційної організаційної структури. *Ефективна економіка*. 2019. URL: <http://tempus.nung.edu.ua/uk/news.> <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7471>.
3. Немченко А. Б., Немченко Т. Б. Бізнес-інкубатори у сфері сучасної державної підтримки розвитку регіональної інноваційної інфраструктури. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*. 2010. № 17.
4. Клочан В.В., Мірошник В.О., Надточий К.П. Особливості об'єднання територіальних громад в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. № 1. 2020. С. 142-147. URL: <http://www.investplan.com.ua/index.php?op=1&z=6987&i=22>.
5. Klochan V., Klochan I. Improvement of the mechanism of state regulation of investment in the innovative development of the agrarian sector. *Baltic Journal of Economic Studies*. № 4 (2). 2018. Pp 99-105. URL: <http://baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/387>.

**Крись А.О.**, 21 СПУ, здобувач вищої освіти  
бакалавр, Публічне управління і адміністрування,  
Науковий керівник – **Ортіна Г.В.**, д.н.держ. упр.  
**Таврійський державний агротехнологічний університет**  
**імені Дмитра Моторного**, м. Мелітополь

## **ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ – ВІЗИТІВКА УСПІШНОГО МЕНЕДЖЕРА**

Актуальність проблеми: З кожним роком все більше висвітлюється проблематика управління персоналом, так як відсутній зв'язок цілісної соціальної системи. Найголовнішою проблемою у колективі виступають конфліктні ситуації, тобто це виникає здебільшого у не згуртованій команді або групі штатного персоналу.

Мета статті – проаналізувати вплив керівництва на персонал як цілісної соціальної системи. Систематизувати пропозиції, щодо удосконалення управління.

Управління персоналом є специфічною функцією менеджменту організації. [5].

Управління персоналом - це специфічна функція управлінської діяльності, і його основною метою є люди, які належать до певних соціальних груп та трудових колективів. Предметом управління є керівники та експерти, які виконують функції управління, пов'язані з підлеглими. [2].

Менеджмент у сфері персоналу здійснюється за допомогою системних методів. Існують такі групи методів : адміністративні, економічні і соціально-психологічні [3] .

Адміністративний метод базується на владі, дисципліні та покаранні, а в історії відомий як "метод кнута". Адміністративні методи орієнтовані на поведінкові мотивації, такі як потреба у трудовій дисципліні, почуття відповідальності, особисте бажання працювати в конкретній організації та культура праці. [6].

Економічний метод заснований на використанні економічних стимулів і називається «пряниковим методом». За їх допомогою було здійснено матеріальне стимулювання колективних та незалежних робітників.

Соціально – психологічний метод заснований на використанні моральних стимулів, роботі та впливі на працівників за допомогою психологічних механізмів, перетворюючи тим самим адміністративні завдання у свідомі обов'язки, що є невід'ємною потребою людей [4] .

Звісно, що весь процес організації персоналу залежить від керівника даного підрозділу .

Підвищити ефективність управління персоналом можна використовуючи такі фактори:

1. Добре організувати роботу підлеглих;
2. Розумно планувати та використовувати виробничу ділянку;
3. Проводити систематичну перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників;
4. Забезпечити стабільність зайнятості;
5. Сформулювати та реалізувати різні соціально-економічні плани [1].

Отже, досконалий кадровий менеджмент є запорукою успіху організації. Від

нього залежить систематизованість і віддача колективу. Особливість управління персоналом соціальних служб залежить від процедур прийняття рішень.

#### **Список використаних джерел:**

1. Буянова І. А., Рандіна А. М. Мотивація працівників у сучасних умовах господарювання підприємств і організацій. 2012. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=16537>.
2. Менеджмент персоналу: навч. посіб. вид. 2-ге, без змін / Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. К.: КНЕУ, 2006. 398 с.
3. Лукьянихин В. Менеджмент персоналу: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2015. 592 с.
4. Труш Ю. Л., Гриценко А. О. Мотивація персоналу на підприємствах в сучасних умовах господарювання. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/23596/1/2.pdf>.
5. Олексенко Р. І., Кондрашов О. М., Шишкін В. О., Ортіна, Г. В., Застрожников А. Г. Економіка підприємства: навч. посіб. Люкс, Мелітополь. ISBN 978-966-8428-49-4.
6. Щєбликіна І.О., Олексенко Р.І. Управління персоналом: навч. посіб. Сімферополь: ДІАЙПІ, 2012. 272 с. ISBN 978-966- 491-306-2.

**Крисько Ж. Л.**, к.е.н, доцент,

доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу

**Лука І. І.**, здобувачка вищої освіти

СВО магістр ОПП Менеджмент закладів охорони здоров'я

**Західноукраїнський національний університет**, м. Тернопіль

### **ПРОБЛЕМИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В СИСТЕМІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Підвищення ефективності охорони здоров'я в значній мірі визначається професіоналізмом кадрів і залежить від проведеної кадрової політики. У даний час особливо гостро стоїть питання вдосконалення кадрового забезпечення в системі охорони здоров'я. Пріоритетним напрямом є поліпшення кадрового складу лікувально-профілактичних установ кадрами з вищою медичною освітою, підвищення кваліфікації та професіоналізму лікарів.

В Україні система охорони здоров'я зазнає значних змін [1]. Важлива роль належить удосконаленню системи управління кадровими ресурсами як стратегічної складової розвитку галузі. Кадрова політика щодо збереження кадрів в охороні здоров'я є важливим фактором стабілізації галузі. Важливим фактором удосконалення системи управління медичних кадрів є освоєння сучасних технологій кадрової роботи, які забезпечують підбір, професійну орієнтацію, адаптацію та мотивацію працівників, їх професійний розвиток, вирішення проблеми доступності та якості медичних послуг.

Розвиток і реформування системи охорони здоров'я сприяють підтримці високого професійного рівня не тільки керівництва медичних організацій, але і медичного персоналу. Дана мета досягається шляхом використання сучасних кадрових технологій, які впливають на професіоналізацію кадрових процесів, а також професійно-посадовий розвиток медичного персоналу.

У всьому світі медичні кадри переживають кризу, кадрова ситуація в медичних організаціях зарубіжних країн вказує на схожість проблем. У кадровому ресурсозбереженні охорони здоров'я можна виокремити три основні проблеми: нераціональне використання існуючих трудових ресурсів, обмежене їх відтворення, вибуття ресурсів за рахунок відтоку фахівців з охорони здоров'я.

Сьогодні заклади охорони здоров'я стикаються з дисбалансом кадрових ресурсів, що посилюється під впливом демографічних, політичних, соціально-

економічних змін. Однією з головних проблем забезпечення кадрами охорони здоров'я є збереження балансу між кількістю фахівців лікувального і діагностичного профілю, а також лікарів первинної ланки та лікарів вузького профілю. Так, розвиток первинної ланки охорони здоров'я не супроводжується необхідними змінами у вузькопрофільних відділеннях. В охороні здоров'я на частку дільничних лікарів припадає не більше 25 % проти 45-55 % в західних країнах [2]. Дефіцит кадрів ускладнюється збільшенням частки працівників старшого віку. Останні десять років спостерігається стійке зростання осіб передпенсійного та пенсійного віку, які продовжують працювати в зв'язку з низьким рівнем пенсійного забезпечення. У віддалених районах і сільській місцевості часто вони є основною робочою силою.

Зауважимо, що проблема дефіциту кадрів не є винятковою проблемою вітчизняної охорони здоров'я. Кадрова криза в охороні здоров'я визнається світовим співтовариством. За даними Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ) нині проблема недостатності медичних кадрів є однією з найбільш гострих у всьому світі. У доповіді ВООЗ на третьому глобальному форумі з кадрових ресурсів охорони здоров'я «*A Universal Truth: No health without a workforce*» зазначено, що в 2035 році в світі буде не вистачати 12,9 млн. працівників охорони здоров'я [3]. На сьогоднішній день нестача медичних кадрів обчислюється в 7,2 млн чоловік [3]. В Організації об'єднаних націй недолік медичного персоналу та перекося в його підготовці визначені як основні вузькі місця в справі реалізації цілей розвитку на поточне тисячоліття по боротьбі з найбільш поширеними захворюваннями.

Крім безпосереднього дефіциту кадрів, ще однією серйозною проблемою економічно розвинених країн є нерівномірний розподіл медичних кадрів між містом і селом, між лікарями-фахівцями та лікарями загальної практики. Для вирішення питань дефіциту і досягнення оптимального співвідношення в забезпеченості медичними кадрами в різних країнах використовують різні методи. У країнах з ринковою економікою питання дефіциту кадрів вирішується шляхом матеріальної зацікавленості. Наприклад, американським студентам-медикам в рамках урядових програм для оплати навчання надається матеріальна допомога на умовах, які передбачають після закінчення університету відпрацювати обумовлену кількість років в регіонах, розташованих, як правило, в сільській місцевості. У країнах з централізованим плануванням економіки питання забезпеченості медичним персоналом потреби регіонів вирішуються в адміністративному порядку.

На думку фахівців, у вітчизняній охороні здоров'я основними причинами дефіциту кадрів є:

- низька заробітна плата медичних працівників;
- зрівняльні підходи до оплати праці медичного персоналу;
- низька соціальна захищеність і престиж медичної професії;
- низька інформованість медичних працівників про сучасні методи діагностики та лікування захворювань.

Отже, проблеми кадрового забезпечення та вдосконалення роботи з кадрами на сучасному етапі розвитку охорони здоров'я є актуальними. Необхідно вживати заходів щодо збереження і розвитку кадрового потенціалу, оптимізації його



чисельності та складу. Кадрова політика повинна бути невід'ємною частиною державної політики в галузі охорони здоров'я, так як медичні кадри є її головним ресурсом.

#### **Список використаних джерел:**

1. Попович Т.М., Крисько Ж.Л. Гарантії держави у наданні якісних медичних послуг. *Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я*: кол. монографія за науковою ред. д.е.н. Шкільняка М. М., д.е.н. Желюк Т. Л. Тернопіль: Крок. 2020. С. 261-293. URL: [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38546/1/Mon\\_uzoz\\_t.pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38546/1/Mon_uzoz_t.pdf)
2. Кадрові ресурси системи охорони здоров'я в Україні: ситуаційний аналіз. Авт. кол.: Богдан Д., Бойко А., Василькова А., Вежновець Т. та ін. Проект USAID «Підтримка реформи охорони здоров'я». Київ, 2019. 133 с. URL: <https://www.skeptic.in.ua/wp-content/uploads/HRH-situational-analysis-2019.pdf>
3. A Universal Truth: No Health Without a Workforce. Third Global Forum on Human Resources for Health Report. URL: <https://www.who.int/workforcealliance/knowledge/resources/hrhreport2013/en/>

**Кудлай А.В.**, здобувач вищої освіти  
СВО магістр, ОПП Облік і оподаткування  
Науковий керівник – **Федотова Т. А.**, к.е.н., доцент,  
доцент кафедри статистики, обліку та економічної інформатики,  
**Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара**, м. Дніпро

### **ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

На сьогоднішній день розвиток сільського господарства набирає все більших обертів. Це пов'язано зі швидкими темпами росту чисельності населення, а також підвищенням рівня урбанізації.

Помірний клімат, рівнинний рельєф та чорноземи України є ідеальними умовами для ведення та ефективного розвитку сільськогосподарської діяльності, а отже забезпечують ефективне конкурентоспроможне сільське господарство на міжнародному рівні.

У зв'язку з тим, що сільське господарство є однією з найбільш специфічних галузей, адже діяльність сільськогосподарських підприємств є ризиковою та залежить від певних факторів (сезонність, природно-кліматичні умови, якість ґрунту, багатогалузевий характер діяльності та ін.); питання стосовно ефективного управління діяльністю аграрних підприємств завжди було одним з найбільш насущних питань як в Україні, так і за кордоном. Отже, ефективне ведення діяльності сільськогосподарського підприємства, високий рівень його прибутковості та конкурентоспроможності на кожній стадії свого функціонування (виробництва сільгосппродукції, її реалізації та ін.), в першу чергу, залежать від ефективних управлінських рішень, прийнятих керівною ланкою підприємства.

Особливості управління діяльністю аграрних підприємств можна зустріти в працях багатьох науковців, серед яких: В. Г. Андрійчук, П.М. Гарасим, Й. С. Завадський, Г. В. Осовська, В.Г. Настич, Т.І. Дьолог, Л. Д. Павловська, В. Г. Федоренко, О. А. Бугуцький, Л. І. Скібіцька та ін.

На сьогодні поняття «управління» та «менеджмент» можна вважати синонімами, адже менеджмент – це вплив керівників на діяльність підприємства, що здійснюється з метою підвищення рентабельності підприємства, його прибутковості та конкурентоспроможності.

У зв'язку з переходом України до ринкової економіки рівень впливу держави на економічні процеси, що відбуваються в країні, зменшився. Це, у свою чергу, спричинило появу такого негативного наслідку, як децентралізація управління. Крім того, також це призвело до ліквідації значної частини великих аграрних підприємств. Тому, не дивлячись на те, що на сьогоднішній день у галузі сільського господарства функціонують різні форми господарського виробництва, все ж сільське господарство є тією сферою економіки, в якій суттєво переважає ведення малого бізнесу.

Враховуючи те, що сільськогосподарська галузь є однією з найбільш специфічних галузей економіки, управління сільськогосподарським підприємством також має певні особливості. Так, на систему управління на агропідприємстві впливають такі чинники, як його місце розташування (сільська місцевість, район міського типу, місто); норми, притаманні зовнішньому середовищу, в якому знаходиться підприємство, та ін.

Важливим фактором, який впливає на розвиток процесу управління сільськогосподарським підприємством, є впровадження інновацій. За рахунок цього робота, яка раніше виконувалась працівниками підприємства, буде виконуватись за допомогою машин. Тобто зменшується кількість працівників на підприємстві, знижується рівень витрат на оплату праці, підвищується якість виробленої продукції, зменшуються витрати часу на її виробництво, а отже підвищується ефективність менеджменту підприємства.

Подальший рівень розвитку будь-якого підприємства, у тому числі й сільськогосподарського, залежить від прийнятих управлінських рішень. При цьому ефективність прийнятих рішень залежить від достовірності та повноти фактично наданої керівникам інформації. Керівники повинні постійно здійснювати аналіз усіх процесів, що відбуваються на сільськогосподарському підприємстві, його фінансово-господарського стану. З метою аналізу та контролю за господарською діяльністю, а також для прийняття правильних та ефективних рішень, керівною ланкою підприємства розраховуються різні показники. Одним з найбільш важливих таких показників є показник рентабельності. Даний показник може розраховуватись по всьому сільськогосподарському підприємству в цілому, але для більшої достовірності та поглибленого аналізу зазвичай використовуються показники рентабельності за окремими об'єктами – за галузями (рослинництво та тваринництво), за окремими видами сільськогосподарської продукції тощо [1, с. 61-62].

Не дивлячись на те, що сільськогосподарська галузь в Україні постійно розвивається, все ж варто відмітити, що на сьогоднішній день стан аграрних підприємств не є задовільним. Причиною цьому є нераціональне використання ресурсів; неефективний та затратний технологічний процес виробництва продукції; застосування у процесі виробництва застарілої техніки, яка призводить не тільки до витрат на її ремонт, але й до значних втрат обсягів виробництва сільськогосподарської продукції та зниження її якості. Це можна побачити, проаналізувавши показники рентабельності сільськогосподарських підприємств за 2010-2019 рр., наведених на рисунку 1.

Аналізуючи рентабельність сільськогосподарських підприємств за 2010-2019 рр, можна зробити висновок, що її динаміка є негативною. При цьому

найвищий рівень рентабельності мають великі підприємства. Порівнюючи 2019р. з 2010р., показник зменшився на 15,6 в.п. Порівнюючи за цей період показник рентабельності середніх підприємств, бачимо, що він зменшився на 10,5 в.п., коли рентабельність малих підприємств зменшилась лише на 4,5 в.п. За наведений період динаміка показника рентабельності мікропідприємств має значні коливання, але не дивлячись на це, все ж показник зріс на 2,6 в.п.

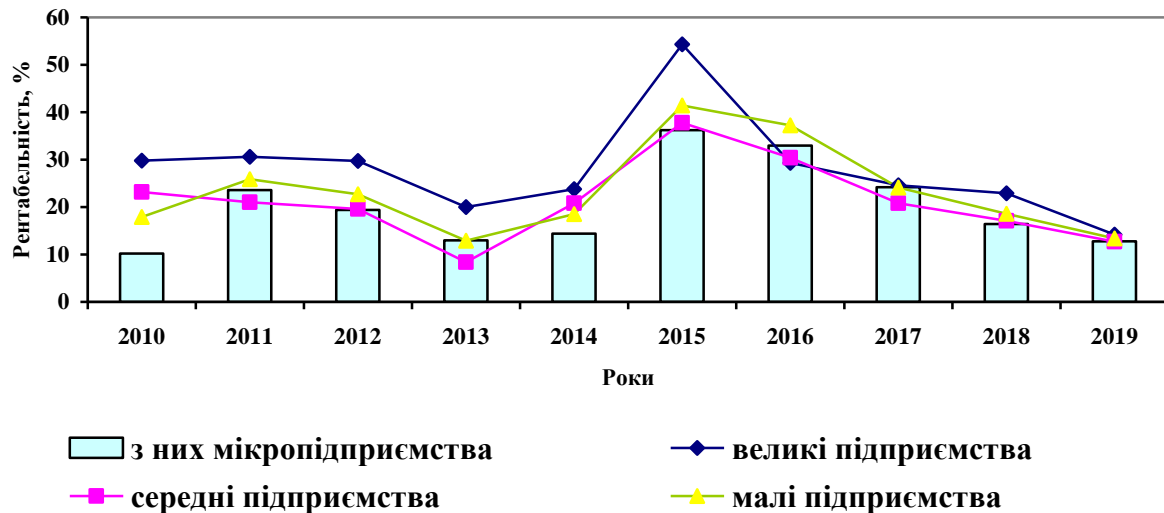


Рис.1. Динаміка рентабельності сільськогосподарських підприємств за розмірами в 2010-2019 рр.

Джерело: сформовано автором на основі [2]

Отже, кожне підприємство має на меті розвиток своєї діяльності та отримання якомога більшої величини прибутку. У зв'язку з цим, перед керівниками підприємства постають завдання стосовно аналізу його діяльності, виявлення способів збільшення обсягів виробництва, підвищення якості продукції, зниження рівня собівартості та ін.

Враховуючи специфіку сільськогосподарської галузі, керівники особливу увагу повинні приділити такій функції менеджменту, як планування, яке полягає у:

- 1) складанні щоденного плану робіт, в якому визначено виконавців, строки виконання та ін.;
- 2) виявленні та аналізі наявних проблем, які негативно впливають на діяльність підприємства;
- 3) розробці ефективних рішень по боротьбі з виявленими проблемами;
- 4) складанні програм виробництва сільськогосподарської продукції на майбутнє;
- 5) розробці плану масштабів виробництва, використання ресурсів (робочої сили, земельних угідь, сировини і матеріалів), враховуючи особливості діяльності свого підприємства.

#### Список використаних джерел:

1. Грабовецький Б.Є. Економічний аналіз : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2013. 85 с.
2. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 17.03.2021)

**Кудлай В. Г.**, к.е.н., доцент,  
доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва,  
**Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана**,  
м. Київ

## **ВІДПОВІДАЛЬНЕ ЛІДЕРСТВО ЯК СКЛАДОВА СТРАТЕГІЇ СУЧАСНОГО АГРОБІЗНЕСУ**

Актуальність і важливість досліджуваної теми насамперед пов'язані із зміною акцентів у баченні та мисленні управлінського персоналу, власників бізнесу, враховуючі реалії сучасного VUCA–світу. Прийняття ефективних управлінських рішень в турбулентному сучасному світі, основними характеристиками, якого є:

- нестабільність,
- невизначеність,
- складність,
- неоднозначність

потребують глибинних змін у світогляді управлінців. Слід наголосити, що зміна фокусу в управлінській практиці підприємств агробізнесу від адміністративних і економічних до соціально-економічних методів управління є сучасним must-have трендом.

Дослідження питань лідерства, умов, які сприяють формуванню і розвитку лідерських якостей, ключові компетенції відповідального лідерства виокреслені в наукових і практичних розробках відомих зарубіжних авторів: І. Адізеса, М.Армстронга, Л. Ечевееррія, Д. Канемана, А.Крола, Д. Максвелла, М.Стеньєра. Серед вітчизняних науковців і практиків, які розробляють це питання варто виділити Е.Ганцеву, В.Гончарова, Є.Прохорову, А.Сорокового, Л.Уманського.

Отже, відповідальне лідерство - це сучасна концепція управління людським потенціалом в епоху трансформаційних змін. Якщо класичний менеджмент передбачав систематичне підштовхування працівників до того, що керівник вважає необхідно робити, лідерство – це вести працівників за собою до спільної мети, надихати їх так, щоб вони самі хотіли робити те, що є необхідним. Лідерство ґрунтується на ідеалах творчості, проактивності, стратегічного мислення, довіри та поваги до людей тощо. Лідерство є одним з найдефіцитніших управлінських ресурсів, що повною мірою відчувається в умовах значних змін в Україні на всіх рівнях управління [4].

Відповідно до викликів сучасного бізнес-середовища великі аграрні вертикально інтегровані підприємства замкнутого циклу (агрохолдинги) прагнуть дотримуватись філософії ведення етичного бізнесу та бути соціально відповідальними.

Посилення деструктивних кризових явищ в економіці в цілому впливає на зміни в економічній і управлінській діяльності підприємств. Роль керівника як лідера, мотиватора, який своїми професійними та організованими діями, активною позицією вселяє впевненість у можливість виходу з кризової ситуації набуває неабиякого значення [1].

Відповідальне лідерство передбачає визначення і прийняття цілей діяльності та розвитку, як не насаджених ззовні, а які є власною пріоритетною потребою. Така концепція є досить важливою, оскільки саме така візія буде

сприяти ефективному досягненню окреслених цілей і планів. Розглядаючи відповідальне лідерство в агробізнесі варто акцентувати на важливості аналізу та врахування об'єктивних тенденцій функціонування і розвитку підприємств аграрного сектору, стану соціальної інфраструктури об'єднаних територіальних громад, соціальних взаємовідносинах між аграрним бізнесом і пайовиками, соціальних взаємовідносин між колегами, різними ієрархічними рівнями в межах аграрного підприємства. Ми цілком погоджуємось, що така вимога передбачає усвідомлення лідером сучасних загальнолюдських цінностей, формування ментальності, що відповідає кращим управлінським інституційним стандартам демократичної професійної, етичної, конкурентної, комунікативної та іншої діяльності [4].

Відповідальне лідерство – ступінь відповідальності перед собою, колегами, партнерами, громадою, суспільством. Це проактивна позиція, яка ґрунтується на необхідності здійснення гармонізації цілей та балансу інтересів всіх стейкхолдерів підприємств агробізнесу. Це не позиція очікування, а гнучка і системна діяльність щодо пошуку креативних рішень складних задач, які виникають перед агробізнесом в умовах турбулентного зовнішнього середовища. Необхідно підкреслити, що лише високовмотивований персонал, який розуміє, що саме від його особистого внеску залежать результати загальної справи буде якісно і ефективно виконувати свої функціональні обов'язки. Отже, акцентування керівництва на важливості активної та ініціативної участі кожного працівника в справах підприємства є важливим мотивуючим чинником [2]. Варто зазначити, що відповідальне лідерство передбачає відповідальність за ті процеси, які відбуваються в усіх ланках агробізнесу, як в межах підприємства так і за його межами. Відповідальний лідер – це той, що розвиває потенціал кожного члена колективу і формує згуртовану і професійну команду, яка зможе ефективно працювати навіть без настанов і керівництва лідера.

Беручи до уваги сучасні особливості розвитку агробізнесу в Україні провідна роль відповідального лідерства полягає в здійсненні соціальної відповідальності. Важливо наголосити, що трансформаційні процеси, прискорення глобалізаційних тенденцій, підвищення конкуренції, подальша інтеграція України, розвиток українських агропромислових формувань, а також громадський тиск на них підвищують значення соціальної відповідальності для українського агробізнесу [3].

Так, соціальна роль і значення агробізнесу полягає в тому, що він може впливати на рішення економічних проблем на місцях за рахунок забезпечення умов для активізації економічної діяльності населення, збільшення обсягів сільськогосподарської продукції суб'єктами агробізнесу та зростання податкових надходжень до місцевого бюджету [5].

Підсумовуючи вищезазначене, варто наголосити, що серед пріоритетів в стратегії розвитку сучасного відповідального лідерства в агробізнесі є:

- готовність та здійснення креативних управлінських рішень, які розв'язують важливі, і в тому числі соціальні задачі;
- відповідальність не лише за прийняття управлінських рішень, а й наслідки їх реалізації;
- здатність бути відповідальним за прийняття управлінських рішень, навіть

непопулярних, але які направлені на загальне суспільне благо;

- прийняття відповідальності не лише за успішні результати, а й певні прорахунки і помилки;

- прийняття управлінських рішень, які в першу чергу розв'язують питання соціуму, а не власні амбіції лідера;

- врахування ціннісно-орієнтаційних установок співробітників та партнерів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Кудлай В. Г. Особливості мотиваційної політики в умовах економічної кризи. *Інноваційні стратегії та моделі економічних трансформацій в умовах євроінтеграційних викликів* : матеріали міжнар. наук.-практ. Internet-конф. / М-во освіти і науки України, Нац. аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського «Харків. авіац. ін-т» [та ін.] ; [орг. ком.: Нечипорук М. В. (голова) та ін.]. Софія : Изд. на ВУЗФ «Св. Григорий Богослов», 2020. С. 47–49.

2. Кудлай В. Г. Партисипативне управління як чинник підвищення ефективності управління персоналом. *Управління соціально-економічними трансформаціями господарських процесів: реалії і виклики* : зб. тез доп. II Міжнар. наук.-практ. конф. / М-во освіти і науки України, Мукачів. держ. ун-т [та ін.] ; [орг. ком.: Феєр О. В. (голова) та ін.]. Мукачево : МДУ, 2020. С. 167–169.

3. Левківська Л. М., Харчишина О. В. Корпоративна соціальна відповідальність як складова стратегії підприємств агробізнесу. *Сталий розвиток сільських територій* : монографія / за ред. проф. Т. Зінчук, проф. Ю. Раманаускаса. Клайпеда: Вид-во Клайпедського університету; К.: «Центр учбової літератури», 2019. С. 308–317.

4. Модуль 1. Лідерство та ефективне управління 1.1. Сутність та вимоги до сучасного лідера. URL: <https://eduhub.in.ua/files/159610508441829.pdf>

5. Судеркін А. М. Соціальна відповідальність агробізнесу у розвитку сільської території. *Економіка та підприємництво* : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана» ; редкол.: І. М. Репіна (голов. ред.) [та ін.]. К. : КНЕУ, 2017. Вип. 38. С. 126–133.

**Кулаков Є. В.**, здобувач вищої освіти

СВО бакалавр, ОПП Облік і оподаткування,

Науковий керівник – **Кривуля П. В.**, к.е.н, доцент,

доцент кафедри економіки і підприємництва,

**Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля,**

м. Сєверодонецьк

### **ЗАСАДИ ПРОПОРЦІЙНО-СТРУКТУРНОГО ПІДХОДУ ДО АНАЛІЗУ РАЦІОНАЛЬНОСТІ РЕГІОНАЛЬНИХ ОБСЯГІВ ЗАБУДОВИ ЖИТЛА ТА ПОДОЛАННЯ ДЕФІЦИТУ ДОСТУПНИХ МІСЦЬ ДЛЯ ЗАБУДОВИ**

Метою розпочатого дослідження є дослідження механізмів утворення і аналізу дефіциту пропозиції землі під забудову житла, сутність якого запропоновано і показано у [4]. Будівельна галузь посідає одне з основних місць в економіці держави, вона створює основні фонди як виробничого, так і невиробничого характеру для функціонування всіх галузей національної економіки, забезпечує побутові, соціально-культурні потреби населення, сприяє створенню великої кількості нових робочих місць та реалізації продукції інших галузей народного господарства, які споживаються в процесі здійснення основної діяльності – будівництва [9]. Однак ефективність функціонування будівельної галузі залежить від державної політики щодо її підтримки та регулювання,

спрямованого на інформаційне забезпечення, створення та нормативно-правової бази оптимального податкового навантаження тощо. Така політика може впливати прямо та опосередковано через фіскальну та монетарну політику, що показано у [7], також впливаючи на умови кредитування будівництва для різних секторів економіки, – у формуванні таких умов держава та банки можуть виступати у якості анігіляторів або едифікаторів забудови житла у сенсі, який показано у [1]. Але ж на розвиток сфери впливають також багато інших чинників, які складають та впливають на функціонування виробничої структури регіону, через що виникають вузькі місця цієї структури. Та як це показано у [2, 3, 6] ці вузькі місця не просто зменшують економічний потенціал регіону, а й тим більше його зменшують, чим до більш початкових стадій переробки ресурсів належать.

Ще одна проблема розкривається в складності диверсифікувати територію, яка виділяється на різні потреби, включаючи і забудову житлом. Оскільки житло – не єдиний тип споруд, владі необхідно поглиблено спостерігати за ситуацією, яка відбувається в певному регіоні, регулювати кількість зведених будівель певного типу, їхній стан, ціну оренди, стежити за розвитком приватних проектів зі спорудження та обслуговування територій. Необхідно, щоб в певній області була вся необхідна інфраструктура. Окрім житлових споруд, включаючи магазини, медичні заклади, освітні заклади, промисловість, тощо. Однак, немає сенсу у занадто великій кількості фабрик або супермаркетів без відповідної пропозиції житлової площі для населення, тому державі весь час необхідно стежити за обстановкою в будівництві будівель різного типу.

При розгляді раціоналізації забудови певним типом споруд, можна скористатися законом мінімуму Лібіха, зокрема, це стосується виробничої структури регіону, а також його регіонотворчих і стратегічно важливих населених пунктів. В.П. Кучерявий [5, с. 56] описує закон мінімуму Лібіха як екологічно-економічний закон, згідно з яким відносна дія окремого чинника буде тим сильнішою, чим більше цей чинник, у порівнянні з іншими екологічними факторами, буде наближатися до свого кількісного мінімуму. Закон мінімуму Лібіха дозволяє зробити висновок, що раціоналізація забудови, в тому числі і житлової, залежить від здатності регіону включити це саме житло в свою виробничу структуру, оскільки області немає сенсу будувати більше житла, ніж вона може дозволити робочих місць під нього. Але ж і нестача житла буде стримувати не тільки розвиток регіону, а й використання інших складових потенціалу регіону. Пропускна здатність регіону за законом мінімуму Лібіха проявляється у обмежуючому факторі, який не дозволяє регіону розвиватися такими ж темпами, як і схожі з ним регіони по виробничій структурі. Так як обсяг житлового розміщення є обмежуючим фактором, вище якого у регіону немає можливості розвиватися і використовувати всі свої виробничі ресурси у виді доступних, нереалізованих робочих місць. Цей ефект встановить обмежувальні рамки економічного і промислового розвитку регіону, в порівнянні з іншими регіонами. З цієї ситуації також впливає закон толерантності Шелфорда, який доповнює закон Лібіха. Закон толерантності Шелфорда - це закон, згідно з яким існування виду визначається лімітуючими факторами, що знаходяться не тільки в мінімумі, а й в максимумі [8, с. 93]. У даному випадку максимумом виступає сумарна можлива зайнятість населення. Оскільки ця змінна є максимумом, то

збільшення доступного обсягу житлових місць буде ефективно, поки не буде досягнуто це значення. Збільшення кількості житла зверх можливої зайнятості населення буде провокувати зростання безробіття та відтік населення в інші регіони, за неможливістю працевлаштуватися, так як в даному випадку сумарна можлива зайнятість населення виступає лімітуючим фактором і характеризує закон Шелфорда. Закон Шелфорда може також характеризувати ситуацію, в якій відбувається нерівномірне забезпечення житлом за сферами діяльності, при якій певна сфера має надлишок житла, а інша – дефіцит. За такою ситуацією перша сфера зобов'язана обслуговувати житло, яке не використовують, витратити ресурси на будівництво та утримання. Однак відповідно до закону Лібіха, надлишок не береться до уваги і вважається лише резервом розширення масштабу діяльності та певний потенціал ефективного використання ресурсів, в той час як за законом Шелфорда надлишкова дія фактора теж негативна. Якщо цю думку адаптувати до економічних моделей аналізу, то стає зрозумілим, що навіть не тільки надтолерантні обсяги виробничих факторів впливають негативно, а й навіть просто надлишкові резерви, бо це впливає на ціноутворення, оскільки на такі споруди витрачено кошти, їхні власники бажають окупності коштів, це впливає на собівартість регіонального продукту, та навіть просто незабудована територія, якою не користуються, займає місце, яке могло використовуватися у альтернативній ролі та має обслуговуватися регіоном, і, в тому числі, витратити бюджетні гроші, якщо йдеться про державну забудову. Ці фактори будуть підвищувати ціну на житло ще вище, що і далі буде сприяти зменшенню попиту на житло, якщо сфера діяльності не буде збільшувати заробітну плату працівників або субсидувати їхнє проживання.

Також варто враховувати альтернативний вибір і можливу вигоду від нього, наприклад, коли у виробничому ланцюжку промислового регіону недостатньо складських приміщень на його території. Це підвищує вартість кінцевого продукту, так як необхідно враховувати витрати на логістику в інший регіон. Якщо побудувати локальні складські приміщення, то це дозволить скоротити виробничий ланцюг, знизить ціну на кінцевий продукт і з'являться нові робочі місця, проте альтернативна вигода у вигляді житлових приміщень, які з'явилися би при первинному варіанті, буде загублена. При виборі типу будівель та споруд необхідно враховувати й інші можливі змінні, такі як клімат, економічна благополучність області, наявність певного етносу або культури проживаючого на цій території та інші.

#### **Список використаних джерел:**

1. Ватулин В. М., Кривуля П. В. Различение кредитор-анигиляторів и кредитор-эдификаторов при оценивании экономической безопасности финансовых учреждений и локального кредитного рынка. *Перспективные вопросы мировой науки* : материалы междунар. научно-практ. конф. София: Бялгород-БГ ООД, 2013. С. 43-45.
2. Кривуля П. В. О соотношении величин производственной мощности и экономического потенциала регионального кластера и составляющих его предприятий. *Технологія-2020* : XXIII матеріали міжн. наук.-техн. конф., Сєвєродонецьк: Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля, 2020. С. 239-241.
3. Кривуля П. В. Сходства и различия в ошибках синтеза систем показателей: СП-зевгма, СП-силлепс, СП-апокойну, СП-анаколупф. *Вісник Східноукр. нац. ун-ту ім. В. Даля*. 2013. № 16 (205). С. 216-223.
4. Кулаков Є. В. Deficit of Accessible House Land – Дефіцит землі для житлової забудови. *Цілі*



сталого розвитку: проблеми і можливості досягнення в Україні та світі: матеріали IV всеукр. наук.-практ. конф. ЗВО та молодих вчених. Сєверодонецьк : СНУ ім. В. Даля, 2020. С. 150-152.

5. Кучерявий В.П. Екологія: підручник. Львів: Світ, 2000. 500 с.

6. Паничок М. Ю., Кривуля П. В. Пристосовність різних підходів щодо інтерпретування категорій «ефект» та «ефективність» для вирішення завдань оцінювання використання економічного потенціалу регіону. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 3 (57). С. 10-20.

7. Покатаєв П.С. Будівельна галузь як об'єкт державного регулювання. *Держава та регіони*. Серія «Державне управління». 2010. №4. С. 84-87.

8. Словник-довідник з екології: навч.-метод. посіб. / уклад. Лановенко О.Г., Остапішина О.О.. Херсон: П.П. Вишемирський В.С., 2013. 226 с.

9. Шутенко Л. М. Будівельна галузь як об'єкт державного регулювання. *Синергетичні аспекти формування економічних параметрів будівельних структур в умовах ринку* : матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. Харків: ХНАМГ, 2011. С. 5–6.

**Кулина Г. М., к.е.н.,**  
доцент кафедри фінансового менеджменту та страхування,  
**Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль**

### **СУПЕРВІЗІЯ В УПРАВЛІННІ СФЕРОЮ СОЦІАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ**

Соціально-економічні трансформації, які торкаються усіх без винятку екосистем, спрямовані на економічне зростання, соціалізацію господарських процесів, забезпечення добробуту суспільства в цілому і кожного громадянина, зокрема. Визначальну роль у цьому контексті відіграють методичні засади та інструментарій управління сферою соціального забезпечення в рамках підвищення ефективності її функціонування та покращення якості соціальних послуг.

Загалом менеджмент сфери соціального забезпечення можна розглядати як гнучкий системний процес управління ресурсами, цілями, змістом роботи організацій соціального забезпечення. Він відбувається за умов перманентного існування дефіциту фінансового забезпечення соціальної сфери і трансформації соціальних відносин. Тому супервізія, як одна з необхідних складових управлінського процесу, є тим інструментом, який дозволяє підвищити якість соціальної послуги, результативність дій працівника соціальної сфери, ефективність роботи всієї соціальної установи.

Дефініція «супервізія» з англійської мови означає «нагляд», хоча її ототожнюють із кураторством, наставництвом.

На думку С. Геращенко, супервізія – це основний засіб, за допомогою якого визначений установою супервізор полегшує роботу персоналу, індивідуально й колективно, та забезпечує стандарти роботи [1, с. 31]. Її мета полягає у допомозі супервізованому(им) більш ефективно виконувати покладені на нього(их) завдання, що визначені посадовими інструкціями. Тим самим, забезпечується задоволення організаційних, професійних та особистих потреб учасників процесу супервізії – супервізора і супервізованого, а також відбувається втручання у взаємодію між соціальним працівником і клієнтом, взаємовідношення між соціальною службою і клієнтом та у взаємовплив між соціальним працівником і соціальною службою.

У рамках зазначеного варто наголосити, що супервізія не передбачає оцінювання соціального працівника як «доброго» чи «поганого». Вона втілює у

собі процес міжособистісних взаємостосунків у межах конкретної соціальної служби, коли менеджер, супервізор «зустрічається» із соціальним працівником для того, щоб забезпечити ефективність допомоги клієнтам, покращити якість соціальної послуги. Чим змістовнішою є супервізія, тим вищою буде задоволеність соціального працівника від сфери зайнятості та обраної професії.

В управлінні сферою соціального забезпечення супервізію слід розглядати як «...частину політики соціальної організації, важливий чинник забезпечення її стабільності й ефективного розвитку» [2, с. 195]. Адже як зазначає С. Ставкова, «супервізори як менеджери середньої ланки відповідають за мобілізацію ресурсів організації та за управління ресурсами. Супервізорам необхідно володіти вміннями та навичками написання грантів, розподілу фінансових надходжень та написання фінансових звітів, мати базове розуміння ведення бухгалтерського обліку, фінансового аудиту й планування видатків» [3, с. 79]. Самого ж менеджера-супервізора в узагальненому змісті супервізії можна охарактеризувати як вчителя, помічника, диспетчера, консультанта. При цьому, до нього ставляться особливі вимоги, до яких відносимо:

- 1) багаторічний досвід практичної діяльності;
- 2) знання усіх напрямків соціально-психологічного консультування;
- 3) уміння досліджувати свою автентичність та вибудовувати відносини довіри, відкритості та безпеки;
- 4) дотримання етичних норм і правил;
- 5) пошук джерел залучення необхідних фінансових ресурсів та раціональний розподіл фінансових надходжень з метою підтримки стабільності діяльності соціальної установи та забезпечення надання належного рівня якості соціальних послуг;
- 6) оцінка результатів діяльності соціальної організації та розробка стратегії її розвитку.

Окреслені вимоги до менеджерів-супервізорів повною мірою відповідають наповненню і компонентам адміністративної супервізії, яка розкривається через наступні блоки:

- аналітичний, до якого відносять: мотивацію; щирість та емпатію; імператив толерантність; культуровідповідність професійної діяльності; встановлення чітких і прозорих меж у стосунках; позитивне використання повноважень та влади; спроможність управляти занепокоєнням та стресом; вміння та навички роботи у непригнічуючому стилі, розв'язання проблем, посередництва та конструктивної критики; планування майбутньої роботи організації через вміння оцінювати потреби у середовищі надання соціальних послуг, бути обізнаними зі стратегічним плануванням та головними засадами організаційного розвитку; структурування процесу та умов надання соціальних послуг (вміння та навички організаційної роботи, делегування повноважень, укомплектування штатного розкладу); робота в команді;

- інтерактивний, який охоплює комунікативні вміння та навички задля виконання ролі посередника та каналу зв'язку між менеджерами організації та практичними соціальними працівниками-супервізованими, а також представництва та відстоювання інтересів соціальної організації;

- лідерський, до якого належать: фасилітація діяльності супервізованих;

дотримання стандартів та етичних принципів професії; вміння та навички мобілізації та управління ресурсами: трудовими, матеріальними, фінансовими, трудовими тощо; здійснення діяльності у правовому полі; вміння та навички оцінювання потреб та результатів діяльності соціальної організації.

У процесі реалізації адміністративної супервізії потрібно послідовно діяти в інтересах клієнта, якщо відсутні загрози для інших працівників соціальної організації. Водночас слід чітко розподілити обов'язки між клієнтом, супервізором і організацією, що є однією з передумов ефективного їх партнерства. Взаємодія супервізора з клієнтом має відбуватися регулярно, на рівноправній основі, без дискримінації, з дотриманням усіх вимог конфіденційності. Важливо при цьому системно фіксувати здійснені заходи, результати спостережень, проблеми, які виникають.

Враховуючи специфіку соціального забезпечення і соціальної роботи необхідно брати до уваги те, що при супервізії в зазначеній сфері необхідно дотримуватись наступних базових етичних принципів:

- дотримання балансу між відповідальністю за роботу супервізованого і повагою до його самостійності;
- прояв належної турботи про благополуччя клієнта і його захист, повага до автономії;
- дія в межах своєї компетенції, звернення по допомогу за необхідності;
- лояльність – вірність відкрито й приховано даним обіцянкам;
- відмова від використання насильницьких дій;
- відкритість критиці і зворотному зв'язку разом із зобов'язанням продовжувати навчання [4, с. 157].

Підсумовуючи зазначене вище, підкреслимо, що на сьогодні супервізія є однією із найважливіших складових процесу менеджменту в сфері соціального забезпечення. Від дієвості та інтенсивності її використання залежить успішність функціонування соціальних організацій і служб, результативність роботи соціальних працівників та якість наданих соціальних послуг. У підсумку, це позначатиметься на ефективності соціального захисту та соціального забезпечення населення в країні, мірі задоволення потреб громадян у якісних соціальних послугах, рівні соціалізації економіки і держави.

#### **Список використаних джерел:**

1. Грищенко С. В. Професійна підготовка соціальних працівників до супервізійної діяльності в Канаді. *Вісник Національного університету «Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка. Серія: Педагогічні науки.* Вип. 6 (162) / Нац. ун-т «Черн. колегіум» ім. Т. Г. Шевченка ; голов. ред. М. О. Носко. Чернігів : НУЧК, 2020. С. 30-34.
2. Бирчак І. М. Значення супервізії в менеджменті соціальної роботи. *Проблеми соціальної роботи.* 2013. № 1 (2). С. 192-198.
3. Ставкова С. Г. Неперервна професійна підготовка соціальних працівників до супервізійної діяльності в Канаді: дис. канд. пед. наук. Львів, 2018. 374 с.
4. Слосанська Г. І. Супервізія в соціальній роботі: основні підходи та принципи. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Педагогіка, соціальна робота.* 2014. Вип. 30. С. 155-159.

## **СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ**

Проблема утримання позицій на ринку і збереження високих показників ефективності діяльності – основне завдання, яке постає перед кожною банківською установою в умовах жорсткої конкуренції, у зв'язку з чим все більшого значення для комерційного успіху банку має його конкурентоспроможність. Посилення міжбанківської конкуренції на національному фінансовому ринку, а також зростаюча тенденція до цифровізації економіки актуалізує необхідність розробки та впровадження інноваційних інструментів забезпечення стратегічної конкурентоспроможності банківських установ, що базуються на гармонізації інтересів агентів фінансового сектора, а також постачальників і споживачів банківських послуг.

Сучасна економіка визначає конкретні вимоги до підвищення рівня конкурентоспроможності банку – оперативне реагування на зміну господарської ситуації з метою підтримки стійкого розвитку, зміцнення фінансової стійкості, постійне вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів відповідно до зміни кон'юнктури ринку. Для досягнення поставлених цілей з мінімальними витратами комерційні банки, як правило, спрямовують свої зусилля в умовах міжбанківської конкуренції на такі основні напрями підвищення конкурентоспроможності, як залучення нових і підтримка лояльності наявних клієнтів, оптимізація внутрішніх бізнес-процесів, підвищення якості обслуговування в умовах безперервного поліпшення професійних навичок співробітників і постійного вдосконалення їх навчання.

На основі узагальнення наявних теоретичних підходів до визначення особливостей конкурентоспроможності банку, вважаємо за доцільне під цією категорією розуміти інтегральну характеристику, що формується як результат економічних взаємовідносин агента фінансового сектору з іншими суб'єктами ринку для максимізації доходів, а також здатність банку повною мірою задовольняти потреби і актуальні запити клієнтів, досягаючи при цьому стійких конкурентних переваг за рахунок пропозиції нових банківських продуктів і послуг, а також застосування інноваційних технологій в обслуговуванні.

Стійке підвищення рівня конкурентоспроможності банків в умовах розбудови цифрової економіки може бути забезпечене тільки за умови стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі системного підходу. Базуючись на визначеній меті управління конкурентоспроможністю банківської установи зазначимо, що до основних інструментів забезпечення вказаної системи можна віднести такі [1]:

- цінова політика банку (процентні ставки, тарифи на окремі банківські послуги, комісійні винагороди за надання консультаційних послуг, розробка системи знижок тощо);
- асортиментна політика банку (кількість номенклатурних груп послуг, що

пропонуються банком на окремих сегментах ринку, а також кількість асортиментних позицій у визначених групах);

- політика управління якістю банківських послуг (сукупність методів стратегічного та тактичного характеру, які використовуються з метою дотримання стандартів якості обслуговування);

- політика комплексного обслуговування банку (об'єднання різних за своїм призначенням банківських послуг, які пропонуються юридичному або фізичному клієнту в єдиному пакеті);

- політика дистанційного обслуговування клієнтів (системи дистанційного обслуговування клієнтів, використання нових електронних каналів продажів, впровадження комплексних систем самообслуговування з широким спектром готівкових та безготівкових операцій тощо).

На сучасному етапі розвитку банківського сектора України вкрай важливим є формування та підтримка комерційним банком довгострокових конкурентних переваг, що базуються на інноваціях, і здатні забезпечити його виживання і успішну роботу в сегменті банківських послуг. Потенційні можливості підвищення стратегічної конкурентоспроможності комерційного банку пов'язані у першу чергу з усуненням нераціональних втрат наявних ресурсів і невикористаних можливостей ринкової ситуації. З огляду на це, резерви конкурентоспроможності, як невикористані можливості, пов'язані, з одного боку, з особливостями використання окремих елементів внутрішнього потенціалу організації, а з іншого – із урахуванням факторів зовнішнього середовища [2]. Використовуючи даний підхід, вважаємо доцільним класифікувати резерви підвищення конкурентоспроможності комерційного банку залежно від можливості впливу за двома основними блоками: резерви ринкової кон'юнктури (зовнішні фінансові резерви) і резерви організаційно-економічного потенціалу банку (внутрішні фінансові резерви, резерви маркетингової діяльності, резерви управління персоналом, а також резерви інноваційного потенціалу).

Як результат, видається можливим узагальнити ключові фактори успіху, що забезпечують конкурентоспроможність комерційних банків на ринку фінансових послуг: значний розмір статутного капіталу (визначає мінімальний розмір майна товариства, що гарантує інтереси кредиторів) та надійність банку (як можливість виконувати свої зобов'язання); величина резервів на можливі втрати по позиках; доступ до особливих джерел фондування; команда професійних співробітників, що володіють відповідними знаннями та навичками; напрацьований клієнтський портфель; місце розташування банку, наявність додаткових офісів, банкоматів і терміналів; високий рівень якості обслуговування клієнтів та якість кредитного портфеля; диференціація банківських послуг; високий рівень довіри та лояльності клієнтів до банківської установи; територіальне охоплення ринку; структура внутрішніх підрозділів та низькі операційні витрати; висока соціальна відповідальність; якість бізнес-процесів, а також інноваційні методи банківського підприємництва.

За умов цифрової економіки формування конкурентних переваг залежить від готовності банків швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, тобто розробляти і впроваджувати перспективні інформаційні технології, вдосконалюючи при цьому інформаційну безпеку. Постійне посилення

конкуренції в секторі банківського обслуговування примушує банки шукати нові перспективні шляхи підвищення інтенсивної та якісної взаємодії з клієнтами. Серед найпопулярніших на сьогоднішній день дистанційних технологій банківського обслуговування виділяють такі: система «Клієнт-банк», інтернет-банкінг і мобільний банкінг. Наразі одним із найперспективніших напрямів вдосконалення інформаційних технологій банку є інтернет-банкінг. У результаті еволюції систем дистанційного обслуговування виникли різні за обсягом і форматом отримання послуг банків дистанційні системи: «Інтернет-Банк», мобільний банк, «Інтернет-Клієнт», WAP-сервіс, домашній банк або телебанк [3]. У 2019 р. найвищий попит з боку клієнтів на основі дистанційного банківського обслуговування в банках України був зафіксований за такими банківськими послугами, як видача та обслуговування пластикових карток (70% опитаних), прийом і оплата платежів (61%), інтернет-банкінг (53%) [4]. До найбільш розвинених «електронних» банків України, платіжними картами яких користуються он-лайн, слід віднести перш за все ПАТ «КБ «ПриватБанк» (45% користувачів), «Монобанк» із часткою в 14% користувачів, а також АТ «Райффайзен Банк Аваль» (12% користувачів) [4].

Отже, підвищення рівня конкурентоспроможності банку на основі реалізації комплексної стратегії цифровізації банківського обслуговування передбачає такі заходи: створення максимально повного комплексного обслуговування шляхом розширення переліку дистанційних банківських операцій для фізичних та юридичних осіб; підвищення якості обслуговування та рівня інформаційної безпеки; використання технологій «хмарних обчислень», які зможуть забезпечити гнучкість і використанні ІТ-ресурсів. Використання окреслених заходів у бізнес-стратегії банків дозволить підвищити їх конкурентоспроможність на фінансовому ринку України.

#### Список використаних джерел:

1. Вовк В.Я. Концептуальні засади організації стратегічного управління конкурентоспроможністю банку. *Бізнес-інформ*. 2012. № 9. С. 237-240.
2. Кузнецова М.А., Гуйгова Ю.І. Розвиток та впровадження інноваційних банківських послуг в Україні. *Ефективна економіка*. 2020. № 8.
3. Москальов А.А., Рудько А.О. Інтернет-банкінг як напрям розвитку банківських послуг. *Молодий вчений*. 2018. № 11(2). С. 1172–1175.
4. Основні показники діяльності банків України. *Національний Банк України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist/data-supervision#1> (дата звернення: 08.03.2021).

**Лупандіна Г. М.**, здобувач вищої освіти  
бакалавр, Публічне управління і адміністрування,  
Науковий керівник – **Ортіна Г.В.**, д.н.держ.упр.  
**Таврійський державний агротехнологічний університет  
імені Дмитра Моторного, м. Мелітополь**

#### КАДРОВЕ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ ОРГАНІЗАЦІЇ

Успіх роботи організації забезпечує персонал. З цієї причини сучасна концепція управління підприємством передбачає велику кількість функціональних варіантів, пов'язаних із управлінням кадровою політикою. Звичайно, економічна

конкурентоспроможність та рівень добробуту населення безпосередньо залежать від якості трудового потенціалу державних підприємств та організацій. [4].

Система управління розглядає персонал організації як один із ключових видів ресурсів. Від роботи працівників залежить не тільки сама система якості, але й ефективність та добробут усієї організації. В організаційному плані управління персоналом охоплює всіх працівників та всі структурні підрозділи підприємства, відповідальні за роботу з робітниками. Співробітники організації беруть участь у всіх процесах: від найпростіших до найскладніших і трудомістких. Чим ефективніша система управління персоналом, тим вища ефективність організації.

За даними О. Руденка, управління персоналом – це сфера управління, яка охоплює людей та їх взаємовідносини в рамках організації. Управління персоналом намагається досягнути як ефективності, так і справедливості. Вона має на меті об'єднати чоловіків та жінок у ефективну організацію, щоб кожен міг зробити особистий внесок у успіх своєї кар'єри. Керівництво персоналом прагне забезпечити справедливі умови зайнятості та задовільну роботу для всіх працівників. При цьому процес управління включає багато завдань, таких як мотивація, розвиток, навчання, кадровий облік, планування, аналіз та оцінка персоналу [1, 14с].

До основних вимог штатних норм відносять те, що кожен працівник, призначений на роботу, повинен бути компетентним та мати необхідну підготовку, освіту, досвід та навички для виконання роботи. Ось чому людьми слід керувати на основі найважливіших аспектів теорії та практики управління.

На практиці виділяють три групи методів управління персоналом організації: економічні методи (участь працівників у розподілі прибутку підприємства; система винагород у вигляді збільшення зарплати, виплати премій за якість праці і його ефективність); адміністративні або організаційно-розпорядчі методи (видання наказів, розпоряджень або вказівок, які спрямовані на необхідність дотримання трудової дисципліни і передбачають відповідальність за допущені порушення); соціально-психологічні методи (мінімізація особистих конфліктів серед працівників).

В свою чергу кадрове управління організації має включати: забезпечення підготовки та навчання персоналу; визначення необхідної компетентності персоналу; оцінку результативності вжитих заходів з навчання та підготовки співробітників; інформування та залучення персоналу в досягнення цілей у сфері якості; ведення необхідних облікових записів про освіту, підготовці і досвіді співробітників[2].

У наш час управління персоналом як процес чи явище включає такі поняття та дії:

- адаптація і пошук представників персоналу, які, в свою чергу, можна розділити на більш дрібні підгрупи: знайомство новоприбулих співробітників з особливостями роботи фірми, з її внутрішньою організацією і структурою, порядком взаємодії співробітників;

- оперативна робота з персоналом, складовими елементами якої є навчання співробітників та їх розвиток як фахівців, оціночні заходи, що допомагають визначити рівень роботи співробітників, управління комерційної складової і комунікаціями, що відбуваються в бізнес-сфері, мотивація

співробітників до праці і оплата праці, організація умов і особливостей праці;

– стратегічна, тобто не коротко- або середньострокова робота, а довгострокова робота з персоналом, способи і методи формування і подальшого постійного управління корпоративною культурою[5].

Управління персоналом вирішує наступні завдання:

- вироблення загальної стратегії;
- управління кар'єрою працівника;
- управління витратами на персонал;
- проведення аналізу якості виконуваної роботи співробітниками;
- здійснення дій по підбору персоналу і формування трудового колективу працівників;
- складання штатного розкладу і розробка посадових інструкцій для співробітників організації;
- виявлення необхідності підприємства в кваліфікованих працівниках з урахуванням існуючого кадрового складу;
- побудова і організація робіт, в тому числі визначення робочих місць, функціональних і технологічних зв'язків між ними, змісту та послідовності виконання робіт, умов праці;
- створення резерву майбутніх керівників для забезпечення наступності, а також здійснення заходів щодо зниження ризику втрат кадрів;
- розробка та впровадження програм професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників організації;
- розробка критеріїв, методики і оцінки персоналу для атестації співробітників організації тощо[3].

У результаті використання всіх цих прийомів та методів можна забезпечити ефективність управління, тим самим визначаючи ефективність і прибутковість підприємства чи організації. Неефективне управління персоналом зазвичай приносить величезні ризики та збитки організації.

Отже, можна зробити висновок, що кадрове управління є одним з головних факторів успіху бізнесу організації. Реалізація стратегічних цілей організації значною мірою залежить від підприємницьких та особистих якостей менеджерів, а також якісних навичок та методів управління персоналом.

#### **Список використаних джерел:**

1. Руденко О. М., Штурхецький С. В., Шершньова О. В., Філіпова Н. В. HR-менеджмент у публічному управлінні. Київ, 2016. 124 с. URL: <http://eurasian-institute.org/images/public/chernigov/4.pdf>
2. Галич О. А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І. О., Крутько Т. В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 6. С. 27–32.
3. Іванова Н.С. Управління персоналом : курс лекцій / М-во освіти і науки України, Донецьк. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, каф. маркетингу та менеджменту. Кривий Ріг, 2017. 140 с.
4. Олексенко Р. І., Кондрашов О. М., Шишкін В. О., Ортіна, Г. В, Застрожніков А. Г. Економіка підприємства: навч. посіб. Люкс, Мелітополь. 2010. ISBN 978-966-8428-49-4
5. Щєбликіна І.О., Олексенко Р. І. Управління персоналом: навч. посіб. Сімферополь: ДІАЙПІ, 2012. 272 с. ISBN 978-966- 491-306-2.



## **СУТНІСТЬ ТА ПРИНЦИПИ РЕГІОНАЛЬНОГО ІННОВАЦІЙНОГО МАРКЕТИНГУ**

Основним принципом розвитку світової економіки є активізація інноваційних процесів. Так, в розвинених країнах від 50 до 90% зростання ВВП визначається саме інноваціями розробками та технологіями. Нажаль, в Україні ситуація кардинально інша. І надалі не спостерігається активізації інноваційних процесів. Так, рівень інноваційної активності промислових підприємств у 2019 році становив лише 15,8% році.

Слід відзначити, що однією з основних умов впровадження інновацій є наявність ефективною системи маркетингу, яка забезпечує безпосередній взаємозв'язок між підприємства та кінцевими споживачами інноваційної продукції з метою постійного вивчення попиту споживачів на інноваційну продукцію, а саме визначення нових вимог покупців щодо якості та асортименту вироблених товарів і послуг. На сьогоднішній день особливо гостро стоїть питання застосування принципів маркетингу для ефективності функціонування інноваційного ринку в Україні. Однак, небагато регіонів України, використовують можливості маркетингу для залучення інвестицій, просування інноваційних технологій, продукції та послуг на ринок, розширення та зміни асортименту продукції, пошуку цільових груп споживачів та нових ринків збуту тощо.

Маркетингові дослідження ринку інноваційних продуктів спрямовані на: пошук та формування нових інноваційних ідей, які матимуть комерційну та соціальну ефективність; оцінку, відбір ідей на предмет визначення їх безпосередньої цінності: новизна, практичність, вартість, орієнтація, споживачі, ринковий сегмент, ринки збуту; відбір найбільш затребуваних розробок, як для внутрішнього так і зовнішнього інноваційного ринків; вивчення можливостей досягнення унікальних переваг. Виділяють декілька видів маркетингу інновацій, а саме: внутрішній і міжнародний; контрактних (наукових) досліджень; ризикових досліджень та інновацій; застарілих, сучасних і нових технологій; стратегічний (регулярний і санаційний); тактичний [1].

Серед основних принципів інноваційного маркетингу виділяють:

- всебічне вивчення ринку, попиту, смаків і бажань споживачів;
- пристосування пропозиції інноваційних продуктів і послуг до вимог інноваційного ринку;
- вплив на ринок і попит в інтересах виробника інноваційних продуктів та послуг.

Маркетинг дозволяє досліджувати потреби ринку в інноваціях, сформувавши попит на нові технології, проаналізувати можливості регіону, виявити потреби покупців і запропонувати саме той інноваційний товар, який матиме попит на ринку. Необхідність застосування принципів маркетингу для ефективного інноваційного розвитку зумовлено, насамперед, наявністю значної галузевої асиметричності попиту та пропозиції на ринку інновацій, сутність якої полягає в тому, що в структурі інноваційних пропозицій переважають галузі, здатні

забезпечити інноваційний розвиток країни (машинобудування, електроніка, охорона здоров'я), тоді як у структурі попиту на інноваційні товари — сільське господарство, харчова промисловість, будівництво тощо. Щоб уникнути такої ситуації товарна політика регіону має бути орієнтованою на виявлення перспективних інноваційних галузей, конкретних товарів, послуг), які можна поставляти на зовнішній і внутрішній ринки, в певних об'ємах, на певних умовах і для визначеного кола споживачів [2]. Правильний вибір перспективних напрямів науки і виробництва в майбутньому дозволить здійснювати планування, організацію і фінансування ринку затребуваних інноваційних товарів та послуг які будуть конкурентоздатними, як на внутрішньому так і зовнішньому ринках.

На сьогоднішній день виділяють наступні види стратегій маркетингу, а саме: цінову, збутову та стратегію просування. Цінова стратегія маркетингу на рівні регіону передбачає розробку принципів планування цінових характеристик, пропонує для ринку інновацій, внесених в товарну стратегію регіонального маркетингу. Цінова стратегія регіону повинна сприяти позиціонуванню регіону як інноваційно-орієнтованого та досягненню бажаних ринкових позицій регіону. Збутова стратегія маркетингу, визначає способи доведення інновацій до цільових споживачів, передбачає вибір конкретних місць для їх виробництва з подальшим привласненням їм особливих статусів з метою забезпечення доступності новин для цільових споживачів. Стратегія просування полягає в сукупності дій, спрямованих на формування і передачу позитивної інформації про регіон, для створення сприятливого іміджу як в його зовнішньому, так і внутрішньому середовищі, а також інноваційних продуктів, що випускаються на його території, регіональних умов ведення інноваційного бізнесу, його підтримка з боку регіональних органів влади [1].

У цілому слід відзначити, що маркетингові інструменти стимулювання інноваційного розвитку повинні сприяти: реалізації інноваційного потенціалу регіону, підвищенню привабливості регіону для великих інноваційних компаній, задоволенню потреб цільових ринків через створення інноваційної продукції, розвитку взаємовідносин інноваційного бізнесу з науковими організаціями і регіональними органами влади.

#### **Список використаних джерел:**

1. Кухарская Н.А., Новошинская Л.В. Маркетинг инноваций: учеб. пособ. Одесса: «Атлант ВОІ СОІУ». 2016. 215 с.
2. Пепчук С.М. Маркетингові інновації в ідеології соціально-економічного розвитку регіонів. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. Випуск 10. Частина 3. Херсон, 2015. С.118-121.

**Максимич В.В., Пупа В.Р.,**  
здобувачі вищої освіти СВО магістр, ОПП Економічна кібернетика,  
Науковий керівник – **Квасній Л.Г.,** к.е.н, доцент,  
доцент кафедри економіки та менеджменту,  
**Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка,**  
м. Дрогобич

## **ІНФОРМАЦІЙНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ДРОГОБИЧЧИНИ**

У сільському господарстві України за останні роки для керівників та менеджерів у галузі сучасного управління бізнесом виникають все нові і нові питання, зумовлені різноманітними змінами у суспільстві. Також це пов'язано зі зміною погляду на провідні сільськогосподарські господарства щодо вирощування та виробництва екологічно чистих продуктів харчування та механізації праці. Закон України «Про фермерське господарство» спрямований на створення умов для реалізації ініціативи громадян щодо виробництва товарної сільськогосподарської продукції, її переробки та реалізації на внутрішньому і зовнішньому ринках, а також для забезпечення раціонального використання і охорони земель фермерських господарств, правового та соціального захисту фермерів України. [1] Однак вітчизняна практика доводить, що загальною та незмінною рисою залишається слабка життєздатність вітчизняних сільськогосподарських підприємств у галузі збуту продукції порівняно з іноземними конкурентами. Відповідальність, що створюється державі або власникам з боку Європейського Союзу настільки сильна, що перешкоджає стабільному розвитку аграрного сектора. Платоспроможність вітчизняних компаній слабка, особливо у виробництві молока. Ті підприємства, які займаються лише рослинництвом, набагато краще, ніж підприємства, які також виробляють молоко.

Аналізуючи стан економіки бізнесу в сільському господарстві, нами виявлено, що неправильний погляд керівників на функцію організації та управління бізнесом відіграє важливу роль. Менеджери та провідні компанії вважають, що причиною існування їх компанії є створення робочих місць, щоб вони могли наймати людей. [2] Зарубіжна практика ведення бізнесу і прийняття ефективних управлінських рішень показує, що створення організацій чи підприємств лише для працевлаштування не може дати бажаного результату.

Відповідно до логіки обміну, існує старий закон (аксіома), який застосовується і залишатиметься чинним в майбутньому, оскільки він працює на ринку, а саме: якщо товаровиробник виробляє якісний товар або послугу для того, хто потребує цього товару чи послуги, він обмінюється ним за гроші чи інші товари, або на основі вигідного взаємообслуговування. Дохід завжди повинен бути вищим за витрати, також необхідним є створення резервів. Якщо керівник бізнесу не зосереджується на виробництві товарів або послуг для клієнта на основі старих економічних принципів і не враховує те, що потрібно ринку, але вважає, що у нього створено якомога більше робочих місць, то таке підприємство не може вижити з такою філософією в довгостроковій перспективі.

Зарубіжна практика показує, що сучасний фермер замислюється над тим, щоб

вчасно доставити комусь якісні товари чи послуги, за що він зароблятиме прибуток і створюватиме резерви на випадки потреби в майбутньому. [3]

Мудрий фермер наймає робітників для роботи, щоб він міг виробляти товари та послуги для замовника, якому це потрібно, і він вважає, що повинен чесно розподілити гроші між робітниками на основі отриманих результатів. Ефективність управління проявляється також в тому, що доцільно і необхідно враховувати, інтереси працівників, щоб вони також могли забезпечити їх потреби, щоб вони могли піклуватися про свої сім'ї, і також відпочивати.

Тому актуальним в нинішніх кризових умовах постає питання не лише пошуку роботи для людей, але й пошуку працездатних працівників. Якщо кваліфікований менеджер зрозуміє це правило, його компанія буде розширюватися, клієнт та працівники будуть задоволені, а як керівник він здобуде повагу, визнання та досягатиме своїх цілей.

Люди вміють думати самостійно і повинні самостійно влаштовувати власне середовище існування. Поряд з цим є речі, які держава, керівник повинні залишити без надмірного контролю. Занадто багато свободи шкодить, занадто багато контролю шкодить. Для того, щоб керівник був успішним, він повинен знайти баланс між цими двома факторами. Він повинен знайти баланс між свободою та перешкодами. Якщо цього не стається, він зазнає невдачі.

Отже, перш за все, кожен керівник повинен переконатися, що він знайде на ринку таких працівників, які старатимуться чесно і віддано працювати в своїй компанії. Наприклад, продаж молока нижче собівартості продукції або за ціною, яка ледь покриває витрати, приречена на невдачу.

Ймовірно, є й ситуації, коли часто є надлишок на ринку молока, і за нього неможливо зібрати більше грошей, ніж вкладено у виробництво. Вибір оптимального рішення полягає в тому, щоб знайти замовника або замовників, які купуватимуть молоко за такою ціною, яка дозволить накопичувати прибуток. Інший випадок полягає в тому, щоб задовольнити ринковий попит на продукцію, яку фермерське господарство може виробляти та продати з прибутком, або створити більшу кількість продуктів, що може генерувати прибуток і створювати резерви.

Керівник підприємства завжди повинен враховувати, що на ринку діє закон попиту та пропозиції. Примусове примушення когось щось продати чи купити може призвести лише до економічного розладу на ринку. Наявність правильних ноу-хау щодо ведення бізнесу та використання його на практиці є частиною відповідальності за сучасний стан сільського господарства в Україні. Зміст відповідальності полягає в тому, щоб знати відповіді на запитання, що ставить ринок і час, і робити те, що доцільно для виживання. Тому керівникам сільськогосподарських фірм та підприємств необхідно знайти час і гроші, щоб навчитися керувати своїм бізнесом, щоб вони були платоспроможними, а слова субсидії та позики зникли з їхньої практики господарювання.

#### **Список використаних джерел:**

1. Про фермерське господарство. Закон України № 973-IV від 19 черв. 2003 р. *Верховна Рада України*. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/973-15>.
2. Джерела пошуку роботи – ДСЗ. URL: <https://skills.dcz.gov.ua/unit/dzherela-poshuku-roboty>
3. Український ринок праці: імперативи та можливості змін: колективна монографія / за наук.

ред. д.е.н., проф. І.Л. Петрової, к.е.н. В.В. Близнюк; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогноз. НАН України». Електронні дані. К., 2018. 356 с. URL: <http://ief.org.ua/docs/mg/306.pdf>.

**Малік Л.М.<sup>1</sup>**, к.е.н., с.н.с.,  
с.н.с. відділу підприємництва, кооперації та агропромислової інтеграції  
**Данькевич А.П.<sup>2</sup>**, к.е.н., доцент,  
доцент кафедри фінансових ринків  
**Козлова О.О.<sup>1</sup>**, аспірантка  
<sup>1</sup>ННЦ «Інститут аграрної економіки», м. Київ  
<sup>2</sup>Університет державної фіскальної служби України, м. Ірпінь

## **ІДЕНТИФІКАЦІЯ ЧИННИКІВ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Структурна трансформація економічної системи в цілому, в тому числі і аграрних підприємств, формується та розвивається за участю певних механізмів: економічного, господарського, управлінського, фінансового та ін. Вищевказані механізми формуються під впливом свідомих дій уряду та ринкових інститутів, а управлінська діяльність проявляє себе в конкретних практичних формах, реалізація яких проводиться за допомогою сукупності інструментів, що складають основу управлінського механізму.

На особливості формування, ефективного функціонування та удосконалення соціально-економічного розвитку аграрних підприємств буде впливати цілий комплекс чинників, які можна виділити в ряд окремих блоків.

Перш за все, це:

- організаційно-економічні елементи, які включають в себе владні та ринкові інструменти (державне, регіональне, інституціональне регулювання та саморегулювання);

- організаційні важелі (організація управління, система планування, маркетинг та зовнішньоекономічна діяльність, організація ринкової інфраструктури, механізм лізингу та оренди);

- економічні важелі (інноваційно-інвестиційні заходи, фінансово-кредитний механізм, страхування та оподаткування, ціноутворення, мотиваційний потенціал, стимулювання підвищення конкурентоспроможності) [2].

По-друге, функціональні та забезпечувальні елементи, які складаються з фінансового забезпечення (за рахунок власного, позичкового капіталу та залучених засобів) та із забезпечувальних систем (правової, кадрової, нормативно-регулюючої, інформаційної, консалтингу).

Погоджуємося, що ознаками соціально-економічного розвитку підприємства слід вважати [1]:

- економічне зростання – кількісну і позитивну сторону розвитку економічної системи, що характеризується розширенням її масштабів (нарощення обсягів виробництва та реалізації продукції, розширення частки ринку, підвищення рівня доходів підприємства);

- структурні зміни – це зміни, пов'язані з переходом до новітніх прогресивних технологій використання ресурсів, що сприяють покращенню кінцевих результатів

діяльності підприємства: оновлення асортименту продукції чи послуг; впровадження інноваційних технологій в управлінні;

- збільшення обсягу капіталу підприємства; задоволення потреб споживачів завдяки підвищенню якості продукції чи послуг на підприємстві;

- покращення організаційних комунікацій та соціально-психологічних відносин в процесі спільної праці на підприємстві;

- створення комфортних умов праці персоналу; належне стимулювання праці; формування корпоративної культури та етики бізнесу, що базується на принципах партнерства;

- забезпечення умов професійного розвитку персоналу завдяки підвищенню рівня освіти та професійної підготовки управлінського і виробничого персоналу.

При пошуку шляхів вдосконалення стратегії соціально-економічного розвитку аграрних підприємств необхідно закладати врахування принципів: децентралізації, компактності, інтенсивності, скорочення проміжних ланок, діалектичної взаємодії саморегуляції з державним регулюванням, гнучкості, відкритості, адекватності соціально-економічній ситуації та ін. [3].

Отже, через комплексність методів впливу на фактори різної природи виникає необхідність вдосконалення стратегії соціально-економічного розвитку аграрних підприємств, яка б забезпечила таку інтеграцію та диференціацію елементів і зав'язків, щоб мати змогу забезпечити максимізацію адаптивності та ефективності функціонування аграрного підприємства як відкритої системи. Не слід забувати, що цільовою функцією стратегії соціально-економічного розвитку аграрних підприємств є отримання прибутку через випуск і реалізацію конкурентоспроможної та екологічно чистої продукції, забезпечення високого рівня рентабельності та ліквідності за допомогою управлінських методів (прийняття рішень та їх реалізація, в т. ч. контроль за їх виконанням та оцінку отриманих результатів).

#### **Список використаних джерел:**

1. Барабанник Л.Б. Концепція корпоративної соціальної відповідальності бізнесу та її становлення в Україні. *Вісник Дніпропетровської державної академії. Серія «Економічні науки»*. Дніпропетровськ. 2010. № 1. С. 5–11., с. 6–7.
2. Красноручський О.О. Державне регулювання аграрної сфери та динаміка конкурентоспроможності її суб'єктів. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2014. Вип. 150. С. 9-18.
3. Першко Л.О. Аутсорсинг та інсорсинг в управлінні інтегрованим формуванням. *Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України*. 2011. № 1. С. 449-455.

**Мальчев Б. Р.**, здобувач вищої освіти  
бакалавр спеціальності публічне управління та, адміністрування,  
**Таврійський державний агротехнологічний університет**  
**імені Дмитра Моторного, м. Мелітополь**

### **РОЛЬ КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ФОРМУВАННІ СУЧАСНОГО ВИГЛЯДУ УПРАВЛІННЯ ТА АДІМІНІСТРУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ**

Комунікація – видатний спосіб соціальної взаємодії. Нині, в сучасному суспільстві, комунікація відіграє особливу роль в досягненні успіху будь-якої

організації. Від того, наскільки правильно буде побудована комунікаційна модель буде залежати успіх організації, будь то магазину продовольчих товарів або ж існування цілої держави. Опитування показують, що понад 73% американських, 63% англійських і 85% японських керівників [1], вважають, що комунікація – це найважливіший елемент діяльності сучасної компанії, найбільш важливий спосіб підвищення її ефективності.

Організації, які мають погано налагоджену комунікацію, більшою мірою піддані ризику невдачі: банкрутства або кризи, що може стати загрозою для економічної і соціальної системи всього макрорегіону. Саме тому, важливість побудови надійної і правильно налагодженої комунікаційної системи є найважливішим фактором стабільного зростання не тільки окремо взятих організацій, а й цілих галузей національної економіки.

Для повного розуміння сутності комунікації, важливо розглядати її не з боку предметності або ресурсного потенціалу, а як рушійну силу в системі управління. З розвитком економіки, її інформатизації, демократизації та підвищення ролі НТР в усіх галузях економіки, комунікація, все частіше розглядається не як просте інформування персоналу про прийняті рішення в рамках корпоративної стратегії, а й взаємодія між співробітниками і керівництвом. Більш того, все частіше, учасниками комунікаційного процесу стають набагато більше сторін, ніж дві, що свідчить про значні зміни в розумінні комунікації всередині організацій. На думку більшості, вчених, що займаються питаннями ефективності корпоративного менеджменту, тренди до демократизації є одними з найважливіших факторів, які провокують актуалізацію проблеми налагодження комунікації [2].

Функції комунікації можна розділити на дві основні групи: інформаційну і особистісну. Перша – це «кровеносна артерія» будь-якої організації, адже вона забезпечує внутрішню передачу інформації, а друга – взаємодія особистостей, умовних співробітників всіх рангів і посад, між собою. Комунікаційні зв'язки в організації, виникають в результаті обміну інформацією.

Однак, недооцінювати важливість особистісної взаємодії не варто, адже саме завдяки йому, передана інформація, стає корисною, адже тільки тоді, вона зможе стати об'єктом аналізу. Важливо розуміти, що комунікація не теоретична модель – це реальність, на яку впливають безліч факторів: емоції і взаємини, на рівні симпатії-антисимпатії, є тим, що, багато в чому, визначає вигляд комунікаційного процесу, його плідність та ефективність. Таким чином, одним з найважливіших питань комунікації всередині організації, є налагодження плідних відносин між її членами, адже тільки так, процес обміну інформацією, стане плідним. Ефективна і повна демократизація – неможлива без грамотної побудови інформаційного обміну.

Роль налагодження комунікаційної системи в організації, різнобічна і виконує безліч функцій, від реалізації яких буде залежати ступінь успіху розвитку, ефективність прийняття і виконання рішень. Формування корпоративної спільності колективу і створення відповідної мотивації співробітників; підтримка і розвиток корпоративної культури; інформаційна підтримка управлінських рішень; комунікаційне управління організаційними змінами, зменшення опору змінам; виявлення комунікаційних та управлінських проблем компанії, сприяти попередженню конфліктів в колективі [3] – саме це, одні з найголовніших функцій

комунікації.

Діалог, у всіх сферах життя, грає важливу роль, однак, мабуть, найважливішу роль він відіграє в управлінні комерційними організаціями.[5] Адже саме від ступеня їх успіху залежить те, якою наша економіка буде в майбутньому, а відповідно і рівень нашого життя, соціального прогресу, людського капіталу та людського розвитку.

Теорія управління і далі вимагає серйозних досліджень, комунікація як одна з найважливіших областей у вивченні природи управління, є одним з найважливіших, найбільш актуальним питань менеджменту в аграрному, фінансовому, інфраструктурному, сервісному та інших секторах економіки. Комунікаційний менеджмент повинен знайти своє місце в загальній економічній концепції розвитку економіки України. Таким чином, виробники зможуть стати більш конкурентоспроможними, освоїти нові ринки, тим самим, забезпечивши економічне процвітання нашої країни. Традиційні галузі української економіки, потребують серйозних структурних змін, втім, вже зараз, можна відстежити тенденції, які говорять про демократизацію управління, освоєння методів комунікаційного менеджменту [4].

Таким чином, в умовах сучасної економіки, яка швидко розвивається, для забезпечення її ефективності і нового якісного зростання, комунікація перетворюється на стратегічний ресурс. У сучасного керівника в розпорядженні знаходяться можливості нових інформаційних технологій, які можуть забезпечити оперативність, доступність, збільшують обсяги інформації, яку можна використовувати при прийнятті рішень. Грамотна організація комунікації, в організаціях, дозволить, забезпечити залучення всіх працівників до спільної справи – цілі організації. Все це, сприяє, зростанню частки комунікаційного менеджменту в забезпеченні ефективності і конкурентоспроможності української економіки у сучасних реаліях.

#### **Список використаних джерел:**

1. Іщенко М. І., Міщук Є. В., Адамовська В. С., Усик Д. Д. Комунікаційний менеджмент в сучасних організаціях. *Менеджер*. 2018. № 3. С. 39-45. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzhm\\_2018\\_3\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzhm_2018_3_7)
2. Якубенко І. М. Комунікаційна привабливість підприємств, як основа інформаційного управлінського простору. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 2. С. 91-96. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi\\_2018\\_2\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2018_2_14)
3. Воронкова В.Г. Інформаційно-комунікаційний менеджмент: навчально-методичний посібник. Запоріжжя: ЗДІА, 2018. 158 с
4. Гудзь О. Є. Цифрова економіка: зміна цінностей та орієнтирів управління підприємствами. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 2. С. 4-12. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi\\_2018\\_2\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2018_2_3)
5. Олексенко Р. І. Філософія ринкових відносин. Становлення та розвиток в Україні в період глобалізації та інформаційної революції: соціально-філософський аналіз. К.: Знання України, 2013. 367 с. ISBN 978-966-316-336-9.



**Марків І. М.,**  
здобувач вищої освіти ОКР молодший спеціаліст  
спеціальності 072 Фінанси, банківська справа та страхування,  
Науковий керівник –**Гембарська Н.Є.,** к.е.н,  
старший викладач кафедри фінансів, обліку і аналізу,  
**Національний університет «Львівська політехніка»,** м. Львів

## **АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В ПЕРІОД ПАНДЕМІЇ**

Пандемія Covid-19 стала причиною кризових ситуацій в різних галузях господарювання, вона вплинула на долі всіх та кожного. Як ж подолати наслідки і відновити роботу підприємств?

Найбільшу загрозу криза в умовах пандемії представляє для середнього і малого бізнесу. Власники малих та середніх підприємств повідомляють про зменшення доходів на 25-50%. Втрати прибутків великих підприємств становлять 10-25% [1].

Кожна криза є циклічною і вирахувати її не та вже і складно, проте ми зустрілись з досить масштабною і негнатовною, яка шокувала не лише конкретні підприємства, а цілий світ, що значно ускладнює формування антикризового плану.

Суб'єктам господарювання потрібно стійко протистояти, робити все, щоб не допустити глобального розладу в середині підприємства. Кожен рівень, який є учасником структури управління, виконує свою роль у реагуванні на кризу забезпеченням виконання усіх покладених на нього обов'язків, з урахуванням практик, які найбільш підходять для досягнення мети.

Основними рекомендаціями, щодо запровадження заходів антикризового реагування є:

- демонструвати лідерство і підтримувати командний дух у колективі в цей непростий час;
- забезпечити готовність до заходів антикризового реагування та їх надійність;
- використовуючи маркетинг, створити атмосферу довіри до власного продукту;
- підтримувати хороші стосунки з інвесторами, постачальниками та іншими суб'єктами зовнішніх відносин;
- проводити регулярний нагляд за антикризовим управлінням;
- підтримувати сталий розвиток підприємства [2].

Загалом, ці рекомендації можуть застосовуватися для будь-якого виду бізнесу, проте слід зазначити, що в залежності від розміру організації, деякі пункти будуть неактуальними.

Первинною метою антикризового управління є гарантія успішних результатів, які є бажаними для кожного підприємця. Ефективна організація діяльності підприємства, здійснюється за допомогою оточення, яке має добре поставлене завдання і комунікації, служить при цьому рушійною силою яка і відновить роботу компанії [1].

Сучасне розуміння антикризового управління доволі неоднорідне й багатозначне, під ним можна розуміти:

- стратегію запобігання втраті платоспроможності,
- своєчасну профілактику банкрутства підприємства,
- виведення підприємства із кризового стану.

Антикризове управління в умовах пандемії доцільно зосередити у чотирьох основних циклах, відображених на рис.(деякі автори виділяють три).

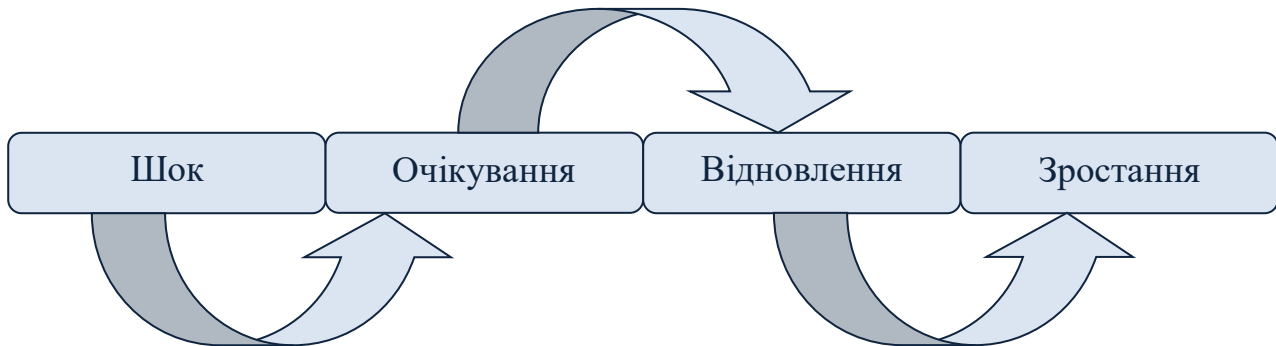


Рис. 1. Основні цикли антикризового управління[1].

Для кожного етапу плану є притаманні свої, власні дії, які забезпечать просування і зможуть налагодити роботу компанії.

Шок – перший етап, коли підприємство є найбільш вразливим, необхідно провести діагностику та оцінку параметрів кризи для визначення масштабу наступних дій.

Очікування – етап, на котрому дія самого підприємства у кризовій ситуації призупиняється, робота падає на плечі управління, оскільки необхідно розробити концепцію подолання кризи, спрямованої на планування стратегічних та оперативних заходів. Слід зазначити, що головна мета стратегії, може бути різною, це може бути задоволення потреб споживачів, виживання, або досягнення конкурентоспроможності, для отримання бажаного зростання.

Відновлення – етап, на котрий покладаються найбільші сподівання, відбувається реалізація прийнятого комплексу для виходу з кризової ситуації.

Зростання – етап, на котрий надіється кожен підприємець, оскільки основне завдання на цій сходинці – це спостереження за зростаючими показниками та нагляд за змінами у зовнішньому та внутрішньому середовищі ринку[3].

Кожен етап є по своєму важливим, і забезпечує:

- уникнення кризових ситуацій;
- зменшення або ліквідацію наслідків фінансової кризи на підприємстві;
- забезпечення належного рівня платоспроможності.

Від ефективності проведення антикризових заходів на підприємствах буде залежати їх майбутнє існування чи згорання діяльності.

Отже, в умовах пандемії бізнес опинився в скрутному становищі, де кожний невірний рух, може бути критичним. В таких умовах потрібно правильно підібрати власну антикризову політику і заходи, які будуть підходити конкретному виду діяльності. Щодо самого антикризового управління, то воно повинно бути грамотно сформоване для вирішення цілої низки проблемних питань.

#### Список використаних джерел:

1. Стешенко О.Д., Масалигіна В.В. Антикризове управління в умовах пандемії. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 70-71. С. 75–82.

2. Корпоративне управління. Рекомендації керівництву компанії стосовно заходів антикризового реагування: Зіткнувшись з пандемією COVID-19. URL:[https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/region\\_ext\\_content/ifc\\_external\\_corporate\\_site/east+asia+and+the+pacific/resources/navigating+through+crises+-+a+handbook+for+boards](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/region_ext_content/ifc_external_corporate_site/east+asia+and+the+pacific/resources/navigating+through+crises+-+a+handbook+for+boards).
3. Ковалевська А. В. Антикризове управління підприємством. Навчальне видання. Харків. ХНУМГ ім. О. М. Бекетова. 2016. 47 с.

**Марутяк Г. С.,** викладач,  
**Томашівська М. В.,** викладач  
**Клебан О. Д.,** викладач

**Вишнянський коледж Львівського національного аграрного університету**

## **НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ ОСНОВИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ПІДПРИЄМСТВАХ**

Процес управління фінансами підприємств базується на використанні механізмів фінансового менеджменту, складовою яких є правове і нормативне забезпечення управлінських рішень. Через розробку системи законів та інших нормативних актів держава проводить відповідну фінансову політику і здійснює регулювання фінансово-господарської діяльності підприємств економічними методами.

Правові основи фінансів окремих суб'єктів господарювання перш за все базуються на конституційних нормах. Конституція України є важливим джерелом фінансового права і віддзеркалює у концентрованому вигляді правовий простір, в якому здійснюється розвиток підприємництва в нашій країні. Конституцією України регламентується право громадян на здійснення будь-якого виду підприємницької діяльності, не забороненої законом. Водночас держава забезпечує розвиток конкуренції в підприємницькій діяльності, здійснює антимонопольне, кредитне, бюджетне та податкове регулювання, захищає права споживачів, контролює якість і безпеку продукції і всіх видів послуг та робіт, сприяє діяльності громадських організацій споживачів [2. с. 44].

Конституція України формує правовий простір для розвитку вільного підприємництва в країні й водночас створює передумови для використання фінансового менеджменту як системи управління фінансами суб'єктів господарювання в економіці ринкового типу.

Правовим забезпеченням фінансового менеджменту є чинні закони України, укази Президента, постанови Кабінету Міністрів України, накази та положення міністерств та відомств, установчі договори та статuti підприємств.

Правові основи фінансів окремих суб'єктів господарювання перш за все базуються на конституційних нормах. Конституція України є важливим джерелом фінансового права і віддзеркалює у концентрованому вигляді правовий простір, в якому здійснюється розвиток підприємництва в нашій країні. Конституцією України регламентується право громадян на здійснення будь-якого виду підприємницької діяльності, не забороненої законом. Водночас держава забезпечує розвиток конкуренції в підприємницькій діяльності, здійснює антимонопольне, кредитне, бюджетне та податкове регулювання, захищає права споживачів, контролює якість і безпеку продукції і всіх видів послуг та робіт, сприяє діяльності громадських організацій споживачів [3. с. 58].

Конституція України формує правовий простір для розвитку вільного підприємництва в країні й водночас створює передумови для використання фінансового менеджменту як системи управління фінансами суб'єктів господарювання в економіці ринкового типу.

Правовим забезпеченням фінансового менеджменту є чинні закони України, укази Президента, постанови Кабінету Міністрів України, накази та положення міністерств та відомств, установчі договори та статuti підприємств.

Важливим елементом моделі управління прибутком підприємства являється правове поле реалізації згаданої моделі, під яким слід розуміти сукупність кодексів та законів України, указів президента України, постанов кабінету міністрів, нормативних актів органів державного регулювання, що у межах своїх повноважень провадять державне регулювання підприємницької діяльності, а також сукупність внутрішньогосподарських документів. Звичайно, кожне законодавче поле не існує відокремлено і являється органічною складовою фінансового права [4. с. 65].

Загалом, правове поле фінансового менеджменту проявляється двояко. По-перше, це сукупність нормативно-правових актів, які регулюють фінансово-економічні та організаційно-правові аспекти реалізації моделі управління прибутком суб'єкта господарювання. Серед таких нормативно-правових актів, які безпосередньо чи опосередковано регулюють фінансові відносини на підприємстві, що пов'язані із планування, контролем, формування, розподілом, перерозподілом та споживанням прибутку суб'єкта господарювання, можна виділити наступні групи: законодавчі акти; підзаконні нормативні акти; внутрішньогосподарські документи, по-друге, це сукупність державних органів, які здійснюють реалізацію певних функцій по державному регулюванню фінансів суб'єктів господарювання взагалі та управління прибутком підприємством зокрема, а також об'єктивно сформовані та відтворювані форми та методи участі держави у системі економічних відносин щодо підприємницької діяльності в ринковому середовищі України підприємств шляхом вироблення відповідних фінансових та економіко-правових норм та правил.

Законодавче регулювання моделі управління прибутком суб'єктів господарювання в Україні формується як ієрархічна структура, в основі якої стоїть конституція України. Цивільний кодекс України, Арбітражний кодекс, Арбітражно-процесуальний кодекс, кодекс про адміністративні правопорушення та кримінальний кодекс регулюють управління фінансами підприємства через встановлення певних вимог або ж обмежень щодо фінансових відносин, які виникають з приводу формування, розподілу, перерозподілу на споживання прибутку підприємств, встановлення правовідносин між суб'єктами управління, форм та методів цивільно-правового забезпечення управління прибутком, визначення адміністративної та кримінальної відповідальності за порушення відповідного законодавства України [1. с. 77].

Загалом, законодавчу базу моделі управління прибутком підприємств можна умовно розподілити на дві частини - група специфічних та група загальних законодавчих актів.

Підзаконні нормативні акти органів виконавчої влади, по суті, забезпечують виконання сукупності завдань нормативного регулювання підприємницької

діяльності суб'єктів господарювання у ринковому середовищі України з метою отримання підприємницького прибутку, зокрема: тлумачення та конкретизація положень законодавчих актів; нормативне регулювання окремих питань, віднесених до компетенції відповідних державних органів; контроль за дотриманням суб'єктами господарювання чинного законодавства України та правозастосування тощо, таким чином, підзаконні нормативні акти у системі нормативно-правового регулювання фінансового менеджменту на підприємстві щодо управління його прибутком являються продуктом державних органів виконавчої влади, які у межах своєї компетенції реалізують функції державного регулювання підприємницької діяльності, у даному випадку – фінансових відносин з приводу реалізації моделі управління прибутком суб'єкта господарювання.

Для ефективної реалізації моделі управління прибутком суб'єкта господарювання підприємство має право приймати внутрішньогосподарські нормативні документи, спрямовані на вирішення наступних питань: конкретизація положень законодавчих та підзаконних актів, а також визначення порядку їх виконання на підприємстві; врегулювання питань, які віднесено до компетенції підприємства; визначення питань, які не врегульовані законодавчими та підзаконними актами тощо.

Слід відмітити, що прийняття внутрішньогосподарських документів можливе виключно у межах компетенції відповідного органу управління підприємством, при цьому, звичайно, такі документи не повинні суперечити чинному законодавству України.

#### **Список використаних джерел:**

1. Бланк І. А. Антикризове фінансове управління підприємством: навч. посіб. К. : Єльга; Ніка-Центр, 2006. 672 с.
2. Баранов В. В. Финансовый менеджмент: Механизмы финансового управления в традиционных и наукоемких отраслях: навч. посіб. М.: Дело, 2002. 272 с.
3. Коваленко Л.О., Ремньова Л. М. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. К. : Знання, 2012. 485 с.
4. Крамаренко Г. О., Чорна О.Э. Фінансовий менеджмент : підручник. К. : Центр навч. л-ри, 2011. 520 с.
5. Коваленко Л. О., Ремньова Л. М. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. К. : Знання, 2008. 483 с.

**Мельник Д.Л.**, здобувач вищої освіти  
СВО бакалавр, ОПП Менеджмент  
Науковий керівник – **Гурєва М.Ю.**,  
асистент кафедри менеджменту,

**Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава**

### **СИСТЕМА РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

**Постановка проблеми.** В умовах нестабільного політичного і економічного середовища управління ризиками є однією з найбільш актуальних проблем, що постають перед вітчизняними підприємствами. Процеси глобалізації стають ще одним джерелом економічних ризиків, тому використання основ ризик-менеджменту в управлінні буде сприяти досягненню цілей і завдань підприємств

[5, с. 9].

**Аналіз основних досліджень.** Дослідження наукових і практичних проблем ризик-менеджменту включає праці відомих українських та зарубіжних учених: В.В. Вітлінського, Г.І. Великоіваненка, А.О. Старостіної, В.А. Кравченко, В.М. Гранатурова, О.Л. Устенка, А.Д. Штефанича, Т.Л. Мостенської, Н.С. Скопенка, Г.Б. Клейнера, Д.М. Ригаловського, М.В. Хохлова, А. Мура, К. Хлардена та ін., дослідження яких присвячені аналізу сутності ризик-менеджменту, визначенню чинників і причин його виникнення, характеристиці методів оцінки ступеня ризику тощо [1, с. 68].

**Мета** даної роботи полягає в дослідженні системи ризик-менеджменту в організації.

**Виклад основного матеріалу.** Ризик-менеджмент на підприємстві в першу чергу пов'язаний з метою функціонування, тобто з забезпеченням прибутку для інвесторів чи власників капіталу та основними умовами досягнення підприємством заздалегідь визначеної стратегічної мети.

Ризик-менеджмент у сучасному світі розглядається як наука про діяльність економічних систем стосовно виявлення можливих загроз у найближчому чи віддаленому майбутньому. Зменшення негативних наслідків невизначеності очікувань становить сутність такого системного управління ризиком, як ризик-менеджмент [3, с. 94].

Ризик-менеджмент, як складова частина управління підприємством, має відношення до прийняття оптимальних рішень та здійснення заходів, спрямованих на забезпечення мінімально можливого ризику. Неминучість ризику в прагненні до надвисоких доходів враховують при плануванні, створенні умов для становлення та розвитку підприємства в бізнес-планах.

Спираючись на праці науковців, ризик-менеджмент можна визначити як управлінську модель, сукупність методів, прийомів, управлінських дій підприємства, спрямованих на виявлення ризику та вплив на нього з метою зниження його рівня [4, с. 74].

Присутність ризику в процесі діяльності суб'єкта як обов'язкового атрибута є об'єктивним економічним законом. В умовах ринкової економіки неможливо управляти підприємством без обліку впливу ризику, а для ефективного управління важливо не тільки знати про його присутність, а і правильно ідентифікувати конкретний ризик.

В умовах об'єктивного існування ризику і пов'язаних з ним фінансових, моральних та інших втрат виникає потреба у визначеному механізмі, що дозволив би найкращим способом з погляду поставлених організаційних цілей враховувати ризик при прийнятті і реалізації господарських та управлінських рішень.

Управління ризиком в системі управління підприємством включає стратегію і тактику ризик-менеджменту. Стратегія ризик-менеджменту є управління ризиком, засноване на довгостроковому прогнозуванні, стратегічному плануванні, виробленні обґрунтованої концепції і програми, що дозволяють не допускати або зменшувати негативний вплив на результати діяльності і, головне, отримувати високий дохід [4, с. 75].

Головні завдання управління ризиком полягають у тому, щоб:

– виявити ті дії, які, якщо їх зробити в найближчому майбутньому, захистять

нас від втрат у більш віддаленому майбутньому;

- цілеспрямовано спостерігати за розвитком подій, щоб вчасно виявляти раніше непередбачені події;

- пропонувати своєчасні заходи з підтримки об'єкта, стосовно якого здійснюється захист (комерційний проект), для вжиття адекватних реагувань на небезпеку.

Дослідження системи ризик-менеджменту проведено за матеріалами ПрАТ «Прогрес». Предметом діяльності ПрАТ «Прогрес» є: виготовлення меблів та комплектуючих до них; зовнішньоекономічна діяльність, експортно-імпорتنі операції; виготовлення бетонних та залізобетонних конструкцій виробничого та невиробничого призначення; проектування, будівництво об'єктів цивільного і промислового призначення та інших об'єктів; загально-будівельні роботи; металообробка та виготовлення металевих виробів, тощо.

Оскільки ПрАТ «Прогрес» займається виготовленням меблів, то відповідно на кожному етапі виробничої діяльності підприємства управління ризиками займається окремий відділ. Так, усуненням виробничих ризиків займається планово-економічний відділ, відділ постачання, відділ контролю якості, за усуненням зовнішньоекономічних ризиків займається відділ маркетингу тощо.

Розглядаючи систему управління ризиками у ПрАТ «Прогрес» слід відзначити, що на підприємстві використовуються такі методи зниження ризиків, як метод дисипації та самострахування.

Дослідження показали, що, для ПрАТ «Прогрес» найбільшими ризиками при здійсненні господарської діяльності є несвоєчасне постачання матеріалів, відповідно до цього недостатня швидкість виготовлення меблів. Крім цього експерти приділяють значну увагу зниженню цін конкурентів та збільшенню обсягів виробництва у конкурентів. А також керівництву ПрАТ «Прогрес» слід бути уважним до можливого росту темпів інфляції та зростанню податків.

Найбільш важливим і найбільш розповсюдженим прийомом зниження ступеня ризику є його страхування. Формування стратегії страхування підприємницьких ризиків ПрАТ «Прогрес» доцільно здійснювати шляхом проходження наступних основних етапів: розробка програми страхування, яка відповідає потребам ПрАТ «Прогрес»; економічне обґрунтування вартості страхування; відбір надійного партнера-страховика; розробка оптимальної моделі співробітництва зі страховою компанією; пошук шляхів оптимізації стратегії страхування. А подальшу оптимізацію сформованої стратегії страхування можна здійснювати через вдосконалення ключових бізнес-процесів страховика: андеррайтинг, перестраховування, врегулювання збитків, управління фінансовою діяльністю та інвестиціями.

Для ефективної системи управління ризиками пропонуємо створити відділ управління ризиками. Ризик-менеджери рекомендованого відділу управління ризиками в ПрАТ «Прогрес» повинні розділяти відповідальність за різні види ризику з іншими менеджерами даного підприємства. Рекомендований відділ управління ризиками ПрАТ «Прогрес» повинен бути логічним доповненням до традиційних самостійних функціональних підсистем підприємства і повинен бути розміщений на одному управлінському рівні з ними.

**Висновки.** Отже, сучасний ризик-менеджмент можна розглядати як

інтегровану систему управління ризиками і відносинами, які виникають у процесі управління, що передбачає наявність певних специфічних складових, ознак і функцій.

Сутність ризик-менеджменту як виду управлінської діяльності, полягає у своєчасному й адекватному реагуванні на загрози, здійсненні свідомого, цілеспрямованого впливу суб'єкта управління на об'єкт з метою його стійкого розвитку в умовах невизначеності.

**Список використаних джерел:**

1. Васюренко О.В. Ризик як складова економічних процесів. *Фінанси України*. 2015. № 7. С. 68–74.
2. Вітлінський В. Фінансовий ризик і методи його вимірювання. *Фінанси України*. 2000. № 5. С. 13–23.
3. Кузьмак О. М. Ефективна система ризик-менеджменту як дієвий засіб забезпечення стійкості фінансових установ. *Наука і Європа*. 2015. № 10. С. 94 – 101.
4. Мостенська Т.Л., Скопенко Н.С. Ризик-менеджмент як інструмент управління господарським ризиком підприємства. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2010. №3(7). С. 72-79.
5. Цвігун Т.В. Механізм управління ризиками в системі управління підприємством. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. Вип. 2. С. 9-13

**Мельниченко О.А.**<sup>1</sup>, д.держ.упр., проф.,  
професор кафедри громадського здоров'я та управління охороною здоров'я,

**Муратов Г.Р.**<sup>2</sup>, к.мед.н., доцент,  
заслужений лікар України, директор,

<sup>1</sup>Харківський національний медичний університет, м. Харків

<sup>2</sup>КНП Харківської обласної ради

«Обласна дитяча клінічна лікарня», м. Харків

## **ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ КНП ХОР «ОДКЛ»**

Відповідно до Глобальної стратегії охорони здоров'я дітей (ВООЗ, 2017), зусилля педіатрів спрямовані на системну боротьбу щодо зменшення малюкової смертності, соціально-значущих хвороб, інфекційних хвороб, екологічної патології та ожиріння у дітей. Для досягнення означених цілей в Україні створено мережу підприємств охорони здоров'я, серед яких чільне місце належить комунальному некомерційному підприємству Харківської обласної ради «Обласна державна клінічна лікарня» (далі – КНП ХОР «ОДКЛ»), яке є багатопрофільним педіатричним, спеціалізованим лікувальним закладом із 8 стаціонарними відділеннями, 5 центрами спеціалізованої амбулаторної медичної допомоги; тут цілодобово надають спеціалізовану медичну допомогу дитячому населенню Харківської області та є клінічною базою Харківського національного медичного університету. «Практично усі суб'єкти господарювання (у т.ч. і КНП ХОР «ОДКЛ») прагнуть максимізувати економічні результати своєї діяльності. При цьому, частіше за все, аналізують показники ефекту (дохід, собівартість, прибуток) та ефективності (норма прибутку, рентабельність, фондовіддача, продуктивність праці)» [1]. Проте такий аналіз є не лише, і не стільки констатацією наявної ситуації, а й джерелом інформації для прийняття управлінських рішень,



спрямованих на її покращення (передусім, зважаючи на значущість комерціалізації в умовах медичної реформи). Усе це, зрештою, й обумовлює актуальність даного дослідження.

Проведені узагальнення напрацювань провідних науковців і результати власних досліджень за даною проблематикою дозволили виокремити наступні пропозиції щодо покращення економічних результатів діяльності КНП ХОР «ОДКЛ», які можна поєднати у такі групи:

1. *Оптимізація (мінімізація) витрат:*

– завершення термоізоляції будівлі лікарняного та лабораторного корпусів;  
– ремонт системи теплопостачання, заміна люмінесцентного освітлення, холодильного обладнання, ліфтів;

– інвестування у створення палат підвищеної комфортності (ремонт приміщень; придбання меблів, телевізорів, холодильників, мікрохвильових печей...), забезпечення сталого WI-FI; встановлення банкомату та терміналу; організація буфету...;

– створення електронної бази пацієнтів КНП ХОР «ОДКЛ» для якісного диспансерного нагляду за станом здоров'я дітей з хронічними соматичними захворюваннями (автоматизований клієнтський сервіс);

– забезпечення лікарні достатньою кількістю комп'ютерного обладнання (комп'ютерів, планшетів, смартфонів, принтерів, тощо) на які встановлено програмне забезпечення Windows 10 Pro для стійкого доступу до системи центральної бази даних електронної системи охорони здоров'я (ЦБД ЕСОЗ), роботі в медичній інформаційній системі, контрактуванні з НСЗУ; створення локальної комп'ютерної мережі для стійкого електронного зв'язку між усіма структурними підрозділами КНП ХОР «ОДКЛ» та центральним, регіональним офісом НСЗУ, ЦБД ЕСОЗ;

– забезпечення відділення лікарні наступним медичним обладнанням: стаціонарний та портативний ультразвуковий доплерівський апарат, тредміл-тест, тілт-тест, апарати добового моніторингу артеріального тиску, лабораторний біохімічний аналізатор, портативний рентгенівський апарат, апарати штучної вентиляції легенів, система енцефаловідеомоніторингу;

– проведення аналізу доцільності утримання автопарку та зайвого адміністративно-господарського персоналу;

– здача приміщення в оренду для створення центру МРТ, КТ-діагностики з можливістю безкоштовного обстеження 150 пацієнтам лікарні протягом року (соціальна квота);

– переведення на аутсорсинг деяких видів лабораторних, інструментальних та інших досліджень, а також харчування пацієнтів стаціонару;

– коригування системи стимулювання персону з урахування результатів їх діяльності;

– розроблення матриці розподілу функцій між підсистемами бренду КНП ХОР «ОДКЛ» та визначення взаємозалежності між ними;

– просування бренду КНП ХОР «ОДКЛ».

2. *Збільшення доходів:*

– детінізація фінансових потоків у межах КНП ХОР «ОДКЛ»;

– розвиток маркетингу медичних і супутніх медичних послуг;

- виконання умов і вимог у межах пакетів медичних послуг;
- використання «Положення про надання платних послуг» за рахунок надання профільних і дотичних медичних, а також супутніх платних послуг; підвищення якості надання таких послуг тощо.

З урахуванням вищевикладеного матеріалу можна зробити такі **висновки**. Покращення економічних результатів діяльності КНП ХОР «ОДКЛ» можлива за умови оптимізації (мінімізації) його витрат і збільшення доходів. Подальші наукові розвідки мають бути присвячені розробці теоретичних положень і практичних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення публічного управління у цій царині.

#### **Список використаних джерел:**

1. Мельниченко О.А., Удовиченко Н.М., Ємченко В.І. Полеміка щодо коректності використовуваних методик оцінювання результатів розвитку сфери охорони здоров'я. *Взаємозв'язок політики і управління: теоретичний і прикладний аспект*: матеріали круглого столу / за заг. ред. О.Б. Кіревої. Дніпро: Вид-во ДРІДУ НАДУ, 2018. С. 65–66.

**Михалюк Н. І.**<sup>1</sup>, к.е.н., доцент,

**Балаш Л. Я.**<sup>2</sup>, к.е.н., доцент,

<sup>1</sup>Львівський національний аграрний університет, м. Львів-Дубляни

<sup>2</sup>Львівський державний університет безпеки життєдіяльності, м. Львів

### **ЕФЕКТИВНІ СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

Розвиток як процес, що розгортається в часі, з переходом з одного стану в інший, який характеризується наявністю якісних перетворень у цілому або появою якісно нових елементів, властивостей, характеристик, які визначають побудову й функціонування системи. Загальний механізм формування стратегічних напрямів розвитку підприємства доцільно будувати за такими елементами: рівня ефективності економічної діяльності підприємства за основними бізнес-процесами; визначення загальних стратегічних напрямів стабілізації та розвитку економічної діяльності підприємства (корпоративної та конкурентних стратегій), виходячи з оцінки його потенційних можливостей і забезпеченості відповідними ресурсами; формування комплексу стратегічних напрямів стабілізації та розвитку економічної діяльності у відповідності до визначених рівнів її ефективності та визначення серед них пріоритетних; формування стратегічних цілей стабілізації та розвитку економічної діяльності підприємства за кожним видом бізнес-процесів [2. с. 28].

Розробка ефективної системи управління на підприємстві доцільна за допомогою вибору позицій припускає виконання таких етапів:

- аналіз перспектив підприємства;
- визначення пріоритетів і розподіл ресурсів між різноманітними перспективними видами діяльності підприємства;
- аналіз можливих варіантів диверсифікації підприємства;
- прогноз динаміки чинників нестабільності;
- планування нових стратегій, що відповідають очікуваним рівням нестабільності середовища;
- передбачення організаційних змін і можливостей підприємства [4. с. 42].

Реалізація моделі управління на основі ранжування стратегічних задач може

відбуватися за таких умов:

- у системі менеджменту підприємства здійснюється категоризація задач за ступенем терміновості та важливості;
- задачі, що мають найвищі пріоритети, передаються у відповідні підрозділи підприємства для підготовки і прийняття рішень;
- надалі процес прийняття рішень контролюється на предмет відповідності наслідків рішень наявним у системі менеджменту стратегічним настановам;
- практично безупинно проводиться відновлення і перегляд актуальних стратегічних задач.

Збалансоване підвищення ефективності системи управління на підприємстві може ефективно функціонувати протягом тривалого періоду і не потребувати внесення значних структурних змін. Вибір стратегії передбачає ухвалення рішення, як робити і в якому напрямі розвиватись виробничо-ринковому процесі.

Розробка ефективності системи управління на підприємстві повинна базуватися на таких стратегічних принципах, як:

- творчий підхід (уміння прогнозувати можливі майбутні проблеми);
- інноваційний характер поведінки (готовність до безперервних оновлень і вдосконалення техніки, технології та організації праці, товарної і ринкової політики);
- гнучкість і адаптованість (швидке внесення необхідних змін залежно від мінливості ринкових умов, врахування всіх сфер діяльності підприємства, усвідомлення своїх сильних підприємницьких сторін і їх розвиток);
- узгодженість з ресурсними можливостями (врахування внутрішніх пріоритетів і посилення мотивації персоналу) [1. с. 38].

Розробка підвищення ефективності системи управління на підприємстві може бути спрямовані на:

- модифікацію організаційної структури управління;
- формування нової інформаційної чи комунікаційної технології;
- формування якісно нової організаційної культури, що, зокрема, передбачає реструктуризацію корпоративного управління;
- формування нової системи стимулювання працівників у ході протікання виробничо-реалізаційного процесу;
- вдосконалення існуючих методів і стилю управління підприємством;
- підвищення кваліфікації та компетенції персоналу у контексті розвитку стратегічного мислення.

Залежно від активності ринкової позиції підприємства пропонуємо застосовувати стратегію пристосування та стратегію активного формування ринку.

Стратегія пристосування (пасивна стратегія) полягає в тому, що підприємство системно аналізує зовнішні умови та планує дії, які відповідають цим умовам. Хоча різні рівні невизначеності можуть вимагати різних дій, специфіка поведінки завжди повинна відповідати принципу використання потенційних можливостей та реагування на ймовірні передбачувані ризики.

Своєю чергою, стратегія активного формування ринку (активна стратегія) передбачає можливість реалізації спроб підприємства вплинути на ринкове середовище з метою першочергового задоволення власних стратегічних інтересів.

Формалізація пріоритетних напрямів підвищення ефективності системи управління

на підприємстві передбачає реалізацію структурних змін в цей процес.

Головними цілями цих змін мають стати підвищення ефективності виробництва продукції та продуктивності праці, зниження собівартості одиниці продукції та покращення збутової політики підприємства.

Дотримання запропонованої послідовності дій в процесі розробки управлінських рішень у сфері виробництва та реалізації продукції в підприємстві забезпечить максимізацію ефективності в результаті їх впровадження. Це не лише дозволить зміцнити конкурентні позиції підприємства на ринку, але й сформувати резерви для здійснення його розширеного відтворення [3. с. 44].

Реалізація запропонованих заходів дозволить раціоналізувати виробничо-реалізаційну діяльність підприємства та зміцнити його конкурентні позиції на ринку.

Дотримання запропонованої послідовності дій в процесі розробки стратегічних управлінських рішень у сфері виробництва та реалізації продукції в підприємстві забезпечить максимізацію ефективності в результаті їх впровадження. Це не лише дозволить зміцнити конкурентні позиції підприємства на ринку, але й сформувати резерви для здійснення його розширеного відтворення.

Регіональний (локальний) розвиток мусить бути в певній мірі забезпечений інституціонально. Інституціональний базис треба розуміти як сукупність організованих в масштабі місцевості інститутів і організацій, включаючи їх взаємне пов'язання, які виконують певні функції, основними з яких є:

- дослідницька функція поєднання виробництва та реалізації продукції з потребами даної місцевості;
- інформаційне забезпечення – передусім про стан та перспективи окремих видів діяльності;
- допомога і обслуговування в сфері послуг для потреб суб'єктів підприємницької діяльності, які визнані пріоритетними;
- узгодження і координація діяльності підприємств, які особливо важливі в стратегії розвитку місцевості.

#### **Список використаних джерел:**

1. Александрова М. М. Финанси підприємств : навч. посіб. Кірейцев Г. Г. (ред.), Виговська Н. Г., Кірейцев Г. Г., Петрук О. М. 2.вид., перероб. та доп. К.: ЦУЛ, 2002. 268 с.
2. Баранов В. В. Финансовый менеджмент: Механизмы финансового управления в традиционных и наукоемких отраслях: навч. посіб. М. : Дело, 2002. 272 с.
3. Головченко О. М. Формування механізму стабільного розвитку регіону: монографія . О. : Фенікс, 2009. 424 с.
4. Коваленко Л. О., Ремньова Л. М. Финансовый менеджмент: навч. посіб. 2-ге вид., пер.. і доп. К. : Знання, 2012. 485 с.
5. Матюшенко І. Ю. Основи фінансового менеджменту: навч. посіб. К.: ЦНЛ, 2003. 220 с.

**Міщенко Л.О.**, к.е.н., доцент,

доцент кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами

**Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара**, м. Дніпро

#### **ФУНКЦІОНУВАННЯ РИНКУ ПРАЦІ: СТАН ТА НАПЯМИ РОЗВИТКУ**

Функціонування ринку праці є найважливішою складовою економіки будь-якої країни. Його належний розвиток дозволяє оперативно реагувати на

економічні виклики. Особливе місце належить питанню формування і ефективного функціонування ринку праці у сільській місцевості. Тут існує багато проблем: старіння населення, міграція молоді до міста та закордон, суттєві зміни в структурі зайнятості, падіння продуктивності аграрної праці, все це веде до зниження рівня життя сільського населення. З однієї сторони, ринок праці – елемент економічної системи, від якого залежить вектор і темпи макроекономічної динаміки, а з іншої – він опосередковує вплив макроекономічної політики та макроекономічного розвитку на добробут населення та стан багатьох соціальних процесів [3].

Ринок праці України також випробував на собі негативні наслідки пандемії коронавірусу і відновлюється поступово, пристосовується до нових умов. В цілому ж, з початку карантину в Україні статус безробітного отримали майже 432 тисяч осіб (за станом на кінець серпня), що на 67% більше, ніж за аналогічний період минулого року, як повідомили в Державному центрі зайнятості. Безробітними стали сотні тисяч громадян: як представники інтелектуальної праці, так і простих професій. Сучасну ситуацію на ринку праці вчені та дослідники вважають кризовою і такою, що продукує трудову бідність, зниження економічної активності працездатного населення, розширення вимушеної праці, розшарування населення на соціально-вразливі групи.

Ринок праці - найбільш складна складова економіки. Ринок праці відображає соціально-економічний стан суспільства, діючий механізм взаємодії між роботодавцями і найманими працівниками, що виражає економічні та правові відносини між ними. Іншими словами, це механізм узгодження інтересів роботодавців і найманої робочої сили [1].

На наш погляд, на ринку праці дуже важлива роль держави. Регулювання ринку праці - одна з ключових проблем трансформації соціально-економічних відносин. За останній час відбулися зміни, як у структурі зайнятості населення, так перерозподіл працівників за секторами економіки, що пов'язано зі скорочення робочих місць, розширенням сфери послуг, розповсюдженням он-лайн технологій, виникненням нових напрямків зайнятості.

На ринок праці впливає безліч факторів, а саме: інфраструктура, демографічна ситуація, система розселення, міграційний рух населення а також соціально-економічні та екологічні умови праці [2].

Одним із напрямів удосконалення функціонування ринку праці є підвищення його гнучкості і стимулювання скорочення нелегальної зайнятості, а саме, вдосконалення нормативно-правової бази в сфері праці та зайнятості, в тому числі впровадження гнучких форм, які не потребують постійної присутності на робочому місці; зниження рівня нелегальної зайнятості; розвиток соціального партнерства; поліпшення якості робочої сили і розвиток її професійної мобільності на основі реформування системи професійної освіти всіх рівнів, розвиток системи неперервної професійної освіти, системи професійної підготовки і перепідготовки кадрів з урахуванням визначення державних пріоритетів розвитку економіки; стимулювання використання трудового потенціалу працівників старшого віку (гнучкий графік роботи, часткова зайнятість, впорядкування системи пільгових пенсій і т.д.); розширення практики стажувань в організаціях молодих фахівців з метою їх подальшого працевлаштування на постійне робоче місце [4].

Мобільність на ринку праці – це процес переміщення робочої сили на нові робочі місця. Перехід на нове робоче місце може супроводжуватися зміною виду зайнятості (професії), території, роботодавця.

Виходячи з тенденцій розвитку економіки та ринку праці метою державної політики у цій сфері в довгостроковій перспективі є створення правових, економічних та інституційних умов, що забезпечують розвиток гнучкого ефективно функціонуючого ринку праці, що дозволяє подолати структурну невідповідність попиту і пропозиції на робочу силу, скоротити частку нелегальної зайнятості, підвищити мотивацію до праці і трудову мобільність [5].

Ринку праці належить провідна роль у вирішенні проблем подолання сформованої неефективної системи зайнятості населення, розвитку конкурентоспроможності працівників в динамічному ринковому господарстві. У зв'язку з цим, становлення ефективного ринку праці та адекватної системи його регулювання залишається для України одним з пріоритетних завдань на найближчі роки.

#### Список використаних джерел:

1. Кулицький С. Український ринок праці під впливом пандемії COVID-19: стан та оцінка перспектив розвитку. *Україна: події, факти, коментарі*. 2020. № 12. С. 43–57.
2. Офіційний сайт Державної служби зайнятості України. URL: <https://www.dcz.gov.ua/storinka/publikaciyi-0>
3. Чорна Н., Чорний Р. Ринок праці України: сучасні виклики. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2020. №1. С.64-73.
4. Федунчик Л.Г. Ринок праці в Україні: проблеми та напрями їх вирішення. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2016. № 2. С. 31.
5. Юрчик І.Б. Взаємозв'язок ефективності ринку праці та його інституційного забезпечення. *Науковий Вісник Херсонського державного університету*. 2016. Вип. 17. Ч. 4. С. 109.

**Морозова Г.С.**, к.е.н., доцент,  
доцент кафедри фінансів

**Харківський національний аграрний університет ім. В.В. Докучаєва**, м. Харків

## ОСНОВНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ

Останні десятиліття в Україні відбувалися кризові процеси, результатом яких є значні втрати виробничого потенціалу, зростання рівня бідності населення, особливо в сільській місцевості, а також втрата лідируючих позицій держави в системі міжнародних відносин. Зазначені виклики і загрози неможливо вирішити, використовуючи консервативні методи і підходи. Тому постала негайна потреба у пошуку нової моделі подальшого розвитку економіки, за якою подальше б зростання відбувалось на основі узгодження та гармонізації соціальної, економічної та екологічної складових із метою задоволення потреб сучасних і майбутніх поколінь. Однією з найпріоритетніших вважається концепція сталого розвитку, основою якого є паритетність відносин у, так званому, трикутнику: людина – господарство – природа.

Основні ідеї та принципи, задекларовані у конференціях ООН з питань навколишнього середовища й розвитку базуються на активізації ролі кожної людини в суспільстві, забезпеченні її прав і свобод, відтворенні генофонду нації,

орієнтації на зниження рівня антропогенного впливу та збереження навколишнього природного середовища.

Враховуючи той факт, що аграрний сектор економіки України відіграє одну з ключових ролей в розвитку нашої держави, гарантуючи продовольчу безпеку, постачаючи сировину іншим секторам економіки, нарощуючи експортний потенціал країни, забезпечуючи розвиток сільської місцевості та зайнятості, саме дана галузь дасть змогу Україні суттєво змінити свої внутрішні та зовнішні позиції. Маючи позитивний досвід ведення сільського господарства, сприятливі природні умови, найродючіші ґрунти, держава має обов'язково використати цей потенціал.

Орієнтуючись на визначені концептуальні засади сталого розвитку, відзначимо, що сталий розвиток досяжний за умов гармонізації певних елементів: економічна діяльність в аграрному секторі з екологічними наслідками для довкілля; стимулювання соціальної складової; формування попиту споживачів на екологічні товари; взаємодія внутрішнього та зовнішнього середовища у напрямі ефективного використання потенціалу аграрного сектору національної економіки.

Тож, головними складовими забезпечення сталого розвитку аграрного сектору є економічна обґрунтованість, екологічна безпека та соціальна орієнтованість. В свою чергу, відповідно до кожної складової можна узагальнити базові цілі сталого розвитку аграрного сектору: 1) формування соціально-орієнтованої ринкової економіки, забезпечення раціонального використання наявного природно-ресурсного потенціалу з урахуванням перспективних можливостей; 2) створення громадянам умов для життя в якісному навколишньому природному середовищі, зменшення деструктивного впливу екологічних складових на довкілля та сільські території; 3) підвищення рівня зайнятості, доходів суб'єктів господарювання аграрного сектору, запровадження єдиних соціальних стандартів на основі нормативів бюджетної забезпеченості сільських мешканців.

Стосовно систематизації та класифікації детермінант сталого розвитку аграрного сектору економіки, вважаємо необхідним подати їх об'єднанням трьох базисних детермінант: економічної, соціальної та екологічної.

Економічна детермінанта сталого розвитку аграрного сектора означає максимізацію кінцевого результату при ефективному та збалансованому використанні природних ресурсів. Забруднення на фоні збільшення розораності ґрунтів, зменшення застосування органічних добрив, неоптимальне внесення мінеральних добрив зумовлює зниження вмісту гумусу та погіршення якості ґрунтів. Відмітимо, що неконтрольоване внесення мінеральних добрив має деструктивний вплив на якість отриманої продукції, призводить до забруднення земель, підземних вод а також поверхневих водойм. Водночас, застосування добрив, з одного боку, не дає виснажуватись ґрунту і забезпечує більшу врожайність сільськогосподарських культур, що, в свою чергу, сприяє задоволенню економічних інтересів суб'єктів господарювання. Але, з іншого боку, удобрення ґрунтів призводить до негативних наслідків для навколишнього середовища при недоотриманні науково обґрунтованих норм застосування. Тому необхідність збалансованого використання добрив чітко пов'язана як з економічною, так і з екологічною складовими сталого розвитку аграрного сектору.

Соціальна детермінанта охоплює підтримання належного рівня життя

населення, створення місць для працевлаштування, забезпечення певного рівня доходів громадян, умов для збереження здоров'я. Водночас, спираючись на розширення можливостей вибору людини, концепція сталого розвитку передбачає, що людина повинна брати участь у процесах, які формують сферу її життєдіяльності, сприяти прийняттю та реалізації рішень, контролювати їх виконання. У соціально-економічному відношенні доволі важливим є посилення соціально-екологічної відповідальності людини, підвищення її рівня аграрної культури.

Тож, негативним залишається той факт, що в сучасних умовах поки що найбільша увага у процесі аграрного виробництва приділяється економічній складовій сталого розвитку з недостатньою увагою до соціальних та екологічних умов їх розвитку. При цьому зазначені детермінанти сталого розвитку аграрного сектору повинні розглядатись за принципом системного підходу, згідно з яким усі елементи системи виконують свої окремі функції, але при цьому є взаємодоповнюючими та взаємозалежними, а тому повинні розглядатись у сукупності.

**Мошковська О.А.<sup>1</sup>**, д.е.н.,

професор кафедри обліку і оподаткування,

**Маначинська Ю.А.<sup>2</sup>**, к.е.н.,

доцент кафедри обліку і оподаткування,

<sup>1</sup>Київський національний торговельно-економічний університет, м. Київ,

<sup>2</sup>Чернівецький торговельно-економічний інститут Київського національного торговельно-економічного університету, м. Чернівці

## **ОБЛІКОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ СЕКТОРОМ В КОНТЕКСТІ ТРАНСФЕРТНОГО ЦІНОУТВОРЕННЯ**

Аграрний сектор – це один із пріоритетних секторів економіки України. Саме тому акцент на потенційній прибутковості даної галузі постійно зростає. Для сільськогосподарських підприємств характерними є низка особливостей, які чинять першочерговий вплив на побудову системи бухгалтерського обліку та оподаткування в даній сфері. Особливої актуальної за сучасних умов господарювання займає експорт сільськогосподарської продукції. Адже митне оформлення, а також валютний контроль таких операцій має особливості.

Україна приєдналась до Плану BEPS, який має на меті змусити компанії оподатковувати прибуток там, де створюється додаткова вартість, та безпосередньо здійснюється економічна діяльність, а не просто зареєстрована компанія. Протягом останніх років посилюється загальносвітовий тренд боротьби з ухиленнями від оподаткування. Держави не хочуть миритися із зменшенням податкових надходжень, а тому поступово втілюють у свої правові системи інструменти боротьби зі схемами їх мінімізації [1].

Імплементация в Україні кроку 13 Плану BEPS, передбачає запровадження *трирівневої структури звітності* з трансфертного ціноутворення:

1) документації з трансфертного ціноутворення, що подається місцевим податковим органам та звіт про контрольовані операції (*local file*),

2) глобальної документації з трансфертного ціноутворення (*master file* /



майстер файл) подається платником податків, що входить до складу міжнародної групи компаній, річний дохід якої дорівнює або перевищує еквівалент 50 мільйонів євро за запитом органу ДПС.

3) звіту у розрізі країн (*country-by-country report*) міжнародної групи компаній подається у разі, якщо сукупний консолідований річний дохід міжнародної групи компаній, в яку входить платник податків, перевищує еквівалент 750 мільйонів євро. Подає материнська компанія або уповноважений учасник міжнародної групи [2].

Окрім цього, разом зі звітом про контрольовані операції платники податків до 01.10 року, що настає за звітним, зобов'язані подавати повідомлення про участь у міжнародній групі компаній за встановленою формою (пп.39.4.2 ПКУ) [3].

Крім існуючих вимог пп. 39.4.6. ПКУ до змісту документації з ТЦ, платником податків додатково має бути зазначена наступна інформація:

- про фізичних осіб, які є кінцевими бенефіціарними власниками (контролерами) платника податків;

- щодо ланцюга постачання (створення вартості) товарів (робіт, послуг) у контрольованій операції;

- обґрунтування економічної причини (ділової мети) у разі придбання робіт (послуг), нематеріальних активів чи інших предметів господарських операцій, відмінних від товарів;

- копія аудиторського висновку щодо бухгалтерської (фінансової) звітності платника податків за звітний період, за який подається документація (якщо його наявність є обов'язковою для платника податків).

Новелою є можливість подання документації з ТЦ не тільки в паперовому вигляді, а також і в електронній формі [4].

До того ж, Закон України №1210 (№466-IX) ставить перед собою мету не тільки контролювати операції з нерезидентами, але і перешкодити податковій оптимізації платників податків усередині країни. Адже численні норми Податкового кодексу про звичайні ціни дозволяли податковим органам перевіряти обґрунтованість цін як у зовнішніх, так і у внутрішніх операціях. Таким чином, прийнятий парламентом №1210 (№466-IX) про трансфертне ціноутворення стане ефективним механізмом протидії неконтрольованому виведенню капіталів до офшорних зон та низькоподаткових юрисдикцій, дозволить руйнувати схеми мінімізації доходів та зменшити ризики ухилення від оподаткування [2].

З 01 січня 2021 року під час проведення контрольованих операцій з нерезидентами - пов'язаними особами з платником податків та/або зареєстрованими у «низькоподаткових» юрисдикціях або які мають «ризикову» організаційно-правову форму, можуть виникати «приховані доходи», які відповідно до пп. 14.1.49 Податкового кодексу України для цілей оподаткування прирівнюється до дивідендів, зокрема:

- суми доходів у вигляді платежів за цінні папери (корпоративні права), що виплачуються на користь нерезидента у контрольованих операціях понад суму, яка відповідає принципу «витягнутої руки»;

- вартість товарів (робіт, послуг) крім цінних паперів та деривативів), що придбаваються у нерезидента у контрольованих операціях понад суму, яка відповідає принципу «витягнутої руки»;

- сума зниження вартості товарів (робіт, послуг), які продаються нерезиденту у контрольованих операціях порівняно із сумою, яка відповідає принципу «витагнутої руки».

У новому Законі №1210 (№466-IX) враховані пропозиції бізнесу, які дозволять вдосконалити механізм контролю за трансфертним ціноутворенням, але в той же час не нівелюють саму суть закону. Адже, по-перше, спрощені вимоги по звітності для бізнесу. По-друге, бізнесу не потрібно буде вести окремий бухгалтерський звіт для цілей трансфертного ціноутворення, він буде мати можливість визначати показники рентабельності на вибір – за національними або міжнародними стандартам бухгалтерського обліку та фінансової звітності. По-третє, перевірка по трансфертному ціноутворенню буде базуватися тільки на питаннях трансфертного ціноутворення. Разом з тим збережений 5% штраф за ненадання звітності по трансфертному ціноутворенню [3].

Якщо платник податків здійснює на користь нерезидента «виплату» таких «прихованих доходів», він має утримати із різниці доходів (вартості товарів (робіт, послуг), що не відповідає принципу «витагнутої руки», податок на доходи нерезидента за ставкою в розмірі 15 відсотків (якщо інша ставка не встановлена міжнародним договором). Такий податок має бути сплачений до граничної дати подання звіту про контрольовані операції за відповідний звітний (податковий) рік, тобто до 1 жовтня року, наступного за звітним [4].

Пропонуємо доповнити трирівневу структуру звітності з трансфертного ціноутворення актуарною управлінською звітністю в 3D, яка безпосередньо зорієнтована на реального та потенційного інвестора та сприятиме підвищенню іміджу інвестиційної привабливості вітчизняних аграрних підприємств та забезпечить позитивні фінансові результати в агросекторі України.

Подальше підвищення прибутковості та рентабельності продукції сільського господарства повинне стати запорукою ефективного сільськогосподарського виробництва, яке здатне буде забезпечити продовольчу безпеку держави. В Україні запроваджена трирівнева структура звітності з ТЦУ відповідно до плану BEPS у склад якої входить: Звіт про контрольовані операції; Майстер-файл (Master File); Звіт в розрізі країн (CbC Report) [5].

#### **Список використаних джерел:**

1. Украина и план BEPS: почему офшоры уходят в прошлое. *Экономическая правда. Спецпроект «Конец эпохи офшоров»*. 29 октября 2019. URL: <https://www.epravda.com.ua/rus/projects/offshore/2019/10/29/> (дата звернення: 10.01.2021).
2. Васильєвна І. Огляд найбільш суттєвих змін щодо трансфертного ціноутворення, передбачених законопроектом №1210 / *Audit-Invest*. 20 лютого 2020. URL: <https://audit-invest.com.ua/ua/articles/blog/oglyad-najbilsh-suttyevyih-zmin-shhodo-transfertnogo-tsinoutvorennya-peredbachenyh-zakonoproektom-1210> (дата звернення: 28.04.2020).
3. Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо вдосконалення адміністрування податків, усунення технічних та логічних неузгодженостей у податковому законодавстві : Закон України від 16.01.2020 р. № 466-IX (проект №1210 від 30.08.2019р. Дата оновлення: 01.01.2021. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/466-IX#Text> (дата звернення: 10.01.2021).
4. Трансфертне ціноутворення: документація з трансфертного ціноутворення. URL: <https://poltava.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/433797.html> (дата звернення: 10.01.2021).
5. Що таке трирівнева структура документації з ТЦУ: роз'яснює ДПС. *Дебет-Кредит*. 19.09.2020. URL: <https://news.dtki.ua/accounting/reposts/64834> (дата звернення: 10.01.2021).

**Нагорна Ю. С., Загребельна А. О.,**  
здобувачі вищої освіти СВО магістр, ОПП Адміністративний менеджмент  
Науковий керівник – **Жмайлова О. Г.,** к.е.н., доцент,  
доцент кафедри маркетингу та логістики  
**Сумський національний аграрний університет, м. Суми**

## **РОЛЬ НОВОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ СОЗ У ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ЇХ ОПЕРАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

У світлі сучасних соціально-економічних реформ безперечним є перехід до нової моделі управління, де головною цінністю є співробітники – ресурс, в який необхідно вкладати інвестиції для забезпечення ефективної діяльності закладів системи охорони здоров'я (СОЗ). Система управління закладами СОЗ України на сьогодні поки ще залишається слабким місцем, зважаючи на тривале існування надзорстких принципів і процедур, їх вплив на надмірну увагу до ресурсного забезпечення закладів сфери охорони здоров'я та недостатню увагу до результатів їх діяльності на всіх рівнях (індивідуального працівника, команди, структурного підрозділу, всього закладу) та їх оцінки.

В цих умовах забезпечення подальших успішних реформ галузі охорони здоров'я, формування нових вимог до кадрового потенціалу і до відповідного кадрового забезпечення, підтримка з боку працівників закладу є надзвичайно важливою. Саме тому, кадрова політика закладів СОЗ повинна бути спрямована на укомплектування їхніх штатів достатньою кількістю кваліфікованих, спеціально підготовлених фахівців, які здатні на високому рівні виконувати професійні завдання й, у такий спосіб, забезпечувати умови для покращення якості надання медичних послуг населенню та їх конкурентоспроможності. Визначені питання залишаються серед найактуальніших і їх вирішення на сьогодні, безперечно, залежить від успішності впровадження відповідних програм та процесів реформування галузі охорони здоров'я.

Варто зазначити, що проведення реформ у галузі зумовило потребу внесення змін у назви посад штатного розпису, які б відповідали Національному класифікатору України ДК 003:2010 «Класифікатор професій», затвердженому наказом Держспоживстандарту від 28.07.2010 №327 [1]. При цьому, Міністерством охорони здоров'я введено наказом «Про внесення змін до Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників. Випуск 78 «Охорона здоров'я» від 31.10.2018 р. №1977 та внесено законодавцями відповідні зміни з доповненнями до класифікатора професій, які погоджені з Міністерством соціальної політики та затверджені Мінекономрозвитку.

Відповідно до прийнятої системи класифікації та кодування професій у національній системі професійної класифікації України введено професійні назви робіт: «генеральний директор (директор)/ начальник (завідувач) закладу охорони здоров'я, заступник генерального директора (директора)/ начальника (завідувача) закладу охорони здоров'я» – відповідають узагальненій професійній назві роботи «керівник підприємства (установи, організації) охорони здоров'я» (код КП 1210.1) [1].

Як наслідок цих змін, в закладах системи охорони здоров'я можливі варіанти перекваліфікації та передислокації медичного персоналу в межах створення

міжтериторіальних господарських об'єднань лікарень (МГОЛ), в тому числі, госпітальних округів. Саме тому, передбачається підвищення попиту на медичних сестер, сімейних лікарів, технічний персонал, фахівців з інформаційних технологій та менеджерів-управлінців. Це, в свою чергу, потребує підготовки молодих кваліфікованих кадрів (за рахунок створення інституту наставництва, використання коучингових інструментів у роботі з персоналом), які сприятимуть розвитку професійних та особистісних якостей; реалізації програм підвищення кваліфікації персоналу та планування кар'єри для його розвитку; вдосконалення мотиваційних механізмів, а також формування лояльності до підприємства шляхом розробки та впровадження відповідних програм.

Поряд із цим, система управління оперативною діяльністю закладів СОЗ разом із системами управління персоналом (кадрами), на сьогодні, спрямована на використання цифровізації та електронної системи охорони здоров'я (ЕСОЗ). Її визначення сформульовано у Законі України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» [2] як: «...інформаційно-телекомунікаційна система, що забезпечує автоматизацію ведення обліку медичних послуг та управління медичною інформацією шляхом створення, розміщення, оприлюднення та обміну інформацією, даними і документами в електронному вигляді, до складу якої входять центральна база даних та електронні медичні інформаційні системи, між якими забезпечено автоматичний обмін інформацією, даними та документами через відкритий програмний інтерфейс».

Варто відмітити, що сьогодні Україна стала на шлях цифровізації. Її розвиток полягає у створенні ринкових стимулів, мотивацій, попиту та формуванні потреб у використанні цифрових технологій, продуктів та послуг серед українських секторів промисловості, сфер життєдіяльності, бізнесу та суспільства. Щодо сфери охорони здоров'я, то в Україні Центральний компонент зберігає поки що лише дані реєстру пацієнтів і фіксування вибору лікаря. Але є сподівання, що розвиток цього процесу відбуватиметься такими ж темпами, які окреслені медичною реформою. При цьому зазначимо, що однією з найпоширеніших медичних інформаційних систем (МІС) є Health24. Вона є частиною процесу медичної реформи, одна з п'ятнадцяти нинішніх МІС, які підключені до центрального компонента і пройшла тестування у ДП «Електронне здоров'я». Окрім того, її перевагами є можливість створення електронної лікарні, відділень та кабінетів, шаблонів для усіх розділів медичних записів: анамнезу, об'єктивного обстеження, направлень, медикаментозного лікування.

Для того, щоб з'ясувати ступінь зв'язку процесів реформування галузі охорони здоров'я та її кадрового персоналу, керівництву закладів варто зосередити увагу щодо реакції кадрів на реформи індивідуального та колективного рівнів, а також встановити роль супутніх факторів, які впливають на наслідки реформ та реакцію на них співробітників. Аналіз зв'язків між зазначеними факторами є корисним інструментом для прогнозування можливих наслідків впровадження різних варіантів реформ галузі.

Саме тому, на даному етапі, перехід до нової моделі управління закладами СОЗ є своєчасним та повинен враховувати наступне:

- 1) запровадження в закладах системи охорони здоров'я таких форм управління, які орієнтовані на споживача медичних послуг і власних

співробітників, тобто шляхом переходу від адміністрування до менеджменту;

2) приділення більшої уваги (порівняно з традиційною моделлю), досягненням результатів і персональній відповідальності керівників-управлінців (менеджерів) підприємства;

3) спрямування зусиль управлінського персоналу на створення більш гнучких структурних підрозділів у складі лікувального закладу;

4) приділення більшої уваги чіткому визначенню організаційних та персональних цілей, як менеджерів (керівників) підприємства, так і його виконавців (працівників);

5) орієнтацію на можливості використання у своїй діяльності сучасних методів ринкових перетворень;

6) підтримку тенденції до звуження сфери й ступеню впливу органів влади, чому будуть сприяти приватизація, проведення тендерів, широке використання зовнішніх підрядників і субпідрядників, і тому подібні заходи.

Отже, у даний час, одним із вагомих чинників підвищення ефективності системи управління оперативною діяльністю вітчизняних закладів СОЗ та їх конкурентоспроможності виступає організація сучасної, ефективно діючої моделі управління кадрами (персоналом).

#### **Список використаних джерел:**

1. Національний класифікатор України: класифікатор професій. ДК 003: 2010. К. : Держспоживстандарт України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>.

2. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення: Закон України від 19.10.2017 року №2168 URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-viii>.

**Налбат О.Ю.**, здобувач вищої освіти  
бакалавр, Публічне управління і адміністрування,  
Науковий керівник – **Вороніна Ю.Є.**, к.н. держ. упр., ст. викладач  
**Таврійський державний агротехнологічний університет**  
**імені Дмитра Моторного, м. Мелітополь**

## **СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО В УКРАЇНІ: ОСОБЛИВОСТІ СТАНОВЛЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ**

В умовах становлення економіки знань, конкурентоспроможність країни на світовому ринку визначається передусім станом розвитку людського капіталу. Знання і інформація, поряд з іншими факторами виробництва, стають ключовими економічними ресурсами. Саме кваліфіковані кадри є носієм такого ресурсу, як знання, якість і обсяг якого визначає рівень конкурентоспроможності персоналу, що в свою чергу впливає на рівень конкурентоспроможності підприємства. Отже, необхідним є не тільки накопичення відповідного обсягу знань, а й постійна підтримка відповідної їх якості. Це досягається впровадженням системи безперервного навчання і підвищення кваліфікації найманих працівників на виробництві.

В умовах вищенаведених тенденцій розвитку світової економіки значного поширення набувала концепція соціальної відповідальності бізнесу. Функціонування підприємств в межах даної концепції виділяє наступні аспекти соціальної відповідальності: внутрішнє робоче середовище, оточуюче середовище, суспільство, ринок. Значну увагу підприємства приділяють внутрішнім соціальним

програмам, які спрямовані на найманих працівників підприємства і включають в себе: відповідальність керівництва підприємства, розвиток взаємовідносин між найманими працівниками і роботодавцями, участь найманих працівників в управлінні підприємством, можливості навчання і розвитку персоналу тощо.

Саме налагодження функціонування системи соціального партнерства в Україні є запорукою підтримки відповідного рівня конкурентоспроможності найманих працівників і налагодження соціального діалогу в суспільстві. Так, актуальним на сучасному етапі розвитку вітчизняної економіки є вивчення особливостей становлення соціального партнерства в Україні, виявлення недоліків функціонування і розробка напрямів подальшого його вдосконалення.

Одним з головних факторів виникнення соціального партнерства стала науковотехнічна революція, в результаті якої підвищилися вимоги до якості робочої сили, з'явилася потреба в гуманізації відносин між найманими працівниками і роботодавцями. Сьогодні найдієвіші системи соціального партнерства функціонують в багатьох європейських країнах, а саме: Ірландія, Австрія, Бельгія, Швеція, Німеччина, Франція тощо.

Про значний досвід, накопичений розвиненими країнами, в площині соціального партнерства свідчить різноманіття його моделей, обумовлене національними й регіональними особливостями кожної з країн. МОП у своїх документах притримується позиції, що єдиної моделі соціального партнерства, яка була б придатна для всіх країн не існує. В найзагальнішому вигляді сформовані моделі соціального партнерства можна розділити на наступні: "американська", яка ґрунтується на широкій участі найманих працівників у власності підприємства; "німецька" - що базується на залученні найманих працівників в управління виробництвом через спеціально створені органи, на тарифній автономії; "скандинавська", яка полягає в залученні персоналу в розподіл результатів виробництва.

Українську модель соціального партнерства характеризують риси класичного трипартизму, тобто регулювання трудових і пов'язаних з ними економічних і політичних стосунків на основі рівноправної взаємодії, співпраці представників найманих працівників, роботодавців і держави. Враховуючи схильність нашої країни до патерналістських відносин, можна прогнозувати й подальшу вагому участь держави як дієвого соціального партнера.

Протягом 2004 року Міністерством юстиції України було зареєстровано 5 всеукраїнських профспілок та 1 профспілкове об'єднання, після чого, станом на 1 січня 2005 року, їх кількість в Україні склала 106. Більшість всеукраїнських профспілок та їх об'єднань, зареєстрованих в країні протягом 13 років незалежності, діють в порівняно обмеженій кількості сфер. Переважно це транспортна галузь, паливно-енергетичний, агропромисловий комплекси та сфера підприємництва.

Довгостроковими цілями діяльності профспілок є забезпечення повної зайнятості; покращення умов праці; стабільне зростання заробітної плати; стабільність угод між роботодавцями й найманими працівниками, подальше вдосконалення їх змісту. Їх реалізація потребує приділення додаткової уваги керівними органами профспілкових організацій наступним напрямом: дослідження нормативної бази щодо вирішення поточних задач; наближення цілей

профспілкових організації до вирішення питань, які турбують її членів на різних рівнях; постійне вивчення потреб членів профспілкових організації; збільшення чисельності членів профспілкових організацій; контролю за дотриманням колективних угод; підвищення якості професійної навчання членів профспілок тощо.

Основним засобом соціального партнерства є колективно-договірне регулювання соціально-трудових відносин, яке реалізується через систему угод на федеральному, галузевому, територіальному, професійному рівнях, а також за допомогою укладання колективних договорів на підприємствах, в організаціях і установах. Зміст колективних угод не охоплює всі важливі сторони соціально-трудових відносин, у зв'язку з чим не забезпечується достатній соціальних захист, не здійснюється належна підтримка і збереження знань і навичок найманих працівників.

В Україні поступово формується система процедур вирішення колективних і трудових спорів, примирення і посередництва, трудового арбітражу.[5,6] В межах цієї системи головними питаннями соціально-трудових відносин є: забезпечення ефективної зайнятості, покращення умов і охорони праці, постійне підвищення кваліфікації і навчання найманих працівників, вирішуються на ґрунті договірних відносин між соціальними партнерами.

Таким чином, для подальшого вдосконалення системи соціального партнерства в Україні доцільним є: залучення до системи партнерських відносин соціальних груп і прошарків, які в даний час в неї не включені; реформування законодавчих й нормативних актів з питань соціального партнерства й соціально-трудових відносин, з метою приведення їх у відповідність із нормами міжнародного права; прискорення ухвалення законодавчих актів, які безпосередньо стосуються системи соціального партнерства і її складових; проведення додаткових заходів з боку держави, щодо мотивації роботодавців до участі в соціальному діалозі; проведення заходів по підвищенню поінформованості широких мас суспільства про соціальне партнерство тощо

#### **Список використаних джерел:**

1. Процаков В. Як зміцнити соціальне партнерство. *Праця і зарплата*. 2003. №48. С. 4-5.
2. Колот А. М. Соціально-трудові відносини: теорія і практика регулювання. К.: КНЕУ, 2005. 230 с
3. Лазарев В. Необходимость институализации работодателей. *Человек и труд*. 2001. №4.
4. Понизов В. РТК - базовый институт отечественной системы социального партнерства, функционирующей в интересах человека труда. *Человек и труд*. 2008. №2.
5. Олексенко Р. І., Кондрашов О. М., Шишкін В. О., Ортіна, Г. В, Застрожніков А. Г. Економіка підприємства: навч. посіб. 2010. Люкс, Мелітополь. ISBN 978-966-8428-49-4.
6. Щєбликіна І.О., Олексенко Р.І. Управління персоналом: навч. посіб. Сімферополь: ДІАЙПІ, 2012. 272 с. ISBN 978-966- 491-306-2.

**Овсянюк-Бердадіна О. Ф.**, к.е.н, доцент,  
доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу,  
**Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль**

### **НОВІ КОНТУРИ ЗМІН СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ**

На сьогодні системи мотивації персоналу, які на практиці демонструють реальні позитивні результати є, по суті, синтезом базових теорій, основні ідеї яких

є новим контурами сучасної концепції мотивації у бізнес-середовищі, зокрема:

1. Визначення ключових потреб працівників через вибір пріоритету досягнень, партнерств чи влади. Даний контур змін лежить в основі теорії мотивації Девіда Макклелланда, який обґрунтовує необхідність визначення вищеозначених пріоритетів та дає змогу нам визначити наступні рекомендації для менеджерів у сучасних умовах функціонування організацій:

- спостерігайте за працівниками, щоб зрозуміти, що найбільше кожного з них мотивує;
- мотивуйте працівників залежно від їх пріоритетів;
- періодично переглядайте персоніфіковані інструменти мотивації, оскільки з плином часу може проходити корекції індивідуальних пріоритетів.

2. Балансування між гігієнічними та мотиваційними факторами, зміст та роль яких описано у теорії мотивації Фредеріка Герцберга [1]. Вважається, що такі гігієнічні фактори як дизайн офісу, місце його розташування не стимулюють індивіда працювати краще і хоча вони можуть стати вирішальними при виборі та утриманні на місці роботи, на практиці не впливають на результативність діяльності працівників у довгостроковій перспективі. Враховуючи те, що до гігієнічних факторів відносять і заробітну плату, очевидно, що менеджерам не варто підвищувати заробітну плату працівнику без отримання працівником очевидних результатів, а тільки після виконання ним складного або важливого завдання, що зумовить позитивний пролонгований ефект в довгостроковій перспективі.

Таким чином, фокус уваги менеджерів і власників бізнесу повинен бути зосереджений не на зовнішньому вигляді офісу та його зручностях, а на створенні можливостей для працівників в напрямку отримання ними нових знань та підвищення рівня емоційного інтелекту. У цьому напрямку актуалізується подальше поширення ролі L&D та T&D-менеджерів, котрі займаються розвитком потенціалу працівників. Основна відмінність між цими посадами полягає у тому, що L&D-менеджер зосереджує свою увагу на отриманні працівниками нових знань та навичок, розширенні ними власного потенціалу, а T&D-менеджер - на інтерактивних підходах для набуття працівниками нових компетенцій [2].

За дослідженнями фахівців платформи [management.com.ua](http://management.com.ua), на сьогодні організації, які формують культуру, орієнтовану на утримання фахівців, мають допомагати їм підвищувати свій професійний рівень. У багатьох випадках L&D та T&D програми сприймаються як досить цінний мотиваційний інструмент, переваги від якого отримують як співробітники, так і працедавці [3]. При цьому важливо враховувати, що цінність будь-якого навчання та вузькофахового тренінгу буде знівельована за умови неотримання працівниками умов для прикладного застосування нових компетентностей та чи матеріальних або нематеріальних особистих переваг.

Сучасні тренди демонструють, що все більше компаній практикуватимуть видачу цифрових сертифікатів, які підтверджують успішне проходження навчальних програми (як всередині компанії, так і в інших організаціях), таким чином демонструючи зацікавленість у кар'єрному чи професійному зростанні своїх співробітників.

#### **Список використаних джерел:**

1. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент.



Тернопіль: КРОК, 2017. 252 с.

2. Хто такий менеджер по навчанню та тренінгу персоналу? URL: [https://top-career.ru/blog/training\\_and\\_development\\_manager](https://top-career.ru/blog/training_and_development_manager)

3. Управління талантами: чотири головні тренди 2021-го року. URL: <http://www.management.com.ua/tend/tend1287.html>

**Пасічник Ю. В.**, д.е.н., професор,  
головний науковий співробітник  
відділу фінансово-кредитної та податкової політики,  
**Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки», м. Київ**

## **ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ КООПЕРАТИВАХ**

Теперішній стан вітчизняного сільського господарства характеризується динамічним зростанням продукції, зокрема поставками на експорт. Водночас, вирощування високорентабельних та монокультур, зокрема зернового та олійного спрямування зосереджено у великих агрохолдингах. Порівнюючи ситуацію у вітчизняному аграрному секторі із економічно розвиненими країнами, зазначимо, що у них вагоме значення надається сільськогосподарським кооперативам, які комплексно відображають інтереси саме малих та середніх агровиробників, захищаючи їх від тиску великих організаційно спроможних сільськогосподарських структур.

За часів Радянського Союзу в Україні функціонувала потужна система сільськогосподарської кооперації, проте протягом періоду незалежності налагоджені схеми виробництва, освоєння нових видів технологій, закупівель, переробки сільськогосподарської сировини було втрачено, тому відродження і новий розвиток кооперації тепер є вагомим вектором у вирішенні поточних проблем на основі структурної перебудови сільського господарства з використанням більш досконалої організації відносин.

Для з'ясування ситуації у кооперативних відносинах, проаналізуємо чисельність сільськогосподарських структур.

*Таблиця 1*

### **Динаміка кількості сільськогосподарських кооперативів в Україні (станом на 1 січня)**

|               | 2011 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|---------------|------|------|------|------|------|------|
| Виробничий    | 1297 | 998  | 987  | 936  | 1005 | 1009 |
| Обслуговуючий | 808  | 949  | 1017 | 1073 | 1207 | 1210 |

Джерело: [1, С. 229].

Отже, по виробничому спрямуванні протягом поточного десятиліття фіксувалось зниження до 2018 р. і лише з 2019 р. фіксується поступове збільшення. Щодо обслуговуючого спрямування, виявлено незначне перманентне зростання. Оцінюючи ситуацію із відродженням кооперативів, наявні проблеми згідно погляду І. Костирко, І. Гуменюк та інших такі: «У Львівській області є 37 діючих сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів, зокрема 7 утворених у 2018 р., 1125 осіб є членами таких кооперативів. Хоча на початковому етапі було важко переконувати людей вступати в кооперативи, бо вони сприймали це як пропозицію про відновлення радянських колгоспів. Та Львівською аграрною дорадчою службою проводилися навчання для селян, де «на пальцях» пояснювали

людям, що усе, що вони створюють – це їхнє і що саме вони будуть вирішувати напрямки подальшого розвитку кооперативу. Іншим важливим моментом для створення кооперативу є наявність лідера, який би зміг зорганізувати селян та повести їх за собою. Практика показує, що після тривалих роз'яснень та навчань люди поступово починали об'єднуватися для економічної взаємодії, тобто, економічна сутність кооперації як специфічної організаційної форми, починає реалізовуватись» [2, С. 157].

Для зіставлення окремих аспектів вітчизняного кооперативного руху із зарубіжним, подамо відповідні дані в окремих країнах ЄС. (табл. 2).

Таблиця 2

**Сільськогосподарські кооперативи в країнах ЄС (станом на кінець жовтня 2018 р.)**

|         | Кількість кооперативів, од. | Афілійовані в члени кооперативів фермери, % | Чисельність членів, тис осіб | Чисельність працівників, тис осіб | Обіг коштів, млрд євро |
|---------|-----------------------------|---|------------------------------|-----------------------------------|------------------------|
| Італія  | 5834                        | 65  | 863                          | 86                                | 34                     |
| Іспанія | 3844                        | 30  | 1179                         | 99                                | 26                     |
| Польща  | 2740                        | 15  | 320                          | 70                                | 8                      |
| Франція | 2400                        | 80  | 858                          | 164                               | 84                     |
| ФРН     | 2400                        | 70  | 1440                         | 97                                | 67                     |
| Данія   | 28                          | 100   | 46                           | 35                                | 25                     |

Джерело: [3].

Порівнюючи рівень розвитку сільськогосподарських кооперативів в Україні та за рубежом, особливо розвинених країнах ЄС, зазначимо, що вітчизняним кооператорам необхідно «наздоганяти» своїх партнерів по кооперативним відносинам. Певне поліпшення у цьому контексті надає Закон України «Про сільськогосподарську кооперацію», який набув чинності наприкінці 2020 р. Передусім, врегульовано сутність: «Сільськогосподарський кооператив – юридична особа, утворена фізичними та/або юридичними особами, які є виробниками сільськогосподарської продукції і добровільно об'єдналися на основі членства та на засадах самоврядування для провадження спільної господарської та іншої діяльності з метою задоволення економічних, соціальних та інших потреб» [4]. Також суттєво доповнено та розширено види діяльності сільськогосподарського кооперативу, де передбачено: «Основними видами діяльності сільськогосподарського кооперативу є виробництво, переробка, заготівля, закупівля, зберігання, збут, продаж сільськогосподарської продукції, постачання засобів виробництва і матеріально-технічних ресурсів та інші види сервісного обслуговування членів кооперативу, зокрема надання технологічних, транспортних, меліоративних, ремонтних, будівельних послуг, послуг з ветеринарного обслуговування тварин і племінної роботи, з бухгалтерського обліку і аудиту, науково-консультаційного обслуговування. Сільськогосподарський кооператив може здійснювати один або декілька видів діяльності» [4]. Окрему увагу приділено механізмам формування фінансових ресурсів: «Сільськогосподарський кооператив може здійснювати діяльність з метою одержання прибутку або без мети одержання прибутку. Дохід сільськогосподарського кооперативу формується з надходжень у грошовій, матеріальній та нематеріальній формах від господарської та іншої діяльності

кооперативу, а також інших не заборонених законодавством джерел. Фінансовий результат (прибуток) сільськогосподарського кооперативу визначається відповідно до вимог Податкового кодексу України шляхом коригування (збільшення або зменшення) фінансового результату до оподаткування (прибутку або збитку), визначеного у фінансовій звітності кооперативу відповідно до положень» [4].

Беручи до уваги зарубіжний досвід та наявну нормативно-правову базу, рекомендовано налагодити фінансовий менеджмент на таких засадах.

**Організаційний:** повне забезпечення відповідними фахівцями економічної частини діяльності сільськогосподарського кооперативу; контроль наявності всіх необхідних нормативно-правових актів; застосування документації щодо виробничої та збутової діяльності; сприяння у створенні фахівцям економічного блоку належних умов роботи, зокрема забезпечення приміщеннями, електронними засобами для обчислень та поточної роботи.

**Перспективний:** налагодження функціонування системи прогнозування виробничого та супутнього фінансового блоку; наявність перспективного фінансового плану; пошук додаткових напрямів функціонування із розширенням видів діяльності та фінансовими ресурсами.

**Поточний:** перманентний моніторинг виконання прогнозних та поточних критеріїв; пошук додаткових тимчасових видів діяльності та резервів; аналіз можливостей налагодження спільної діяльності із іншими партнерами; виявлення можливостей залучення нових фінансових ресурсів із вітчизняних та зарубіжних джерел; аналіз доцільності організації переробки продукції із добавленою вартістю та експортних поставок; участь у виставках, презентаціях, інших публічних заходах з метою рекламування своєї діяльності.

Налагодження ефективного фінансового менеджменту у сільськогосподарських кооперативах є складною роботою, але це є основа всієї стабільної та успішної діяльності.

#### **Список використаних джерел:**

1. Статистичний щорічник України за 2019 рік. Державна служба статистики України. За редакцією І. В. Вернера. Київ. ДП «Держаналітінформ», 2020. 464 с.
2. Костирко І. Г., Гуменюк І. Г., Бутов А.М., Макаруха С. Р. Розвиток сільськогосподарських кооперативів як організації ноєкономічної форми. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Том 5. № 1. С. 152-159.
3. Stan Spółdzielczości w Unii Europejskiej. Międzynarodowy Związek Spółdzielczy – MZS. URL: [https://krs.org.pl/images/PDF-KRS/Prezentacja\\_KRS\\_spotkanie\\_z\\_Ministrem\\_2018\\_12\\_12.pdf](https://krs.org.pl/images/PDF-KRS/Prezentacja_KRS_spotkanie_z_Ministrem_2018_12_12.pdf). (дата звернення: 15.03.2021).
4. Про сільськогосподарську кооперацію: Закон України № 819-IX від 21.07.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/819-20#Text>. (дата звернення: 15.03.2021).

**Пєнова А.І.**, аспірантка  
кафедри менеджменту організацій  
Науковий керівник – **Карпенко Ю.В.**, к.е.н.,  
доцент кафедри менеджменту організацій,  
**Одеський національний економічний університет, м. Одеса**

## **ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ КЛЮЧОВИХ ПОНЯТЬ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

Вагомим завданням для сучасних підприємств виступає досягнення ритмічного випуску товарів або своєчасного надання послуг, що можливо забезпечити за допомогою операційного менеджменту. Для розуміння його сутності вважаємо за потрібне виявити сутність та взаємозв'язок таких ключових понять, як: "операція", "операційна стратегія", "операційна система", "операційна функція".

У науковому джерелі [1] стверджується, що операція є самостійним видом роботи, спрямованим на виконання конкретного завдання у процесі виробництва продукції або надання послуг, тобто операція є базовим елементом цього процесу. Основу діяльності підприємства складають операції, які носять регулярний характер. Саме в процесі операційної діяльності формується основна маса прибутку підприємства. Не менш важливим є те, що операції є конкретною, спеціально виділеною частиною процесів діяльності та «будівельними цеглинами» структури будь-якої організації, які спрямовані на здійснення операційної функції.

Вважаючи, що операційну функцію мають абсолютно всі організації, дослідники [2] схильні до думки, що зазначене поняття включає в себе певний набір взаємопов'язаних дій, результатом яких є виготовлення товарів або надання послуг, які постачаються компанією у зовнішнє середовище.

Згідно з науковими розробками Чейза Р.Б., Еквілайна Н. Дж., Якобса Р. Ф. у комплексі рішень, які здійснюються на рівні операційної функції, варто виділити [3]:

- стратегічні рішення, які є найбільш тривалими, відповідають на найбільш загальні питання розвитку підприємства та впливають на довготривалі показники роботи;

- тактичні рішення, які носять проміжний характер, полягають у розробці конкретних варіантів найбільш ефективного розподілу матеріальних ресурсів і робочої сили з урахуванням деяких обмежень, визначених в процесі прийняття стратегічних рішень;

- оперативні рішення, які пов'язані з плануванням і контролем операцій та містять відповіді на питання, що стосуються поточної доби або тижня.

До обов'язків операційних менеджерів, що визначають коло рішень, які ними приймаються, науковці Мескон М., Альберт Ф. та Хедоурі Ф. включають [2]:

- розробку загальної операційної стратегії підприємства та шляхів її реалізації;

- формування операційної системи підприємства та введення її в дію;

- планування та контроль дій операційної системи.

Таким чином, операційні рішення, пов'язані з управлінням, стосуються формування операційної стратегії, розробки та забезпечення функціонування

операційної системи.

Варто зазначити, що операційна стратегія підпорядковується корпоративній та представляє собою певний набір дій зі створення та реалізації продукції підприємства. Вона припускає формування вимог до операцій, забезпечення їх виконання та є набором рішень, що спрямовані на розвиток операційної системи.

Під операційною системою науковці Мескон М., Альберт Ф. та Хедоурі Ф. розуміють повну систему виробничої діяльності організації, яка складається з переробної підсистеми, підсистеми забезпечення, підсистеми планування і контролю. [2].

Тобто, сутність операційної системи розкривається через організацію та урегулювання процесу виробництва. Для забезпечення функціонування вищезазначеного процесу спрямовані рішення, які здійснюються на рівні операційної функції.

Вищевикладене дозволяє дійти висновку, що операція, яка лежить в основі операційної функції, є первинною неподільною ланкою операційної системи. Саму операційну функцію варто розглядати як сукупність операцій, що здійснюються на регулярній основі та результатом яких є виготовлення товарів або надання послуг, які постачаються компанією у зовнішнє середовище у відповідності до операційної стратегії компанії.

Підсумовуючи, вважаємо за доцільне підкреслити, що операційний менеджмент – це діяльність з управління операціями, які є основою будь-якої операційної системи, що припускає забезпечення останньої потрібними ресурсами та перетворення їх на товари або послуги задля досягнення встановлених цілей організації.

#### **Список використаних джерел:**

1. Веснин В. Р. Менеджмент : учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ТК Велби, Изд. Проспект, 2006. 504 с.
2. Мескон М., Альберт Ф., Хедоури Ф. Основы менеджмента : М.: Дело, 1997. 492 с.
3. Чейз Р. Б., Эквилайн Н. Дж., Якобс Р. Ф. Производственный и операционный менеджмент: учебник. 8-е Изд., М.: Вильямс, 2003. 704 с.

**Полюганич М.**, здобувач вищої освіти

СВО бакалавр, ОПП менеджмент

Науковий керівник – **Здреник В.С.**, к.е.н., доцент, доцент кафедри

менеджменту, публічного управління та персоналу,

**Західноукраїнський національний університет**, м. Тернопіль

## **МОДЕЛІ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ЯК УМОВА ОПТИМАЛЬНОЇ АДАПТАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ДО ЗМІН ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА**

Умови постійних глобалізаційних і трансформаційних змін ускладнюють економічні відносини на рівні різних суб'єктів господарювання. Водночас, соціально-політична ситуація потребує вирішення таких важливих та взаємопов'язаних завдань, як вихід з кризи та перехід до нових ринкових форм та методів господарювання. Тому, на сучасному етапі розвитку економіки актуальним є визначення шляхів трансформації суб'єктів господарювання з метою підвищення ефективності їх діяльності та конкурентоспроможності. Така

трансформація можлива в результаті проведення ефективної реструктуризації підприємств. Міжнародна практика і вітчизняний досвід проведення реструктуризації свідчать про те, що власне визначення поняття реструктуризації та здійснення цього процесу – це одні з найскладніших управлінських завдань сьогодення

В сучасних умовах трансформування економіки для більшості вітчизняних підприємств постійна адаптація діяльності до змін оточуючого середовища та пошук оптимальної моделі реструктуризації, яка б допомогла досягти бажаних результатів з найменшими втратами, є головною умовою виживання.

У процесі дослідження та аналізу існуючих моделей реструктуризації підприємств нами було виявлено їхні характерні особливості, переваги та недоліки. Це дозволяє згрупувати моделі, які мають спільні характерні особливості, в п'ять основних груп [2, с. 168-171].

#### 1. Традиційні моделі реструктуризації:

– базова модель реструктуризації, що включає ряд послідовних етапів. Найчастіше це: аналіз діяльності підприємства та зовнішнього середовища, розробка концепції та програми реструктуризації, впровадження програми реструктуризації та оцінку результатів;

– модель «Скорочення затрат», найвідоміша традиційна модель реструктуризації підприємства, розроблена колективом фірми «McKinsey & Company» на основі досвіду консультативної роботи на підприємствах. Основою цієї моделі є визначення стратегічної концепції підприємства; розробка на її основі нової організаційної структури на базі незалежних бізнес-одиниць; визначення шляхів скорочення затрат; планування і реалізація процесу реструктуризації.

– модель «Техніко-технологічне переозброєння виробництва», що передбачає подолання розриву між поточними результатами діяльності підприємства і вимогами конкуренції на міжнародних ринках.

#### 2. Антикризові моделі реструктуризації:

– модель «Попередження банкрутства» – направленість реструктуризації на попередження банкрутства і на мінімізацію його наслідків. Можна сказати, що вона є удосконаленою базовою моделлю реструктуризації.

– модель «Реструктуризація в умовах кризи» реалізується в умовах наявної кризової ситуації на підприємстві. Метою реалізації моделі є створення додаткової вартості бізнесу. Модель включає систему розробки та відбору варіантів реструктуризації за допомогою розрахунку дисконтованого грошового потоку. Модель є досить гнучкою і містить декілька варіантів дій на кожному з етапів, залежно від відповідності досягнутих результатів поставленим цілям.

#### 3. Адаптивні моделі реструктуризації:

– модель „Адаптація до ринку”, що розроблена на базі аналізу досвіду проведення післяприватизаційної реструктуризації українських підприємств. Дана модель зберігає традиційні базові етапи реструктуризації, але, в даному випадку, процес реструктуризації розбито на дві частини – підготовку та реалізацію, яка включає моніторинг і коректування дій.

– модель «Адаптація корпоративної культури», яка направлена на оцінку корпоративної культури, фінансів та екології підприємства, його впливу на навколишнє середовище. Аналіз цих факторів визначає доцільність і можливість

проведення реструктуризації. Модель також відображає ряд конкретних заходів реформування управління та можливостей зростання доходів підприємства.

#### 4. Структурні моделі реструктуризації:

– модель «Координація структурних параметрів», що включає ряд послідовних етапів: аналіз середовища; розробку концепції реструктуризації; вибір організаційної стратегії; координацію структурних параметрів; планування структурних змін. В основі моделі лежить метод аналізу і адаптації структурних параметрів, залежно від ситуаційних факторів, з наступним усуненням протиріч.

– організаційно-функціональна модель базується на аналізі і побудові організаційно-функціональної структури підприємства. Після чого розробляється програма та інструменти, за допомогою яких можна здійснити реструктуризацію підприємства. Реалізація моделі спирається на впровадження Міжнародних стандартів якості, згідно з якими складається матриця розподілу функцій управління між підрозділами підприємства.

– модель структурної перебудови системи підприємства відповідно до принципів ринкової економіки на основі чітко визначеної стратегії бізнесу, місії підприємства і реального аналізу маркетингової ситуації навколишнього середовища.

#### 5. Комплексні моделі реструктуризації:

– модель комплексної реструктуризації містить основні етапи і послідовність базової моделі, але розрахована на одночасну розробку та впровадження програм виробничої, фінансової, управлінської, кадрової, структурної та техніко-технологічної реструктуризації.

Для більшості підприємств реалізувати таку модель буде надзвичайно важко, особливо для тих, хто вже опинився в кризовій ситуації і не має фінансових ресурсів для впровадження такої об'ємної програми. Проте, залучення іноземних інвестицій, у порівнянні з традиційними джерелами фінансування, дає додаткові можливості, які полягають у використанні зарубіжного організаційного та управлінського досвіду, доступу до новітніх технологій, розвитку експортного потенціалу підприємницьких структур та економіки в цілому [1, с. 85]. Тому необхідно зберігати чітку поетапність впровадження програми реструктуризації.

Масштаби реструктуризації можуть коливатися в широких рамках – від уточнення обов'язків окремих співробітників, до суттєвої раціоналізації організаційної структури підприємства, що може призвести до змін у складі підрозділів, їх спеціалізації, чисельності тощо.

Отже, реструктуризація є необхідним процесом адаптації діяльності підприємства до змін зовнішнього середовища. Цей процес носить цілеспрямовану і еволюційну направленість, необхідну для забезпечення життєдіяльності і розвитку підприємства в сучасних умовах. Але важливим моментом цього процесу є вибір конкретних інструментів та виваженого шляху впровадження організаційно-функціональних змін, за допомогою яких можна досягти бажаних результатів.

#### Список використаних джерел:

1. Здренник В.С. Стан та перспективи залучення іноземних інвестицій в економіку України. *Економічні науки. Серія "Облік і фінанси": збірник наукових праць*. 2015. Випуск 12(45), Ч. 2. С. 83-90.
2. Малиновський Ю.В., Цьвок Д.Р. Реструктуризація як метод підвищення

**Рибалко-Рак Л.А.**, к.е.н., доцент,  
доцент кафедри менеджменту,  
**Гусаковська Т.О.**, к.е.н., доцент,  
доцент кафедри менеджменту,

**Кужель Н.Л.**, викладач кафедри менеджменту  
**ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»**,  
м. Полтава

## **МЕНЕДЖМЕНТ ЯКОСТІ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ ЕКОНОМІКИ: СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО ВПРОВАДЖЕННЯ**

Аграрний сектор економіки держави переживає нелегкі часи, що вимагає ґрунтовних зрушень, зокрема серед чинників, що визначають конкурентоспроможність галузі, а саме: стан та розвиток галузі, державна підтримка галузі, вплив глобалізаційних процесів на розвиток аграрних відносин, активна діяльність громадських організацій щодо розвитку галузі. Досвід провідних країн світу, які орієнтовані на філософію тотальної якості, безперервне удосконалення процесів управління якістю, свідчить, що ця сфера знань та прикладне її застосування є ключовою засадою ефективної політики у підвищенні конкурентоздатності не лише аграрних підприємств та організацій, а й держави в цілому.

В науково-прикладних дослідженнях проблеми розвитку та вдосконалення систем управління підприємств та організацій на засадах філософії якості розглядалися в публікаціях гуру менеджменту якості Е. Демінга, Д. Джурана, К. Ісікави, Ф. Кросбі, М. Мескона, Г. Тагуті, Ф. Тейлора, А. Файоля, А. Фейгенбаума, В. Шухарта. Серед вітчизняних науковців варто назвати – Р. Бичківського, О. Виноградову, О. Вовченко, Ю. Кабакова, Л. Калиновську, П. Калиту, І. Мазура, Б. Мізюка, А. Моргуна, І. Мішука, А. Паламарчука, Р. Фатхудінова, А. Фрідмана, Ф. Хміля, О. Чернегу, В. Шапіро, М. Шаповала, Л. Шимановську-Діанич та багатьох інших.

Концептуальні підходи до менеджменту якості в аграрному секторі економіки являють собою систему уявлень про пріоритети розвитку, стратегічні цілі підприємств та організацій у сфері якості, ключові напрями і засоби реалізації встановлених цілей. Такий підхід передбачає, що для виробництва якісної продукції та послуг необхідно забезпечити дотримання встановлення якісних параметрів у процесі функціонування соціально-економічної системи. Для максимально повного задоволення потреб, в тому числі і потенційних потреб споживачів та всіх зацікавлених сторін, та отримання прибутку, всі структурні підрозділи та кожен член трудового колективу підприємства, організації мають бути орієнтовані на забезпечення належної якості продукції, послуг і процесів та зобов'язані у повній мірі реалізовувати загальну політику у сфері якості.

Проблема дослідження та впровадження сучасних концепцій менеджменту якості та передового досвіду провідних країн світу у цій сфері в аграрному секторі економіки наразі є актуальною, тому напрями впровадження системного підходу



до якості потребує подальших наукових досліджень.

Проблема фокусується на необхідності врахування системного підходу в організаціях, що прийняли нову філософію якості та зводиться до того, що системний підхід у менеджменті якості – це один з восьми принципів стандарту ІСО. Ідентифікування, розуміння та управління взаємопов'язаними процесами як системою, сприяє організації у результативнішому та ефективнішому досягненні її цілей [1]. Завдання дослідження полягає в розгляді даного принципу як інструментарію вищого керівництва для впровадження практики управління з постійним поліпшенням.

Для управління процесами важливо не лише ідентифікувати останні, але й виявити їх взаємозалежність та взаємозв'язки, сформувати систему та здійснювати динамічне управління. Принцип системності вимагає координації всіх аспектів діяльності організації, підприємства. В наслідок впровадження принципу відбувається об'єднання процесів у погоджену систему, що є оптимальним напрямом досягнення планованих результатів [2, с. 25-26].

Для отримання названих переваг і їх активного прикладного застосування необхідно оптимізувати структуру системи для досягнення цілей; визначати і вивчати взаємозалежності процесів; забезпечити усвідомлення ролі і відповідальності кожного працівника в досягненні загальних цілей; об'єктивно оцінювати можливості підприємства; визначати і передбачати вплив специфічних факторів на стан системи; забезпечувати наявність інформації, необхідної для реалізації і моніторингу процесів; постійно та безперервно удосконалювати систему на основі її оцінки, вимірювання й аналізу для досягнення встановлених результатів і поліпшення [2].

Системний підхід у менеджменті якості довів першочергову необхідність вивчення підсистем, процесів, їх функцій і способів взаємозв'язку. Організаційні системи, що враховують значення системного оточення і оптимально реагують на його зміни, як правило, демонструють високу ефективність. Уявлення про сутність системного підходу мають велику історію практичного застосування. Саме на таких уявленнях має формуватися системний світогляд сучасних менеджерів аграрного сектору економіки і відбуватися використання таких концепцій у якості практичних рекомендацій для ефективного управління соціально-економічними системами. Концепція і методологія, що формується з даного принципу повинна враховуватися при формуванні систем менеджменту якості.

#### **Список використаних джерел:**

1. Буряк Р.І. Менеджмент якості: забезпечення сталого розвитку аграрних підприємств: монографія. К. : Аграр Медіа Груп, 2013. 533 с.
2. Маркіна І.А., Рибалко-Рак Л.А. Система управління якістю в галузі торгівлі організацій та підприємств споживчої кооперації: монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. 163 с.

**Рудник Б.С.,**  
здобувач вищої освіти СВО бакалавр, ОПП Менеджмент  
Науковий керівник – **Гуреєва М.Ю.,**  
асистент кафедри менеджменту,  
**Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава**

## **СИСТЕМА ЕФЕКТИВНОГО КОНТРОЛЮ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ**

**Постановка проблеми.** В умовах сучасності одним із ключових факторів успішного існування та функціонування будь-якої організації є налагоджена система контролю в управлінні організацією, яка буде сприяти підвищенню ефективності діяльності усього підприємства. Завдяки системі контролю можливо прослідкувати і перевірити відповідність діяльності організації встановленим стандартам та виявити допущені відхилення від прийнятих управлінських рішень вищим керівництвом [1, с. 15].

**Аналіз основних досліджень.** Дослідженням проблематики «контролю» в управлінні організацією займалися чимало вчених, зокрема такі, як: О. Кузьмін, Б. Громовик, А.Фаррахов, П. Друкер, Р. Дафт, Л. Дорофєєва, М. Альберт, М. Мескон, Ф.Хедоурі, І. Шервін, Л.Скібіцька [3, с. 125].

**Метою** роботи є дослідження теоретичних аспектів формування системи ефективного контролю в управлінні організацією та визначення резервів покращення організації контролю і підвищення ефективності системи контролю.

**Виклад основного матеріалу.** Контроль є найважливішим фундаментальним елементом управління на всіх стадіях діяльності будь-якої організації.

Контроль є продовженням процесу планування й супроводжує процес реалізації планів. Практика господарювання показує, що контролю відведена важлива роль в оцінці діяльності суб'єктів господарювання. Діяльність контролю спрямована не тільки на перевірку фактичних результатів, в першу чергу це функція управління, яка направлена на виявлення резервів та прийняття нових управлінських рішень.

Виявлені відхилення за допомогою контролю дають можливість вносити відповідні корективи, перетворюючи контроль у безупинний процес. Процес управління містить у собі не лише прийняття рішень, але й організацію виконання і контроль за його здійсненням [5, с. 45].

Виділяють три основних види контролю:

Попередній контроль - це здійснення комплексу організаційних і матеріально-технічних мір спрямованих на гарантоване виконання директивних вказівок (вироблення правил, підготовка співробітників, забезпечення матеріально-технічних і соціально-психологічних умов праці) [4,с. 324]. Даний вид контролю здійснюється до початку фактичних робіт.

Поточний контроль здійснюється безпосередньо в ході проведення робіт і базується на вимірі фактичних результатів роботи й коректуванню їх заради досягнення бажаних цілей.

Заключний контроль порівнює отримані результати з необхідними. Оцінка результатів контролю ведеться з метою вдосконалювання методів контролю й досягнення виховних цілей

Під ефективним контролем слід розуміти сукупність критеріїв, що сприяють

дієвому контролю в управлінні організацією

Для того щоб бути ефективним, контроль має відповідати потребам і можливостям співробітників організації, які взаємодіють з системою контролю і реалізують її.

Для того, аби контроль був ефективним та зручним у використанні необхідно встановлювати прогресивні технічні та програмні бази систем внутрішнього і поточного контролю, які б забезпечували можливість точного і своєчасного отримання необхідних даних.

Дієвим методом аналізу й оцінки ефективності системи контролю в організації є вид моніторингу, який представлений у вигляді самоконтролю або самооцінки [2, с. 109].

Одним із підходів до визначення ефективності контролю в управлінні організацією є моніторинг, до системи якого може відноситись проведення самооцінки ефективності контролю шляхом створення програм участі, до яких залучають усіх співробітників організації.

Дослідження системи ефективного контролю проведено за матеріалами ПрАТ «Дніпропетровський агрегатний завод». В ПрАТ «Дніпропетровський агрегатний завод» реалізуються усі види контролю. Так, тут відбувається обов'язковий контроль надходження та витрат коштів, забезпечується контроль за відповідністю продукції державним стандартам, здійснюється контроль за дотриманням встановлених планів. У зв'язку з тим, що мета систем контролю полягає у підвищенні ймовірності досягнення організаційних цілей та стандартів, менеджери використовують системи контролю для того, щоб їх плани діяльності мали успіх. Система фінансового контролю допомагає менеджерам слідкувати за фінансовою діяльністю підприємства, тобто виявити, чи одержує воно прибуток і чи бере багато в борг. Системи контролю якості забезпечують менеджерів інформацією для оцінки якості продуктів (послуг) та визначення їх конкурентоздатності. Системи контролю товарно-матеріальних засобів повинні гарантувати, що необхідна кількість сировини є в наявності, коли потрібно, і в той же час витрати на зберігання зведені до мінімуму. Управління виробничими операціями включає контроль за процесами, пов'язаними з фактичним виробництвом товарів чи послуг. Нарешті, комп'ютерне орієнтовані інформаційні системи використовуються все більше, щоб розвивати високу оперативність у здійсненні контролю і реагуванні менеджерів на ситуацію відповідно до одержаної інформації. Кожна система контролю акцентує увагу на різних питаннях в залежності від того, наскільки важливий контроль до, під час або після процесу виробництва продукції. У ПрАТ «Дніпропетровський агрегатний завод» найбільш вагоме значення має фінансовий контроль, який включає вивчення звітності, аналіз фінансових співвідношень, порівняльний фінансовий аналіз та фінансовий контроль (аудит). Контроль якості включає аналіз дотримання вимог стандартів, технічних умов і технічних інструкцій при виробництві і реалізації продукції. Контролю підлягає технічний рівень вироблюваної продукції, якість товарно-матеріальних цінностей, які купуються господарством, стан і експлуатація контрольно-вимірювальної апаратури і обладнання, якість ремонту техніки, виконання усіх технологічних операцій, пов'язаних з виробництвом продукції чи наданням послуг.

Ефективність системи контролю виробничих процесів ПрАТ «Дніпропетровський агрегатний завод» залежить від того, наскільки якісно реалізуються всі її функції та завдання. Для підвищення ефективності управління системою і посилення її впливу на кінцеві результати виробництва при проектуванні конструкції й технології виробів визначають методи та засоби контролю, щоб їх технічні характеристики і показники максимально відповідали вимогам споживачів. На стадії організації контролю основну увагу зосереджують на вхідному контролі, від ефективності якого значною мірою залежить одержання конкурентоспроможної продукції. При цьому дбають про забезпечення тісного зв'язку з підприємствами-постачальниками, оптимізацію технології та управління виробництвом тощо.

Ефективність діяльності ПрАТ «Дніпропетровський агрегатний завод» прямо залежить від організації внутрішнього контролю (як фінансового, так і технічного), здійснюваного на усіх рівнях управління. Підтвердження достовірності оцінки системи внутрішнього контролю здійснюється в процесі перевірки. Довіряючи певною мірою системі внутрішнього контролю на підприємстві, аудитор в ході перевірки повинен проводити процедури підтвердження її надійності, застосовуючи різні методи та прийоми при проведенні тестів на відповідність системи внутрішнього контролю та процедур перевірки на суттєвість.

**Висновки.** Функція контролю є дуже важливою загальною функцією управління, оскільки вона фактично виступає засобом досягнення цілей організації. Без проведення контролю, чи при здійсненні неефективного контролю перед підприємством може постати проблема схожа із втратою реальних механізмів управління. Щоб цього не сталося, потрібно постійно, своєчасно і ефективно проводити попередній, поточний і заключний контроль за діяльністю працівників, запасами, виробничими процесами тощо.

#### **Список використаних джерел:**

1. Белік В. Д. Контроль в системі управління підприємством. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2010. № 1 (51). С. 15–22.
2. Новікова Х. К. Внутрішній контроль як основна складова управління діяльністю підприємства. *Економічний аналіз*. 2015. № 2, т. 19. С. 109–116.
3. Позднякова Л. О., Ткаченко С. В. Формування системи контролю на сучасному підприємстві. *Збірник наукових праць УкрДАЗТ*. 2013. Вип. 140. С. 125–129.
4. Савченко Р.О., Савченко Н.М. Облік і контроль як складові управління. *Вісник ЖДТУ*. 2010. №3. С. 324-326.
5. Башнянин Г.І., Апопій В.В., Вовчак О.Д. Формування ефективної системи управлінського контролю в умовах системної нестабільності економіки. *Вісник Львівської комерційної академії*. 2011. № 36. С. 45–46.

**Сало Ф. В.**, студентка

Науковий керівник - **Сирота Л. Б.**, к.. філол. н.,

доцент кафедри філософії мистецтв

**Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів**

### **ЗЕЛЕНИЙ ТУРИЗМ НА ЛЬВІВЩИНІ: НАПРЯМИ РОЗВИТКУ**

Не так давно в Україні почав розвиватися так званий сільський зелений туризм. Досі ведуться дискусії щодо того, чи доцільніше називати його

«сільськогосподарським туризмом» чи «екотуризмом». Більшість дослідників використовують термін «зелений туризм», розуміючи його як можливість створити не лише комфортні місця для відпочинку у своїй громаді, але й нові робочі місця завдяки розвитку підприємницької діяльності.

Активний розвиток зеленого туризму став предметом дослідження В. В. Гловацької, І.В. Литвин, К.В. Мастюх, М. Бондаренко, Н.О. Передрій, В. Васильєва та ін. У працях цих науковців розглянуто основні теоретичні засади зеленого (сільського) туризму, перспективи його розвитку, його вплив на конкурентні позиції України та її регіонів у сучасному туристичному бізнесі. Незважаючи на доволі значну кількість студій, тема розвитку зеленого туризму на Львівщині не вивчена повною мірою.

Сьогодні зелений туризм – одна з найвигідніших галузей світової економіки. Він займає важливе місце в соціальній та культурній сферах. Початок розвитку сільського туризму в Україні розпочався в середині 90-х років. З тих пір його від 1996 р. популяризує громадська неприбуткова організація "Українська спілка сприяння сільському туризму".

На Львівщині розвиток дозвілля та розваг у сільській місцевості не має бар'єрів, і їх можна розглядати як специфічну форму допоміжної господарської діяльності в сільській місцевості з використанням природного та культурного потенціалу району або як форму невеликого підприємства. Це явище сприяє вирішенню проблеми зайнятості сільського населення, поліпшенню його добробуту та всебічному використанню природного, історичного та культурного потенціалу.

Відтак Львівська область входить до п'ятірки найпривабливіших та найпопулярніших туристичних районів України. Найціннішим туристичним ресурсом стали села і невеликі містечка з їхньою неповторною природою, з якою більшість міських жителів не знайома. Зелений туризм у різних районах Львівщини також тісно пов'язаний із оздоровленням і лікуванням.

Національна туристична організація України проголосила 2020-й роком сільського туризму. Мешканці великих міст готові прогулятися еко-шляхами, скуштувати натуральні продукти, відвідати і стати учасниками кулінарних майстер-класів, пізнати народні традиції, фольклор. Це ті речі, які є і будуть важливими для українського туриста. Для іноземного – це перш за все екзотика [2].

Ухвалений у першому читанні Верховною Радою України законопроект «Про внесення змін до Закону України «Про особисте селянське господарство» дозволяє легалізувати діяльність власників ОСГ. У ньому говориться про надання послуг СЗТ виключно на базі належного на праві власності майна ОСГ; розміщення туристів виключно у будинках садибного типу, в яких проживають самі господарі; кількість місць для відпочиваючих обмежується 10. Але ОСГ позбавляються права надавати послуги гостинності (займатися сільським зеленим туризмом) узагалі, що спотворює саму ідею розвитку сільського зеленого туризму. Також порушуються конституційні права членів ОСГ (яким пропонується зареєструватися як фізичним особам-підприємцям) та туристів (вони позбавляються можливості вибору тимчасових засобів розміщення).

Наразі в українському законодавстві відсутні спеціальні нормативно-правові

акти, що регулюють розвиток зеленого туризму. Окремі аспекти діяльності сільського зеленого туризму можна знайти у «Про туризм», «Про особисте селянське господарство», «Про підприємництво».

Тому селяни і фермери намагаються використовувати грантові можливості, завдяки яким можна розвивати сільські території. Серед них гранти Міжнародного фонду «Відродження», фонду Євразія, програми ЄС ТАСІС, Швейцарського фонду співробітництва, Британської Ради, проекту АгроІнвест, німецького Товариства міжнародного співробітництва та інших.

Завдяки державній і приватній підтримці на Львівщині існує велика кількість різновидів зеленого туризму, серед яких можна виділити такі, як: сільська гостинність, кінний туризм, сплав по річках, рибальство, мисливство (фотополювання). У сільських місцевостях є унікальні культурні пам'ятки. За даними досліджень, найбільш популярними екскурсійними маршрутами, які пропонують туристичні фірми, є: "До Страдчанської печери", "Жовква і Крехівський монастир", "Свіржський Замок та Звенигород", "Невідома Львівщина – околиці Львова", "Мала Золота підкова", "На батьківщину І. Франка у Нагуєвичі", "Перлини Белзького князівства". Для польських туристів пропонується відвідування важливих місць їх історії – Жовкву, Городок, Івано-Франкове, а німецькі туристи часто обирають колишні німецькі колонії – Хоросно, Тернопілля (Дорнфельд), Мервичі (Візенберг) [3].

Львівський досвід розвитку зеленого туризму характеризується кількома напрямками:

- 1. пізнавальний** знайомство з культурно-історичними, етнографічними, природними цінностями території, пам'ятками архітектури та природи
- 2. розважальний** рибальство, полювання, збір грибів та ягід (лікарських трав), катання на човнах та байдарках, походи в ліси та гори
- 3. оздоровчий** купання у озерах, водоймищах, заняття фізичною працею на селі

Окрім цього, розрізняють види зеленого туризму залежно від інтенсивності відпочинку:

- |                        |   |
|------------------------|---|
| <b>активний туризм</b> | більш енергійний та активний відпочинок за допомогою екстремальних видів розваг: спортивного рибальства, скелелазіння, поїздок на конях, велосипедах, санях, лижах, а також проходження гірськими чи лісовими екстремальними маршрутами |
| <b>пасивний туризм</b> | спокійний відпочинок на території садиби (ферми), який включає здебільшого розважальні заходи   |

Відтак, туристичні характеристики Львівської області визначаються такими характеристиками, як: зручне географічне розташування, етнічні особливості регіону, відносно сприятливі умови навколишнього середовища, відносно низький рівень індустріалізації, що забезпечує потенційні можливості для розвитку зеленого туризму, можливість подорожувати упродовж 1-2 днів [1].

**Висновки.** Розвиток індустрії зеленого туризму у Львівській області активно розвивається. У регіоні спостерігаємо активну співпрацю державного та

приватного секторів, високий рівень інформованості туристів про культурно-історичні об'єкти. Для подолання проблем, які гальмують розвиток сільського зеленого туризму, необхідне більш широке використання європейського досвіду та якнайшвидше створення належної законодавчої бази, що допоможе посилити позитивний імідж фермера, невеликого села чи селища, області загалом.

**Список використаних джерел:**

1. Бочан І.О., Васильчак С.В., Завальницька Н.Б. Розвиток ринку туристичних послуг в системі економічної безпеки держави : монографія. Львів : Вид-во "Сполом", 2013. С. 184.
2. Гловацька В.В. Сільський зелений туризм: сутність, функції, основи організації. *Економіка АПК*. 2006. №10. С.148-156.
3. На Львівщині туристів найбільше цікавлять замки. *Газета «Експрес»*. URL: <http://lvivexpres.com/news/2013/08/09/50189-lvivshchyni-turystiv-naybilshe-cikavlyat-zamky-fahivec>.
4. URL: [https://zaxid.net/lvivski\\_deputati\\_virishili\\_ne\\_rozvivati\\_zelenogo\\_turizmu\\_v\\_girskih\\_rayonah\\_oblasti\\_n1054799](https://zaxid.net/lvivski_deputati_virishili_ne_rozvivati_zelenogo_turizmu_v_girskih_rayonah_oblasti_n1054799).

**Самелюк Г. А.**, здобувач вищої освіти

СВО магістр, ОПП Менеджмент,

Науковий керівник – **Жмуденко В. О.**, к.е.н, доцент,

доцент кафедри менеджменту,

**Уманський національний університет садівництва, м. Умань**

## **УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРИЙНЯТТЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

У сучасній управлінській літературі існує думка, що реалізувати рішення значно складніше, ніж його прийняти. І менш вигідне рішення, зрештою, може дати більший ефект за умов ефективної його реалізації. Реальна цінність прийнятого управлінського рішення визначається тільки після його виконання, а результати реалізації кожного рішення, у свою чергу, впливають як на виконання стратегії в цілому, так і на розробку подальших дій. Реалізації прийнятих управлінських рішень на практиці також перешкоджають стереотипи методів вирішення проблем, що склалися. Тільки послідовно і в заплановані терміни реалізоване управлінське рішення дає можливість досягати поставленої мети і може вважатися ефективним. Слід зазначити, що не всі прийняті рішення реалізуються в задані терміни – за деякими даними їх питома вага в загальному числі прийнятих становить близько 30%. Крім того, частина реалізованих рішень не дає очікуваного результату, тобто виявляється недостатньо ефективною. Невисоку ефективність управлінських рішень керівники пояснюють: погіршенням загальної економічної ситуації в країні (50% відповідей); дефіцитом фінансових ресурсів (17% відповідей); зниженням попиту на продукцію (17% відповідей); непристосованістю підприємств до роботи в швидкозмінливих умовах (8% відповідей) [1, с. 42].

Успіх реалізації стратегії залежить не тільки від правильного вибору реалізаційних заходів, які дозволяють розробити своєчасне управлінське рішення, а також від швидкого отримання цього рішення виконавчою ланкою та найскорішого його виконання. Тому слід звернути особливу увагу на реалізацію управлінських рішень. Реалізація управлінських рішень у системі управління

реалізацією корпоративної стратегії – це діяльність суб'єктів управління, яку організовано відповідно до певних вимог і спрямовано на досягнення поставлених у рішенні цілей за допомогою відповідних методів та форм управління. Під механізмом реалізації управлінських рішень слід розуміти систему цілей, вимог, принципів, методів, форм, етапів та елементів, які забезпечують виконання прийнятих рішень, спрямованих на реалізацію функціональних і базової стратегій підприємства. Це взаємозалежна система, яка регулює процес реалізації управлінських рішень [2, с. 112].

Управлінські рішення, як правило, приймаються за умов високої невизначеності, дефіциту інформації, тому суб'єкт управління не завжди може об'єктивно встановити критерії оцінювання та пріоритети їх важливості. З огляду на це на практиці часто використовують моделі, які дають змогу приймати не оптимальні, але ж прийнятні рішення. Така спрощена модель описує найважливіші характеристики проблеми, використовуючи обмежену кількість критеріїв. Перевага зазвичай надається тому рішенню, яке вже відоме суб'єктам управління і дало прийнятні результати. Основним критерієм ефективності управлінського рішення є відношення ефекту, отриманого в результаті його реалізації і вираженого показником ступеня досягнення мети, до величини витрат на розробку і здійснення рішення.

На сучасному етапі розвитку економіки українські підприємства орієнтовані на необхідність створення таких видів продукції та послуг, які відповідали б у повному обсязі поняттю «якість». «Якість – рівень, якому сукупність власних характеристик об'єкта (продукції, процесу або системи) задовольняє потреби». Якість управлінського рішення – це ступінь відповідності сукупності параметрів рішення загальної стратегії розвитку підприємства і сформованої проблемної ситуації при загальній реальності його реалізації [3, с. 110]. Тобто поняття якості управлінських рішень можна розглядати ізольовано від його реалізації. Оцінити якість управлінського рішення можливо лише за умови, коли воно, завдяки своїй адекватності, досягне поставленої мети.

Удосконалювання процесу прийняття управлінських рішень і відповідно підвищення якості прийнятих рішень досягається за рахунок використання наукового підходу. У реальних умовах можливо комбінаторне застосування базових напрямків вирішення ситуацій, що вимагає вироблення наукового підходу до проблеми вибору базових напрямків вирішення проблемних ситуацій на підприємстві.

#### **Список використаних джерел:**

1. Хрущ Н.А., Корпан О.С., Желіховська М.В. Проблеми прийняття управлінських рішень в системі стратегічного управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 1. С. 41–45.
2. Пономаренко В.С., Мінухін С.В., Беседовський О.М. Механізм прийняття управлінських рішень на підприємстві: процесний підхід: наукове видання. Х.: Вид. ХНЕУ, 2015. 240 с.
3. Приймак В.М. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. К.: Атіка, 2014. 260 с.



**Сафаров Б.М.**, здобувач вищої освіти  
СВО бакалавр, ОПП Менеджмент  
Науковий керівник – **Барібіна Я.О.**, к.е.н., доцент,  
доцент кафедри менеджменту,  
**Полтавський університет економіки і торгівлі**, м. Полтава

## **УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

**Постановка проблеми.** Розвиток ринкових відносин в Україні стосується не тільки форми господарювання, орієнтуючи її на ефективне використання обмежених ресурсів, у тому числі кадрового та інтелектуального потенціалу особистості, а й самої природи людської діяльності, її цілей, структури, спрямованості, характеру переваг і цінностей. У системі цих змін все більш важливе місце займає кар'єра, яка дозволяє підприємству більш повно розкривати та використовувати інтелектуальний потенціал своїх працівників, а персоналу дає можливість задовольнити широкий спектр потреб [2. с. 25].

**Аналіз основних досліджень.** Проблематика розвитку працівників та управління кар'єрою знайшла достатнє висвітлення й у закордонній і у вітчизняній літературі, насамперед у концептуальній роботі видатного американського менеджера і теоретика науки управління Якокки. Серед інших робіт хотілося б відзначити праці таких авторів як: Галенко В.П., Страхова О.А., Файбушевич С.И., Грачев М., Тарнавську Н.П., Пушкар Р. М., Огаренко В. М., Кириллов В. В., Злотнікова А. Л., Жигло О. А., Герасимчук В., Гаєвський Б.А., Бородатого В.П., Крижко І.Д., Ягодзінського А.Й., Безбаха В. Г. тощо [4. с. 31].

**Метою** роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо управління кар'єрою персоналу організації в сучасних умовах господарювання.

**Виклад основного матеріалу.** Визначення поняття “ділова кар'єра” також доцільно формулювати на засадах комбінування різних підходів, проте з урахуванням того, що ділова кар'єра є лише видом кар'єри. Тобто, поняття “ділова кар'єра” є вужчим порівняно з поняттям “кар'єра”. Виходячи з таких міркувань, під діловою кар'єрою слід розуміти процес зміни ролей, посад, статусів за обраною стратегією чи складом обставин, здійснюваний задля забезпечення успішності в професійній діяльності за певним критерієм чи їх сукупністю. Ділова кар'єра персоналу може реалізуватися в різній формі. У зв'язку з цим доцільним є створення науково-обґрунтованої типології ділової кар'єри, яка б стала основою для формування системи управління діловою кар'єрою [2. с. 56].

Управління діловою кар'єрою - це комплекс заходів кадрової служби організації щодо планування, організації, мотивації та контролю росту працівника, виходячи із його цілей, потреб, можливостей, здібностей, а також виходячи із цілей, потреб, можливостей та соціально-економічних умов організації [1. с. 115].

Управління діловою кар'єрою дозволяє досягти відданості працівника інтересам організації, підвищення продуктивності праці, зменшення плинності кадрів та більш повного розкриття здібностей людини. В протилежному випадку мотивація поведінки працівника буде слабкою, працівник буде працювати не в повну силу, не буде прагнути підвищувати кваліфікацію та розглядати організацію

як місце, де можна перечекаати перед переходом на нову роботу. Працівник повинен вміти співвіднести свої ділові якості з тими вимогами, які ставить перед ним організація, тому що від цього залежить успіх його ділової кар'єри [3. с. 59].

Дослідження управління діловою кар'єрою персоналу проведено за матеріалами ТОВ «Дніпровський хлібокомбінат № 11». При проведенні аналізу служби управління персоналом, функцією якої є розробка, реалізація та контроль кар'єри кожного працівника, в організаційній структурі визначено відділ кадрів з управління персоналом. Вона складається з наступних секторів: сектор обліку й планування персоналу; сектор аналізу й розвитку персоналу. Свою діяльність відділ будує на основі постійного вивчення відповідності професійних можливостей співробітників цілям і завданням товариства, створення умов для їхнього розвитку й ефективного використання потенціалу співробітників для рішення поставлених завдань.

За результатами оцінки виявлено, що процеси управління кар'єрою сприяють підвищенню конкурентоздатності співробітників ТОВ «Дніпровський хлібокомбінат № 11» і викликають необхідність спільного навчання керівництва і співробітників справлятися зі змінами, які вони тягнуть за собою. Успішність цих процесів багато в чому залежить і від організаційної культури: все керівництво ТОВ «Дніпровський хлібокомбінат № 11» поділяє з підлеглими висхідні принципи і ціннісні пріоритети.

Управління кар'єрою співробітника - захід, що вимагає певних матеріальних витрат з боку ТОВ «Дніпровський хлібокомбінат № 11». Але ці витрати з лишком окупаються конкурентними перевагами, які ТОВ «Дніпровський хлібокомбінат № 11» одержує. Персонал, мабуть, найважливіший вид ресурсів з наявних у розпорядженні будь-якої організації. Отже, витрати на його розвиток є не чим іншим як інвестиціями в стабільне й успішне «завтра» ТОВ «Дніпровський хлібокомбінат № 11».

Планування кар'єри слід розглядати як розробку офіційної програми, моделей просування персоналу по службі, які визначають перспективу його зростання за певних умов, допомагають кожному працівникові розкрити свої здібності та докласти їх якнайліпше для цілей організації.

Пропонуємо програму кар'єрного зростання персоналу на ТОВ «Дніпровський хлібокомбінат № 11»:

1. Давати широкий спектр інформації про вакантні місця і про кваліфікацію, яка потрібна, щоб їх зайняти;
2. Вказувати систему, відповідно до якої кваліфіковані службовці можуть претендувати на ці місця;
3. Допомогати працівникам встановлювати цілі кар'єри;
4. Заохочувати осмислений діалог між працівниками та їхніми керівниками про цілі цієї кар'єри.

Пропонуємо для ТОВ «Дніпровський хлібокомбінат № 11» створити програму розвитку кар'єри, яка складається з простих програм у вигляді навчання і більш деталізованих консультаційних послуг по удосконалюванню подальших планів просування по службі. Дані програми при раціональному підході не вимагають великих витрат, хоча і здатні зробити істотний мотивуючий вплив.

Створювана програма по можливостях просувань на ТОВ «Дніпровський

хлібокомбінат № 11» повинна містити в собі наступні послуги:

- 1) давати широкий спектр інформації про вакантні місця і про кваліфікацію, що потрібна, щоб їх зайняти;
- 2) указувати систему, а відповідності з який кваліфіковані службовці можуть претендувати на ці місця;
- 3) допомагати працівникам установити цілі кар'єри;
- 4) заохочувати змістовний діалог між працівниками і їхніми керівниками по цілях цієї кар'єри.

Таким чином, добре сформульовані зусилля з планування та розвитку системи управління кар'єрою на ТОВ «Дніпровський хлібокомбінат № 11» можуть допомогти працівникам у визначенні їхніх власних потреб до просування, дати інформацію про можливості кар'єри усередині підприємства і сполучити потреби і цілі працівника з цілями підприємства. Формування такої системи може зменшити постаріння людських ресурсів, що так дорого обходяться підприємству.

**Висновки.** Таким чином, управління кар'єрою членів колективу є важливим складником менеджменту персоналу. А ефективне управління персоналом у сучасних умовах – одна з найважливіших умов досягнення успіху як для трудового колективу, так і для підприємства загалом. При цьому керівництво несе відповідальність не лише за підвищення трудової активності персоналу натепер, а й за планування його професійного зростання як резерву на перспективу.

#### **Список використаних джерел:**

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник. К.: ЦУЛ, 2011. 468 с.
2. Дахно І. І. Ділова кар'єра: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2011. 528 с.
3. Мельникова К. В. Кадрова логістика в системі сучасного управління трудовими ресурсами. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2016. Вип. 17. Частина 3. С. 58 – 60.
4. Савельєва В.С., Єськов О.Л. Управління діловою кар'єрою: навч. пос. К.:ЦУЛ, 2007. 176 с.

**Сея Х.Р., Шурдак Т.М.,**

здобувачі вищої освіти СВО магістр, ОПП Економічна кібернетика,

Науковий керівник – **Квасній Л.Г.**, к.е.н, доцент,

доцент кафедри економіки та менеджменту,

**Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка,**

м. Дрогобич

## **ВИКОРИСТАННЯ НАУКОВИХ ПІДХОДІВ ДО ФОРМУВАННЯ КЛЮЧОВИХ ТРЕНДІВ РОЗВИТКУ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ**

З початку адміністративно-територіальної реформи в Україні активізувався процес фінансової децентралізації. Вона спрямована на оптимізацію бюджету перерозподілу ресурсів, щоб зробити громади фінансово незалежними. Це значно збільшує фінансовий потенціал для самоорганізації та саморозвитку об'єднаної територіальної громади, що визначає необхідність застосування нових підходів та методів для створення трендів підвищення інвестиційної привабливості територій.

В українській науковій літературі є недостатньо досліджені питання, пов'язані з формуванням фінансово-економічного потенціалу територіальних громад в умовах системної трансформації в економіці та державному управлінні, враховуючи положення та цілі реформи місцевого самоврядування, включаючи

створення життєздатних територіальних спільнот, використання інструментів фінансового аналізу (метод коефіцієнтів, вертикальний аналіз тощо) для оцінки інвестиційної спроможності громади.

Адміністративно-фінансова децентралізація є складним і апріорі неоднозначним процесом для розвитку соціально-економічної системи країни (зокрема в коротко-та середньостроковому періоді), що засвідчують і базові теоретичні концепції, і досвід держав, які здійснили реформи такого типу. За результатами моніторингу Міністерства регіонального розвитку (2017), станом на 1 січня 2018 року в Україні було створено 699 ОТГ, 3264 місцеві ради (29,1% від загальної кількості станом на 1 січня 2015 р.) були об'єднані, в яких проживає 6 млн. жителів (14,3% від загальної кількості населення України).

У 2015 році було встановлено законодавчу базу для заохочення територіальних громад до об'єднання і перейти на прямі міжбюджетні відносини з ресурсним забезпеченням та повноваженнями, як для міст регіонального значення. Крім того, держава фінансово підтримала об'єднані територіальні громади та передбачила субвенцію у державному бюджеті для створення інфраструктури своєї території.

Децентралізація бюджетних фінансових ресурсів передбачає зміну політики передачі, яка не може бути побудована за радянським принципом «від кожного відповідно до його здібності – кожному відповідно до його потреби»; даючи органам місцевого самоврядування більші повноваження щодо розробки та реалізації різноманітних програм економічного розвитку; зміни в податковій системі, яка змінює конкретні доходи на користь місцевих бюджетів (табл. 1).

*Таблиця 1*

**База оподаткування бюджетів ОТГ до і після децентралізації**

| Фінансові ресурси               | До реформи,% | Після реформи,%       |
|---------------------------------|--------------|-----------------------|
| Податок на доходи фізичних осіб | 25           | 60                    |
| Податок на самозайнятість       | 0            | 10                    |
| Акцизний податок                | 0            | 100                   |
| Освітня субвенція               | 0            | Відповідно до формули |
| Медична субвенція               | 0            | Відповідно до формули |
| Податок на нерухоме майно       | 1            | 0-3                   |

Основна мета реформування місцевого самоврядування в Україні має стимулювати економічне зростання на основі принципу знизу вгору завдяки ефективному використанню власних соціально-економічних ресурсів ОТГ. Таким чином, в 2017 року надійшло 502,1 млрд грн, що становило 37,2%, або 136,1 млрд грн., більше, ніж у 2016 р. [1].

Reinikka і Svensson (2004 р.) [2] наголошують на існуванні загрози недосягнення цілей розвитку з огляду на значне розпорошення бюджетних коштів, а Bardhan і Mookherjee (2000 р.) [3] вбачають небезпеку у послабленні інтегрованості та єдності країни через надмірне посилення місцевих еліт.

Отже перманентні та широкоформатні обговорення переваг та напрямів управлінських реформ перетворились на децентралізаційний марафон, під час якого вже й забули, що децентралізація має розглядатись не як самоціль, а лише як механізм досягнення стратегічних цілей, чи не найвагомішою з яких є активізація економічного зростання в державі за принципом «знизу-вверх» завдяки

ефективному використанню власних соціально-економічних ресурсів громад, основним з яких є людський потенціал [4].

Припущення, що фіскальна децентралізація знижує соціально-економічну ефективність через сповільнення темпів розвитку не підтвердилось на прикладі Швейцарії – Feld та ін. (2004 р.) [5] зазначають, що посилення субнаціональної фіскальної автономії призвело до прискорення економічного зростання в країні. Водночас в Китаї Zhang та Zou (1998 р.) [7], Lin та Liu (2000 р.) [8] виявили затяжний негативний тренд до зниження економічної активності та темпів розвитку країни в умовах децентралізації

Якщо оцінювати рівень децентралізованості влади та державних фінансів в Україні на тлі світового та, зокрема, європейського досвіду, можемо дійти таких висновків: – на сьогодні Україна є найбільш централізованою країною Східної Європи та характеризується відносно низьким рівнем децентралізації у порівняно із розвинутими країнами Європи та світу. Водночас серед групи країн з доходами менше 4 тис. євро на одну особу Україна (2,1 тис. євро на одну особу) демонструє один з найвищих рівнів децентралізації. Тому слід акцентувати, що для України важливими є одночасно два питання:

- 1) перерозподіл бюджетного ресурсу та повноважень на місцевий рівень;
- 2) забезпечення сталого економічного зростання, збільшення ВВП і, відповідно, фінансової бази державного управління загалом.

На відміну від практики європейських країн, динаміка процесів децентралізації в Україні впродовж останнього десятиліття свідчить про безсистемність її імплементації. Отже, дуже багато залежить від реалізації власних трендів розвитку ОТГ. В зв'язку з цим, важливо звернути увагу на різні підходи, а саме:

- побудова та реалізація стратегії на основі передбачення, що визначає розгляд перспективного руху реального стану соціального розвитку майбутнього, бажаного стану, місії регіону та країни;
- реалізація стратегії шляхом вирішення існуючих проблем, виявлення нових та їх усунення;
- використання методів моделювання, тобто стратегії максимально ефективної для конкретного регіону і ступеня розвитку його потенціалу, що ґрунтується на ретельному аналізі усіх зовнішніх і внутрішніх чинників впливу;
- побудова стратегії вибору позиції – стратегія розглядається як аналітичний процес вибору максимально вигірної позиції і дій регіону з точки зору можливостей, і даний процес є безперервним протягом усієї реалізації.

#### **Список використаних джерел:**

1. Dynamics of the UTC number in Ukraine in 2015–2017. *Problems and Perspectives in Management*. Volume 17. Issue 2. 2019. URL: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17\(2\)](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17(2)).
2. Reinikka R., Svensson J. Local Capture: Evidence From a Central Government Transfer Program in Uganda. *The Quarterly Journal of Economics*. 2004. Vol. 119(2). Pp. 678–704. URL: <http://www1.worldbank.org/publicsector/pe/PEAMCourse04/RitvaBackground2.pdf>
3. Bardhan P., Mookherjee D. Capture and Governance at Local and National Levels. *American Economic Review*. 2000. Vol. 90(2). Pp. 135-139. URL: <http://people.bu.edu/dilipm/ec722/papers/BardhanMookherjee2000%20AER.pdf>
4. Територіальні громади в умовах децентралізації: ризики та механізми розвитку: монографія / за ред. Кравціва В. С., Сторонянської І. З. Львів: ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України, 2020. 531 с.

5. Feld L.P., Kirchgassner G., Schaltegger C.A. Fiscal Federalism and Economic Performance: Evidence from Swiss Cantons. Marburg: Philipps University, 2004. URL: [http://ftp.zew.de/pub/zewdocs/veranstaltungen/Finanzpolitik\\_Europa/Feld.pdf](http://ftp.zew.de/pub/zewdocs/veranstaltungen/Finanzpolitik_Europa/Feld.pdf)
6. Zhang T., Zou H. Fiscal Decentralization, Public Spending, and Economic Growth in China. *Journal of Public Economics*. 1998. Vol. 67(2). Pp. 221-240. URL: <http://aefweb.net/workingpapers/w58.pdf>
7. Lin J., Liu Z. Fiscal Decentralization and Economic Growth in China. *Economic Development and Cultural Change*. 2000. Vol. 49(1). Pp. 1–21. URL: <http://www3.nccu.edu.tw/~jthuang/Fiscal%20Decentralization%20and%20Economic%20owth.pdf>.

**Сидор Г. В.**, к.е.н, доцент,  
доцент кафедри фундаментальних та спеціальних дисциплін,  
**Вербіцька І. І.**, к.е.н, доцент,  
доцент кафедри фундаментальних та спеціальних дисциплін,  
**Чортківський навчально-науковий інститут підприємництва і бізнесу**  
**Західноукраїнського національного університету, м. Чортків**

### НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ЗМІСТУ ПОНЯТТЯ «БЮДЖЕТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

Формування, розподіл та використання бюджетних коштів (як на рівні місцевого, так і Державного бюджетів) – це багатогранний та складний процес, який охоплює усі сфери діяльності держави. Для його реалізації необхідне цілеспрямоване та координаційне управління, яке забезпечується через результативне функціонування інституту бюджетного менеджменту, що потребує всеохопного дослідження його економічного змісту. З огляду на це трактування економічного змісту бюджетного менеджменту є актуальним науковим завданням.

Лише на підставі вивчення об'єкта та предмета можливо дати визначення бюджетного менеджменту. У підручнику «Бюджетний менеджмент» під загальною редакцією В. Федосова означено, що об'єктом бюджетного менеджменту є бюджет держави, а предметом – бюджетний процес та управління ним [6].

З огляду на вищевикладене необхідно уточнити сутність поняття «бюджетний менеджмент». Насамперед потрібно провести термінологічний аналіз та поглиблене теоретичне осмислення, з'ясувати і всеосяжно вивчити сутність бюджетного менеджменту.

У табл. 1 наведено узагальнення теоретичних підходів до визначення сутності цього поняття.

Таблиця 1

#### Теоретичні підходи до визначення сутності «бюджетний менеджмент»

| Джерело   | Визначення   |
|---|--|
| Л. Є. Клець   | Бюджетний менеджмент – це сукупність заходів, форм і методів діяльності органів державного управління щодо формування, розподілення, витрачання бюджетних коштів із застосуванням контрольних дій на всіх стадіях бюджетного процесу [9] |
| Л. В. Панкевич,<br>М. А. Зварич,<br>П. Я. Могиляк,<br>Б. І. Хомічак | Бюджетний менеджмент – це сукупність взаємозв'язаних дій (управлінських функцій), прийомів, методів, спрямованих на керівництво бюджетними ресурсами і відносинами, що виникають у процесі руху бюджетних потоків. Бюджетний менеджмент  |

| Джерело   | Визначення  |
|---|---|
|   | повинен дати відповідь на запитання: як ефективно керувати цим рухом і відносинами. Бюджетний менеджмент – це один із напрямків фінансового менеджменту [11]  |
| Т. Л. Миронова,<br>О. П. Добровольська,<br>А. Ф. Процай,<br>С. Ю. Колодій | Бюджетний менеджмент – це сукупність взаємозалежних дій, прийомів і методів, спрямованих на управління бюджетними ресурсами й відносинами, що виникають у процесі руху бюджетних потоків [10]   |
| І. Г. Благун  | Бюджетний менеджмент – система програмно-цільового управління бюджетами різних рівнів за допомогою бюджетного механізму з метою оптимізації доходів і витрат бюджету для забезпечення ефективного вирішення завдань соціально-економічного розвитку територій [3] |
| О. В. Боровикова  | Бюджетний менеджмент – наука з ефективного керівництва рухом коштів бюджетів різних рівнів [4]  |
| Н. І. Яшина   | Бюджетний менеджмент – це процес управління формуванням, розподілом, перерозподілом і використанням державних ресурсів, а також оптимізацією грошових потоків, що проходять через бюджетну систему [13]   |

Джерело: Складено автором на основі систематизації літературних джерел

Проведене дослідження дало можливість висунути гіпотезу, що бюджетний менеджмент є новим напрямом вітчизняних наукових досліджень, щодо якого відсутня єдність підходів у його трактуванні та розумінні. Однак згідно з табл. 1, у цьому напрямі все ж таки є певні напрацювання.

Розглянемо праці науковців, які наводять визначення бюджетного менеджменту через складову фінансового менеджменту [5]. Так, Ю. А. Баскаков вважає, що: «бюджетний менеджмент слід розглядати як складову частину фінансового менеджменту, що є сукупністю взаємопов'язаних елементів: суб'єктів (органів законодавчої та виконавчої влади, оперативного управління, розпорядників бюджетних коштів), які на основі планування, організації, обліку і контролю раціонально управляють об'єктами – фінансовими потоками, фондами грошових коштів, міжбюджетними відносинами задля досягнення поставлених цілей і завдань бюджетно-фінансової політики» [5].

Багато науковців характеризують бюджетний менеджмент як певну сукупність прийомів, процедур, методів і способів [1; 12]. Л. М. Тимирханова під бюджетним менеджментом розуміє: «...сукупність принципів і методів формування й реалізації управлінських рішень, пов'язаних з формуванням, розподілом та використанням бюджетних коштів» [12]. І. О. Аветисян трактує бюджетний менеджмент, як: «сукупність ефективних дій, прийомів, методів і способів, що здійснюються органами державної влади, органами місцевого самоврядування та іншими господарними суб'єктами з управління бюджетними відносинами, що виникають у процесі утворення, розподілу, перерозподілу і використання державних та муніципальних бюджетних коштів [1]. З нашої точки зору, це визначення є прийнятним, але в ньому відсутні посилання на суб'єкт та об'єкт управління, що з огляду на загальну традицію науки про менеджмент є важливим.

На основі огляду літературних джерел та в процесі дослідження вищевказаної

проблеми бачимо, що деякі науковці характеризують бюджетний менеджмент, як послідовність певних етапів, зокрема таких: окреслення мети і завдань управління бюджетними потоками (цільовий етап); підготовка й аналіз інформації (інформаційний етап); оцінювання й виявлення альтернатив [5, с. 93].

Е. Аксенова наголошує, що бюджетний менеджмент є: «цивілізованим механізмом управління розподілом обмежених коштів між безліччю застосувань без надто гострих політичних конфліктів чи руйнівних соціальних потрясінь» [2].

Автор І. В. Запашіра вважає, що: «бюджетний менеджмент – це механізм забезпечення дотримання правил формування й виконання бюджету на основі загальноприйнятих принципів відповідно до цінностей демократично-правової держави, громадянського суспільства, ринкової економіки» [8].

Вітчизняні науковці національного університету «Львівська політехніка» дотримуються думки, що бюджетний менеджмент призначений об'єднати комплекс методів, засобів, принципів і форм, що використовуються в бюджетному процесі [7, с. 11]. На нашу думку, у цьому визначенні не окреслені мета та функціональна спрямованість бюджетного менеджменту.

У результаті дослідження наукових підходів до визначення сутності поняття «бюджетний менеджмент» та їхнього категоріального аналізу виявлено, що науковці розглядають його і як самостійну категорію, і як складову фінансового менеджменту. Серед наукових підходів виокремлюємо такі, що трактують бюджетний менеджмент як сукупність прийомів, процедур, методів і способів. Однак більшість авторів характеризують бюджетний менеджмент як систему управління, проте одні говорять про управління бюджетними відносинами та бюджетними потоками, а інші – про управління бюджетами різних рівнів.

З огляду на вищесказане можна зробити висновок, що у працях практиків, зарубіжних і вітчизняних учених, присвячених теоретичним проблемам бюджетного менеджменту, немає однозначного визначення такого поняття.

#### **Список використаних джерел:**

1. Аветисян И. А. Бюджетный менеджмент : учеб. пособ. Вологда : ВоГУ. 2015. 259 с.
2. Аксёнова Е. Бюджет и экономическая самостоятельность регионов. *Мировая экономика и международные отношения*. 2012. № 5. С. 118–124.
3. Благун И. Г. Аналитические основы бюджетного менеджмента. *Проекономика*. 2008. № 23. С. 14–18.
4. Боровикова Е. В. Теоретико-методологические положения организации бюджетного менеджмента. *Финансы и кредит*. 2008. № 11. С. 32–34.
5. Баскаков А. Ю. Наукові підходи до визначення економічного змісту поняття «бюджетний менеджмент». *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Серія : «Економіка» : науковий журнал. Острог : Вид-во НУ«ОА». груд. 2016. № 3(31). С. 92–95.
6. Бюджетний менеджмент : підруч. / В. Федосов, В. Опарін, Л. Сафонова та ін.; за заг. ред. В. Федосова. К. : КНЕУ. 2004. 864 с.
7. Панкевич Л. В., Зварич М. А., Могиляк П. Я., Хомічак Б. І. Бюджетний менеджмент : навч. посіб. К. : Знання. 2006. 293 с.
8. Запашіра І. В. Бюджетний механізм економічного зростання. К.: Ін-т соц.-екон. стратегій. 2007. 528 с.
9. Клець Л. Є. Бюджетний менеджмент : навч. посіб. К. : ЦНЛ. 2007. 640 с.
10. Миронова Т. Л., Добровольська О. П., Процай А. Ф., Колодій С. Ю. Управління розвитком регіону : навч. посіб. К. : ЦНЛ, 2006. 328 с.
11. Панкевич Л. В., Зварич М. А., Могиляк П. Я., Хомічак Б. І. Бюджетний менеджмент : навч. посіб. К. : Знання. 2006. 293 с.



12. Тимирханова Л. М. Содержание бюджетного менеджмента. *Вестник Удмуртского университета*. 2007. № 2. С. 255–258.
13. Яшина Н. И. Теоретические и методические основы управления бюджетом: риски доходной части бюджета. *Финансы и кредит*. 2004. № 8 (146). URL: <http://www.fin-izdat.ru/journal/fc>

**Сидоренко Є. В.**, науковий співробітник  
ННЦ «Інститут аграрної економіки», м. Київ

## **АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

Сучасний стан економіки України характеризується необхідністю розвитку перспективних напрямів науки й техніки та підвищення ефективності виробництва з метою доведення якості продукції до світових стандартів. Одним з ефективних напрямів удосконалення управління підприємствами є впровадження інформаційних систем (ІС) та цифровізації.

Останнім часом інтерес економічних суб'єктів до інформаційних систем постійно зростає, чому сприяє цілий ряд причин і обставин. Якісні перетворення в індустрії обробки інформації сприяють більш ширшому розповсюдженню інформаційних технологій у всіх сферах людської діяльності, що визначає необхідність якісних перетворень в управлінні. Використання інформаційних систем управління будь-яким економічним суб'єктом дає змогу в найкоротші строки підвищити ефективність управління, вивести на зовсім новий якісний рівень планування економічної діяльності.

Використання автоматизації та цифровізації дозволяє: вирішувати питання прогнозування ситуацій на ринку; моделювати реальні економічні відносини і оперативний економічний аналіз; обґрунтовувати прийняття управлінських рішень в умовах різного роду невизначеностей. Використання автоматизованих інформаційних систем є актуальним і для вирішення проблем управління аграрним виробництвом.

Питання автоматизації обробки сільськогосподарської інформації досліджували такі вчені як М.Ф. Кропивко, І.М. Криворучко, П.Т. Саблук, В.В. Дерлеменко, Б.К. Скірта, С.О. Тивончук і багато інших. Принципи, що закладені у роботах цих авторів стали фундаментом для подальших досліджень у даній сфері.

У розвитку сільськогосподарського виробництва, об'єднаних територіальних громад і життєзабезпечення сільського населення є багато питань, вирішення яких потребує кардинальних змін в організації управління, агросервісного обслуговування, розповсюдження сільськогосподарських знань та інформації. Здійснюваний перехід до інформаційного суспільства, заснованого на виробництві, розповсюдженні і споживанні інформації, викликає значні зміни у сфері управління агропромисловим виробництвом. Сьогодні інформація стає одним з основних чинників, що визначають ефективність управлінської праці. Збільшення об'ємів інформації, що поступає в органи управління і безпосередньо до керівників підприємств і організацій, ускладнення вирішуваних ними завдань, необхідність обліку великого числа взаємозв'язаних чинників і швидко змінної ситуації настійно вимагають застосування найбільш перспективних комп'ютерних

технологій в процесі прийняття управлінських рішень.

Інформація – це один з найважливіших ресурсів, який є рушійною силою в управлінській діяльності. Значущість інформації полягає в забезпеченні процесу управління підприємством потрібними даними як системи з урахуванням впливу макро-, мезо- та мікросередовища прийняття ситуативних управлінських рішень.

Серед проблем, що супроводжують діяльність агропідприємств в Україні, слід виділити низький рівень цифровізації господарських процесів. Відсутність ефективних інформаційних потоків, які об'єднували б усіх суб'єктів аграрного сектору економіки, робить виконання певних функцій неможливими. Ефективність управління підприємством значно підвищується за умови ґрунтовно розробленого інформаційного забезпечення.

Інформаційне забезпечення базується на поширенні достовірної, перевіреної та практично корисної, з погляду конкретних умов, інформації. В умовах ринку принципово змінюється сам підхід до організації інформаційного забезпечення – основний потік інформації повинен направлятися у сферу виробництва, де безпосередньо приймаються управлінські рішення [1, 2]. Для ефективного функціонування виробничих, сервісних і управлінських формувань аграрної сфери України в умовах ринкової економіки необхідно створити відповідне інформаційне середовище.

Розвиток інформаційних технологій та цифровізація значно скорочують час на збір і обробку інформації, відбувається перехід від ієрархічних до мережевих структур управління, інтеграції способів досліджень, домінуванні інформаційних комунікацій. В таких умовах трансформуються комунікативні зв'язки та сутність ринкових, економічних, соціальних та правових аспектів у сфері діяльності суб'єктів господарських відносин. Все це вказує на формування нових економічних відносин, побудованих на знаннях та інформації [3].

Інформаційна система з точки зору її змісту – сукупність соціальних, економічних, виробничих та інших даних, що відображають внутрішній і зовнішній стан об'єкту управління. Вона є невід'ємним елементом будь-якої системи управління незалежно від її рівня.

Інформаційна технологія – сукупність методів, виробничих процесів і програмно-технічних засобів, інтегрованих з метою збирання, опрацювання, зберігання, розповсюдження, показу і використання інформації в інтересах її користувачів.

Також дослідники трактують, що інформаційна технологія – це сукупність методів, виробничих процесів та програмно-технічних засобів, об'єднаних у технологічний ланцюжок, що забезпечує виконання інформаційних процесів з метою підвищення їхньої надійності та оперативності і зниження трудомісткості ходу використання інформаційного ресурсу.

Сьогодні інформаційну технологію слід представляти ширше, включаючи в це поняття й безпосередньо інформацію, яка створюється й використовується в бізнесі, і широкий спектр близьких і пов'язаних технологій обробки інформації.

Розвиток цифровізації і комп'ютерних технологій ставить нові вимоги до методології створення інформаційних систем, особливо в аграрному менеджменті. Головними задачами, розв'язання яких повинна забезпечувати методологія створення інформаційних систем (разом з відповідним набором інструментальних

засобів) є наступні:

- забезпечення створення ІС, що відповідають вимогам з автоматизації ділових процесів, цілям і задачам аграрного підприємства;
- цифровізація усіх процесів які підлягають цифровізації;
- гарантування створення ІС із заданою якістю, в заданий термін і в рамках виділеного бюджету;
- підтримка супроводження, модифікації й нарощування ІС;
- забезпечення відкритості й масштабності ІС менеджменту;
- забезпечення використання в розроблювальній ІС програмного забезпечення, баз даних, засобів обчислювальної техніки, інтернет технологій, що існують в організації.

Методологія повинна забезпечувати зниження складності процесу створення ІС за рахунок повного й точного опису цього процесу та застосування сучасних методів і технологій створення ІС на всьому життєвому циклі ІС – від задуму до реалізації, експлуатації й утилізації [4].

Актуальність обраної теми полягає в тому, що у конкурентній боротьбі перемагає тільки той, хто швидше за інших реагує на зміни в конкурентному середовищі і приймає ефективні рішення, а для цього потрібно сформувати системні підходи до використання інформації як ресурсу. Сьогодення ставить нові вимоги до методології створення та інформаційних систем, особливо в аграрному менеджменті, однак розробка та впровадження інформаційних систем управління аграрними підприємствами потребує вагомої фінансової підтримки держави, міжнародних технічних проектів, місцевих бюджетів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Бутенко Т.А. Основи аграрного консалтингу: конспект лекцій. ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Х., 2012. 104 с.
2. Познаховський В.А. Системний підхід у дослідженні інформаційного середовища господарських товариств. *Вісник Рівненського державного технічного університету. Економіка*. Вип. 5(12). Рівне: РДТУ, 2001. С. 212–218.
3. Ляшко Д.Ю. Сучасні маркетингові інформаційні системи і технології як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства. URL: <http://www.rusnauka.com/2010/Economics.htm>
4. Кропивко М.Ф., Савицька О.П. Про концептуальні засади удосконалення системи управління в аграрному секторі. *Інформаційні ресурси та їх використання в агропромисловому виробництві*: Зб. наук. пр. ІАЕ УААН. К., 2005. №4. С. 57-59.

**Синюра-Ростун Н.Р.**, к.е.н.,  
науковий співробітник відділу просторового розвитку  
**ДУ «ІРД ім. М.І. Долішнього НАН України»**, м. Львів

## **КРАУДФАНДИНГОВИЙ ІНСТРУМЕНТ В РЕАЛІЗАЦІЇ СТРУКТУРНОЇ ПОЛІТИКИ РОЗВИТКУ МІСТ**

Одним із перспективних інструментів залучення додаткових коштів та розвиток інноваційних, креативних та технологічних видів підприємницької діяльності є краудфандинг. Даний інструмент є недооціненим та використовується ОМС здебільшого на залучення додаткових коштів для реалізації соціальних проектів.

Краудфандинг — одна із сучасних форм вкладення інвестицій, кредитування,

фінансування в об'єкти підприємницької, благодійної та інших видів діяльності заради створення прибутку (доходу) та/або досягнення соціального й екологічного ефекту, створення, реалізації та поширення інновацій, забезпечення місцевого розвитку [1, с. 63].

Виділяють основні види краудфандингу залежно від особливостей винагороди:

- краудфандинг без винагороди інвестору - пожертви є добровільними, зробленими на основі альтруїзму і без будь-яких зобов'язань для одержувача, що однак є певним обмеженням. Найчастіше ця модель застосовується в соціальних, політичних, екологічних та медичних проектах. Більша кількість діючих краудфандингових платформ в Україні відносять до цього виду.

- краудфандинг з певною не фінансовою винагородою інвестору – є одним із ефективних інструментів збору коштів на будь-які проекти, оскільки дозволяє отримати матеріальну винагороду у якості товарів або послуг для інвесторів. Найуспішнішою платформою, яка працює за принципом нефінансової винагороди і, зокрема, пропонує модель попередніх замовлень, є платформа Kickstarter, яка тільки за 2015 р. зібрала 1,5 млрд дол, а в 2019 р. пододала позначку в 4,2 млрд дол. [2].

- інвестиційний (акціонерний) краудфандинг з винагородою інвестору, який називають краудінвестингом. На сучасному етапі краудінвестинг функціонує у таких наступних моделях: роялті - передбачає, що спонсор, крім нефінансових бонусів та різних заохочень, отримує частку від доходів або прибутку фінансованого проекту;

- краудлендинг - метод онлайн-кредитування фізичними особами інших фізичних осіб або компаній через спеціально створені інтернет-ресурси. Перевагою цієї форми краудфандингу для кредиторів виступають більш високі ставки та надання позики у дуже широкому спектрі галузей, а для позичальника – відсутність великого обсягу документації, низькі ставки і зручність отримання кредиту;

- акціонерний краудфандинг - форма залучення інвестицій, яка будується на класичній схемі участі в акціонерному капіталі компанії. Інвестуючи свій капітал в компанію, інвестор отримує частку в статутному капіталі компанії за допомогою цінних паперів [3].

Краудфандинг є популярним інструментом залучення коштів для розвитку підприємницької діяльності у галузях креативних, наукових та інформаційно-комп'ютерних видів діяльності. Сьогодні цей інструмент недостатньо використовується органами місцевого самоврядування (ОМС), хоча має достатній потенціал для залучення додаткових коштів на розвиток перспективних видів діяльності.

Перевагами краудфандингу для ОМС є: поліпшення інвестиційного іміджу міста, що використовує інноваційні фінансові інструменти; залучення громадян до розвитку громади через участь у фінансуванні прозорих та ефективних краудфандингових проектів; звільнення від оподаткування благодійної допомоги неприбутковими організаціями [1, с. 82], можливість виходу у залученні коштів за межі своєї громади та залучення широкого кола зацікавлених осіб.

Водночас, проблемами, що будуть супроводжувати процес розвитку та реалізації краудфандингових ініціатив у міських громадах є: низький рівень довіри

до органів влади та їхніх ініціатив, недостатній рівень доходів населення, що обмежує платоспроможний попит на фінансування проектів; низький рівень фінансової грамотності, користування платіжними онлайн-системами та обмежений доступ до Інтернет-ресурсів; відсутність культури колективних приватних інвестицій (низький рівень знань в сфері краудфандингу, брак підприємницьких ініціатив пов'язаних з відсутністю необхідних знань про здійснення інвестиційної діяльності на базі Інтернет-платформ), нерозвиненість краудфандингової інфраструктури тощо.

Важливими особливостями краудфандингу, що роблять його ефективним способом фінансування проектів є:

- можливість акумуляції коштів та більша гнучкість у визначення напрямків витрат (швидкість виділення коштів, прозорість інформації, підзвітність і відповідальність перед спільнотою);

- можливість поруч з економічними надавати локальні суспільні блага, наданням яких традиційно займається лише держава (проекти локального благоустрою, допомога певним соціальним категоріям населення тощо);

- зниження витрат на організацію фінансування проектів завдяки меншій кількості посередників (посередниками є лише краудфандингова платформа та банківська установа, що обслуговує вклади);

- залучення інвесторів не лише за економічними мотивами, а й спільними соціальними інтересами;

- колективні способи фінансування проектів істотно розширюють перелік способів традиційного інвестування [4];

- підтримка інноваційних рішень і стартапів, створення прозорого та ефективного механізму фінансування проектів.

Для удосконалення та активізації краудфандингового інструменту залучення інвестицій для реалізації локальної структурної політики міст слід [1]:

1. сформуванню відповідне правове поле у цій сфері фінансування, що розширить можливості малих середніх підприємств по залученню ресурсів, особливо для інноваційних та високотехнологічних галузей;

2. стимулювати прихід на ринок різних типів приватних інвесторів шляхом прозорості збору коштів та зручності самого переказу, розвитку комунікації між розробниками проектів та інвесторами;

3. створення механізму мінімізації ризиків для непрофесійних інвесторів шляхом диверсифікації обсягу інвестицій;

4. розвиток краудфандингової інфраструктури на основі формування різних видів краудплатформ, спеціальних консалтингових агентств, завдання яких полягає у підтримці підприємницьких проектів, допомога в їх оформленні, консультуванні засновників, інформуванні про колективне фінансування в Інтернеті, повне ведення проектів;

5. формування культури колективного фінансування на основі інформаційного забезпечення, обізнаності широких верств населення з метою створення позитивного іміджу краудфандингу;

6. створення громадських структур для співфінансування проектів, відкритих на краудфандингових платформах з метою підтримати індустрії краудфандингу, що знаходиться на перших етапах розвитку.

**Список використаних джерел:**

1. Місцевий економічний розвиток: моделі, ресурси та інструменти фінансування. *Фінансово-кредитні інструменти фінансування МЕР*. Ч. 4. 96 с. URL: [http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2020/09/PLEDDG\\_LED\\_Finance\\_Guide\\_Part\\_4.pdf](http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2020/09/PLEDDG_LED_Finance_Guide_Part_4.pdf).
2. Отливанская Г.А. Перспективы и возможности применения краудфандинга в инвестиционной деятельности предприятий Украины. *Проблеми економіки*. 2017. № 2. С. 276–281.
3. Шеченко О.М., Казак О.О. Розвиток краудфандингу в умовах цифрової трансформації економіки України. *Ефективна економіка*. №3. 2019. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3\\_2019/45.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2019/45.pdf).
4. Surowiecki J. *The Wisdom of Crowds*. AnchorBooks, N.Y., 2005. 336.

**Сірко Ю. В.**, здобувач вищої освіти  
СВО бакалавр, ОПП менеджмент,  
Науковий керівник – **Здреник В.С.**, к.е.н., доцент,  
доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу,  
**Західноукраїнський національний університет**, м. Тернопіль

### **ЧИННИКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ: СУЧАСНА СПЕЦИФІКА ТА ЇЇ ОБ'ЄКТИВНЕ ПІДҐРУНТЯ**

Ефективне функціонування підприємств в динамічних та мінливих ринкових умовах, що характеризуються прискоренням науково-технічного прогресу, швидким розвитком інформаційних технологій, які призводять до посилення конкуренції виробників продукції, вимагає підвищення конкурентоспроможності продукції підприємств на провідне місце в сучасній науці і практиці організації виробництва.

Інтенсифікація економічного зростання пов'язана не стільки з кількісними параметрами відомих чинників суспільного виробництва, скільки з глибокими якісними перетвореннями сучасних мікро- і макро- соціально-економічних систем.

Основою для створення практичного економічного механізму підвищення конкурентоспроможності підприємств промислового кластера повинен стати критичний і конструктивний аналіз сучасного стану вітчизняного промислового бізнесу, а також накопичений досвід, науково адаптований і практично трансформований в сучасну економічну дійсність.

У наш час підприємства в умовах жорсткої конкуренції прагнуть об'єднатися в єдину систему управління, враховуючи при цьому чинники, які можуть вплинути на якість. Кожне підприємство сподівається на переваги в конкурентній боротьбі, а також прагне зміцнити свої позиції на ринку. Тому для досягнення поставлених цілей їм необхідно враховувати вплив як зовнішніх, так і внутрішніх факторів [1, с. 5].

Система управління якістю, в якій відсутні економічні фактори підвищення якості, не буде ефективною, так як лише організаційними заходами забезпечити конкурентоспроможність продукції неможливо. Розглядаючи специфіку економічного зростання сьогодні, слід підкреслити, що персонал повинен бути висококваліфікованим і освіченим. Також слід зазначити, що якісна продукція повинна бути економічно вигідною для виробника, мати конкурентоспроможну ціну, а також задовольняти і відповідати запитам споживачів.

Соціальні та культурні фактори мають значний вплив практично на всі

підприємства: це відношення щодо якості товарів або послуг, купівельні звички, наявний дохід, соціальний добробут, освітні стандарти і т. д.

Соціокультурні фактори формують ставлення споживачів до продукції або послуг, які пропонуються їм різними виробниками. Крім того, даний фактор включає духовні цінності, соціальні правила, ставлення споживачів до якості обслуговуючого персоналу і багато іншого. Врахування соціально-культурного чинника дуже важливе для підприємства: він впливає як на макросередовище, так і на мікросередовище функціонування підприємства. Що стосується факторів культурного середовища, то дані фактори впливають на психологію робочого середовища, формують атмосферу злагоди і взаєморозуміння. Саме затишна атмосфера в робочому середовищі і духовна рівновага персоналу значно покращують показники прибутку, а також позитивно позначаються на системі управління якістю на підприємстві.

Для будь-якого підприємства дуже важлива політична стабільність в суспільстві, так як від цього може залежати рівень припливу інвестицій та іншого роду ресурсів. Ставлення влади до діяльності підприємств виражається у встановленні пільг або мит, а дані установки можуть сприяти розвитку діяльності підприємства або ж, навпаки, його витісненню [3]. Також дуже ефективно для підприємства, коли керівництво здійснює тиск на органи державної влади з метою зниження податку.

Не менш вагоме значення мають міжнародні чинники, які відіграють важливу роль для планування діяльності підприємства. За допомогою даного чинника компанія може використовувати більш якісні ресурси і матеріали з інших країн, а також застосовувати більш модернізовані іноземні технології. Даний фактор значно покращує систему правління якістю на підприємстві.

Мікросередовище характеризується елементами, які оточують підприємство. До елементів мікросередовища відносяться споживачі, конкуренти, постачальники, ринок праці. Споживачами є потенційні клієнти або покупці. Особливий впливають покупці на виробництво по лінії якості товарів або послуг, оскільки якість є характеристикою споживчої вартості товару і його здатності задовольняти запити споживачів.

Постачальники мають прямий вплив на підприємство, так як є власниками природних чи матеріальних ресурсів. Для кожної організації має велике значення, щоб поставка не була зірвана, а ресурси були доставлені точно у визначений термін [2. с. 15].

Вивчення ринку праці дозволяє підприємству виявити для себе контингент робітників, які володіють певними характеристиками, наприклад вік, стать, особистісні якості і т. д. Правильний вибір робочого персоналу з урахуванням освіти та досвіду роботи значно позначиться на діяльності компанії. Важливим моментом при вивченні ринку праці є аналіз політики профспілок, які впливають на ринок тим, що можуть обмежувати доступ до потрібної для підприємства робочої сили.

Слід згадати і про внутрішнє середовище підприємства, оскільки вплив цього середовища на систему управління якістю, так само як і вплив зовнішнього середовища, досить вагомий. Внутрішнє середовище підприємства характеризується сукупністю елементів, які визначають ступінь взаємодії

підприємства із зовнішнім середовищем.

Кожному підприємству необхідно ставити перед собою мету, так як без наявності поставлених цілей діяльність компанії не має жодного сенсу. Але, окрім цілей, організація повинна враховувати ще й інші, не менш важливі, елементи внутрішнього середовища підприємства, до складу яких входять персонал, структура, технологія, менеджмент, матеріальні запаси.

#### **Список використаних джерел:**

1. Здреник В.С. Методичні рекомендації для виконання КПЗ з дисципліни «Управління конкурентоспроможністю підприємства». ТНЕУ: 2011. 18 с.
2. Здреник В.С. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Логістика» для студентів галузі знань 07 «Менеджмент та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». ТНЕУ. 2018. 110 с.
2. Крап А. Сутність політичної стабільності: індикатори та функції. Львівський національний університет імені Івана Франка. URL: [http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/11737/1/24\\_18Ukr\\_.pdf](http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/11737/1/24_18Ukr_.pdf)

**Скасків С.А.**, здобувач вищої освіти

СВО магістр, ОПП Менеджмент,

Науковий керівник – **Овсянюк-Бердадіна О. Ф.**, к.е.н, доцент,  
доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу,  
**Західноукраїнський національний університет**, м. Тернопіль

### **ЗАСТОСУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПОВЕДІНКОВОГО ПІДХОДУ ДЛЯ ПОСИЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ**

Очевидно, що після того як молода людина вперше почавши працювати, задовольняє свої базові потреби, згідно піраміди Маслоу, перед нею може стати вибір щодо вироблення та усвідомлення тих мотиваційних стимулів, які б дозволили їй нарощувати свій професійний потенціал. За таких умов, якщо працівник є цінним для організації, її менеджерам необхідно продемонструвати цінність працівника для забезпечення результатів бізнесу та допомогти йому ідентифікувати власне майбутнє з майбутнім розвитком організації. Саме за таких умов буде працювати зворотна та взаємозамінна мотивація, коли стимули до роботи окремого працівника будуть посилювати досягнення загальних результатів функціонування організації.

У цьому є контексті набувають вагомості соціально-поведінкові підходи до посилення мотивації персоналу. Наприклад, американський психолог Міхай Чіксентміхайі вважає, що обов'язково потрібно дотримуватися балансу між розвиненими навичками та складністю завдання, щоб мотивація не згасала. Цей баланс Чіксентміхайі називає станом потоку, де ви захоплені роботою. Якщо ви вмієте більше, ніж вимагають завдання, вам стане нудно, а за умови, якщо ваших навичок замало для того, щоб впоратися з роботою, ви будете боятися починати [1]. Ця ж теза підтверджується вітчизняними науковцями, які стверджують, що одним із факторів настання організаційних криз в діяльності сучасних бізнесових структур є те, що працівник:

- може бути недостатньо завантажений роботою, внаслідок чого не має змоги продемонструвати свої знання, вміння та навички у повній мірі,

- не у повній мірі розуміє свою роль та місце у функціональній діяльності організації. Така ситуація можлива за умови нечітких посадових інструкцій,



поставлених завдань,

- одночасно виконує різного роду нагальних, часто не пов'язаних між собою завдань [2, С.28].

Враховуючи вищевикреслені фактори, для посилення мотивації персоналу в рамках соціально-поведінкових підходів, можна сформулювати наступні практикоорієнтовані рекомендації для менеджерів організацій:

- чергуйте проекти та завдання, які ви даєте своїм співробітникам, за складністю. Спочатку потрібно орієнтувати працівника на виконання відповідального та складного завдання, яке буде тримати його у професійному тонусі, а через певний проміжок часу - на виконання обов'язкових, але рутинних завдань.

- якщо діяльність працівника є апріорі рутинною, доцільно застосовувати гейміфікований процес роботи. Гейміфікація може спрямовувати людську поведінку. Цим вона схожа на технології переконування, розроблені для впливу на поведінку без надмірного примусу до змін [3]. Схвалення через нарахування балів та просування у рейтингу може працювати як стимул діяти у схвалюваний спосіб, оскільки для досягнення мети люди змінюють небажані моделі поведінки на користь більш ефективних. При цьому, як демонструє практика, кожна група чи команда працівників виробляє професійний жаргон: формальну і неформальну термінологію, що спрощує комунікацію всередині спільноти, але ускладнює порозуміння з іншими. Щоб не витратити час на розбір понять, гейміфікація створює вільне від специфічних слів поле і дозволяє учасникам зосередити увагу на спільній меті та кроках з її досягнення.

При цьому менеджерам організації потрібно пам'ятати основне правило біхерористичного підходу до мотивації: чим більш позитивний фідбек працівник отримує на кожному етапі досягнення мети, тим більше він буде вмотивованим демонструвати кращі результати, і тим ймовірніше організація досягне успіху.

#### **Список використаних джерел:**

1. Чиксентмихайи Михай психология оптимального переживания / пер. з англ. О. Перова. М.: Альпіна Паблішер, 2018. 461 с.
2. Овсянюк-Бердадіна О.Ф. Управління змінами. Тернопіль: СМП "ТАЙП, 2014. 231 с.
3. Hamari, J., Koivisto, J., & Pakkanen, T. (2014). Do Persuasive Technologies Persuade? A Review of Empirical Studies. In: Spagnolli, A. et al. (Eds.), Persuasive Technology, LNCS 8462, pp. 118-136. Springer International Publishing, Switzerland.

**Славков М.П.**, аспірант,  
Науковий керівник - **Ксенофонов М. М.**, к.е.н., с.н.с.,  
завідувач Відділу організації менеджменту,  
публічного управління та адміністрування,  
**ННЦ Інститут аграрної економіки, м. Київ**

### **РЕАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ ЖИТЛОВОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ**

Проведений в першому розділі аналіз формування та реалізації державної житлової політики в Україні засвідчив багатоспектність та мультиплікативність даного напрямку державного управління, адже державна житлова політика є дотичною до соціальної, економічної та фінансової складових. При цьому огляд управлінських ініціатив щодо вдосконалення інструментарію реалізації державної

житлової політики ключовим аспектом в досягненні стабільності розвитку визначає нарощення обсягів будівництва житла та розширення інструментів його фінансування за рахунок позабюджетних фондів та іпотечного кредитування. Отже одним із базових елементів державної житлової політики є досягнення ефективності функціонування галузі будівництва та нарощення обсягів будівництва житла.

Потенціал розвитку будівельної галузі полягає у мультиплікативному ефекті коштів, вкладених у будівництво. Одним із аспектів, що характеризує динаміку розвитку будівельної галузі є кількість підприємств галузі досліджуваної території та їх частка в загальній кількості підприємств. Виходячи з даних очевидно є ідентичність тенденцій між динамікою загальної кількості підприємств та підприємств галузі будівництва Київської області протягом 2012-2019 рр. Особливістю підприємств галузі будівництва досліджуваного регіону є відсутність великих підприємств та значна кількість малих підприємств. Окремо слід зазначити про коливаючий характер динаміки кількості, як середніх, так і малих підприємств галузі, що вказує на ризикованість ведення діяльності за цим напрямом та наявність зовнішніх чинників, які впливають на результативність діяльності, до складу найбільш вагомих з яких можна включити нестабільність цінової політики, висока вартість землі та довготривалий процес отримання дозволів на забудову багатоквартирних житлових будинків, відтік кваліфікованої робочої сили тощо. Розглянемо, як змінювалась частка підприємств галузі будівництва в загальній структурі підприємств Київської області за період 2012-2019 рр.

За даними, наведеними на рис. 2.1, очевидним є коливання частки підприємств галузі будівництва в загальній кількості, при цьому її зменшення було найбільшим в 2016-2017 рр., хоча в даний період спостерігається зростання обсягів виконаних будівельних робіт в ланцюговому порівнянні. Коливаючий характер динаміки частки підприємств будівельної галузі в загальній структурі підприємств вказує на наявність низки деструктивних чинників, найбільш вагомими з яких є: ускладнення умов ведення бізнесу, зростання вартості сировини та матеріалів, необхідність постійного пошуку нових ринків збуту, низький технологічний рівень виробничих потужностей, нестабільність бюджетного фінансування при будівництві об'єктів соціальної інфраструктури, скорочення обсягів державної підтримки житлового будівництва.

Виходячи з даних варто зазначити про коливання динаміки обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств галузі будівництва Київської області. Частка обсягу реалізованої продукції підприємств галузі будівництва в загальній структурі реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств Київської області коливалась в межах 2,7 % -4,2% протягом досліджуваного періоду, що обумовлено нижчими темпами зростання обсягів реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств галузі будівництва. Окремо слід відмітити про ланцюгове зростання обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств галузі будівництва протягом останніх двох років. В цілому варто відмітити, що частка обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств галузі будівництва Київської області є незначною в загальній структурі реалізації[1].

Враховуючи наявність прямої залежності між обсягами виконання

будівельних робіт та забезпеченістю населення житлом, розглянемо динаміку виконання будівельних робіт в Київській області та визначимо передумови щодо підвищення якості реалізації державної житлової політики в частині забезпечення населення житлом та безпосередньо розвитку галузі будівництва.

Варто також відмітити, що в структурі виконаних будівельних робіт по Київській області протягом досліджуваного періоду збільшились обсяги виконання будівельних робіт по будівництву будівель й відповідно їх частка в загальній структурі з 46,0% в 2012 р. до 59,9% в 2019 р., що в контексті нарощення загального обсягу виконаних будівельних робіт вказує на значне зростання обсягів житлового та нежитлового будівництва. В свою чергу збільшення частки виконаних робіт при будівництві будівель призвело до зменшення частки будівельних робіт по інженерним спорудам, проте в контексті позитивного тренду щодо загального обсягу виконаних будівельних робіт й за даним напрямом в абсолютних показниках встановлена позитивна динаміка. В рамках реалізації державної житлової політики важливим є нарощення обсягів житлового будівництва.

В частковому співвідношенні обсяг виконаних робіт по будівництву житла має найкращі показники в період 2013-2015 рр., а в період 2016-2019 рр. характеризується спадною динамікою на відміну від загальної частки виконаних робіт по будівництву будівель, де саме в цей період відмічено зростання, після спаду в 2014 р.[1]

Очевидною є динаміка щодо нарощення обсягів освоєння капітальних інвестицій в Київській області, обсяг яких, в 2018 р. в порівнянні з 2012 р. збільшився майже в 2 рази. Динаміка частки освоєння капітальних інвестицій по житловим будівлям була найбільш стабільною в порівнянні з іншими видами активів і коливалась в межах 20,9%-26,6% протягом досліджуваного періоду. В той же час варто відмітити значне нарощення обсягів освоєння капітальних інвестицій по житловим будівлям, що склало 206,7% в 2018 р. в порівнянні з 2012 р. Коливаючий характер ланцюгових змін відмічається, як за часткою, так і за обсягами освоєних капітальних інвестицій по нежитловим будівлям та інженерним спорудам. В частині освоєння капітальних інвестицій по нежитловим спорудам позитивною є динаміка 2016-2017 рр. та значне зростання в 2018 р., а саме в 2,4 рази в ланцюговому порівнянні та в 1,5 раз в базисному. В частині освоєння капітальних інвестицій по інженерним спорудам варто відмітити позитивну динаміку періоду 2014-2016 рр., як за обсягами, так і за часткою в загальному обсязі, проте на відміну від інших активів, спостерігається зменшення обсягів освоєння капітальних інвестицій в 2017-2018 рр. При цьому протягом досліджуваного періоду, в абсолютному вимірі, в 2016 р. найбільше було освоєно капітальних інвестицій по інженерним спорудам в обсязі 10129369 тис. грн.[1]

Фінансування індивідуального житлового будівництва за рахунок коштів населення очевидним є зацікавленість населення в даному напрямі інвестування в Київській області. Дана тенденція підтверджує визначений напрямок діючої житлової політики, спрямованої на набуття власності з подальшим використанням її для отримання прибутку. Підсумовуючи проведений аналіз залучення капітальних інвестицій в будівництво житла, як складової державної житлової політики варто відмітити про позитивну динаміку щодо нарощення обсягів

інвестування протягом останніх 2016-2019 рр. Проте даний аспект характеризує обсяг коштів, спрямованих на будівництво житла, в той же час результативним показником їх освоєння є обсяг введеного в експлуатацію житла.

В результаті проведеного аналізу діючої житлової політики було визначено такі ключові аспекти його реалізації: результативність функціонування будівельної галузі в регіоні, динаміку виконання будівельних робіт в розрізі будівельної продукції та освоєння капітальних інвестицій, динаміку вводу в експлуатацію житла та кількості будівництва квартир, рівень облаштування житла, стан потреби населення в будівництві та придбанні житла та динаміку її забезпечення.

Аналіз дослідження результативності функціонування будівельної галузі в Київській області свідчить про коливаючий характер динаміки кількості, як середніх, так і малих підприємств галузі, що вказує на ризикованість ведення діяльності за цим напрямом та наявність зовнішніх чинників, які впливають на результативність діяльності, до складу найбільш вагомих з яких можна включити нестабільність цінової політики, висока вартість землі та довготривалий процес отримання дозволів на забудову багатоквартирних житлових будинків, відтік кваліфікованої робочої сили тощо.

#### **Список використаних джерел:**

1. Головне управління статистики в Київській області. URL: <http://kyivobl.ukrstat.gov.ua/content/p.php3?c=84&lang=1> (дата звернення: 02.01.2021).

**Славкова О.П.**, д.е.н., професор,  
завідувач кафедру публічного управління та адміністрування,  
**Фігурна М.Ю.**,  
ст. викл. кафедри публічного управління та адміністрування,  
**Сумський національний аграрний університет, м. Суми**

### **СОЦІАЛЬНА ПОЛІТИКА В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Суспільство є складною динамічною системою, його соціальна структура базується на соціальних групах та соціальних інститутах. З метою забезпечення життєздатності суспільства воно створює умови для функціонування різних структурних елементів, в умовах їх саморегулюючої взаємодії та зовнішніми впливами з метою досягнення оптимальних результатів у їх діяльності. Процеси саморегулювання вимагають розвитку самоврядування, однією зі складових якого є управлінська діяльність в системі публічного управління. Механізми управління суспільством з часом змінюються, і їх удосконалення на державному рівні має бути постійним. Тому однією з нагальних проблем науки державного управління є всебічний аналіз та висвітлення проблем, які є в соціальній політиці.

Розвиток демократичних процесів у суспільстві вимагає координації, гармонізації соціальних взаємодій, ефективним елементом яких є система адміністративних відносин, включаючи державне управління, соціальну політику та місцеве самоврядування. Визначення соціального управління, дане в Соціологічному словнику, є правильним: у широкому розумінні це «управління всіма і всіма соціальними процесами на відміну від управління біологічними та технічними системами»; у строгому розумінні – «інструмент реалізації соціальної політики», що забезпечує «соціальну сферу суспільного життя»[1]. По-перше,

спочатку слід звернутися до широкого розуміння соціального управління. Враховуючи поширеність усіх соціальних процесів і явищ. Той же Соціологічний словник виділяє три складові соціального управління. Перше - сутність механізмів управління, яка полягає у цілеспрямованому лідерському впливі, і включає постановку цілей та досягнення цілей. Друге - соціальна самоорганізація у формі стихійних процесів внутрішньо колективного регулювання. Третє - організаційний порядок, що включає продукти свідомого управління та систему природних правил та норм відносин усередині колективу.

Особливої уваги заслуговують такі види соціального управління: державне управління, соціальна політика, місцеве самоврядування. По-перше, ці типи управління має цілеспрямовані ефекти контролю, а тому не включає самоорганізуючий компонент. Державне управління є основним видом соціального управління на державному рівні.

Державне управління можна назвати управлінням соціальною системою в певній галузі, яке здійснюється за допомогою засобів і методів державного впливу, в першу чергу з використанням державних механізмів. Українські вчені трактують державне управління та місцеве самоврядування як нероздільну одиницю одного і того ж процесу - процесу управління державними справами, оскільки ні адміністрація, ні адміністрація окремо не в змозі повноцінно контролювати соціальні процеси в демократичній системі управління» [2].

Процес управління державними справами, який об'єднує державне управління та місцеве самоврядування, а в деяких країнах і регіональний уряд, зазвичай називають державним управлінням у зв'язку з здійсненням публічної влади. Він реалізує суспільні інтереси, розділені даною територіальною громадою (в межах державних кордонів чи адміністративних одиниць) і діє у двох основних формах: перше це державна влада та друге місцеве самоврядування»[3].

Державне управління поділяється не лише за територіальними, але також за галузевими та функціональними ознаками, тобто існуванням окремих компетентностей у виділеному колі питань або в певних сферах суспільного життя. Галузеве чи функціональне управління існує як на рівні адміністративно-територіальних одиниць чи об'єднаних територіальних громад так і на рівні держави в цілому, в зв'язку з тим, що воно є структурною частиною державного управління. Таке управління зазвичай називають політикою в певній сфері чи сфері суспільства.

Одним із видів галузевого (функціонального) управління є соціальна політика. Головною метою соціальної політики є створення умов для посилення рівня соціального захисту та соціального забезпечення, для досягнення соціальної гармонії, стабільності та соціальної цілісності. Іноді цей зміст наповнює соціальне управління. Поєднуючи всі ці компоненти та поширюючи їх на всі соціальні процеси та явища, зміст соціального управління є найширшим, а отже загальним поняттям множинності та типів управління соціальними процесами. Процес управління державними справами, який об'єднує адміністрацію та місцеве самоврядування, а в деяких країнах також включає регіональний уряд, зазвичай називають адміністрацією, пов'язуючи її із здійсненням публічної влади а державне управління - це органічне явище, яке поєднує різні типи авторитетного територіального та державного управління. Соціальна політика - це управління

соціальною сферою.

**Список використаних джерел:**

1. Социологический словарь / отв. ред. Г. В. Осипов, М.: Норма; Инфра-М, 2010. 608 с.
2. Державне управління: підручник / за ред. А. Ф. Мельник. К.: Знання, 2009. 582 с.
3. Гриненко А. М. Соціальна політика: навч. -метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни. К.: КНЕУ, 2003. 309 с.

**Солонцов О.С.**, здобувач вищої освіти  
бакалавр, ОПП Публічне управління і адміністрування,  
Науковий керівник – **Вороніна Ю.Є.**, к.н. держ. упр.  
**Таврійський державний агротехнологічний університет**  
**ім. Дмитра Моторного, м. Мелітополь**

**КАДРОВА ПОЛІТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ**

Кадрова політика організації — це система принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми і методи. Кадрова політика визначає генеральний напрямок і основи роботи з кадрами, загальні і специфічні вимоги до них і розробляється вищим керівництвом, кадровою службою. Основною метою кадрової політики є своєчасне забезпечення оптимального балансу процесів комплектування, збереження персоналу, його розвитку відповідно до потреб організації, вимог діючого законодавства та стану ринку праці.

Цілями кадрової політики організації є: своєчасне забезпечення підприємства персоналом необхідної якості у необхідній чисельності; забезпечення умов реалізації прав і обов'язків працівників, що передбачені трудовим законодавством; раціональне використання кадрового потенціалу; формування і підтримка ефективної роботи трудових колективів.

Кадрова політика організації повинна ґрунтуватися на наступних принципах: справедливість, послідовність, дотримання трудового законодавства, рівність, відсутність дискримінації.

До зовнішніх чинників, що визначають кадрову політику організації, належать: національне трудове законодавство, взаємини з профспілкою, стан економічної кон'юнктури, перспективи розвитку ринку праці.

Внутрішніми чинниками, що визначають кадрову політику організації, є: цілі організації, їхня тимчасова перспектива і ступінь пропрацьованості; стиль управління; умови праці; якісні характеристики трудового колективу.

До головних напрямків кадрової політики організації належать: визначення основних вимог до персоналу, виходячи із внутрішньої і зовнішньої ситуації, перспектив розвитку організації; формування нових кадрових структур і розробка процедур, механізмів управління персоналом; формулювання концепції оплати праці, матеріального і морального стимулювання працівників; вибір шляхів залучення, використання, збереження і вивільнення кадрів; розвиток соціальних відносин; визначення шляхів розвитку кадрів, навчання, перенавчання, підвищення їхньої кваліфікації; поліпшення морально-психологічного клімату в колективі; залучення рядових працівників до участі в управлінні організації і т. п.

Механізм реалізації кадрової політики підприємства являє собою систему планів, норм і нормативів, організаційних, адміністративних, соціальних,

економічних і інших заходів, спрямованих на рішення кадрових проблем і задоволення потреб підприємства в персоналі.

У залежності від рівня усвідомленості правил і норм, що лежать в основі кадрових заходів, і рівня впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію у підприємстві виділяють такі типи кадрової політики: пасивна кадрова політика (керівництво організації не має програми дій по відношенню до персоналу, а кадрова робота полягає у ліквідації негативних наслідків), реактивна кадрова політика (керівництво організації здійснює контроль за негативними аспектами роботи з персоналом, причинами і ситуацією розвитку кризи, а також застосовує заходи щодо локалізації кризи), превентивна кадрова політика (у програмах розвитку організації містяться короткостроковий і середньостроковий прогнози потреби в кадрах, сформульовані задачі щодо розвитку персоналу), активна кадрова політика (керівництво підприємства має не тільки прогноз, але і засоби впливу на ситуацію; кадрова служба здатна розробити антикризові кадрові програми, проводити постійний моніторинг ситуації і корегувати виконання програм відповідно до параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища).

У залежності від ступеня відкритості стосовно зовнішнього середовища при формуванні кадрового складу виділяють такі типи кадрової політики: відкрита кадрова політика (організації готова прийняти на роботу будь-якого фахівця, якщо він має відповідну кваліфікацію, без урахування досвіду роботи у цьому або спорідненому йому організації), закрита кадрова політика (підприємство орієнтується на включення нового персоналу тільки нижчого посадового рівня, а заміщення відбувається з числа працівників організації).

#### **Список використаних джерел:**

1. Балабанова Л., Сарда О. Управління персоналом: навч. посіб. ; Мін-во освіти і науки України, ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського. К. : Професіонал, 2006. 511 с.
2. Гаєвський Б.А. Основи науки управління: навч. посіб. К.: МАУП. 1997. 112с.
3. Палеха Ю.І., Кудін В.О. Культура управління та підприємництва: навч.-метод. посіб. К.: МАУП, 1998. 96с.
4. Савельєва В., Єськов О. Управління персоналом: навч. посіб. ; М-во освіти і науки України. К. : Професіонал, 2005. 335 с.
5. Теорія і практика управління персоналом: навч.-метод. посібник / Авт.-уклад. Г.В. Щокін. К.: МАУП, 1998. - 256с.
6. Управління персоналом : навч. посіб. / Виноградський М., Беляєва С., Виноградська А. , Шканова О. ; М-во освіти і науки України, Київ. економ. ін-т менеджм. ("Екомен"). К. : Центр навчальної літератури, 2006. 500 с.
7. Олексенко Р. І., Кондрашов О. М., Шишкін В. О., Ортіна, Г. В, Застрожніков А. Г. Економіка підприємства: навч. посіб. Люкс, Мелітополь. 2010. ISBN 978-966-8428-49-4
8. Щєбликіна І.О., Олексенко Р.І. Управління персоналом: навч. посіб. Сімферополь: ДІАЙП, 2012. 272 с. ISBN 978-966- 491-306-2.

**Стеценко В.В.**, здобувач освіти ОКР Молодший спеціаліст,  
ОПП 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність  
Науковий керівник - **Орошан Т.А.**,  
викладач економічно-комерційних дисциплін, викладач-методист,  
спеціаліст вищої кваліфікаційної категорії, директор  
**ВСП «Лубенський фінансово-економічний фаховий коледж ПДАУ»**, м. Лубни

## **ІНВЕСТИЦІЙНА АКТИВНІСТЬ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА**

Інвестиції вітчизняних та іноземних інвесторів підвищують ефективність та конкурентоспроможність національної економіки. Особливо важливу роль відіграють прямі іноземні інвестиції, які збільшують обсяг нагромадженого капіталу в країні та полегшують доступ до міжнародних ринків. В Україні обсяг залучених інвестицій залишається незначним, особливо недостатньо їх для розвитку аграрного сектора. Інвестування в екологічнобезпечні та ресурсозберігаючі технології сприятимуть зростанню прибутковості аграрних підприємств, підвищенню їх ефективності. Зазначене обумовлює необхідність формування сприятливого інвестиційного клімату аграрних підприємств, що дасть можливість залучити потенційних інвесторів до господарської діяльності в Україні.

Особливості залучення іноземних інвестицій в економіку України вивчали такі дослідники, як М. Беліма [1], Б. Губський, Л. Діденко, С. Захарін, В. Сазанова [2], Н. Скоробогатова [3], О. Соснюк, С. Фомін А. Чернишова [2], Л. Шик [3] та ін. Однак, недостатньо дослідженими залишаються питання щодо сучасного стану інвестиційної діяльності аграрних підприємств в умовах євроінтеграційних перспектив.

Інвестиційний клімат аграрного сектора формується під впливом чинників макроекономічного середовища та особливостей інвестування галузі сільського господарства. Інвестиційний клімат розглядають як на макро-, так і на мікроекономічному рівні. На мікрорівні інвестиційний клімат проявляється через двосторонні відносини інвестора і конкретних державних органів, господарюючих суб'єктів – постачальників, клієнтів, а також банків. Формування сприятливого інвестиційного клімату в кожній державі є необхідною умовою залучення інвестицій до країни. В Україні підприємствами та організаціями усіх форм власності у 2016 р. освоєно 4,4 млрд дол. США прямих інвестицій проти 3,8 млрд дол. США у 2015 р. В порівнянні з 2012 р. обсяг інвестицій зменшився на 16 % .

За даними Національного банку України, Австрія входить до Топ-10 іноземних інвесторів в Україні. Активна участь австрійських підприємств помічається у всіх галузях. Серед 250 представництв австрійських компаній є численні виробничі об'єкти, відділи збуту та постачальники фінансових послуг. Зовнішня торгівля вже роками розвивається позитивно; за перші десять місяців 2019 року австрійський експорт в Україну виріс на 18%, а імпорт з України – на 30,2% [6].

Індекс інвестиційної привабливості у першій половині 2020 року склав 2,51 бали з 5 можливих та продовжує перебувати у негативній площині. Такими є висновки нової хвилі експертного дослідження, проведеного Європейською Бізнес Асоціацією разом з юридичною фірмою Василь Кісіль і Партнери. У



попередньому періоді показник Індексу склав 2,95 бали [5].

Головним джерелом фінансування інвестицій в основний капітал залишається власні кошти підприємств та організацій, за рахунок яких у 2016 р. освоєно 69,4 % капіталовкладень. Питома вага кредитів банків та коштів іноземних інвесторів у загальних обсягах капіталовкладень становила 10 %. Основними інвесторами України, у тому числі у сільське господарство, є Кіпр (9691,6 млн дол.), Велика Британія (2046,3 млн дол.), Нідерланди (5753,9 млн дол.), Німеччина (1606,6 млн дол.), Швейцарія (1467,3 млн дол.).

Однак потреба в інвестиціях для підтримки суб'єктів аграрного підприємництва, а саме підвищення родючості ґрунту, гідної оплати праці працівників сільського господарства, розвитку інфраструктури сільської місцевості, не задовольняється в повному обсязі. Прямі інвестиції є важливим джерелом фінансування аграрного сектору, які можуть суттєво покращити фінансово-економічну діяльність та забезпечити розвиток аграрних підприємств з обмеженим фінансовими ресурсами. Їх нестача призводить до низького рівня дохідності сільськогосподарських підприємств та не дозволяє їм вести виробництво на розширеній основі, підтримувати та поновлювати матеріально-технічну базу, своєчасно розраховуватися з постачальниками, підрядниками, банками, працівниками. В таких умовах більшість підприємств зазнають суттєвих збитків і опиняються на межі банкрутства, що є негативним явищем, оскільки їх функціонування призводить до погіршення економічної ситуації в Україні. Основною перешкодою входження на український ринок великих іноземних інвесторів є складні бюрократичні процедури, повільна реформа ринку землі, недосконалі цінові механізми на ринках сільськогосподарської продукції та пов'язані з цим економічні ризики. Вирішення вказаних проблем вимагає значних зусиль держави та суб'єктів господарювання. Насамперед варто формувати сприятливий економічний клімат для ведення підприємницької діяльності на макрорівні. Актуальним є питання удосконалення правової та організаційної бази для підвищення дієздатності механізмів забезпечення сприятливого інвестиційного клімату й формування основи збереження та підвищення конкурентоспроможності вітчизняної економіки. В свою чергу, керівникам підприємств необхідно систематично контролювати рівень власної фінансової безпеки та своєчасно виявляти негативні чинники, вживати відповідні заходи, що сприяють її підвищенню. Важливо створити дієвий механізм координації в контексті активізації інвестиційних ресурсів між державою, територіальними громадами та підприємствами-партнерами. Варто органам державної влади та місцевого самоврядування сприяти ефективній співпраці з інвесторами у підготовці та реалізації інвестиційних проектів задля формування позитивного інвестиційного клімату держави.

Тенденція до того, що аграрний сектор перетворюється на один із найпривабливіших для інвестування має загальносвітовий характер. Україна є достатньо інтегрованою у світове господарство. Однак незначні обсяги залучених інвестиційних ресурсів свідчать про слабкість української фінансової системи і високі ризики в аграрній сфері. Збільшення інвестиційної привабливості агропромислового комплексу є шляхом вирішення наявних економічних проблем. Тому є необхідність налагоджувати зв'язки з потенційними інвесторами,

створювати сприятливі умови для залучення інвестиційних коштів у економіку країни для подальшого розвитку підвищення конкурентоспроможності вітчизняного товаровиробника.

**Список використаних джерел:**

1. Беліма М. Регіональний розвиток України та прямі іноземні інвестиції. *Економіка. Фінанси. Право*. 2008. №12. С. 29–32.
2. Чернишова Л. О., Сазанова В. В. Особливості залучення та стимулювання іноземного інвестування в Україні. *Бізнес Інформ*. 2013. № 2. С. 87–90.
3. Шик Л. М., Скоробогатова Н. Є. Стан іноземного інвестування в Україну: проблеми та шляхи їх вирішення. *Вісник Запорізького національного університету*. 2010. № 3 (7). С. 217–224.
4. *Офіційний сайт Державної служби статистики України*. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення 24.02.2021)
5. Індекс інвестиційної привабливості України у першому півріччі 2020 року склав 2,51 бали. URL: [://finpost.com.ua/news/18308](http://finpost.com.ua/news/18308) (дата звернення 24.02.2021)
6. Інвестиційний клімат у 2020 – результати опитування представництв австрійських компаній. URL: <https://image.ua/investments/investment-climate-in-2020/> (дата звернення 26.02.2021)

**Суботіна А.Ю.**, здобувач вищої освіти

СВО бакалавр, ОПП Менеджмент

Науковий керівник – **Чайка І.П.**, к.е.н., доцент,

доцент кафедри менеджменту,

**Полтавський університет економіки і торгівлі**, м. Полтава

## **СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

**Постановка проблеми.** Сучасний етап господарювання для багатьох підприємств характеризується пошуком нових стратегічних напрямів діяльності, впровадження яких сприятиме підвищенню конкурентоспроможності. В цих умовах зростає роль ефективного управління підприємством, заснованого на стратегічному плануванні. Впровадження стратегічного планування дозволяє поєднувати вирішення поточних завдань підприємств з перспективними цілями, більш повно використовувати її потенційні можливості і зміцнювати ринкові позиції в конкурентному середовищі. За таких умов стратегічне планування виступає єдиною можливим способом прогнозування майбутніх організаційних змін, досягнення цілей підприємства та сприяння стабільності підприємства [1, с. 89].

**Аналіз основних досліджень.** Вивченню проблем застосування стратегічного планування на підприємствах присвячені наукові праці таких вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів як Алексєєва М.М., Балабанова Л.В., Богомолів О.А., Владимірова Л.П., Градова А.П., Ідрісов А.Б., Картишев С.В., Карякіна Л.А., Лахтіонова Л.А., Нікіфорова С.В., Оборська С.М., Постніков А.В., Пономаренко В.С., Чорна Л.О., Ястремська О.М., Д. Аакер, Р. Акофф, І. Ансофф, П. Друкер, Х. Віссем, У. Кінг, Д. Кліланд, Г. Мінцберг, М. Портер, А. Томпсон, А. Чандлер та інші [4].

**Мета** даної роботи полягає в дослідженні стратегічного планування діяльності підприємства в сучасних умовах, виділення проблем, з якими вони стикаються, та пошук шляхів їх вирішення.

**Виклад основного матеріалу.** Стратегічне планування – це систематизовані та більш-менш формалізовані зусилля всього підприємства, спрямовані на розробку та організацію виконання стратегічних планів, проектів і програм [3. с.35].

Мета стратегічного планування – встановити певний порядок дій для підготовки ефективного функціонування конкурентоспроможного підприємства.

Основне призначення стратегічного планування полягає у виявленні оптимального з усіх можливих альтернативних варіантів розвитку підприємства в майбутньому. Стратегічне планування являє собою організаційно-економічну систему, що забезпечує безперервний процес прийняття рішень, у ході яких устанавлюються і уточнюються за часом цілі й завдання розвитку підприємства; визначаються стратегії їх досягнення; розробляються детальні плани, що відображають різні сторони господарської діяльності.

Стратегічне планування формує план на довгострокову перспективу (понад 3-5 років залежно від стабільності і невизначеності зовнішнього середовища) і визначає стратегію розвитку підприємства як базову основу стабільного і стійкого довгострокового функціонування.

Розробка стратегічного плану включає наступні етапи [2]:

Формування цілей довгострокового розвитку підприємства та їх розукрупнення до комплексу завдань;

Обґрунтування концепції довгострокового розвитку підприємства, що забезпечує досягнення поставленої мети;

Визначення довгострокових прогнозів розвитку підприємства при різних варіантах зміни зовнішнього середовища і можливостей зміни внутрішнього потенціалу;

Обґрунтування напрямів і показників стратегічного плану розвитку підприємства, включаючи бізнес-плани інвестиційного чи підприємницького проекту.

Дослідження стратегічного планування в сучасних умовах проведено за матеріалами ПАТ «Київпроект». Розглянемо етапи стратегічного планування ПАТ «Київпроект».

1 етап - інформаційне забезпечення стратегічного планування;

2 етап - встановлення місії та цілей;

3 етап - використання методів дослідження: порівняння, експертних оцінок, системного аналізу, статистичного та соціологічного дослідження, тощо;

4 етап - дослідження факторів зовнішнього середовища;

5 етап - аналіз факторів внутрішнього середовища;

6 етап - виконання розрахунків, обґрунтувань, проектних розробок полягає в встановленні найважливіших показників (економічних, соціальних, технологічних тощо), які найповніше характеризують очікувані стратегії;

7 етап - формування альтернативних варіантів стратегій;

8 етап - вибір оптимальної стратегії фірми;

9 етап - оцінка стратегії, яка полягає у встановленні її відповідності місії та цілям ПАТ «Київпроект».

Пріоритетним напрямком діяльності ПАТ «Київпроект» є проектування житла для киян. Тому стратегічний план ПАТ «Київпроект» пов'язаний із

стратегічним планом розвитку міста Києва. Основна стратегічна мета це надання якісних послуг з проектування та будівництва житла та підвищення якості життя мешканців, що визначається економічним добробутом і комфортом життя у місті з багатою історичною традицією.

Під час дослідження виявлено, що більша увага приділяється етапу формування цілей і місії підприємства й методам впровадження системи стратегічного управління в діяльність ПАТ «Київпроект». І хоча використовуються певні тактики й методики в процесі стратегічного планування ПАТ «Київпроект», але вони є не досить ефективними для даного підприємства.

Рекомендуємо вдосконалювати оперативне планування відповідно до нових ринкових вимог для досягнення ефективної діяльності, незважаючи на те, що оперативному плануванню на підприємстві приділяється значна увага.

Ще одним важливим напрямом вдосконалення оперативного планування виробництва є розробка оптимальної виробничої програми на добу, декаду, місяць.

Пропонуємо інформаційну модель АРМ у керівника ПАТ «Київпроект». Ця модель являє собою комплексну інтегровану автоматизовану систему управління ПАТ «Київпроект», тому що АРМ директора пов'язано з усіма існуючими АРМами на ПАТ «Київпроект», а саме АРМ бухгалтера, АРМ менеджера з персоналу і т.д.

Розроблена модель являє собою комплексну інтегровану автоматизовану інформаційну систему управління ПАТ «Київпроект». Автоматизоване робоче місце керівника за допомогою єдиної локальної мережі поєднується з існуючими на підприємстві АРМ маркетолога, бухгалтера, економіста, керівника відділу кадрів, що дає змогу оперативно отримувати актуальну інформацію.

Таким чином, керівник ПАТ «Київпроект» має у своєму розпорядженні оперативну стислу і точну інформацію для прийняття управлінських рішень.

**Висновки.** У сучасних умовах господарювання підприємство не зможе ефективно функціонувати без розроблення і впровадження стратегічного планування, яке визначає напрям діяльності підприємства, формулює місію та цілі, забезпечує ефективне використання наявних ресурсів. Якщо стратегічний план містить техніко-економічне обґрунтування та програму діяльності підприємства, то стратегія є дієвим інструментом для досягнення поставлених цілей в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Таким чином, стратегічне планування орієнтують підприємство на досягнення найкращих показників.

#### **Список використаних джерел:**

1. Жилінська Л. Сутність і принципи стратегічного планування. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2007. №3. С.89–82.
2. Коваль М.І. Необхідність розробки системи стратегічного планування на сучасних підприємствах. URL: <http://intkonf.org/koval-mi-neobhidnist-rozrobki-sistemi-strategichnogo-planuvannya-na-suchasnih-pidpriemstvah/>.
3. Подольчак Н.Ю. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. 400 с.
4. Холодний Г.О. Теоретичні аспекти стратегічного планування на підприємствах України. URL: [http://www.nbu.gov.ua/old\\_jrn/natural/VKhNU/Ekon/802/08hskteo.pdf](http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/natural/VKhNU/Ekon/802/08hskteo.pdf).

**Сурженко Н. В.**, к.е.н,  
доцент кафедри менеджменту,  
**Мураль В.А.**, здобувач вищої освіти  
СВО бакалавр, ОПП Менеджмент  
**Таврійський державний агротехнологічний університет  
імені Дмитра Моторного, м. Мелітополь**

## **ПРОЦЕС СОЦІАЛІЗАЦІЇ ЯК ОСНОВНИЙ НАПРЯМОК РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

Визначення та дослідження тенденцій і проблемних питань у галузі управління загалом та менеджменті зокрема на основі аналізу наукових поглядів та соціально-економічних реалій сьогодення, а також розкриття їх специфіки дадуть змогу виявити контекст професіоналізації управління та обґрунтувати необхідність його зміни для етапу сучасних суспільних трансформацій в Україні. Узагальнення наукових праць, що висвітлюють закономірності теорії та практики менеджменту [4-7], показало, що нині менеджмент перетворився на одну з найбільш динамічно розвинутих галузей науки управління зі своїми філософією, проблемним полем, підходами та методами.

Сьогодні економічний та соціальний розвиток ставить нові виклики у галузі посилення соціалізації регіонального управління. Ключовою особливістю цього етапу є те, що з важливістю інформаційних ресурсів та інтелектуальності трудового процесу, нових форм інформаційного та соціального розвитку роль людства у системі виробничих факторів змінилася. У прогресивній системі відносин сучасного суспільства люди ставляться в центр взаємодії між суспільством, економікою, наукою та технологіями. Повне задоволення соціальних потреб та особистих інтересів, включаючи потребу в самореалізації, є не лише кінцевою метою виробництва, а й умовою його сталого розвитку.

Більшість вітчизняних вчених вважають, що нинішній діючий стан регіональної влади не підходить для виконання своєї основної функції - екстенсивного соціального відтворення (це результат забезпечення реалізації процесу соціалізації). Зростаюча нерівність у процесі міжрегіонального соціального розвитку, зниження якості життя, стрімкий процес розширення розриву між бідними та багатими в Україні викликали недовіру до державних та регіональних органів влади .

У сучасному українському суспільстві активний процес соціалізації регіонального управління має на меті виконувати дві тісно пов'язані між собою основні функції: соціальний захист (трансформуюча функція соціального забезпечення) та ефективний розвиток. У простому розумінні соціальний захист поширюється на бідних та тих, хто потребує допомоги, і досягається завдяки системі соціальної допомоги. Виконання цих функцій на практиці може забезпечити прямий процес інституціоналізації ринку та соціалізації в соціальній галузі.

В регіональному розвитку національної економіки України формуються і розвиваються певні відмінності між соціалізацією різних регіонів:

1. Основна увага соціалізації полягає у вирішенні конкретних проблем на

ринку праці, ринку праці, імміграції та професійної діяльності.

2. Формування інституційного середовища та його соціальна та культурна спрямованість різні.

3. Соціалізація змінила норми та традиції та забезпечила безболісні зміни в напрямку ринкових механізмів.

4. Мета соціалізації - допомогти людям оволодіти певними навичками поведінки на ринку праці, щоб сформувавши правильні професії та мотивацію до кар'єри.

5. Соціалізація є захистом від кризи та можливістю нагляду за управлінням нею в рамках унікальних ресурсів кожного регіону [1, с.174].

Регіональна система приділяє особливу увагу питанню активації та отримує позитивний вплив від значної частини інвестицій в освіту та охорону здоров'я (з великим терміном окупності), що вимагає коригуючого втручання держави у ринковий механізм з урахуванням унікальності ринкового механізму соціалізації. Масштаби та структура розвитку цих галузей, присвячених ринку, значно відстають від об'єктивних потреб економіки та суспільства. Така ситуація значною мірою пояснює пріоритети пов'язаних з цим видатків у бюджетній політиці розвинених країн, включаючи витрати, які традиційно відносяться до країн з переважно економічною та соціальною спрямованістю.

Функції регіонального управління включають безпосереднє здійснення заходів щодо розвитку людського потенціалу, активізацію його інтелектуальних компонентів та загальний нагляд за старою та новою соціальними системами. Основний напрямок такого нагляду залежить від конкретних дій та антигромадських результатів ринку: правовий захист працівників як слабких партнерів у трудових відносинах; правовий захист працівників. Активна політика зайнятості стимулює створення та поліпшення якості роботи; нагляд за ринком праці та формування системи наукових знань про ринок; інституціоналізація нових соціальних норм; створення системи контролю та виплати соціальних виплат та субсидій [2, с. 266].

Регіональні процеси соціалізації та розвитку взаємно обмежені і тісно переплетені між собою та економічними процесами. Це забезпечить рівні можливості за рахунок розширення доступу до освіти, культури, охорони здоров'я, регулювання ринку праці, зосередження уваги на повній зайнятості та поліпшенні якості роботи. Всі ці процеси забезпечують успіх розвитку бізнесу, розширення внутрішнього ринку та зростання інвестицій. Активізація соціалізації регіонального управління може стати каталізатором економічного розвитку та може сприяти формуванню фундаменту інформаційного суспільства та новітньої культури, інноваційної та інвестиційної діяльності, швидкому процесу агломерації та формуванню новітніх стандартів ринкових реформ [5, с.314].

Отже, характерні проблеми українського регіонального розвитку пов'язані з процесом соціалізації, його активною інституціоналізацією та глибокими змінами, що забезпечують перехід від наукових досліджень до реального впровадження, від соціального потенціалу до соціального капіталу. Соціальні проблеми в більшості регіонів формувались у період ринкової трансформації, не узгоджуючись із впровадженням реформ, руйнівною спрямованістю та повною відсутністю контролю та пов'язані з невідповідністю світовим стандартам.

### Список використаних джерел:

1. Долишній М. І., Куденко В. І. Соціалізація економіки як передумова поліпшення демографічної ситуації в регіоні. *Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Структурна трансформація територіальних суспільних систем*. 2005. 174 с. URL:<http://ua.z-pdf.ru/7tehnicheskie/963449-2-udk-3321-308-klyuchova-spryamovanist-rozvitku-regionalnogo-menedzhmentu-procesi-socializacii-mann-kandidat-ekonomichnih.php>
2. Куденко В. І. Соціальна сфера: реальність і контури майбутнього (питання теорії та практики). Ніжин: ТОВ «Видавництво «Аспект Поліграф», 2008. 266 с. URL: [http://library.znu.edu.ua/newbook/index.php?action=url/view&url\\_id=965](http://library.znu.edu.ua/newbook/index.php?action=url/view&url_id=965)
3. Плахотнік О.О., Кучер М.М. Перспективи та основні напрями розвитку сучасного менеджменту. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. №5(79). С. 76-81. URL:[http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/5\\_79\\_2020\\_ukr/13.pdf](http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/5_79_2020_ukr/13.pdf)
4. Сурженко Н.В. Роль менеджменту в інноваційній діяльності підприємства. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. / За ред. Кальченко С.В. Мелітополь: Вид-во Мелітопольська типографія «Люкс». 2020. №2(42). С. 105-110.
5. Фінагіна О. В. Ринкова трансформація в регіоні: особливості розвитку та діагностування: монографія. ; НАН України, Ін-т економіко-прав. досліджень. Донецьк : ТОВ «Юго-Восток, Лтд», 2005. 314 с. URL: <http://uk.x-pdf.ru/6ekonomika/64211-2-udk-34654-finagina-d-r-ekon-nauk-prof-donizt-doneck-hrapkina-kand-ekon-nauk-doc-megi.php>
6. Хэмел Г., Брин Б. Будущее менеджмента. Best Business Books. 2013. 276 с.
7. Хэмел Г. Менеджмент 2.0: новая версия для нового века. Harvard Business Review. 2009. URL: [http://www.germostroy.ru/opinion/art\\_887.php](http://www.germostroy.ru/opinion/art_887.php)

**Сухенко Д.О.**, здобувач вищої освіти

СВО бакалавр, ОПП Менеджмент

Науковий керівник – **Гусаковська Т.О.**, к.е.н., доцент,

доцент кафедри менеджменту,

**Полтавський університет економіки і торгівлі**, м. Полтава

### ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

**Постановка проблеми.** Розвиток будь-якого суспільства чи то окремої організації визначається передусім культурним рівнем її громадян або членів, що пояснюється наявністю у них спільних цілей, цінностей у відношенні до себе та до оточуючого середовища, принципів і підходів щодо вирішення повсякденних завдань. Організаційна культура є «душею» організації, яка встановлює важелі, що спрямовують дії членів колективу. Носіями організаційної культури є люди. Вона проявляється у вигляді цінностей, прийнятих вірувань, норм поведінки, що поділяються в організації. Організаційна культура – це набір найважливіших пропозицій, що приймаються працівниками підприємства і які знаходять вираз у проголошених ним цінностях, які задають працівникам орієнтири їх поведінки та дій [1, с.102].

**Аналіз основних досліджень.** В даний час проблемою організаційної культури займаються такі українські вчені як Г. Дмитренко, В. Кириченко, Т. Максименко, С. Оборська, З.Шершньова, Е. Шарапова, В. Усачева, Г. Хаєт та інш. Зокрема Г. Хаєт в своїх дослідженнях зосереджує увагу на вивченні корпоративної культури, психології і мотивації праці [3, с.65].

**Мета роботи** полягає в тому, що виходячи з теоретичних положень і використовуючи практичний досвід формування ефективної організаційної

культури, здійснити дослідження організаційної культури та запропонувати шляхи удосконалення організаційної культури

**Виклад основного матеріалу.** Організаційна культура є основою життєвого потенціалу організації. Особливості стосунків між людьми, стійкі норми і принципи життя і діяльності організації, зразки позитивної і негативної поведінки відносяться до цінностей і норм, мають важливе значення для ефективного функціонування організації. У міру збільшення інтелектуальної складової в розвитку економічних систем все більшу увагу стали приділяти стану організаційної культури. Виникло розуміння того, що організаційна культура є одним з базових елементів успішного функціонування і розвитку організацій будь-якого масштабу і будь-якої сфери діяльності. Свідомий розвиток організаційної культури забезпечує гармонізацію соціальних і економічних чинників, підвищує стійкість і конкурентоспроможність організацій. Організації, що володіють високим рівнем організаційної культури, можуть бути успішнішими навіть при порівняно нижчому рівні матеріально-технічного і технологічного забезпечення [2, с.200].

Для ефективного управління організаційною культурою доцільним є здійснення комплексу послідовних процесів: – відбір нових працівників з мотивацією, ціннісним ставленням до праці, нормами поведінки, близькими до організаційної культури підприємства; – інформування працівників про цінності та стандарти діяльності підприємства; – стимулювання та заохочення працівників, поведінка яких є нормою, зразком або стандартом для інших; – поточне управління організаційною культурою. Визначення основних напрямів впливу організаційної культури на зовнішнє та внутрішнє середовища підприємства включає в себе такі напрями, як вплив на споживачів, здатність до змін, мотивація персоналу, імідж підприємства, психологічна комфортність. Розвиток організаційної культури підприємства необхідно розглядати як обов'язковий атрибут поліпшення соціально-трудових відносин, що має значний вплив як на підвищення економічної ефективності підприємства [4, с.48].

Дослідження організаційної культури в системі управління підприємством проведено за матеріалами ТОВ «Світ меблів». Дослідження почалося з проведення бесід та опитувань серед керівників різних рівнів управління, працівників відділів апарату управління та виробничого персоналу. Проведене опитування показало, що управління організаційною культурою в даній організації має наступні позитивні сторони:

- керівництво ТОВ «Світ меблів» вважає, що організаційна культура може допомогти організації в досягненні її цілей;

- перед тим, як прийняти будь-яке управлінське рішення більшість опитуваних прораховують можливість негативної дії на інших членів колективу і приймають рішення у відповідності з цим;

- колектив ТОВ «Світ меблів» вважає, що тільки через те, що лояльності керівника «середньої ланки управління» не вдалося досягти, немає необхідності його замінювати. В практиці управління даної проблеми ще не стояло. Однак, якщо лояльність керівника «середньої ланки управління» до своїх підлеглих буде заважати діяльності ТОВ «Світ меблів», керівництво організації вважатиме за потрібне змінити його;



- колектив підприємства вважає, що переміщення співробітників з одного місця роботи на інше (як у територіальному, так і в ієрархічному масштабі) є одним з методів формування ефективної організаційної культури. Даний метод на підприємстві застосовується. Так, працівники бухгалтерії періодично виконують функції головного бухгалтера в його відсутність по заповненню відповідної документації, освоюють автоматизовану систему бухгалтерського обліку.

Пропонуємо розробити і впровадити ділове кредо системи організаційної культури ТОВ «Світ меблів».

Кредо проголошує основні цінності ТОВ «Світ меблів» і відбиває інтереси всіх сторін, задіяних в організації. У такий спосіб створюється база для формування організаційної культури.

Рекомендації щодо вдосконалення організаційної культури ТОВ «Світ меблів»:

1. Необхідно виробити чітку нормативну базу по організаційній культурі (потрібно розробити свій кодекс корпоративного управління);

2. Розробити єдиний корпоративний стиль, притаманний ТОВ «Світ меблів», який може включати, наприклад, єдиний логотип, єдиний стиль одягу, єдиний корпоративний кодекс управління тощо;

3. Реалізовувати програми непрямої матеріальної зацікавленості, тобто потрібно впроваджувати розроблені форми мотивування персоналу з використанням матеріальної і нематеріальної систем стимулювання;

4. Створення стандарту інформування персоналу, яка допомагає налагодженню довірчих взаємин між керівництвом і підлеглими і створює у працівників відчуття причетності і необхідності в цій роботі;

5. Розроблення та здійснення комплексу колективних заходів, так званих, "програм відпочинку" для підтримки "здорового" корпоративного клімату в колективі та налагодження взаємин між співробітниками, начальством і підлеглими, які стали б однією з традицій організації.

**Висновки.** Таким чином, дослідження особливостей формування й розвитку організаційної культури та сучасних вимог до умов праці дає підстави сформулювати основні вимоги до управління організаційною культурою та забезпечення сталого розвитку підприємства. Чим сильніша організаційна культура, тим сильніше підприємство, а потужне підприємство є важливим складником стабільності економічного й громадського життя держави. Тобто в сучасному бізнесі організаційна культура виступає важливою умовою успішної роботи підприємства, фундаментом його динамічного росту, гарантом прагнення до підвищення ефективності діяльності.

#### **Список використаних джерел:**

1. Авакян Н.В. Роль організаційної культури в діяльності підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2009. № 39. С.102-108.
2. Белоусова О.С. Вплив організаційної культури на формування позитивного іміджу організацій. *Держава та регіони. Серія Економіка та підприємництво*. 2011. №3. С. 199-202.
3. Дяків О.П., Островерхов В.М. Особливості формування організаційної культури та її вплив на розвиток трудового потенціалу підприємства. *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2011. № 2. С.65.
4. Захарчин Г. М. Ціннісно-регулятивні аспекти організаційної культури підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління: зб. наук. праць*. 2015. № 815. С. 46–50.

## **ВПЛИВ ІННОВАЦІЙ НА РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦТВА**

Інноваційний розвиток відіграє одну з важливих ролей в державотворенні та поступовому нарощуванню економічного потенціалу. Держава, як один із базових суб'єктів інноваційної діяльності, в своїй діяльності сприяє забезпеченню впровадження інновацій у підприємницьку діяльність чим зміцнює національну економіку в цілому.

Розвинені країнах спостерігають зменшення обсягів виробництва традиційних галузей промисловості. Тому, на сьогодні, наука стає головним джерелом інновацій і невід'ємною частиною економічних процесів у світі, галузях народного господарства, підприємствах, малому бізнесі та інше. В індустріальних країнах поступово розвивається інтенсивний перехід в напрямку інноваційного типу розвитку, а саме від експорту капіталу до трансферу технологій.

Виходячи з вищенаведеного, на нашу думку, держава повинна створювати сприятливе середовище для розвитку інноваційних процесів, які встановлюють цивілізовані ринкові відносини у сфері інтелектуальної власності, концентрацію фінансових ресурсів на пріоритетних сферах науково-технічного розвитку. Важливим також є створення певних організаційно-правових умов для інноваційного підприємництва.

Дослідження питань щодо підвищення ефективності підприємництва на основі інноваційних факторів постійно знаходяться під пильною увагою науковців та практиків. В даний час економічну систему України не можна вважати повністю конкурентоспроможною, тому вона, в першу чергу, вимагає значної якісної перебудови. Ми вважаємо, що однією з центральних національних стратегій повинно стати підвищення глобальної конкурентоспроможності країни на основі інноваційних факторів. Водночас основним вектором розвитку української економіки є передусім забезпечення того, щоб інновації зробили значний внесок у розширене інтенсивне зростання, впливаючи тим самим на економічну стабільність та прогрес у розвитку підприємництва. Найбільший інтерес в наукових дослідженнях представляє інноваційний механізм з точки зору його впливу на стале економічне зростання, підвищення конкурентоспроможності української економіки та розвитку підприємництва. Ми вважаємо, що розвиток багатофункціональних інноваційних механізмів економічного управління та встановлення кількісних та якісних зв'язків між інноваціями, економічним зростанням та розвитком підприємництва мають реальне значення.

Вивчаючи літературні джерела необхідно звернути увагу на визначення мети інноваційного розвитку так Мерніков Г.І. вважає, що основною метою інноваційного розвитку є досягнення максимального економічного впливу реалізованих та трансформованих підрозділів у продукт винаходу чи ідею. Хоча, інтелект та знання є єдиним відновлюваним ресурсом та одним з головних резервів розвитку країни. На жаль на сьогодні немає внутрішньої потреби в розвідці та нових знаннях у зв'язку з недостатньою інфраструктури для задоволення цієї потреби, незважаючи на те, що в країні є кваліфікований

персонал і наукові кадри, які недостатньо використовуються [1].

Вивчення цих питань особливо важливо, оскільки важко розробити ефективні управлінські рішення в галузі інноваційних стратегій на будь-якому рівні економічної системи без чіткого бачення впливу інновацій на ключові економічні результати. Як відомо існує взаємозв'язок між інноваціями, економічним зростанням та розвитком підприємництва. Емпіричні дослідження впливу інновацій на економічне зростання окремих науковців дають суперечливі результати внаслідок мінливості та складності вимірювання показників, що використовуються для оцінки інноваційної діяльності[2].

Ми вважаємо, що швидкість вступу України до сучасної траєкторії інноваційного розвитку залежить, перш за все, від збереження потенціалу науково-дослідних інститутів, оскільки вони відіграють важливу роль у процесі розвитку інновацій. Тому витрати на науку є важливими з точки зору сприяння інноваційного розвитку. Враховуючи негативні тенденції щодо частки витрат на виконання наукових розробок необхідно відмітити також інертність підприємців, особливо малих, щодо впровадження інновацій. Для активізації процесів всередині підприємств необхідно враховувати такі факти як послідовність та взаємозв'язок інновацій на різних стадіях виробничого циклу, інтеграцію підприємств для створення та впровадження інновацій, економічний інтерес до впровадження інновацій учасниками, екологічні та соціальні результати інновації. Ми вважаємо, що пріоритетом вкладення коштів в розробку є біоекономіка та циркулярна економіка в аграрному секторі.

Підсумовуючи наші дослідження необхідно відмітити, що показники інноваційного розвитку України показують на негативні тенденції як в цілому по країні так і по галузі сільського господарства. Ми вважаємо, що для покращення ситуації, яка склалася необхідно в першу чергу удосконалення законодавчої бази з питань використання та захисту прав інтелектуальної власності, виділення державних коштів на розробку та впровадження ефективних інновацій підприємствами аграрного сектору, покращення інституційного середовища, стимулювання виробництву наукомісткої, інноваційної продукції для забезпечення задоволення потреб сільськогосподарського виробництва. Всі ці заходи будуть сприяти розвитку інноваційного підприємництва. Подальші дослідження ми пов'язуємо з розробкою окремих заходів щодо розвитку аграрного підприємництва на інноваційні основи.

#### **Список використаних джерел:**

1. Mernikov G.I. (2011) Modernization of Ukraine and the experience of China. *Strategic priorities*. № 3 (20). pp. 137–145.
2. Hirooka M. (2006) *Innovation Dynamism and Economic Growth. A Nonlinear Perspective*. Cheltenham, UK. Northampton, MA: Edward Elgar, 426 p.

**Танасова Н. С.**, здобувач вищої освіти  
бакалавр, Публічне управління і адміністрування,  
Науковий керівник – **Сурженко Н. В.**, к.е.н.,  
доцент кафедри «Менеджмент»  
**Таврійський державний агротехнологічний університет  
імені Дмитра Моторного, м. Мелітополь**

## ТИПИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Не так давно, в організаційній структурі організації з'явився відділ кадрів. Спочатку саме бухгалтерія відповідала за фактичне використання робітників. Цей відділ виконує звичайні діловодські функції. У 1930-х роках, коли відділ кадрів отримав функції та обов'язки роботи з працівниками, його обов'язки значно зросли. Це виграло від розвитку профспілкового руху. Керівництво стикається з неякісною заробітною платою або необгрунтованими звільненнями, невідповідними просуванням по службі та переведенням, тому вирішено, що найкращий спосіб уникнути профспілок - це усунення недоліків примушування робітників вступати до профспілок. У багатьох організаціях відділу кадрів надаються великі повноваження щодо формування єдиної кадрової політики, контролю та управління її реалізацією [2].

Незважаючи на ці зусилля, виникли профспілки, і відділ кадрів отримав повноваження вести переговори про трудові контракти та розглядати скарги. І оскільки профспілка постійно прагне виявити прогалини в управлінні та намагається створити прецедент у відносинах між департаментами, відділ кадрів уповноважений централізовано контролювати діяльність всієї організації.

Другий фактор, який сприяє підвищенню ролі відділу кадрів, полягає в тому, що керівництво визначає його роль у виробництві. Якби доіндустріальний власник (менеджер) знав імена своїх працівників і мав можливість особисто задовольнити потреби своїх працівників, то індустріалізація змінила б ці відносини. У міру збільшення розміру організації все більше випадків виникає між окремими працівниками та менеджерами. У великих компаніях існує до 10 випадків або рівнів між годинними працівниками та вищими керівниками. Якщо зусилля людей, що працювали в 20-х роках, мали форму опіки, то вчені в 30-50-ті роки вважали, що метою успішного управління людськими ресурсами є визначення найкращих якостей працівників (див. таблицю) [5].

*Таблиця 1*

### Особливості різних типів організаційної культури кадрового менеджменту

| Тип організаційної культури         | Керівні стереотипи   |
|-------------------------------------|--|
| Бюрократична організаційна культура | 1. Працівники - природжені ледарі, пасивні, потребують контролю з боку організації.<br>2. Основним мотивом праці є економічний інтерес, а менеджер повинен забезпечити їм максимальний дохід. [6].<br>3. Працівники схильні до протидії цілям організації і не здатні до жорсткого самоконтролю й самодисципліни, їм потрібен зовнішній контроль за їх діяльністю, щоб забезпечити досягнення цілей організації.<br>4. На керівну роботу висуваються ті працівники, які здатні до самоконтролю, мають високу мотивацію та честолюбні |

| Тип організаційної культури              | Керівні стереотипи   |
|--|--|
| Соціальна організаційна культура         | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Працівники стурбовані соціальними потребами і мають почуття взаємодопомоги.</li> <li>2. Зміст своєї виробничої діяльності працівники бачать не у самій роботі, а у соціальних відносинах, які формуються у процесі роботи.</li> <li>3. Працівники в більшій мірі схильні реагувати на вплив своїх товаришів, ніж на ініціативи керівництва.</li> <li>4. Високий рівень згуртованості перетворює групову думку у головне джерело морального авторитету для членів трудового колективу.</li> <li>5. Працівники схильні позитивно реагувати на ініціативи керівництва, коли воно враховує соціальні потреби своїх підлеглих</li> </ol>  |
| Підприємницька організаційна культура    | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Працівники цікавляться лише своїми цілями. Вони байдужі до завдань організації, окрім досягнення максимального прибутку. Тому з ними краще не обговорювати ці завдання, щоб не викликати опору при їх виконанні.</li> <li>2. Кращий спосіб примусити організацію працювати - найняти наполегливих людей й зберегти контроль над ними при виконанні завдань. Тут вирішальним фактором є ініціатива самих працівників.</li> <li>3. Найефективнішим засобом мотивації є спонукання до дій, які дають можливість для їх самореалізації. Цей виклик повинен відповідати потенціалу працівника, а при досягненні успіху відповідної винагороди.</li> <li>4. Працівники вільні у своїх діях, доки вони роблять вірні кроки.</li> <li>5. Відповідальність не передбачається працівникам, але її беруть на себе ті, хто за будь-яких обставин може виконувати свої зобов'язання, незважаючи на пов'язаний з цим ризик.</li> <li>6. Для підприємливих людей не мають особливого значення посади та звання, що дає змогу менеджеру маневрувати фінансовими ресурсами й довго не думати над тим, чий внесок у загальний результат був вагоміший</li> </ol> |
| Гнучка, адаптивна організаційна культура | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Більшість працівників готові напружено працювати для досягнення цілей підприємства.</li> <li>2. Управлінські підходи до персоналу мають бути спрямованими на конкретну людину і конкретну ситуацію. [7].</li> <li>3. Особистості достатньо гнучкі для того, щоб поєднувати свої цілі з цілями організації, якщо вони знають її наміри.</li> <li>4. Для координування зусиль багатьох людей необхідна наявність комунікацій між членами групи.</li> <li>5. Управлінський процес передбачає активну участь всіх членів команди в аналізі проблем та перспектив, плануванні спільних дій, оцінці одержаних результатів та індивідуальних внесків у загальну працю.</li> </ol>   |

У 1994 році Томас Дж. Спейте (професор кафедри управління людськими ресурсами в Єльському університеті) визначив успішне управління людськими ресурсами, в якому наголошувалося на людських та професійних аспектах проблеми: управління людськими ресурсами - це організація організації та стандартна робота з лікування співробітників, внутрішні можливості кожної людини є найбільш повною реалізацією, тобто максимальною ефективністю їх самих та їх команд [1]. Це дає їхній компанії вирішальну перевагу в змаганнях і може досягти найкращих результатів. Коли Пігор та Мейер прокоментували це визначення, вони поглибили його, зосередившись на розвитку особистості:

належне управління людськими ресурсами може допомогти людям повною мірою відіграти свої здібності не тільки для максимізації їх особистого задоволення від своєї роботи, але і для того, щоб змусити їх працювати частина. Робоча група Якщо хтось належить до певної групи, то він не обов'язково в неї вписується. Вона не повинна втрачати свою особистість, оскільки вона є частиною групи людей. Її успіх як члена команди значною мірою відображає правильність її погляду, який робить великий наголос на співробітниках та відповідних робочих планах [3]. Якщо людей розглядають як відповідальних людей та членів команди, вони зроблять все можливе, щоб зіграти важливу роль в організації. Це другий спосіб продемонструвати, що демократія сильніша та ефективніша за диктатуру, і що на комерційних підприємствах та урядових організаціях, де чоловіки та жінки вільні, демократія та демократія будуть щасливішими та ефективнішими, ніж країни, які суворо регулюються. Однією з найвищих нагород управління людськими ресурсами є реалізація та доведення цієї ідеї.

"Етичний кодекс управління людськими ресурсами", сформульований Групою з етичної практики Асоціації управління людськими ресурсами, висуває такі ідеї та концепції, що стосуються професійного управління людськими ресурсами: Управління людськими ресурсами – це мета мистецьких організацій, які обирають, навчають та зберегти кваліфіковану робочу силу.

Термін "кодекс" означає, що управління людьми та керівництво входять у професію.

Менеджер з персоналу зобов'язаний:

- Розробляти лани підтримки для стимулювання ефективності праці;
- Допомогати керівництву та працівникам розвивати потенціал та призначати найбільш компетентну роботу;
- Допомогати співробітникам краще зрозуміти мету, політику та плани компанії, надайте їм ефективні засоби та внесіть цінний внесок у діяльність компанії;
- Бути щирим і відкритим до відповідальності, до керівництва та перед працівниками й до роботи та обслуговування працівників і службовців;
- Об'єктивно вирішувати проблему взаємовідносин між працівниками та керівництвом;
- Належно ставитись до конфіденційної інформації [4].

У висновку можу зазначити, що на жаль, нинішній стан більшості кадрових служб дуже низький. Це доводить, що настав час прийняти нову форму організаційної структури та управління державними органами. Менеджер разом із керівником повинен розуміти роль і призначення людських ресурсів в організації управління персоналом та встановлювати роботу на основі рекомендацій експертів служби управління персоналом. Служба персоналу повинна бути не лише технічним застосуванням структури управління, яка в основному займається організаційними та проектними роботами, але також активно допомагати керівництву державного органу у визначенні його кадрової політики.

Зрештою, спільні зусилля та плідна робота керівників національних органів влади та департаментів персоналу значною мірою визначатимуть їх кадровий склад, найбільш ефективно використання людських ресурсів та чи зможе країна успішно здійснити реформи.

**Список використаних джерел:**

1. Альбом до бізнес-тренінгу: Мистецтво управління персоналом. К.: Центр економічної освіти, 2002.
2. Базаров Т.Ю. Управління персоналом. К.: 2017.
3. Бова А. Проблеми управління соціальним капіталом. Персонал. 2003. № 3. С. 58.
4. Иванцевич Дж.М., Лобанів А.А. Человеческие ресурсы управления. М.: Дело, 1993.
5. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник. К.: КНЕУ, 2002.
6. Олексенко Р. І., Кондрашов О. М., Шишкін В. О., Ортіна, Г. В, Застрожніков А. Г. Економіка підприємства: навч. посіб. Люкс, Мелітополь. 2010. ISBN 978-966-8428-49-4
7. Щєбликіна І.О., Олексенко Р.І. Управління персоналом: навч. посіб. Сімферополь: ДІАЙПІ, 2012. 272 с. ISBN 978-966- 491-306-2.

**Татарченко О.М.**, к.е.н.,

завідувач кафедри економіки та підприємництва

**Заблодська Д.В.**, к.е.н.,

доцент кафедри економіки та підприємництва

**Інститут хімічних технологій**

**Східноукраїнський національний університету ім. В. Даля, м. Рубіжне**

## **МОНІТОРИНГ СТАНУ ПІДПРИЄМСТВ ІНФРАСТРУКТУРИ НА СХОДІ УКРАЇНИ**

Розвиток підприємств інфраструктури має принципово важливе значення для будь якої країни або регіону, оскільки ця частина національного господарства призначена для забезпечення розвитку економіки держави. Без якісної та розвинутої інфраструктури неможливо створити умови для сталого розвитку видів економічної діяльності. Проте на розвиток підприємств інфраструктури сходу України впливає багато чинників, серед яких найголовнішим є конфлікт між Україною та Російською Федерацією. Через військову агресію з боку Росії на Сході України частина підприємств та територій Луганської і Донецької областей були втрачені.

У зв'язку з цим, заслуговує на уваги моніторинг стану підприємств таких видів інфраструктури як: житлово-комунальної, соціальної, промислової, сільськогосподарської, енергетичної і транспортної.

До підприємств інфраструктури відносять об'єкти, що розташовані на території Луганської і Донецької областей та забезпечують підприємства матеріального виробництва і населення цієї території послугами з транспортування і зберігання продукції, передачі інформації, переміщення людей, постачання матеріальних ресурсів, в тому числі водою, теплом, газом, електроенергією тощо.

Підприємства житлово-комунальної інфраструктури Луганської і Донецької областей після військових дій скоротився втричі – як у міській, так і сільській місцевості. Активні бойові дії призвели до руйнації значної кількості будівель, як житлових так і нежитлових, інженерних споруд та до критичного падіння будівельної діяльності.

В Луганської і Донецької областях склалася негативна ситуація у сфері будівництва житла, реконструкції та модернізації об'єктів інфраструктури тощо. Централізоване водопостачання та каналізація переважно представлено в міських поселеннях, де ступінь водопостачання та каналізації житлового фонду багатоквартирних будинків сягає 70%, а в сільських населених пунктах – 29%.

Мережі водопостачання на 50% є застарілими і аварійними, мережі каналізації – на 57% [1,2].

Основною проблемою системи водопостачання населених пунктів Луганської і Донецької областей, окрім застарілого та аварійного стану мережі є забезпечення гуманітарної місії з постачання питної води населенню. Підприємства комунальної теплоенергетики забезпечують населення та об'єкти соціальної інфраструктури послугами централізованого тепlopостачання. Найгіршим є технічний стан теплових мереж. Як результат щорічні втрати теплової енергії перевищують 12% [2]. Практично всі підприємства комунальної теплоенергетики Луганської і Донецької областей є збитковими, знаходяться у критичному фінансовому стані.

Внаслідок міжнародного збройного конфлікту та появи лінії розмежування сторін мережа залізничних шляхів Луганської області була розділена. На підконтрольній українській владі території області залишилось лише дві залізничних гілки. Неможливість використання в повному обсязі залізничних шляхів, їх обмеженість на контрольованій території області, відсутність у достатній кількості вантажних залізничних терміналів унеможлиблює збільшення вантажообороту залізничного транспорту.

Кардинально порушене залізничне сполучення і Луганській і Донецькій областях, порушена логістика перевезень – основне навантаження перевезень йде через автомобільний транспорт, що передбачає значні видатки на утримання та ремонт автодоріг, значна частина яких зруйнована у результаті бойових дій. Автобуси є єдиним громадським транспортом для понад 95% сільських населених пунктів [3, с. 108-119]. Авіаційне транспортне сполучення відсутнє.

За рівнем ефективності енергоспоживання Луганська і Донецька області знаходиться на останніх місцях серед інших регіонів України. Така значна різниця пояснюється суттєвою різницею структури енергоспоживання внаслідок незбалансованої структури енергоспоживання та нераціонального використання енергетичних ресурсів (природний газ, електроенергія, тепло) через застосування застарілих технологій з низьким коефіцієнтом корисної дії та приладів обліку, або їх відсутністю. Через бойові дії частина Луганщини опинилася у так званому «енергетичному острові» – усі магістральні лінії електропередач залишилися на окупованій території. З'єднання із Об'єднаною енергетичною системою України, що дасть можливість забезпечити надійне енергопостачання об'єктів соціальної сфери та промисловості; запустити потужні промислові підприємства.

У результаті війни мережа закладів освіти зазнала істотного скорочення. Середня наповнюваність закладів загальної середньої освіти становить 44,8 % - це гірша позиція у рейтингу областей України [2]. Значно скоротилась і кількість закладів вищої освіти: коледжів, технікумів, училищ –університетів академій, інститутів. Через пандемію всі заклади освіти перейшли на дистанційне навчання, що суттєво вплинуло на якість освітніх послуг. Відсутність у більшості студентів та викладачів власних ноутбуків практично зупинило процес навчання.

Система надання високоспеціалізованої медичної допомоги населенню в області практично перестала існувати. В мовах COVID-19 в Луганській і Донецькій областях немає лікувальних закладів, що оснащені сучасним медичним обладнанням, які надавали би населенню високоспеціалізовану медичну допомогу третинного рівня. Медичні заклади, що перемістились на територію,



підконтрольну українській владі, знаходяться в орендованих приміщеннях і не забезпечені в повному обсязі медобладнанням. Наявна проблема щодо недостатньої забезпеченість лікувально-профілактичних закладів медичними кадрами, насамперед на первинному рівні надання медичної допомоги та в службі екстреної медичної допомоги - укомплектованість штатних посад лікарів складає 60,8 %, молодших медичних працівників з медичною освітою - 79,8 %). При цьому укомплектованість лікарських амбулаторій комп'ютерами становить 92,3 %, а на вторинному рівні лише 10% від потреби [1].

Внаслідок збройного конфлікту значно погіршилась ситуація з наданням якісних соціальних послуг – скорочення кількості об'єктів соціального захисту населення, часткова або повна втрата поточної та архівної інформації щодо діяльності служб і закладів, значне погіршення економічної ситуації тощо. Через військові дії структура обласних спортивних закладів була практично втрачена.

Промислова інфраструктура Луганської і Донецької областей майже втрачена. Практично всі державні вугледобувні підприємства глибоко збиткові. За 2018 рік збитки від звичайної діяльності до оподаткування по державних вугледобувних підприємствах області склали 1,1 млрд грн, що пояснюється, в першу чергу, суттєвим перевищенням витрат, яких потребує вуглевидобуток, над доходами вугільних підприємств [2].

Сільськогосподарська інфраструктура охоплює підприємства таких галузей, як: хлібопекарна, борошномельно-круп'яна, олійно-жирова, м'ясна, молочна, пиво-безалкогольна, комбікормова, кондитерська. Для забезпечення потреб населення виробляються майже всі види продовольства, окрім цукру, спирту, лікєро-горілочаних виробів, консервів, риби та продуктів дитячого харчування.

Отже, за результати моніторингу стану підприємств житлово-комунальної, соціальної, промислової, сільськогосподарської, енергетичної і транспортної інфраструктури Луганської і Донецької областей доведено, що у цілому інфраструктура знаходиться в незадовільному стані та потребує державної підтримки у вигляді розробки та реалізації Концепції розвитку економіки Луганської і Донецької областей.

#### **Список використаних джерел:**

1. Стратегія розвитку Луганської області до 2027 року. URL: [official/pro\\_zatverdzhennya\\_strategiyi\\_rozvitku\\_luganskoyi\\_oblasti\\_na\\_2021\\_2027\\_roki](https://dn.gov.ua/official/pro_zatverdzhennya_strategiyi_rozvitku_luganskoyi_oblasti_na_2021_2027_roki)
2. Стратегія розвитку Донецької області до 2027 року. URL: <https://dn.gov.ua/strategiya-rozvitku-doneckoyi-oblasti-na-period-do-2027-roku>
3. Заблудська І.В., Бузько І.Р., Зеленко О.О., Хорошилова І.О. Інфраструктурне забезпечення розвитку транспортної системи регіону : монографія. Северодонецьк: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2016. 193 с.

**Тітєвська Д.В.**, здобувач вищої освіти  
СВО бакалавр, ОПП Менеджмент,  
Науковий керівник – **Сурженко Н.В.**, к.е.н., доцент,  
доцент кафедри менеджменту,  
**Таврійський державний агротехнологічний  
університет імені Дмитра Моторного**, м. Мелітополь

## **АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ РОЗРОБКИ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

Сучасний стан економіки України характеризується необхідністю розвитку перспективних напрямів науки й техніки та підвищення ефективності виробництва з метою доведення якості продукції до світових стандартів. Одним з ефективних напрямів удосконалення управління підприємствами є розробка і впровадження інформаційних систем (ІС) і технологій.

Останнім часом інтерес економічних суб'єктів до інформаційних систем постійно зростає, чому сприяє цілий ряд причин і обставин. По-перше, якісні перетворення в індустрії обробки інформації сприяють більш ширшому розповсюдженню інформаційних технологій у всіх сферах людської діяльності, що визначає необхідність якісних перетворень в управлінні; по-друге, політико-економічні зміни в нашій країні підштовхують керівників різного рівня шукати шляхи підвищення ефективності функціонування економічних структур в умовах ринкової економіки. Розробка, впровадження та експлуатація інформаційних систем управління будь-яким економічним суб'єктом дає змогу в найкоротші строки підвищити ефективність управління, вивести на зовсім новий якісний рівень планування економічної діяльності.

У розвитку сільськогосподарського виробництва, сільських місцевостей і життєзабезпечення сільського населення є багато питань, вирішення яких потребує кардинальних змін в організації управління, агросервісного обслуговування, розповсюдження сільськогосподарських знань та інформації.

Здійснюваний перехід до інформаційного суспільства, заснованого на виробництві, розповсюдженні і споживанні інформації, викликає значні зміни у сфері управління агропромисловим виробництвом. Сьогодні інформація стає одним з основних чинників, що визначають ефективність управлінської праці. Збільшення об'ємів інформації, що поступає в органи управління і безпосередньо до керівників підприємств і організацій, ускладнення вирішуваних ними завдань, необхідність обліку великого числа взаємозв'язаних чинників і швидко змінної ситуації настійно вимагають застосування найбільш перспективних комп'ютерних технологій в процесі прийняття управлінських рішень [1].

Інформація – це один з найважливіших ресурсів, який є рушійною силою в управлінській діяльності. Значущість інформації полягає в забезпеченні процесу управління підприємством потрібними даними як системи з урахуванням впливу макро-, мезо- та мікросередовища прийняття ситуативних управлінських рішень.

Серед проблем, що супроводжують діяльність агропідприємств в Україні, слід виділити низький рівень інформатизації господарських процесів. Відсутність ефективних інформаційних потоків, які об'єднували б усіх суб'єктів аграрного сектору економіки, робить виконання певних функцій неможливими.

Для ефективного функціонування виробничих, сервісних і управлінських формувань аграрної сфери України в умовах ринкової економіки необхідно створити відповідне інформаційне середовище.

Вирішення завдань щодо створення умов для формування інформаційного суспільства передбачає активну політику стосовно інформаційного сектора економіки. Сучасний стан ринкового середовища вказує на те, що підприємство знаходиться під постійним впливом факторів, пов'язаних з реаліями розвитку світової цивілізації. Розвиток інформаційних технологій та систем значно скорочують час на збір і обробку інформації, відбувається перехід від ієрархічних до сітьових структур управління, інтеграції способів досліджень, домінуванні інформаційних комунікацій. В таких умовах трансформуються комунікативні зв'язки та сутність ринкових, економічних, соціальних та правових аспектів у сфері діяльності суб'єктів господарських відносин. Все це вказує на формування нових економічних відносин, побудованих на знаннях та інформації.

Інформаційна система з точки зору її змісту – сукупність соціальних, економічних, виробничих та інших даних, що відображають внутрішній і зовнішній стан об'єкту управління. Вона є невід'ємним елементом будь-якої системи управління незалежно від її рівня.

Сучасний період становлення ринкової економіки характеризується переходом до нової економічної моделі, провідне місце в якій займають інформаційні технології, засновані на комунікаційних засобах та засобах обробки і збереження інформації.

Інформаційна технологія – сукупність методів, виробничих процесів і програмно-технічних засобів, інтегрованих з метою збирання, опрацювання, зберігання, розповсюдження, показу і використання інформації в інтересах її користувачів.

Сьогодні інформаційну технологію слід представляти ширше, включаючи в це поняття й безпосередньо інформацію, яка створюється й використовується в бізнесі, і широкий спектр близьких і пов'язаних технологій обробки інформації.

Застосування інформаційних технологій підвищує продуктивність й ефективність управлінської праці, дозволяючи по новому вирішувати багато завдань. Наприклад, інформаційні технології дозволяють зберігати величезну кількість даних, аналізувати їх і на основі результату, пропонувати найбільш ефективні рішення певних задач, які б мінімізували витрати і максимізували прибутки аграрних підприємств [2].

Розвиток науки управління і комп'ютерних технологій ставить нові вимоги до методології створення інформаційних систем, особливо в аграрному менеджменті.

Основними задачами, розв'язання яких повинна забезпечувати методологія створення інформаційних систем (разом з відповідним набором інструментальних засобів) є наступні:

- забезпечення створення ІС, що відповідають вимогам з автоматизації ділових процесів, цілям і задачам аграрного підприємства;
- гарантування створення ІС із заданою якістю, в заданий термін і в рамках виділеного бюджету;
- підтримка супроводження, модифікації й нарощування ІС;
- забезпечення відкритості й масштабності ІС менеджменту;

- забезпечення використання в розроблювальній ІС програмного забезпечення, баз даних, засобів обчислювальної техніки, телекомунікацій, технологій, що існують в організації.

Методологія повинна забезпечувати зниження складності процесу створення ІС за рахунок повного й точного опису цього процесу та застосування сучасних методів і технологій створення ІС на всьому життєвому циклі ІС – від задуму до реалізації, експлуатації й утилізації.

Сучасні технічні рішення, які з'явилися в останній час та використовують закордонний досвід, а саме мережеві технології Інтернет, а також корпоративні кластерні системи, дозволяють перевести ефективність управління на зовсім новий якісний рівень і вирішують більшість поставлених завдань [3].

Отже, актуальність обраної теми полягає в тому, що у конкурентній боротьбі перемагає тільки той, хто швидше за інших реагує на зміни в бізнесі і приймає ефективні рішення, а для цього потрібно сформулювати системні підходи до використання інформації як ресурсу. Сьогодення ставить нові вимоги до методології створення та інформаційних систем, особливо в аграрному менеджменті, однак розробка та впровадження інформаційних систем управління аграрними підприємствами потребує вагомий фінансової підтримки держави.

#### **Список використаних джерел:**

1. Ситник В.П. Проблеми удосконалення наукового, інформаційного та консультаційного забезпечення інноваційного розвитку агропромислового виробництва. *Інформаційні ресурси та їх використання в агропромисловому виробництві*: Зб. наук. пр. ІАЕ УААН. К., 2005. № 4. С. 9-14.
2. Ляшко Д.Ю. Сучасні маркетингові інформаційні системи і технології як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства. URL: [http://www.rusnauka.com/\\_2010/Economics.htm](http://www.rusnauka.com/_2010/Economics.htm)
3. Вовк С.Г., Жубрид М.Д., Цабак Н.І. Аспекти застосування систем підтримки прийняття рішень в управлінні сільгосп підприємством. *Вісник Львівського державного аграрного університету: економіка АПК*. 2007. № 14. С. 198-201.

**Ткаченко М.Р.**, здобувач вищої освіти  
бакалавр, Публічне управління і адміністрування,  
Науковий керівник – **Ортіна Г.В.**, д.н. держ упр.  
**Таврійський державний агротехнологічний університет**  
**імені Дмитра Моторного, м. Мелітополь**

### **МЕНЕДЖМЕНТ В ПРОЦЕСІ РОЗВИТКУ ТА РУХУ ПЕРСОНАЛУ**

Одним з найважливіших факторів, що визначають ефективність управління персоналом, є рівень роботи з розвитку персоналу підприємства.

Розвиток персоналу - це процес постійного навчання працівників, управління їх діловою кар'єрою, планування та навчання кадрових резервів.

Слід зазначити, що управлінські рішення в галузі розвитку персоналу пов'язані з оцінкою бізнесу співробітників.

Метою розвитку співробітників є забезпечення найбільшого використання всіх його функцій для досягнення цілей підприємства.

У корпоративній групі "Ісламській дім" план особистісного зростання має дві форми. Перший - це загальний семінар компанії, який проводиться двічі на рік за містом. Була сформована група (20-25 осіб), що складалася з різних підрозділів

бізнесу та регіональних підрозділів компанії. Зовнішні партнери надають різні навички особистісного зростання.

Наприклад, за випробуванням методом - «казкотерапії» - кожен з присутніх отримає прізвисько, що найточніше відображає їх природу, і тоді кожен створить про себе казку. Слухаючи такі історії та ставлячи запитання під час розповіді, досвідчені тренери можуть відкрити для себе багато речей і відповісти. Хтось не чує голосу інших, але розуміє, що це буде заважати і повинно змінитися. Ця комбінація семінарів удесятеро краща за будь-які корпоративні заходи. Окрім семінарів, у кожній компанії проводяться засідання за круглим столом кожні один-два тижні. Тому психологи консультаційних служб виступають як модернізатори. Під час розмови, виходячи зі списку людей та їх реакції, ви можете побачити, що відбувається у бізнесі та як панують стосунки в колективі. Кінцевою метою круглого столу є самодисципліна, не нав'язана, а зсередини [1].

Важливою сферою менеджменту розвитком персоналу є планування кар'єри співробітників [5].

Взагалі кажучи, термін "кар'єра" означає успішний прогрес у соціальній, професійній, науковій та інших сферах діяльності [4].

Беручи до уваги особливості реальності внутрішніх та зовнішніх організацій, найголовніше - враховувати власні цілі, побажання та настанови, людина самостійно встановлює власну кар'єру - свою траєкторію руху.

Професія стосується особистої послідовності, спричиненої зміною складності роботи або соціальних сходів роботи та вертикального масштабу роботи [3].

Термін "кар'єра" ширший, ніж такі терміни, як "ділова кар'єра" або "професійне підвищення".

Отже, ділова професія - це підвид професії, який поширюється на просування та успіх конкретних видів праці (бізнесу, комерції), тобто в тій економічній діяльності, яка приносить прибуток, дохід або інші особисті вигоди [2].

Є два види професії:

1. Професійна кар'єра - це перетворення працівника у професійного та кваліфікованого експерта протягом його кар'єри. Вона може бути впроваджена на різних підприємствах [3]. Характерним для цієї професії є те, що працівники в процесі своєї професійної діяльності пройшли різні стадії розвитку: навчання, працевлаштування, розвиток кар'єри, підтримка особистих професійних здібностей та вихід на пенсію.

Професійна кар'єра може відповідати таким принципам:

- Спеціалізація (поглиблення професії, вибору вихідної точки на професійному шляху та галузі діяльності);

- Транспрофесіоналізація (оволодіння іншими сферами діяльності).

2. Внутрішньоорганізаційна кар'єра - це безперервна зміна на стадії розвитку внутрішніх працівників підприємства.

Кар'єра в організації реалізується з чотирьох основних напрямків; відповідно, можна виділити такі моделі:

2.1. Вертикальна кар'єра (перехід на інший рівень структурної ієрархії). У свою чергу він поділяється на:

- висхідну кар'єру (просування працівника вгору за службовою драбиною);

- нисхідну кар'єру (переміщення працівника вниз за службовою драбиною).

2.2. Горизонтальна кар'єра (перехід в іншу функціональну область на тому ж рівні структурної ієрархії; розширення прав та обов'язків на існуючих посадах).

2.3. Східчаста кар'єра (поєднання горизонтальної та вертикальної кар'єри; просування співробітників за допомогою вертикальних та горизонтальних альтернативних варіантів).

2.4. Доцентрова кар'єра (наближення працівників до керівництва компанії). Наприклад, запрошення працівників на наради, які раніше були недоступні; доступ до неформальних джерел інформації; деякі важливі інструкції з управління. Справа в тому, що навіть якщо людина не знаходиться на керівній посаді, вона може підійти до керівництва і бути прийнятою як вузьке коло спілкування серед еліти.

Тому успіх у кар'єрі видно з внутрішнього просування компанії з однієї посади на іншу, мають вищий ступінь володіння певною професією або особливе визнання в управлінні. У процесі реалізації кар'єри важливо забезпечити всі ці типи взаємодії.

#### Список використаних джерел:

1. Герчикова И.Н. Менеджмент. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. 501 с.
2. Глухов В.В. Менеджмент. СПб.: Специальная литература, 1999. 700 с.
3. Горфинкель В.Я., Купряков Е.М. Экономика предприятия. М.: Юнити, 1996. 368 с.
4. Олексенко Р. І., Кондрашов О. М., Шишкін В. О., Ортіна, Г. В., Застрожніков А. Г. Економіка підприємства: навч. посіб. Люкс, Мелітополь. 2010. ISBN 978-966-8428-49-4
5. Щебликіна І.О., Олексенко Р.І. Управління персоналом: навч. посіб. Сімферополь: ДІАЙПІ, 2012. 272 с. ISBN 978-966- 491-306-2.

**Хаджинова М. С.<sup>1</sup>**, здобувач вищої освіти  
СВО бакалавр, ОПП Бізнес-адміністрування,

Науковий керівник – **Хаджинова О. В.<sup>2</sup>**, д.е.н, професор,  
професор кафедри фінансів і банківської справи,

<sup>1</sup>Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця, м. Харків

<sup>2</sup>ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Маріуполь

## ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Ключовою тенденцією розвитку сучасного суспільства є цифровізація всіх його сфер, що обумовлює зміну глобального соціально-технологічного укладу, наслідком якого є повне переформатування звичних систем, формування нових соціальних та економічних стратегій [1, с. 4]. Особливо помітну роль процеси діджиталізації відіграють у функціонуванні і розвитку сучасних підприємств і національних економік. Застосування концепції «Індустрія 4.0» обумовлює необхідність впровадження нових заходів для забезпечення ефективності процесів цифровізації, різних інновацій в технології управління бізнес-процесами і комунікації, а також створення єдиного інтегрованого інформаційного простору. Розвиток інформаційних технологій, автоматизація процесів, що протікають у внутрішньому і зовнішньому середовищі, вимагають зміни традиційних підходів, принципів і методів управління підприємством та зумовлюють необхідність побудови нових моделей системи управління підприємством.

Ключовими елементами цифрових трансформацій є інформаційні технології,

електронні послуги, а також великі масиви даних і нові технології їх передачі, обробки, зберігання, управління, аналізу і формування прогностичних показників, застосування яких в бізнес-процесах підприємства є важливою умовою його успішної адаптації до сучасних реалій. Цифрові трансформації передбачають не тільки установку сучасного обладнання або застосування цифрового програмного забезпечення, але і фундаментальні зміни в підходах до управління, корпоративної культури, зовнішніх комунікаціях і т.п.

Цифровізація в корпоративному управлінні – це певний ряд дій, що дає змогу корпоративному управлінню бути більш гнучким, пристосованим до реалій сучасного дня і конкурентоспроможним, за допомогою цифрових технологій [2, с. 436].

Основними напрямками трансформації системи управління підприємством в умовах цифровізації мають бути:

1. Застосування цифрових технологій в діяльності підприємства. Передбачає впровадження таких інформаційних технологій, як великі дані, нейронні мережі, блокчейн, хмарні обчислення, віртуальна реальність. Завдяки подібним змінам значно зростає ефективність діяльності, з'являються можливості для скорочення витрат, автоматизації процесів.

2. Створення єдиної інформаційної екосистеми. Інформаційна екосистема має виходити за межі підприємства і поширюватися по всьому ланцюжку створення цінності. Інтелектуальні засоби обробки і аналізу даних дозволять менеджменту користуватися необмеженою інформацією для вирішення управлінських завдань.

3. Забезпечення якості комунікацій та інформаційного простору. Механізми передачі і накопичення корпоративних знань повинні підтримувати рівень якості інформаційного простору на основі встановлення надійних горизонтальних комунікацій в системі управління підприємством. Ефективні комунікації забезпечуються встановленням мультиканальних зв'язків, причому важливе значення мають горизонтальні комунікації; вертикальні зв'язки використовуються для передачі стратегічних рішень.

4. Оптимізація структури системи управління. Передбачає побудову системи зворотних управлінських зав'язків, в якій кожна подія має відбиватися і коригуватися в проектному, фінансовому та спільному управлінні, рішення мають прийматися не директивними методами, а гнучко, що призведе до децентралізації управління і підвищення його ефективності.

5. Отримання та обробка даних в режимі реального часу. Цифровізація надасть можливість отримувати інформаційні послуги без затримок, що дозволить скоротити час і підвищити якість прийняття рішень на всіх рівнях управління. Крім того, забезпечується повна синхронізація і збалансованість інформаційних потоків і руху матеріально-технічних цінностей на підприємстві з урахуванням вимог до кількості, якості і комплектності.

6. Удосконалення технологій та бізнес-процесів. Обумовлено застосуванням принципів організації адитивного виробництва, заснованого на 3D-моделюванні бізнес-процесів і організації процесів управління в режимі реального часу, що забезпечує можливість повного виключення помилок в протіканні бізнес-процесів, а також сприяє зростанню продуктивності, зниження витрат і підвищення конкурентоспроможності підприємства.

7. Забезпечення стійкості системи управління підприємством. Система управління має адекватно реагувати на зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищах, отже, управління має здійснюватися за встановленими стандартними регламентом і процедурами.

8. Забезпечення економічної безпеки підприємства від ризиків цифровізації. Передбачає побудову системи економічної безпеки підприємства спроможної спрогнозувати, завчасно ідентифікувати та оцінити ймовірні загрози та негативні тенденції, які викликані цифровими перетвореннями, забезпечити максимально можливий захист від їхнього впливу, розробити та оперативно реалізувати заходи щодо їх запобігання, нівелювання або ліквідації наслідків. Система має бути орієнтована на захист від загроз зовнішнього несанкціонованого втручання (кібербезпека) і захист від впливу цифрових трансформацій інфраструктурного забезпечення цифровізації, інформаційно-комунікативної системи, бізнес-процесів та управлінських систем [3, с. 46].

Таким чином, трансформація системи управління підприємством в умовах цифровізації за зазначеними напрямками, забезпечує підвищення стійкості системи управління підприємством. Нові підходи до управління підприємством передбачають наскрізний облік і накопичення всієї інформації про протікання процесів і використання її для проведення постійного моніторингу та своєчасного внесення змін. Створення горизонтальної структури цифрового управління підприємством дозволить скоротити час, підвищити якість прийняття і прискорити реалізацію оперативних управлінських рішень, що сприяє прискоренню проведення змін і поліпшень в процесах на різних етапах створення доданої вартості.

#### Список використаних джерел:

1. Пищуліна О. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти. *Аналітичне дослідження. Центр Разумкова.* Київ. 2020. С. 274. URL: [https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020\\_digitalization.pdf](https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf)
2. Зінюк М. С. Корпоративне управління в епоху цифровізації. *Молодий вчений.* 2019. № 3 (67). С. 432-437.
3. Ткачук Г. О. Цифрові трансформації: взаємозв'язок із системою економічної безпеки підприємства. *Економіка харчової промисловості.* 2019. Том 11. Випуск 4. С. 42-50.

**Цоколенко С. В.**, здобувач вищої освіти  
СВО магістр, ОПП Менеджмент,  
Науковий керівник – **Жмуденко В. О.**, к.е.н, доцент,  
доцент кафедри менеджменту,  
**Уманський національний університет садівництва, м. Умань**

## **ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Аграрний сектор України є основною частиною сільського господарства, системою національної економіки та основою захисту національного суверенітету продовольством. При цьому нарощування обсягів сільськогосподарського виробництва та забезпечення стійкого зростання його ефективності може відбутися лише за умови достатнього забезпечення аграрного підприємства земельними ресурсами, кваліфікованими працівниками та якісними засобами



праці та високим рівнем ефективності їх використання. Якщо в інших галузях народного господарства можливі заміни одних ресурсів іншими, то для АПК, а особливо для сільського господарства, земля виступає незамінним ресурсом.

Ресурсний підхід у стратегічному управлінні приділяє особливу увагу створенню економічної ренти або економічної доданої вартості на основі конкурентного потенціалу. Економічна рента вище вартості капіталу, яку підприємство отримує, коли виробляє та продає свою продукцію. Це один з головних факторів формування конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств. У цьому випадку конкурентна перевага розглядається як перевага окремого суб'єкта господарювання, тобто він використовує основні ресурси краще, ніж інші суб'єкти господарювання, одночасно збільшуючи обсяги продажів, не перевищуючи середню ринкову ціну вироблених товарів [1, с. 21].

З поліпшенням матеріально-технічної бази і збільшенням вільних обігових коштів підвищується технологічний рівень виробництва на сільськогосподарському підприємстві, що в свою чергу при активній маркетинговій діяльності сприятиме підвищенню ефективності функціонування аграрних підприємств. У зв'язку з цим набувають особливої актуальності питання використання інноваційних ресурсозберігаючих технологій вирощування сільськогосподарських культур, технічного переозброєння аграрного виробництва, підвищення кваліфікації кадрів, розвитку ринкової інфраструктури, які сприятимуть зниженню собівартості виробництва і підвищенню рентабельності діяльності в цілому та знаходження фінансових ресурсів, що проявлятимуться через використання інвестиційних інструментів.

Використання інвестиційних ресурсів дозволить забезпечити і ресурсний розвиток в довгостроковому періоді, і забезпечити поточне фінансування ресурсозберігаючих технологій.

Об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства є конкурентні переваги підприємства. Система управління конкурентоспроможністю розглядається як комплексний підхід до створення, підтримки та розвитку конкурентних переваг підприємства. Питання підвищення конкурентоспроможності та утримання власних позицій на ринку знаходиться на порядку денному кожного керівника. Для забезпечення стійких конкурентних переваг, тобто тих, що важко копіюються конкурентами, аграрному підприємству потрібно постійно приймати управлінські рішення щодо вдосконалення діяльності, в тому числі і виробничого процесу. Удосконалення останнього має відбуватися на інноваційній основі та забезпечувати зниження собівартості одиниці виробленої продукції та підвищення її якісних характеристик. В цьому випадку більш доцільним є вкладення коштів на перспективу діяльності, а не намагання отримати швидкий прибуток.

У процесі аналізу світового досвіду політики зміцнення конкурентоздатності підприємств сільського господарства не можна оминати увагою результати низки досліджень, де в основі конкурентних позицій – інноваційна активність підприємств галузі. На даний час, в аграрному виробництві спостерігається певна інноваційно-інвестиційна криза, вихід з якої зумовлює необхідність пошуку джерел фінансування впровадження інновацій. Враховуючи високу вартість сучасних машин і обладнання та капіталовкладення в переробку

сільськогосподарської продукції, проєкти впровадження інноваційних сільськогосподарських технологій зазвичай коштують мільйони доларів. Інноваційні сільськогосподарські технології в основному використовуються компаніями, що мають велику кількість сільськогосподарських угідь. Так як, великий агрохолдинг, враховуючи розмір його земельного банку, має більше можливості для впровадження агроінновацій ніж невелике фермерське господарство [2, с. 16].

Інновації та конкурентоспроможність взаємопов'язані. Відомий вчений в області стратегічного управління конкурентною поведінкою – Майкл Портер стверджував, що конкурентоспроможність не дістається у спадок та не є наслідком наявних ресурсів або робочої сили, а ґрунтується на постійному використанні інновацій. Отже, значення інноваційної діяльності підприємств підсилюється, виникає потреба формування інноваційного потенціалу та створення інвестиційних фондів розвитку, які дадуть можливість удосконалити існуючі та оволодіти новими конкурентоспроможними технологіями. Тільки в такому напрямі аграрні підприємства зможуть забезпечити економічне зростання [3].

Різноманітні інновації знаходять своє застосування в сільському господарстві, але цей процес має в основному точковий характер, а самі інновації носять назву агроінновації. Інновації є важливою складовою прискорення розвитку сільського господарства. Порівняно з іншими сферами, в аграрному секторі розвиток інновацій відбувається повільніше і вимагає особливої уваги. Інноваційний процес сільського господарства має певні характеристики, а саме: існування організмів, сезонність, залежність від кліматичних умов та типів ґрунтів та підвищений ризик. Впровадження інновацій аграрній сфері не є абсолютною гарантією підвищення конкурентоспроможності виробленої продукції та зростання частки даної продукції на ринку.

Розвиток інновацій аграрних підприємств може здійснюватися насамперед через взаємодію зовнішнього та внутрішнього середовищ, через розвиток складових внутрішнього середовища та наявного ресурсного потенціалу. В умовах нестабільного зовнішнього середовища інноваційний розвиток здійснюється переважно на великих підприємствах завдяки власним фінансовим можливостям. Покращення ситуації можливе лише за умови формування системи механізмів залучення іноземних фінансових ресурсів з боку держави. Для аграрних підприємств запровадження інновацій у виробництво – це передусім: діджиталізація обліку, застосування дронів, системи точного землеробства, модернізація техніки тощо [4].

Основними чинниками формування конкурентних переваг є сприятливі природно-кліматичні і географічні умови виробництва продукції, наявність умов для забезпечення високої її якості та екологічної безпеки, зручне логістичне транспортне розташування тощо. Але збереження донині сировинно-орієнтованого напрямку розвитку аграрного виробництва, що зумовлює високу залежність вітчизняної галузі сільського господарства від кон'юнктури глобального ринку продовольства і його цінової волатильності, відсутність у частини виробників фінансової можливості впроваджувати інноваційні ресурсозберігаючі технології не дозволяє отримати максимально корисний результат від використання земельних ресурсів.

У підсумку варто зазначити, що у найближчій та стратегічній перспективі врахування інноваційного чинника повинно стати однією з вирішальних умов подальшого розвитку аграрних підприємств.

**Список використаних джерел:**

1. Міненко С. І. Діагностика конкурентоспроможності в управлінні підприємством. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: Економічні науки*. 2019. URL: <http://journals.uran.ua/index.php/wissn021/article/view/170687>
2. Шубравська О. Інноваційний розвиток аграрного сектора економіки України: теоретико-методологічний аспект. *Економіка України*. 2012. № 1. С. 14-19.
3. Дацій О.І. Розвиток інноваційної діяльності в агропромисловому виробництві України. URL: <http://www.lib.ua-ru.net/diss/cont/28707.htm>
4. Лупенко Ю. О. Роль інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності України на світових ринках сільськогосподарської продукції. *Агросвіт*. 2019. № 11. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/11\\_2019/4.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/11_2019/4.pdf)

**Чорна А.**, здобувач вищої освіти  
СВО бакалавр, ОПП менеджмент

Науковий керівник – **Смачило І.І.**, к.е.н., доцент,  
доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу,  
**Західноукраїнський національний університет**, м. Тернопіль

## **СУЧАСНІ СИМУЛИ, ЧИННИКИ, ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ**

Більшість керівників вітчизняних організацій розуміють, що необхідною умовою виживання і зростання в сучасних умовах господарювання є проведення змін. Управління змінами в організації як процес являє собою послідовність дій щодо підготовки та здійснення перетворень в таких областях, як організаційна культура, організаційна структура, функції та процеси управління, спрямовані на підвищення діяльності організації.

Організація, будучи соціотехнічною системою, включає в себе як об'єктивні, так і суб'єктивні компоненти. Будь-які об'єктивні зміна в організації вимагають змін суб'єктивних. Для того щоб процес управління організаційними змінами був ефективний, необхідно цілісне і системне бачення організації.

Об'єднані загальними цілями, які реалізують звичні моделі поведінки, члени організації не завжди здатні побачити ту безліч можливих напрямків і способів, які можуть привести до необхідного результату. Організація як група проходить ряд стадій розвитку. Як і етапи розвитку будь-якого живого організму, ці стадії мають не тільки кількісні, але і якісні відмінності. Стадії розвитку організації як групи визначають її можливості, впливають на її продуктивність, задають те коло проблем, яке виявляється в центрі уваги її членів.

На основі досліджень фахівців, які розвивали підхід організаційного розвитку в Великобританії і США, було сформовано загальний, цілісний погляд на розвиток організацій. За останні 50 років підхід організаційного розвитку удосконалювався, було проведено дуже багато досліджень. Предметом даного підходу є планований і керований процес зміни організації, що дозволяє максимально реалізувати її цілі при збереженні адекватності вимогам мінливого середовища.

Для власників, засновників організація є засобом досягнення власних

підприємницьких цілей. Для персоналу організація також необхідна і повинна дозволяти їм реалізовувати ті цілі, які не можна або значно складніше було б досягти без організації. Організація інтегрується в навколишнє середовище і має споживачів, зацікавлених в придбанні її продукту. Чим більше елементів середовища (стейкхолдерів) зацікавлені в існуванні організації, тим стійкіше її положення, тим більше шансів для її сталого розвитку.

Можна виділити чотири основних системоутворюючих чинники, які визначають можливості розвитку організації:

- 1) цілі та інтереси лідерів - власників, менеджерів вищого рівня;
- 2) цілі та інтереси персоналу;
- 3) вимоги та обмеження, що задаються технологією виробництва і реалізації продукту (товару, послуги);
- 4) вимоги середовища: економічні, політичні, соціальні, екологічні, політичні.

Необхідність організаційних змін обумовлена порушенням рівноваги стану підприємства. Фактор порушення рівноваги внаслідок появи протиріч виконує роль своєрідного пускового механізму, який ініціює еволюційний розвиток. Аналіз періодичності порушення рівноваги дозволяє забезпечувати своєчасне планування майбутніх організаційних змін, що призводять виробничу систему в щодо рівноважний стан, але на якісно новому рівні. Тому кожна організація змушена в умовах необхідних змін вирішувати дві основні проблеми:

- 1) виживати в умовах мінливого середовища;
- 2) кооперуватися та інтегруватися для того, щоб не розпастися під впливом внутрішніх протиріч і конфліктів.

Управління процесом змін засновано на наступних принципах:

1. Спонсорування. У програми змін є видима підтримка ключових осіб, що приймають рішення на всіх рівнях організації, і забезпеченість ресурсами, призначеними для реалізації програм.

2. Планування. Планування проводиться систематично перед виконанням програми змін. Розроблені плани узгоджені між основними учасниками (спонсор, замовник, одержувач, виконавець); цілі, ресурси, ролі і ризики роз'яснені і уточнені.

3. Вимірювання результатів. Фіксовані і узгоджені піддаються вимірюванню індикатори виконання програмних завдань, визначено порядок моніторингу реалізації програми та інформування основних учасників програми про досягнуті результати.

4. Зобов'язання. Учасники програми організаційних змін спільно обговорюють і вирішують питання в атмосфері поваги і довіри.

5. Структура підтримки. Виконавці та одержувачі програми перетворень мають необхідні підтримку і виділяються ресурси протягом проведення змін, а також для закріплення досягнутих в ході перетворень результатів.

Розабет Мосс Кантер в якості основного принципу успішного проведення змін розглядає розвиток розуміння суті змін і залучення співробітників в роботу по реалізації змін [1].

Організація об'єктивно проходить свій шлях від «народження» до «смерті», перебуваючи в постійному процесі змін: розвиток є атрибут будь-якої організації. У зовнішньому середовищі організації також відбуваються зміни: змінюються

політична і соціальна ситуації, податкова політика, законодавство, кон'юнктура на ринку, пори року, погодні умови тощо. Організація може існувати і реалізовувати поставлені перед нею цілі, тільки якщо її зміни адекватні тенденціям і вимогам середовища.

Стимули для змін на макро- і мікрорівнях різні.

На макрорівні перетворення пов'язані з новим обладнанням і продукцією; зміною стандартів; появою нових правил і норм; проявом тенденцій, властивих будь-яким показником виробництва або управління; новими стратегіями; придбаними програмними продуктами.

На мікрорівні факторами змін є нові посади і структурні підрозділи; реалізація проектів; прихід нових фахівців і керівників; кар'єрні зміни; скарги з різних інстанцій та рекламації; зниження конкурентоспроможності організації.

На думку Джона П. Коттер, зміни, незалежно від їх масштабу, проходять ряд етапів.

Майже завжди виникають складнощі, пов'язані з пропусканням одного з етапів, невиконанням завдань даного етапу. Важливою є чітка послідовність розгортання етапів змін, бо не володіючи надійним базисом, організаційна система, що формується, неминуче буде давати збої. Перші чотири стадії змін потрібні для «розхитування» установленого старого порядку. На етапах з п'ятого по сьомий вводяться основні нововведення. На заключному етапі зміни впроваджуються в організаційну культуру і починають вкорінюватися.

Процес проведення змін в організації передбачає вісім етапів:

1. Створення атмосфери невідкладної роботи;
2. Створення впливової команди реформаторів;
3. Бачення перспектив і визначення стратегії;
4. Подання нової концепції майбутнього;
5. Створення умов для широкої участі співробітників в перетвореннях;
6. Планування і досягнення найближчих результатів;
7. Закріплення досягнень і розширення перетворень;
8. Інституціоналізація нових підходів і вкорінення змін в корпоративній культурі.

Більшість сучасних вчених, так само як і менеджерів-практиків, сходяться сьогодні в тому, що вміння змінитися вчасно і належним чином стає одним з визначальних чинників виживання та успіху організації.

В сучасних умовах динамічного зростання, вимушеної реструктуризації, переорієнтації, в період змін в організації одним з ключових факторів її успіху є наявність ефективної управлінської команди, яка здатна вирішувати нові завдання в постійно мінливих умовах зовнішнього середовища і мінімізувати ризики бізнесу.

#### **Список використаних джерел:**

1. Rosabeth Moss Kanter. Men and Women of the Corporation : New Edition. *Ingram Publisher Services*. 1993. 416 s.
2. Khorunzhak N. M. Development of educational evaluation method in the context of forming of optimization model for management accounting. *Science and World*. 2013. №2 (2). P.107–113.

## **ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ЯК ФАКТОР ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ СТРУКТУРИ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Динамічність розвитку і глобалізація сучасної світової економіки, її схильність до криз зумовили необхідність диверсифікації виробництва як способу зниження ризиків кон'юнктурних коливань і підвищення конкурентоспроможності підприємств. У сучасних умовах саме диверсифікація виробничо-господарської діяльності підприємства є інструментом міжгалузевого переливання фінансових ресурсів і методом оптимізації структурних перетворень в економіці. Вітчизняні автори монографічних досліджень також вважають, що «Важливою особливістю сільськогосподарського виробництва, якою не слід нехтувати при здійсненні диверсифікації, є його біологізація, участь у процесі виробництва живих організмів – рослин і тварин, від продуктивності яких значною мірою залежать результати виробництва» [1]; «При проектуванні диверсифікації виробництва слід брати до уваги проблему забезпеченості трудовими ресурсами. Адже при досить великій кількості працівників, що залишилися працювати на підприємствах після структурних перетворень в перші роки незалежності, їх продуктивність праці знизилася. Частково це обумовлено тим, що працездатне сільське населення швидкими темпами старіє, але більшою мірою – зменшенням економічної ефективності сільського господарства. І в першу чергу така динаміка обумовлена ціновою динамікою на продукцію сільського господарства» [1, с. 15].

Власне диверсифікація не є панацеєю у вирішенні проблеми низької результативності управлінських рішень, ефективності управління виробничо-господарською діяльністю в цілому, проте для значної частини середніх, малих аграрних підприємств України Черкаської області – це на даному етапі вихід так званий страховий поліс від системних ризиків сезонності тощо, але за умови розумного бізнес-спланованого підходу. Менеджмент підприємства повинен обрати для себе найбільш підходящу стратегічну позицію оптимуму в диверсифікації виробничо-господарської діяльності, співставну з наявним виробничим потенціалом, розміщенням підприємства, кадровим та інтелектуальним потенціалом. Важливо правильно розрахувати потенційні вигоди і витрати від зміни структури виробничо-господарської діяльності, визначитися з потенційними ринками збуту продукції і можливостями доступу до них.

Диверсифікація як організаційна форма виробництва має ряд переваг для підприємства, але вона має й певні недоліки. До переваг диверсифікації агробізнесу належать: ефективне залучення та використання власних ресурсів; можливість отримання синергічного ефекту та збільшити ефективність; можливість підвищити конкурентоспроможність продукції та підприємства і цілому; збільшити збут продукції, шляхом залучення нових споживачів; сприяє оновленню номенклатури товарів та послуг; забезпечення економічної та продовольчої безпеки держави; повнота використання природно-ресурсного та господарського потенціалу; зменшиться ступінь підприємницького ризику через ліквідацію залежності від єдиного виду продукції. До недоліків впровадження стратегії диверсифікації можна

віднести: недосконале вивчення особливостей нового ринку, можливі проблеми із пошуком та залучення джерел фінансування, невизначеність часу впровадження; не завжди дає змогу використати переваги спеціалізованого виробництва; збільшення ризиків у випадку невдалого вибору стратегії диверсифікації та підтримки неперспективного виробництва; диверсифікацію недоцільно застосувати на підприємствах з низьким рівнем концепції виробництва; можливе ускладнення управління підрозділами на великих агропідприємствах [2]. Розвиток диверсифікації діяльності підприємств аграрної сфери обумовлений такими причинами: необхідність виживання в умовах нестабільної ринкової економіки та кризових умовах, за рахунок збільшення видів підприємницької діяльності, які здатні утворити синергійний ефект, що дозволить забезпечити економічну стійкість підприємства; можливість підвищення зайнятості населення та збільшення робочих місць в сільськогосподарській сфері, що дасть можливість отримання стабільних сімейних доходів в умовах сезонності та традиційних сільськогосподарських робіт; повне використання ресурсів (як земельних, так і мобільних та стаціонарних електромашин) [3].

Нині за різними оцінками аграрна галузь забезпечує близько 12% валової доданої вартості і є сектором економіки України, який зростає, хоча за останні роки сформувалася така його виробничо-господарська модель, яку важко назвати перспективною. Вся проблема у переважанні монокультури в рослинництві і недостатності розвитку тваринництва з позиції оцінок рівня забезпечення національного споживача харчовими продуктами тваринного походження. Така модель характерна для усіх підприємств незалежно від розміру – орієнтуються виключно на короткостроковий ринковий попит і виробляють продукцію експортоспрямовану. Слушним є висновок, що «Українські аграрії традиційно вирощують значні обсяги зернових культур, переважно пшениці, кукурудзи та ячменю, що спрямовуються на виготовлення продуктів харчування, кормів для тварин і експорту. Також вітчизняному агросектору притаманне домінування виробництва технічних культур. Однак вирощування монокультур в умовах кліматичних змін та виснаження існуючих ресурсів потребує диверсифікації виробництва» [4]; «Разом із тим сьогодні дедалі більшої популярності у світі набирає тренд поширення так званої моделі споживання середнього класу, яка вже притаманна розвиненим країнам і величезними темпами зростає в Китаї, Індії та інших країнах, що розвиваються. Це означає, що збільшується кількість людей, які бажають споживати якісну і здорову їжу. Аналогічна ситуація спостерігається і в Україні. Відповідно зростає попит на продукти харчування з додатковою споживчою цінністю – органічні продукти, суперфуди, фітнес-продукти, інші продукти здорового харчування, основою яких є нішева продукція» [4]. Тому з огляду на світові тенденції економіки споживання і просту економічну доцільність в аграрних підприємствах слід змінювати організаційно-економічну модель виробничо-господарської діяльності, щодо якої у наших пропозиціях виділяємо становлення диверсифікації через розвиток виробництва нішевих видів продукції. Загалом проблему недосконалої структури потрібно вирішувати і не в останню чергу за рахунок підвищення рівня диверсифікації виробничо-господарської діяльності, що вважаємо перспективною концепцією менеджменту. Впровадження диверсифікованої структури виробництва, наприклад у рослинництві, не є надзвичайно складним

процесом, бо технології вирощування вівса мало чим відрізняються від ячменю і т.п. Увагу на нішеві продукти звертаємо тому, що в останні роки підприємства значно звузили сферу своєї виробничо-господарської діяльності до кількох високомаржинальних культур у рослинництві, часто без тваринництва і будь-яких інших сфер господарювання. Тим самим підприємства наражають себе на додаткові ризики за несприятливих ринкових ситуацій, які часто виникають наприклад при перевиробництві.

Аграрні підприємства для забезпечення економічного зростання, через механізм входження в інші ринки – нішевих культур, зможуть виявляти нові для себе конкурентні переваги. Особливо необхідним входження у нові ринки є для малих та середніх підприємств, адже така стратегія управління виробничо-господарською діяльністю посилить рівень їхньої конкурентоспроможності.

У нинішніх умовах господарювання, стратегії управління виробничо-господарською діяльністю аграрних підприємств зорієнтовані на максимізацію доходів, тому перевага віддається високомаржинальним сільськогосподарським культурам. Але при цьому підприємства функціонують під дією високого ризику втрати прибутку через несприятливість ринкової кон'юнктури. Зі збільшенням виробництва традиційних культур зменшується обсяг додаткової маржі, яка доступна до отримання, тому без входження у інші види, сфери виробничо-господарської діяльності стратегічно важливо здійснити диверсифікацію за рахунок входження на ринки нішевих сільськогосподарських культур і продовольчих товарів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Бахчиванджи Л.А., Тінтулова Т.Я., Павлова О.Ю., Славута О.Ю. Диверсифікація діяльності та перспективи соціально-економічного розвитку аграрних підприємств: монографія. Одеський державний аграрний університет. Одеса : ВА «Аспект». 2013. 116 с.
2. Панюк Т. П. Диверсифікація як основа структурної модернізації економічної діяльності аграрних підприємств. *Економічний форум*. 2016. №1. С. 193
3. Чумак Р. М. Диверсифікація як важлива умова сталого функціонування сільськогосподарських підприємств та розвитку сільських територій. *Економіка та управління підприємствами*. 2012. №9. С. 41
4. Удова Л.О., Прокопенко К.О. Нішеві культури – нові перспективи для малих суб'єктів господарювання в аграрному секторі. *Економіка і прогнозування*. №3. 2018. С. 102 – 117.

**Шеховцова Д.Д.**, к.е.н.,

доцент кафедри економічної кібернетики та управління економічною безпекою,  
**Харківський національний університет радіоелектроніки, м. Харків**

### **ФІНАНСОВИЙ АСПЕКТ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНОЮ ІНФРАСТРУКТУРОЮ ДЛЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД**

У 2017 році Україна, як і інші країни-члени ООН, долучилась до глобального процесу забезпечення сталого розвитку і наразі триває широкомасштабний процес імплементації Цілей сталого розвитку відповідно до національних соціально-економічних та політичних умов. Так, ціллю № 9 стала «Створення стійкої інфраструктури, сприяння всеохоплюючій і сталій індустріалізації та інноваціям». Сьогодні, коли надзвичайно важливий інклюзивний розвиток українського суспільства та сталий розвиток країни, ця мета стає стратегічною, оскільки «надійна та доступна інфраструктура, що охоплює як дорожньо-транспортні, енергетичні та інформаційно-



комунікаційні мережі, так і інноваційну інфраструктуру, є запорукою ефективної діяльності бізнесу та якісних умов життєдіяльності населення» [1].

Вважаємо, що під час визначення пріоритетних напрямів розвитку транспортної інфраструктури та формування ефективних механізмів її державного регулювання, доцільно звернутись до всебічного аналізу актуального зарубіжного досвіду з подальшою його імплементацією в контексті позитивних прикладів у галузі дослідження (рис. 1). Переважна кількість країн Європи будує трирівневу національну дорожню систему, яка підпорядковує дороги національного, регіонального та місцевого значення відповідним рівням влади. Аналіз досвіду побудови системи управління транспортною інфраструктурою в країнах Європи дозволяє дійти висновку, що досить важливо розглядати їх через призму таких основних векторів, як фінансовий, інженерно-технічний і транспортний.

Очевидно, що фінансовий вектор найбільш важливим для цілей управління, оскільки від ефективності його реалізації залежить власне існування транспортної інфраструктури. Однак, моделі фінансування розробки проєктів, будівництва, управління та утримання об'єктів інфраструктури не ідентичні. Так, Уряд Франції залучає такі методи фінансування як державні кошти, проєкти державно-приватного партнерства, а також укладання концесійних договорів. Примітно, що власне фінансування інфраструктурних проєктів реалізується через Агентство фінансування транспортної інфраструктури Франції, ресурси якого акумулюються з таких джерел як державні кошти; концесійні платежі і податки; кошти від санкцій інвестиційні доходи; кредити; приватизація концесійних компаній.

У свою чергу в Австрії питаннями планування, фінансування, будівництва, утримання доріг та збір плати за користування дорогами, здійснює державна інфраструктурна компанія «ASFiNAG». Уряд Італії не запроваджував організацію спеціальних фондів фінансування транспортної інфраструктури, ці функції покладено власне на державу, яка фінансує проєкти з державного бюджету.

У Королівстві Нідерланди функції управління транспортною інфраструктурою передано Генеральному управлінню інфраструктури та водних ресурсів, яке підпорядковане Міністерству інфраструктури та навколишнього середовища, тобто тут також відсутній спеціальний орган, що здійснює фінансування проєктів транспортної інфраструктури.

Корисним до запозичення є досвід Швеції, де функції володіння та відповідальності за дорожню поділяють держава, муніципалітети та приватні особи. Одночасно із тим автомагістралі є власністю держави, а повноваження з управління розподіляються відповідно до принципів децентралізації влади між центральною та місцевою владою. Разом із тим муніципалітети мають право брати участь у фінансуванні й інших проєктів транспортної інфраструктури.

У Польщі основним органом, що відповідає за розвиток об'єктів транспортної інфраструктури виступає Головне управління з питань національних доріг і автострад, а фінансування проєктів галузі здійснюється через Національний дорожній фонд, фінанси якого формують: паливний збір; фонди ЄС; банківські кредити; облігації; дохід від дорожніх зборів.

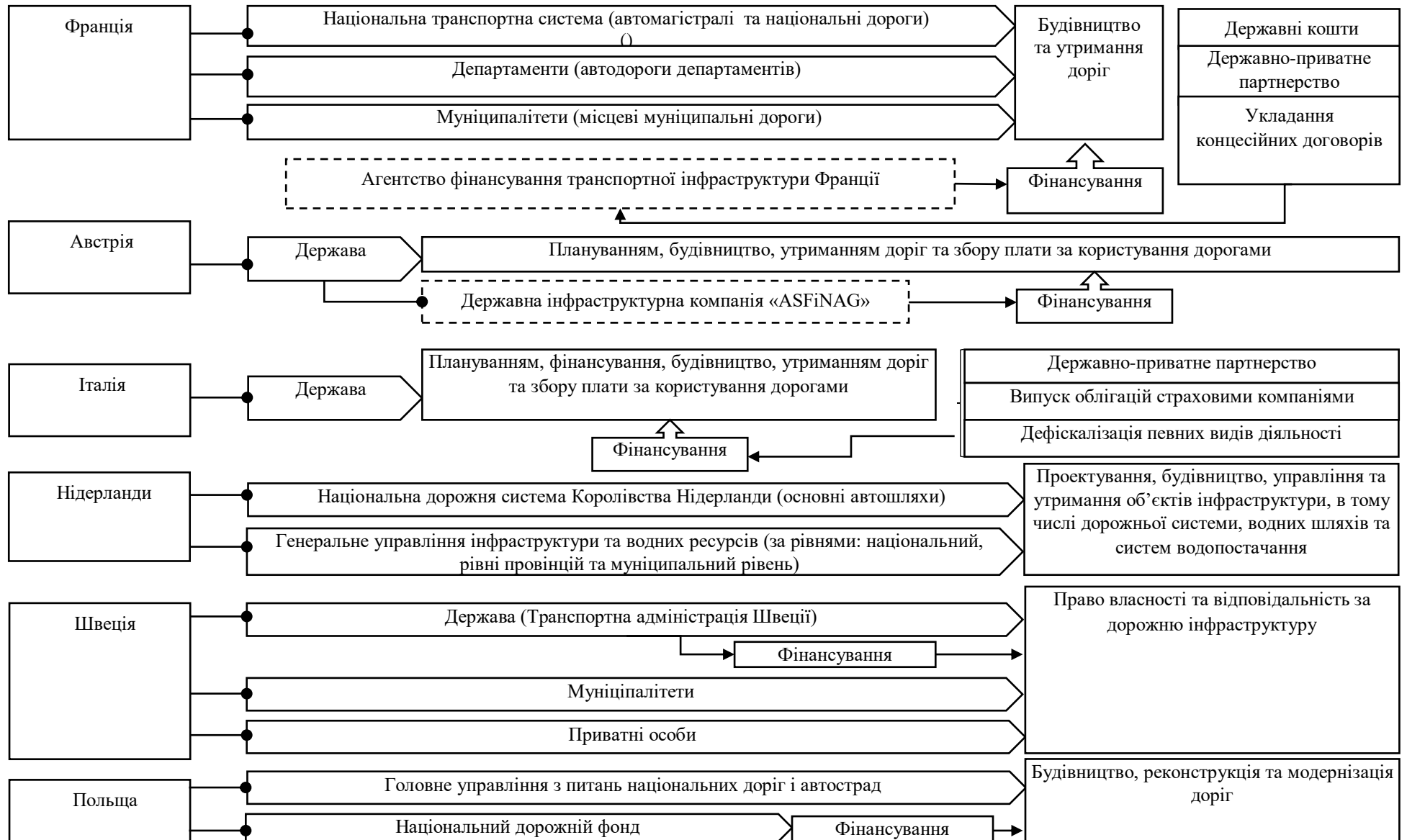


Рис. 1 Європейський досвід системи управління транспортною інфраструктурою  
Узагальнено автором на основі [2]

Фінансовий аспект платних доріг – це також форма відшкодування витрат на будівництво і утримання автомобільної дороги, які мають покриватись за рахунок економії від проїзду саме платною дорогою та за комфорт. Уведення плати на дорогах не може вирішити проблему поповнення бюджету, але водночас є інструментом створення та підтримання якісної дорожньої мережі автомобільних доріг на належному рівні [3, с. 259]. Інженерний інфраструктурний аспект передбачає, що платні дороги, очевидно мають якісно вищий техніко-технологічний рівень, який впливає на екологію, безпеку, збільшують економію витрат палива та часу на проїзд. З позицій організації транспортного руху платні дороги сприяють перерозподілу потоків транспортних засобів, регулюючи таким чином інтенсивність на автомобільних дорогах. Це сприяє розвитку мережі доріг і підвищення її ефективності. Світовий досвід доводить, що перерозподіл між платною і альтернативною дорогами встановлюється, як правило, на рівні 60:40. [3, с. 259].

Очевидно, що актуальні та прогресивні методи управління інфраструктурними проектами європейських країн є ефективними та результативними, однак, для реалій українського економічного сьогодення з метою сталого розвитку національної транспортної інфраструктури доцільним є запозичення досвіду Польщі, що вимагає гармонізації законодавства ЄС до законодавства України через якісну модифікацію нормативно-законодавчого підґрунтя в області транспортної інфраструктури, крім того важливим питанням є формування системи контролю та моніторингу за повноцінним виконанням ухвалених управлінських рішень.

#### **Список використаних джерел:**

1. Цілі Сталого Розвитку: Україна: національна доповідь 2017 / Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. URL: [http://un.org.ua/images/SDGs\\_NationalReportUA\\_Web\\_1.pdf](http://un.org.ua/images/SDGs_NationalReportUA_Web_1.pdf)
2. Європейський досвід організації та управління дорожніх систем. URL: <http://euinfocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/28999.pdf>
3. Талах Л. О., Агхнайах А. М. Європейський досвід організації та управління дорожніх систем. *Сучасні технології та методи розрахунків у будівництві*. 2017. Вип. 7. С. 251-260.

**Юрченко А.Ю.**, здобувач вищої освіти  
другого (магістерського) рівня, 071 Облік і оподаткування,  
Науковий керівник – **Скрипник С.В.**, д.е.н, доцент,  
завідувач кафедри Обліку і оподаткування,  
**Херсонський державний аграрно-економічний університет, м. Херсон**

### **ДОСВІД ІНДІЇ В РОЗВИТКУ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ ДЛЯ АГРОБІЗНЕСУ**

Освіта з управління агробізнесом є тим рушієм, що дозволяє мобілізувати зусилля суспільства в розвиток людського капіталу для підвищення ефективності аграрної сфери, яка поєднує принципи економіки, сільського господарства, бізнесу (комерції) та управління. Вона відіграє вирішальну роль як інструмент успішної професійної діяльності в будь-якому секторі й вимагає нових підходів до підготовки висококваліфікованих кадрів. В даний час підготовка фахівців в галузі агробізнесу є одним з перспективних напрямків в наданні освітніх послуг, яка допомагає сформувати не лише професійні навички з ведення бізнесу, а й здійснювати підготовку максимально універсальних, мультифункціональних фахівців з управлінським досвідом.

Сільське господарство було і залишається основою української економіки.

Насьогодні наша країна демонструє високі показники розвитку сільськогосподарської діяльності, успіхи у залученні і використанні сучасних інновацій, доводить перспективність роботи у аграрній сфері, а освіта відіграє у цьому процесі ключову і зростаючу роль.

У Індії сільське господарство практикується з давніх часів, коли інших галузей розвитку ще не існувало і фермерство, в основному, трактувалось як діяльність, що підтримує життя. На початку 60-х років Індія була чистим імпортером продовольчого зерна, а вже зараз вона стала періодичним експортером різних сільськогосподарських товарів.

Через вплив глобалізації виробництво та маркетинг стали популярними словами в сільському господарстві, а біотехніка, землеробство та інші різні високотехнологічні та механізовані технології призвели до зміни парадигми в сільському господарстві. Крім того, особливу увагу уряд Індії приділяв приватизації, державно-приватному партнерству, фермерським організаціям, які також сприяли зростанню потужностей сільського господарства.

Щоб реалізувати реальний потенціал індійського сільського господарства та зробити його перспективним сектором, важливо професійно керувати цим сектором як високотехнологічним підприємством. Те ж саме можна очікувати, управляючи менеджерами агробізнесу, які мають уміння і навички якісно, ефективно, доцільно та безпомилково виконувати свою роботу у сільськогосподарській сфері.

Сільське господарство досягло задовільного зростання за останні декілька десятиліть, але в даний час, завдяки різним національним та міжнародним чинникам, темпи його росту є відносно стагнаційним.

Поступова градація необхідна від збирання сільськогосподарської продукції до досягнення рівня кінцевого споживача. Більшість українських фермерів та дрібних підприємців недостатньо добре обізнані зі стандартними практиками, необхідними під час збирання врожаю, а також післязбиральних робіт, що, безсумнівно, відіграє важливу роль у загальній продуктивності як підприємницької діяльності локальних суб'єктів господарювання, так і всього аграрного сектору України [1].

З іншого боку, занадто багато посередників у маркетинговому каналі є основною причиною занепокоєння. В результаті цього фермер, який є ключовим виконавцем у сільському господарстві, не отримує бажаного результату від реалізації своєї продукції.

Отже, загальне спотворення каналів збуту та висока ціна кінцевої продукції негативно впливають на конкурентоспроможність витрат. На додаток до цього, глобальне зростання населення призвело до диспропорції між ринковим попитом та пропозицією сільськогосподарської продукції. Таким чином, необхідна особлива увага щодо дотримання належних методів управління, зменшення втрат сировини на фермах та на рівні переробки. Важливу роль для урівноваження попиту та пропозиції також відіграє підвищення ефективних маркетингових стратегій, таких як реклама, позиціонування брендів на національному та міжнародному рівнях тощо.

В результаті, щоб отримати фактичну винагороду на ринку, потрібно здійснювати належне управління всією діяльністю агробізнесу безпосередньо від

посадки насіння та до отримання продукції кінцевими споживачами. Очікується, що ці питання можуть бути вирішені через освіту керівників в аграрному секторі, яка, безперечно, має прихований потенціал для створення другої хвилі сільськогосподарської революції.

Агробізнес є невід'ємною ланкою взаємодії та співпраці як із промисловістю, комерцією, так і з торгівлею. Промисловість - це лише виробництво товарів, тоді як торгівля бере участь у дистрибуційній діяльності.

Сільське господарство є основою економіки Індії, що забезпечує продовольство для людства та сировину для промисловості. Індія має відповідні кліматичні та географічні умови, сприятливі для зростання сільського господарства, і, безсумнівно, сільське господарство завжди буде незамінним сектором індійської економіки. В Індії близько 60% населення прямо чи опосередковано залежить від сільськогосподарського сектору, але після аналізу сценарію зайнятості в цьому секторі спостерігається, що більшість студентів після закінчення навчання у аграрному напрямку ігнорують власну сільськогосподарську землю та приєднуються до приватних компаній чи будь-яких інших установ, щоб досягти успіху у своїй кар'єрі. Тому існує потреба у спрямуванні обізнаної, експертної та динамічної робочої сили на сільську місцевість для ефективного управління сільським господарством.

Освіта в галузі агробізнесу дає можливість приєднатися до сільськогосподарського корпоративного сектору і є однією з гарних альтернатив у аграрній кар'єрі. Корпоративні сектори, задіяні у виробництві та розподілі пестицидів, добрив, насіння, сільськогосподарського обладнання, є одними із звичайних та стабільних варіантів. На сьогоднішній день існує великий робочий потенціал у харчовій промисловості, що включає фрукти, овочі, рибне господарство, м'ясо та птицю, молочну продукцію, бджільництво, галузь шлунництва, а також роздрібний сектор, агробанкінг, біопаливний сектор, товари FMCG тощо. Усі ці сектори є гарною альтернативою для науковців, які хочуть бути відмінними з точки зору своєї професії. Іншим найкращим варіантом також може бути перетворення власної сільськогосподарської землі на вигідне підприємство шляхом застосування управлінських навичок та знання, а отже менеджери агробізнесу можуть мати добрі результати саме завдяки своїй відповідній освіті.

Щоб переформувати сільськогосподарський сектор Індії в комерційно життєздатну структуру здійснюються заходи по прищеплюванню знань з підприємництва та підприємницької діяльності, щоб сільське господарство могло стати основним фактором валового виробництва країни.

Залучаючи корпоративний сектор, сфера сільського господарства може перейти від просто стадії самозабезпечення до підприємства, для отримання прибутку, що призведе до загального розвитку економіки країни.

Управління агробізнесом має широкі можливості для розвитку кваліфікованої робочої сили в різних сферах діяльності, а саме це управлінський персонал для обслуговування кооперативів та сільського господарства, директори політики у цілому для фінансового сектору, навчені викладацькі кадри для забезпечення академічної галузі, технічно справна команда для обслуговування дослідницької галузі тощо.

Відтепер освіта в галузі управління, безсумнівно, допомагає у випуску кваліфікованих кадрів для обслуговування сільськогосподарської галузі та створивши таку динамічну робочу силу, Індія, безумовно, стане лідером у сільському господарстві. Досвід Індії в цьому напрямку дає додатковий поштовх в активній діяльності українських аграрних закладів вищої освіти щодо впровадження і розвитку нових освітніх програм і, відповідно, освітніх послуг в підготовці кваліфікованого персоналу для агробізнесу. Співпраця освітніх закладів з агробізнесовими структурами дає можливість доступу не лише до сучасних технологій та практик, а й подальшого працевлаштування фахівців, що мають новітні знання та реальний досвід розв'язання практичних завдань.

**Список використаних джерел:**

1. Bairwa, S.L., Kalia, A., Meena, L.K., Lakra, K., & Kushwaha, S. (2014). Агробізнес. Освіта в галузі управління: огляд можливостей працевлаштування. *Міжнародний журнал науково-дослідної публікації*. 4 (2): 1-4.

**Юрченко Ю.Ю., д.е.н.,**

доцент кафедри економіки і фінансів

**Бердянський університет менеджменту і бізнесу, м. Бердянськ**

**«РЕСУРСНА ПАСТКА» УКРАЇНИ ТА ШЛЯХИ ВИХОДУ З НЕЇ**

Щодо розвитку сільськогосподарської продукції то треба зазначити, що Україна має необхідну інфраструктуру, географічну доступність світових ринків, зростаюче населення планети, а відповідно і попит на продукти харчування, зростаючі доходи, що дозволяють змінити раціон харчування на користь екопродукції, більш якісних і різноманітних товарів - фактори, що забезпечують провідну роль України в постачаннях продовольства. Але у нинішніх умовах розвитку економіки України найбільш прийнятною характеристикою ситуації в сільському господарстві є термін «ресурсні пастки». У порівнянні, наприклад, з «ресурсним прокляттям», яке психологічно асоціюється з непереборним бар'єром, він має більш конструктивне забарвлення і гіпотетично припускає потенційний комплекс стабілізуючих ситуацію заходів. При цьому «ресурсні пастки» слід розглядати, враховуючи усі природні багатства, в числі інших і орні землі, про які згадував і Ричард Ауті [1].

Основними загрозами, які можуть впливати на економіку країни з багатими природними ресурсами є:

- авторитарні тенденції, лобіювання авторитарною владою інтересів монополістів у привласненні рентних доходів, зрощування інтересів влади та великої комерції;

- масова корупція;

- неефективні кадри в державному секторі економіки, де «низька зовнішня конкуренція обумовлює ... депрофесіоналізацію держапарату і корпоративного управління» [2];

- природні багатства в кінцевому підсумку «витісняють» з країни інтелектуальний капітал. В державі формується «медіократичне суспільство», «невисокого рівня людський капітал, який не пред'являє попит на демократичні інститути громадянського суспільства», не проявляє інноваційну активність [2];

- доступ вузького кола корупційних елементів до природних багатств і, як

результат, непомірне їх збагачення, виведення капіталу з країни і висока ступінь розшарування суспільства;

- відсутність державного інтересу, інтересу інвесторів до розвитку обробної промисловості веде до нарощування темпів імпорту продукції, інвестиційні потоки прагнуть в сировинну економіку на шкоду високотехнологічним виробництвам. В результаті - негативне сальдо балансу зовнішньої торгівлі;

- олігархічний режим, сформований на рентоорієнтованій економіці, контролює силовий блок, пригнічує протистояння громадянського суспільства, формує «правильні» вектори інформаційного простіру, та опозиційні сили і т.д.;

- наслідки такої структури економічного виробництва ведуть до деформації економічного розвитку, його спаду, конфліктів і громадянських протистоянь.

Отже, «ресурсний фундамент» економіки апіорі не веде до «створення високотехнологічної надбудови». Тільки грамотна державна політика по відношенню до природних ресурсів може зробити країну процвітаючою і забезпечити сталий розвиток, займати перші місця в рейтингу ООН за Індексом розвитку людського потенціалу. Україна належить до країн, багатих на природні ресурси, яка не минула «ресурсної пастки». Багаті надра (майже 1 трлн м<sup>3</sup> розвіданих запасів газу, біля 200 млн тонн нафти, вугілля, уран, залізна й марганцева руда, титан, бурштин, низка родовищ берилію, літію та інших корисних копалин, за які точиться тиха боротьба) [3]. Сільськогосподарські угіддя складають 41489,3 тис.га (68,7% до загальної площі), ліси та інші лісовкриті площі - 10674,9 тис.га (17,7% до загальної площі). Ріки, озера, лимани, моря, заповідники та природні національні парки – 1997,4 тис.га [4]. При всьому при тому економісти констатують, що з 1994 року Україна - сировинний додаток передових країн світу; її надра- гаманець купки олігархів – «творців та носіїв поняття «ресурсне прокляття»» [5].

Доводиться визнати, що в країні з передовими показниками по експорту зернових, відзначається занепад тваринництва, переробної промисловості. А значить немає нових робочих місць, не створюється додана вартість. Зростання експорту зерна «лише розширило можливість подальшого сповзання національної економіки у фазу сировинної рецесії, ... виснажено і хімізовано ґрунти, не вносяться органічні добрива, ... обкрадаються не тільки нинішні, а й наступні покоління» [3]. Причому в Україні існує власна версія «ресурсного прокляття», з «місцевим колоритом»: при наявності значних запасів природних ресурсів не організований належним чином їх видобуток. Частина свердловин законсервована, інші взагалі не розроблялися. «Спецдозволи на розробку газу опинилися в руках корумпованих політиків, пов'язаних із ними олігархів та сумнівних компаній, про власників яких нічого не відомо. Багато з них узагалі не ведуть на родовищах жодних робіт» [3]. Є припущення, що пов'язані з іншими країнами бізнесмени купують наші родовища, щоб їх не розробляти. Ще, наприклад, ситуація з ураном, за запасами якого Україна посідає 12-е місце у світі. При цьому «свою атомну енергетику ми забезпечуємо ураном власного видобутку лише на 40%. Більшість уранових родовищ держава не розробляє — бракує грошей. А приватним інвесторам... спецдозволів на розвідку й видобуток поки що не дають» [3].

Україна займає останні позиції за показниками доданої вартості у розрахунку на одного робітника і на 1 га серед низки країн. В результаті низької доданої

вартісті Всесвітній банк оцінює втрачені доходи нашої економіки щорічно близько 8 млрд.дол. від експорту.

«Ресурсна пастка» відбивається також на якості земель. Так, чорноземами вважаються землі, де вміст гумусу становить 2,5% і більше. Рівень цей необхідно підтримувати. Однак в Україні цього не відбувається з 2000 року: вміст гумусу в українських ґрунтах за цей період знизився з 3,36% до 3,14%. [5]. Як наслідок - низька врожайність і неефективне використання ґрунтів.

Рішення проблем «ресурсних пасток» на поверхні. Необхідна переорієнтація на високотехнологічні сегменти ринку, перехід до більш складних моделей участі в глобальних виробничо-збутових мережах. У нашому уявленні схема поетапного виходу з «ресурсної пастки» повинна бути наступною:

I етап - сировинна продукція.

II етап сировинна продукція + первинна обробка сировини.

III етап-повна обробка сировини + надання послуг.

IV етап-готова продукція + інноваційна діяльність.

Час для проходження етапів залежить від наявності виробничих потужностей і перспектив їх розвитку. Необхідне розуміння раціонального ефективного господарювання для конструктивних зрушень в економіці, наявність мотивації у владних структур до інноваційного прориву, до технологічного процесу. В іншому випадку є ризик, що «ресурсна пастка» обернеться реальним «ресурсним прокляттям». Тому необхідно:

- посилення державної допомоги сільському господарству. Експерти Світового банку стверджують, що реальною підтримкою держави наділені тільки великі підприємства. Близько 40% середніх і малих фірм не знають навіть про існування будь-яких державних програм підтримки [ 1 ];

- контроль за розподілом державної підтримки продовольчого сектора і вдосконалення контролю ефективності цієї підтримки;

- суворе дотримання стандартів безпеки харчових продуктів;

- ефективна логістика перевезень (транспортна і портова), інфраструктура; відновлення ефективного водного транспорту;

- забезпечення стабільного клімату для інвестицій в продовольчий сектор, його інфраструктуру;

- модернізація сільськогосподарського виробництва;

- ефективні фінансові інструменти підтримки агропромислового виробництва, в тому числі страхування аграрних ризиків.

#### Список використаних джерел:

1. Auty Richard M. Resource Abundance and Economic Development. Improving the Performance of resource-rich countries/ Richard M.: OxfordUniversity Press, 2001. URL:<https://www.wider.unu.edu/sites/default/files/rfa44.pdf>
2. Даниленко Л.Н. Рентно-сырьевая экономика России и проблемы ее трансформации: дис. на соискание ученой степени докт. экон. наук: 08.00.01 Л.Н.Лизун. Псков, 2014. 359 с. URL:<https://dissler.spbu.ru/dissler2/dissler/danilenko.pdf>
3. Казанський Д. Ресурсне прокляття. Чому природні ресурси досі не зробили Україну багатою. *Тиждень.UA*. 2018. URL:<https://tyzhden.ua/Economics/222019>.
4. Україна за 2018 рік. Статистичний щорічник. К. :Державна служба статистики України, 2019. – 482 с. URL:[http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2019/zb/11/zb\\_ook\\_2018.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2019/zb/11/zb_ook_2018.pdf).
5. Петрушенко М. Для кого «ресурсне прокляття» - рідна мати. *Урядовий кур'єр*. 5 січня 2017. URL:<https://ukurier.gov.ua/uk/articles/dlya-kogo-resursne-proklyatty-a-ridna-mati/>.



**Яроцук І.О.**, здобувач вищої освіти  
СВО бакалавр, ОПП Менеджмент  
Науковий керівник – **Козюра І.В.**, доктор державного управління,  
професор кафедри менеджменту,  
**Полтавський університет економіки і торгівлі**, м. Полтава

## **УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА**

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі розвитку економіки України зростає роль управління маркетинговою діяльністю організації. Невід'ємним елементом ефективної підприємницької діяльності виступає розуміння та використання концепції маркетингу в управлінні організацією. Маркетинг передбачає гнучкість організаційних форм управління, активну заповзятливість, постійний пошук шляхів ефективного пристосування до ринку і впливу на споживача [1, с. 227–234].

**Аналіз основних досліджень.** Окремі проблеми щодо управління маркетинговою діяльністю, її удосконалення за сучасних умов вивчають Волкова М.В., Гузенко Г.М., Ковбас І.М., Конопляникова М.А., Меленчук Ю.Т., Мосійчук І.В. та ін. Так, Мосійчук І.В. у своїх дослідженнях розглядає особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств в Україні [6, с. 278–302]. Меленчук Ю.Т. вивчає теоретико-методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємств за сучасних умов [5, с. 18–21]. Поняття, принципи, підходи до управління маркетинговою діяльністю розглядає Конопляникова М.А. [4, с. 332–336]. Гузенко Г.М. та Волкова М.В. вивчають проблеми управління та напрями вдосконалення маркетингової діяльності підприємства [2, с. 281–286]. Значна кількість публікацій підкреслює актуальність теми і відповідно окреслює певне коло дискусійних питань, що потребують вирішення.

**Мета** даної роботи полягає в дослідженні суті управління маркетинговою діяльністю організації

**Виклад основного матеріалу.** Запорукою успіху підприємства в ринкових умовах господарювання є вихід на ринок із більш вдосконаленою маркетинговою системою управління, яка можлива лише при адаптації системи до постійних змін в економічному середовищі.

Дослідження літературних джерел дозволило нам зробити висновок, що управління маркетинговою діяльністю виконує роль засобу вирішення певних задач підприємства – отримання прибутку, зростання обсягів продажу, збільшення частки ринку. Підприємства вирішують цю проблему шляхом впливу на рівень і характер попиту в даний період, шляхом управління попитом, який пов'язаний з регулюванням відносин зі споживачем.

Отже, управління маркетинговою діяльністю – це процес, який охоплює розробку і реалізацію концепції переведення маркетингових відносин в цільовий стан здійснення обміну, угод на основі законів, притаманних цій системі [4, с. 332–336].

Маркетингова діяльність має всебічний та вичерпний характер і охоплює значно більше коло питань. Підприємства, які не використовують маркетинговий

підхід у своїй діяльності, ризикують втратити власні позиції на ринку.

Управління маркетинговою діяльністю здійснюється за певною схемою, дотримання якої сприяє підвищенню ефективності управлінської діяльності на підприємстві.

У системі управління маркетинговою діяльністю підприємства виділяють наступні методи маркетингових досліджень та дій: вивчення зовнішнього середовища; вивчення наявних та планування майбутніх товарів; планування руху та продажів товарів; забезпечення формування збуту та стимулювання пропозиції; забезпечення цінової політики підприємства; розробка стратегічних планів; розробка, контроль та кількісне визначення й оцінка результатів; забезпечення необхідного рівня безпеки використання товару, захисту навколишнього середовища, вимог до споживчих властивостей товару. Учені виділяють велику кількість методів оцінки ефективності маркетингу, найдоцільнішими є кількісні та якісні методи, а також соціологічні та інформаційні [6, с. 278–302].

Для здійснення ефективного управління маркетинговою діяльністю на підприємстві потрібно застосовувати комплексний підхід, що базується на поетапній організації системи управління маркетингом. Виділяють такі етапи управління маркетинговою діяльністю:

- ситуаційний аналіз, який охоплює вивчення стану підприємства, виявлення тенденцій і формування прогнозів;

- маркетинговий синтез: постановка цілей і формування завдань;

- розробка та реалізація плану маркетингової діяльності: так звані «чотири р»: product (аналіз концепцій товару, параметрів конкурентоспроможності й т.д.), place (вивчення ринків, сегментація), price (цінова стратегія), promotion (формування попиту і стимулювання продажів);

- оцінка і контроль за результатами [1, с. 227–234].

Дослідження управління маркетинговою діяльністю проведено за матеріалами ТОВ «ТПК «Омега автопоставка». На ТОВ «ТПК «Омега автопоставка» створений відділ маркетингу з метою збільшення продаж продукції підприємства. Відділ проводить практичну маркетингову, рекламну та аналітичну діяльність, спрямовану на збільшення обсягів продажу, створення іміджу підприємства, визначення перспективних шляхів розвитку підприємства. Під час дослідження управління маркетинговою діяльністю ТОВ «ТПК «Омега автопоставка» виявлено, що серед позитивно впливаючих факторів відзначені наступні:

1. Високий ступінь залежності покупця від продавця і висока вартість «переходу» до іншого продавця.

2. Чутливість покупця до ціни.

3. Вплив якості виробленої продукції на якість виробництва чи споживання клієнта.

Серед загальних недоліків в організації маркетингової діяльності ТОВ «ТПК «Омега автопоставка» можна назвати наступні:

- недостатня діяльність підприємства в області реклами і стимулювання збуту;

- відсутність налагодженої системи „зворотного” зв'язку з покупцями товарів і послуг компанії.

Рекомендуємо ТОВ «ТПК «Омега автопоставка» провести PR-кампанію для підвищення впізнання підприємства на ринку України.

Для підвищення іміджу та впізнаності ТОВ «ТПК «Омега автопоставка» пропонуємо використовувати нагадувальну рекламу, яка включає:

- поштову рекламу: розсилка потенційним споживачам;
- рекламу в засобах масової інформації: спеціалізовані видання, газети, журнали, радіо;
- зовнішню рекламу: виготовлення плакатів; використання зовнішньої реклами бігборд.

Рекомендуємо відділу маркетингу розробити графік проведення виставок, конференцій та демонстрацій товару. Як складова маркетингової політики комунікацій реклама на місці продажу корисна під час запровадження на ринок товарів. Вона сприяє постійній наявності тієї чи тієї марки товару в магазині, що підтримує інтереси виробника, а також допомагає оживити торгівлю, коли її сполучають із акціями зі стимулювання продажу, із демонстрацією товару, з акціями.

Основним аспектом удосконалення товарної політики ТОВ «ТПК «Омега автопоставка» є застосування системи управління асортиментом та якістю товарів. У ціновій політиці пропонується використати стратегію, що базується на витратах. Особливістю даної стратегії є те, що ціна визначається відповідно до накладних витрат ТОВ «ТПК «Омега автопоставка», витрат на обслуговування, оренду тощо, до яких додається відсоток прибутку; встановити систему знижок, що повинно стимулювати покупців; наявність вичерпної і достовірної інформації про діяльність конкурентів, яку дозволить отримувати інформаційно-аналітична система підтримки рішень у галузі конкуренції.

**Висновки.** Управління маркетинговою діяльністю підприємства виводить суб'єкт господарювання на новий рівень функціонування у ринковому середовищі. Важливим для здійснення управління маркетинговою діяльністю є аналіз місткості ринку, його потенціалу, кон'юнктури, попиту, поведінки споживачів, можливостей підприємства, конкуренції тощо. Удосконалення підходів до управління маркетинговою діяльністю підвищить рівень конкурентоспроможності підприємства, рівень його інвестиційної привабливості, що буде сприяти відповідно підвищенню конкурентоспроможності продукції та закріпить позиції підприємства на ринку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Гузенко Г.М. Управління та вдосконалення маркетингової діяльності на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2017. № 12. С. 227–234.
2. Волкова М.В. Напрями вдосконалення маркетингової діяльності підприємства. *Економіка та управління підприємствами. Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 16. С. 281–286.
3. Ковбас І.М. Формування системи управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2015. № 3. С. 260–267.
4. Коноплянникова М.А. Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи, підходи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 17. С. 332–336.
5. Меленчук Ю.Т. Теоретико-методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємств. *Технологический аудит и резервы производства*. 2015. № 1 (6). С. 18–21.
6. Мосійчук І.В. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств в Україні.

**Hussain Abde Sater**, magister  
**Sapun A.L.**, PhD, associate professor,  
**Byelorussian State Agrarian Technical University**

### **IMPACT OF AGRICULTURE ON THE LEBANESE ECONOMY**

Lebanon is a middle-income country which growth depends heavily on remittance flows from expatriates and foreign investments. While the average actual annual growth of gdp (GDP) between 2006 and 2010 was 9.2%, it fell to almost zero in 2018 and 2019, and in the past two years gdp per capita has shrunk. The large fiscal deficit of about 11% in 2018-2019, as well as an increase in the debt service burden, which drains half of the state treasury's revenues, has led to a steady rise in the state debt, which reached 155% of GDP in 2019. The deficit exceeds 25% of GDP due to the failure of exports to recover, as a result, of the Syrian crisis and increased fuel imports. Despite repeated attempts by the central bank to support the status of net foreign assets, the economy has been constantly draining U.S. dollars in recent years, and the sharp scarcity of dollars has threatened supplies of fuel, medicine and imported food.

Inflation has increased since 2015, practically cutting salaries by half and reducing the purchasing power of the population. Consumer prices increased by 46.6% year-on-year in April 2020, while food price inflation increased to 150.3% in the same period, with the adoption of the parallel market exchange rate, making imports a costly process. As confidence in the banking sector diminishes, the economic crisis deepens and spreads to the real economy. Some companies have closed their doors, and others, with the aim of continuity, are cutting employees' salaries or reducing their working hours, resulting in lower incomes and/or pushing them into informal labour markets that accounted for 54.9% of the workforce in 2018-2019. This increases the already high unemployment rate, which reached 11.4% in 2018 and is 40% in some provinces.

The unemployment rate in Lebanon shows gender and structural age disparities, with the unemployment rate among women at 40.3%, higher than that of men, and youth unemployment more than twice the national average. Low livelihoods, low income levels and high prices have reduced access to basic services and food for Lebanese citizens and the most vulnerable Syrian Palestinian refugees. It is estimated that the economic and financial crisis will result in 850,000 people (or 22% of Lebanese) below the extreme poverty line of 1.7 million (or 45% of Lebanese) below the higher line of forgiveness in 2020, and in the medium and long term the number of most affected families is likely to increase and the situation of those living in poverty, including farmers and producers in the agriculture and nutrition sector, will worsen. Gdp is expected to contract in 2020 to 12% as a result of the economic and financial crisis as well as the health crisis caused by the Corona epidemic.

Although agriculture plays a relatively important role in the Lebanese economy, the economic contribution of the entire agricultural and food sector to the economy is much greater. In addition to the social role of agriculture as a source of support for house, hold resilience in the face of shocks, especially during current crises. Agriculture accounted for only 3% of GDP between 2016 and 2018, but contributed about 12% of the full-time workforce and 13% of another group (mostly unpaid family work) working in the sector

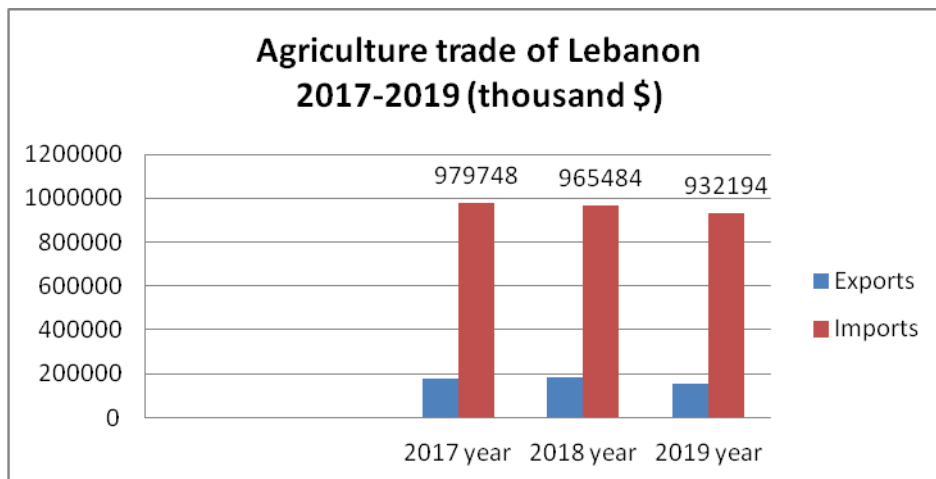
part-time or seasonally. The agricultural and food sector accounts for a quarter to a third of the economy and provides jobs for a quarter of the industrial workforce, with employment in agriculture, agriculture and food, estimated at 24% of the total employment rate.

Trade in the agricultural and food sector is an important part of Lebanese trade and agriculture - particularly fruits, vegetables, raw tobacco, spices, live sheep - and the management of agribusiness - especially processed food - is an important source of exports, accounting for more than 20% of total exports (or an average of \$0.7 billion between 2014 and 2018). At the same time, agricultural and food imports account for a significant share of total imports, accounting for 18% of the total (or an average of \$2.9 billion between 2014 and 2018).

Domestic agricultural and food production meets only 20% of domestic demand, and as a result Lebanon depends on imports for most of its food needs, particularly cereals and sugar. Lebanese agriculture is characterized by a clearly defined duality. On the one hand, it is responsible for only 25% of all agricultural holdings, and it is effective in exporting and running for-profit businesses, and on the other hand, Non-commercial agriculture in smallholdings provides limited opportunities for investment or profitability, particularly small agriculture, which is the main source of income for families or for the preservation of cultural and family heritage. As a result, of the high cost of production, it has become necessary for many small farmers to diversify sources of income and engage in income-generating non-agricultural activities. Lebanon's rural population accounts for 11.2% of the total population (771,000 in 2019), but is relatively poorer than the rest of the country's population. Agricultural activities in the poorest areas such as Akkar, Dinya, the North Bekaa and the South account for 80% of rural GDP, with about 9% of agricultural owners working mainly in dairy, cheese, agricultural manufacturing and small-scale agriculture to provide livelihoods.

Farmers with less than one hectare represent 70% of the farms (and work on 18% of the agricultural area used), 26% of farms have an area of between 1 and 6 hectares (40% of the agricultural area used) and 4% of farms have more than 6 hectares. As a result, 6 to 20 hectares of holdings make up 20% of the agricultural area used, while holdings over 20 hectares make up 22% of the agricultural area used. Lebanon is characterized by its strategic location between Europe and the Arab Gulf states and its mild climate suitable for the cultivation of vegetables and fruits of all kinds, its fertile soil and the availability of water resources for agriculture. According to the 2010 agricultural census, the total area of arable land is 332,000 hectares, of which 231,000 hectares (about half of which are irrigated) are cultivated with an average of 34/1 hectares for agricultural possession (23/1 for irrigated possession).

Lebanon is self-sufficient in some products, such as olive oil, meat and egg frédérin, while some types of vegetables and fruits are self-sufficient at certain periods consistent with their production periods. With regard to milk, the self-sufficiency rate is 63%, while the rate of wheat is low, and despite the support of this commodity, it is 20%, and red meat (lamb 20% beef 9%). This makes it imperative for Lebanon to import these goods to cover its consumption needs. Given the high value of the import bill, more investment in the agricultural sector should be encouraged and increased in the competitiveness of agricultural commodities to increase our exports and thereby reduce the agricultural trade deficit.



Real estate agricultural problems in Lebanon:

- The high cost of labour.
- The absence of direct and indirect support compared to neighboring countries.
- The high cost of transport action is due to the lack of necessary infrastructure.
- Some Lebanese agricultural products suffer from a lack of quality due to several reasons, most notably: the adoption of traditional varieties and patterns.
- Poor guidance and training, poor control.
- Excessive use of agricultural inputs, especially pesticides and fertilizers.
- The absence of traceability and labeling systems. Specifications for agricultural commodities are not mandatory.
- Failure to follow good post-harvest transactions (transportation, packaging, storage).

#### References:

1. Agro-food sector brief, Nov. 2016, prepared by Ghinwa Chlouk in collaboration with FAO and UNIDO, for the Lebanon Development Forum.
2. Braunstein, E. and Seguino, S. The impact of economic policy and structural change on gender employment inequality in Latin America, 1990–2010. *Review of Keynesian Economics*. 2018. 6(3). p. 307–332.

**Posternak I.M.**<sup>1</sup>, Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, the Associate Professor Department of the Organization of Building,

**Posternak S.A.**<sup>2</sup>, Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, the technical expert,

<sup>1</sup>**Odessa state academy of building and architecture**, Odessa,

<sup>2</sup>**Private company «Composite»**, Odessa.

### ACTUAL ISSUES MANAGEMENT OF STRATEGIC DEVELOPMENT URBAN PLANNING ENTERPRISES

In town-planning is shown the tendency to integration, both in sphere of production of goods, and in management sphere; the expanded reproduction demands the further increase level a division of labor, concentration and specialization of building manufacture, an intensification exchange of results is industrial-economic activities. As one of perspective forms integration various complexes act in town-planning structure; in the course formation plans social and economic development of large cities even more

often there is a situation when for increase of efficiency used financial, material and a manpower concentration of efforts, but also new progressive forms the organization of building manufacture – corporate, scientific and technical is necessary not simply, power efficiency [1].

In work the scheduling method in the organization of building manufacture is used. The planned schedule is such design document, in which dynamically (i.e. in time) terms and costs performance works are displayed. The planned schedule can be presented in various forms (descriptive, matrix, a sheet-calendar, graphic, etc.) From which the most evident is the graphic form. Last is widely applied in the form of the linear schedule chart (Gantt chart) and the network schedule (count). In substantial aspect the planned schedule it is system unites technology, the organization and economy building manufacture. Planned schedules are a basis both for the organization building manufacture, and for projects management. Planned schedules it is developed as a part of following projects: the business plan the investment building project; the project organization of building; the project a substantiation of investments; offers for its representation on the contract auctions; the project manufacture works; the project annual organization of works the building organization; technological cards, etc. The planned schedule also is a basis for formation the schedule of financing building and the schedule a monetary stream, connected with an estimation economic efficiency of the project.

For the description conditions performance kinds of works technological cards, for the description of processes – cards of labor processes serve. In some cases these descriptions are supplemented with technological normal which define all essential conditions and ways the control of works and the operations, necessary for their qualitative and effective performance.

High level coincidence interests of the basic industrial organizations entering in CSTC T-PPR at preservation a branch accessory and its corresponding inclusiveness in branch systems of planning, financing, logistics and management.

The interrelation of economic activities defining them dependence in achievement both own, and branch purposes, forming the given complex.

Territorially caused social and economic unity, is impossible without realization the coordinated economic policy, free from administrative restrictions.

Such are the most general features, testifying that at the organization management CSTC T-PPR it is impossible to adapt only an operating economic mechanism, search of new forms and methods is necessary. In effect, the main problem is today maintenance coordination in activity of the controls concerning various links and levels building branch. Suggest them to unite "under the general roof" more often. But such structures are too bulky, unhandy, and are not always realized in practice, especially in building. It is necessary to organize thus participants CSTC T-PPR that they, realizing own purposes, would reach also the general results – we will tell, with partners in building of those or other building objects or with accessory manufacturers, though and not participating directly in works, but providing them, etc. Such mechanism is coordination. Integrity CSTC T-PPR is given by not so much spatial organization, how many that end result – a product of manufacture of reconstruction which and is created by builders. Now, when the emphasis becomes on economic control levers, neglect lessons coordination management in relation to primary economic cells are necessary for

considering.

There are such constructive elements buildings for which thermal protection perfection is not unique or at least a reconstruction main objective. Some constructive elements building and without that require improvement, replacement or reconstruction, for example, them the decayed window covers, not tight or even the proceeding roof, the peeled off plaster on a facade concern. In such cases an expense for power reconstruction are inevitable, because suffers not only functionality a building and its suitability for residing, but also building aesthetics, and elimination these lacks any case will demand financial expenses.

Line methods the organization works can be calculated in the different ways, therefore they have received names of methods calculation the organization works. We will consider a method of continuous use of resources (M-CUR).

For calculation formation streams on method M-CUR we will consider the line organization of works presented by matrix durations and the schedule internal painting and decorating, at reconstruction buildings of historical building Odessa under standards power efficiency (tab. 1).

*Table 1*

**Matrix durations and the schedule internal painting and decorating, at reconstruction buildings of historical building of Odessa under standards power efficiency, calculated by a method of continuous use resources**

| Index and the name of works        | Private front of work                  |  |   |   | Total duration of work                     |
|------------------------------------|--|--|---|---|--|
|                                    | I                                      | II                                     | III                                     | IV                                      |  |
| A. Plaster works                   | 0      7<br>7                          | 7      16<br>9                         | 16      22<br>6                         | 22      30<br>8                         | 30=7+9+6+8                                 |
| B. Priming works                   | 23      25<br><u>2</u>                 | 25      28<br>3                        | 28      30<br>2                         | 30      33<br>3                         | $T_B^w = 23$<br>10=2+3+2+3                 |
| C. Under paint putty works         | 25      38<br><u>13</u>                | 38      55<br><u>17</u>                | 55      66<br><u>11</u>                 | 66      81<br><u>15</u>                 | $T_C^w = 2$<br>56=13+17+11+15              |
| D. Works on coloring               | 64      69<br>5                        | 69      77<br>8                        | 77      81<br>4                         | 81      87<br><u>6</u>                  | $T_D^w = 39$<br>23=5+8+4+6                 |
| Total durations of fronts of works | 69=69-0<br>27=<br>7+2+13+5<br>42=69-27 | 70=77-7<br>37=<br>9+3+17+8<br>33=70-37 | 65=81-16<br>23=<br>6+2+11+4<br>42=65-23 | 65=87-22<br>32=<br>8+3+15+6<br>33=65-32 | Stretching of communications frontal – 150 |

*Source: It is developed by authors on the basis scheduling.*

On four building objects (buildings of historical building Odessa), defined as private fronts of works, are carried out four kinds of works in rigid technological sequence (A→B→C→D) on each object: plaster works (index A), priming works (index B), under paint putty works (index C) and works on colorings (index D). The sequence development private fronts works also is fixed by the following sequence: 1→2→3→4.

Each kind of work is carried out by constant cast which pass to the following object only after the full termination work on previous object. If the given complex works was carried out by a consecutive method its minimum duration would be equal to the sum of



durations of all works entering into a given complex:

$$T = 7+9+6+8+2+3+2+3+13+17+11+15+5+8+4+6 = 119\text{days.}$$

For the line organization works at performance any work on any object performance two obligatory conditions is required: the termination the given kind of work a resource on previous object (resource readiness of executors); the termination a previous kind of work on the given object (technological readiness private front of work).

Therefore, reconstruction historical building has the big social and economic value. Its primary goals consist not only in prolongation service life buildings, but also in liquidation physical and an obsolescence, increase operational characteristics and architectural expressiveness. It is offered to create in the city Odessa "the Corporate scientific and technical complex town-planning power reconstruction "CSTC T-PPR", as the innovative organizational structure using in practice the saved up scientific and technical potential for reconstruction buildings historical building of Odessa under standards power efficiency. The considered method of calculation building stream M-CUR possesses positive property of an effective utilization of cost labor and machine resources, at their considerable (defining duration of works) costs; however thus there are breaks in development of separate private fronts of works.

#### **References:**

1. Posternak, I. M., & Posternak, S. A. (2016). Sohranenie ob'ektov kulturnogo naslediya Odessyi s uchetom energomenedzhmenta [Preservation objects a cultural heritage of Odessa with the account power management]. Preservation of historic buildings in the central part of Odessa via inscribing in the UNESCO world heritage list (pp. 220–223). Odessa: Astroprint (in Russian).

**Senyshyn O.S.,**

Doctor of Economic Science, Professor,

**Ivan Franko National University of Lviv, Lviv**

### **REGULATION OF FIXED CAPITAL REPRODUCTION IN UKRAINE USING TAXONOMIC ANALYSIS METHODOLOGY**

We propose to determine the general effectiveness of state regulation of the fixed capital reproduction using an integrated index that characterizes the effectiveness of state regulation of the fixed capital reproduction using the *method of taxonomic analysis* developed by Vyacheslav Plyuta [2]. The argument in favor of using this method, in our opinion, is that it works with multidimensional economic concepts, that are described by a considerable number of indices.

We shall present the said indices we have calculated (Table 1), that will be used to calculate taxonomic index of effectiveness of state regulation of the fixed capital reproduction.

Taxonomic index is calculated by the classical algorithm of taxonomic analysis [1]: formation of the observations matrix, standardization of the values of elements of the observations matrix, formation of the reference vector, determination of the distance between individual observations and the reference vector, calculation of the taxonomic coefficient.

To form a matrix of observations, that characterize effectiveness of state regulation of the fixed capital reproduction.

**System of indices of effectiveness of state regulation of  
the fixed capital reproduction**

| Years | Capital productivity | Capital intensity | Capital-labor ratio<br>(million UAH /<br>pers.) | Coefficient of<br>productive use of<br>fixed capital | Increase rate | Coefficient<br>of renewal | Retirement rate | Coefficient of<br>cumulative<br>reproduction |
|-------|----------------------|-------------------|---|--|---------------|---------------------------|-----------------|--|
| 2010  | 0,143                | 7,002             | 0,347   | 0,002  | 1,04          | 0,071                     | 0,020           | 0,043  |
| 2011  | 0,154                | 6,498             | 0,385   | 0,009  | 1,06          | 0,020                     | 0,013           | 0,271  |
| 2012  | 0,142                | 7,020             | 0,475   | 0,004  | 1,06          | 0,021                     | 0,026           | 0,050  |
| 2013  | 0,135                | 7,407             | 0,539   | -0,002   | 1,05          | 0,016                     | 0,044           | 0,060  |
| 2014  | 0,100                | 10,044            | 0,761   | -0,043   | 1,00          | 0,009                     | 0,017           | 0,022  |
| 2015  | 0,187                | 5,337             | 0,465   | -0,049   | 1,02          | 0,028                     | 0,061           | 0,067  |
| 2016  | 0,249                | 4,014             | 0,502   | 0,004  | 1,02          | 0,025                     | 0,034           | 0,063  |
| 2017  | 0,316                | 3,164             | 0,479   | 0,003  | 1,02          | 0,021                     | 0,051           | 0,062  |
| 2018  | 0,321                | 3,115             | 0,587   | 0,002  | 1,01          | 0,020                     | 0,065           | 0,064  |

We shall form the observations matrix ( $X$ ):

$$X = \begin{pmatrix} 0,143 & 7,002 & 0,347 & 0,002 & 1,04 & 0,071 & 0,020 & 0,043 \\ 0,154 & 6,498 & 0,385 & 0,009 & 1,06 & 0,020 & 0,013 & 0,271 \\ 0,142 & 7,020 & 0,475 & 0,004 & 1,06 & 0,021 & 0,026 & 0,050 \\ 0,135 & 7,407 & 0,539 & -0,002 & 1,05 & 0,016 & 0,044 & 0,060 \\ 0,100 & 10,044 & 0,761 & -0,043 & 1,00 & 0,009 & 0,017 & 0,022 \\ 0,187 & 5,337 & 0,465 & -0,049 & 1,02 & 0,028 & 0,061 & 0,067 \\ 0,249 & 4,014 & 0,502 & 0,004 & 1,02 & 0,025 & 0,034 & 0,063 \\ 0,316 & 3,164 & 0,479 & 0,003 & 1,02 & 0,021 & 0,051 & 0,062 \\ 0,321 & 3,115 & 0,587 & 0,002 & 1,01 & 0,020 & 0,065 & 0,064 \end{pmatrix} \quad (1)$$

We shall determine the mean value of each index (Table 2).

Having determined the mean values of indices, we standardize values of the matrix elements of using the following formula:

$$Z_i = \frac{X_i}{\bar{X}_i}, \quad (2)$$

where  $Z_i$  – standardized value of index  $i$ ;  $X_i$  – value of index  $i$  in the observations matrix;  $\bar{X}_i$  – mean value of index  $i$ .

Table 2

**Mean values of indices for calculation of taxonomic coefficient of effectiveness of  
state regulation of the fixed capital reproduction**

| Index  | Mean value |
|--|------------|
| Capital productivity                           | 0,194      |
| Capital intensity                              | 5,956      |
| Capital-labor ratio                            | 0,504      |
| Coefficient of productive use of fixed capital | - 0,008    |
| Increase rate                                  | 1,031      |
| Coefficient of renewal                         | 0,026      |
| Retirement rate                                | 0,037      |
| Coefficient of cumulative reproduction         | 0,078      |

Matrix of standardized values ( $Z$ ) will have the following pattern:

$$Z = \begin{matrix} & 0,73669 & 1,17569 & 0,68789 & -0,25714 & 1,00862 & 2,76623 & 0,54381 & 0,55128 \\ & 0,79336 & 1,09106 & 0,76322 & -1,15714 & 1,02802 & 0,77922 & 0,35347 & 3,47436 \\ & 0,73154 & 1,17871 & 0,94163 & -0,51429 & 1,02802 & 0,81818 & 0,70695 & 0,64103 \\ & 0,69548 & 1,24369 & 1,06850 & 0,25714 & 1,01832 & 0,62338 & 1,19637 & 0,76923 \\ Z = & 0,51517 & 1,68646 & 1,50859 & 5,52857 & 0,96983 & 0,35065 & 0,46224 & 0,28205 \\ & 0,96337 & 0,89612 & 0,92181 & 6,30000 & 0,98922 & 1,09091 & 1,65861 & 0,85897 \\ & 1,28277 & 0,67398 & 0,99515 & -0,51429 & 0,98922 & 0,97403 & 0,80769 & 0,80769 \\ & 1,62793 & 0,53126 & 0,94956 & -0,38571 & 0,98922 & 0,81818 & 1,38671 & 0,79487 \\ & 1,65369 & 0,52303 & 1,16366 & -0,25714 & 0,97953 & 0,77922 & 1,76737 & 0,82051 \end{matrix} \quad (3)$$

We shall count as *stimulators*, that is, indices whose growth has a positive effect on the overall effectiveness of reproduction of the fixed assets, capital productivity, capital-labor ratio, coefficient of productive use of fixed capital, increase rate, renewal rate and coefficient of cumulative reproduction. We shall count as *destimulators* capital intensity and retirement rate.

Division of the attributes into stimulators and destimulators is the basis for the construction of the reference vector. For this purpose it is necessary to choose the highest values of stimulators and the lowest values of destimulators from values of the matrix attributes for the entire period under study respectively. Elements of this vector have coordinates and are formed from the values of indices using the formula:

$$Z_{oi} = \max Z_{ij} \text{ (stimulator)}; Z_{oi} = \min Z_{ij} \text{ (destimulator)} \quad (4)$$

Proceeding from that, reference vector ( $P_0$ ) has the following coordinates:

$$P_0 = (1,654;0,523;1,509;6,300;1,028;2,766;0,353;3,474) \quad (5)$$

The next step in the algorithm of determining taxonomic index is determination of distance between separate observations and the reference vector. This distance is calculated using the formula

$$C_{i/o} = \sqrt{\sum_{j=1}^m (z_{ij} - z_{oj})^2} \quad (6)$$

where

$Z_{ij}$  – standardized value of  $j$ -th index in period  $i$ ;

$Z_{oj}$  – standardized value of  $j$ -th index in reference vector.

After finding the above said distance, calculate the following necessary indices, namely root-mean-square deviation from this distance and the norm setting of distances (remoteness) of each unit of the aggregate from the “reference” point using the following formulas:

$$\bar{C}_o = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m C_{io} \quad (7)$$

$$S_o = \sqrt{\frac{1}{m} \sum (C_{io} - \bar{C}_o)^2} \quad (8)$$

$$C_o = \bar{C}_o + 2S_o \quad (9)$$

The obtained distances serve as the initial values used in the calculation of taxonomy:

$$d_i = \frac{C_{i0}}{C_0} \quad (10)$$

Taxonomic index itself ( $K_i$ ) shall be determined using the formula:

$$K_i = 1 - d_i, \quad (11)$$

Values of the taxonomy coefficient for 2010–2018 calculated using the above formula are shown in Table. 3.

Taxonomy coefficient was unstable during the analyzed period. Interpretation of this indicator is made in conformance with the following logic: the closer is the level of relevant component to the unit, the better is the situation towards state regulation of the fixed capital reproduction.

*Table 3*

**Values of taxonomy coefficient characterizing general effectiveness of state regulation of the fixed capital reproduction in 2010–2018**

| Years | Taxonomy coefficient<br>$K_i$ | Intermediate calculations |           |             |       |       |
|-------|-------------------------------|---------------------------|-----------|-------------|-------|-------|
|       |                               | $d_i$                     | $C_{i/0}$ | $\bar{C}_0$ | $S_0$ | $C_0$ |
| 2010  | 0,249                         | 0,751                     | 7,316     | 6,725       | 1,511 | 9,746 |
| 2011  | 0,197                         | 0,803                     | 7,821     |             |       |       |
| 2012  | 0,205                         | 0,795                     | 7,745     |             |       |       |
| 2013  | 0,269                         | 0,731                     | 7,125     |             |       |       |
| 2014  | 0,549                         | 0,451                     | 4,392     |             |       |       |
| 2015  | 0,640                         | 0,360                     | 3,509     |             |       |       |
| 2016  | 0,223                         | 0,777                     | 7,576     |             |       |       |
| 2017  | 0,225                         | 0,775                     | 7,554     |             |       |       |
| 2018  | 0,231                         | 0,769                     | 7,491     |             |       |       |

Our study confirms that in 2015 this index was the highest and attained the value of 0,640, and in 2016-2018 it declined. This indicates a declining effectiveness of reproduction processes connected with reproduction of the fixed capital. To prevent further decline, there is a need to develop effective managerial decisions connected with reproduction of the fixed capital.

**References:**

1. Ayvazyan, S., Bajaeva, Z., Staroverova, O. Classification of multivariate observations. Moskva: Statistika, 1974. 769 p.
2. Plyuta, V. Comparative Multivariate Analysis in Economic Research. Moskva: Finansyi i statistika, 1989. 176 p.

## **РОЗДІЛ 6. ДОСЯГНЕННЯ ТЕОРІЇ Й ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ: МАРКЕТИНГОВІ, ЛОГІСТИЧНІ, ІНФОРМАЦІЙНІ, РЕСУРСНІ ТА ПРАВОВІ АСПЕКТИ ТА ПИТАННЯ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

**Андрос С. В.**, д.е.н., доцент,  
провідний науковий співробітник  
відділу фінансово-кредитної та податкової політики,  
ННЦ «Інститут аграрної економіки», м. Київ

### **ВЗАЄМОДІЯ БАНКІВ І МІКРОФІНАНСОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ: РОЛЬ ДЛЯ РОЗВИТКУ МАЛОГО АГРОБІЗНЕСУ**

Мікрофінансування є доступною і поширеною формою позики грошових коштів. Завдання, що стоїть перед мікрофінансовими організаціями (МФО), полягає в задоволенні попиту шляхом оперативного надання фінансової допомоги. Такі компанії мають різну цільову аудиторію і з кожним роком удосконалюють свою діяльність, що позитивно позначається на покращенні якісних показників по кредитних портфелях. З огляду на відсутність прямої конкуренції з банками, у МФО є можливість розробки власних програм та застосування індивідуального підходу при співробітництві з малим агробізнесом.

Ринок мікрофінансування викликає не тільки інтерес, але і довіру малого агробізнесу (МА). Позичальники відмовляються від звернення в банки і роблять вибір на користь численних і лояльних до них МФО. Нинішні доходи сільського населення не відповідають розцінкам навіть на товари першої необхідності. Взяти гроші у МФО можна набагато швидше і простіше, ніж в банку. Для оформлення позики всі дії можна виконати через Інтернет, рішення прийде миттєво. Відмови, як у випадку з банківським кредитом, позичальникові не буде.

Порівнюючи банки і мікрофінансові компанії, виділимо такі їх відмінності:

- процес оформлення кредиту. Отримати гроші в МФО можна повністю в віддаленому режимі. Кошти переказуються на карту МА відразу після схвалення його заявки на мікропозичку. У випадку з банком без відвідування підрозділу не обійтись. На офіційних сайтах подається попередня заявка і дається попередня відповідь. Якщо рішення позитивне, позичальник повинен прийти до найближчого представництва і принести документи, дані яких вказані в анкеті;

- суми і терміни кредитування. Мікрокредити надаються на короткий строк (від 1 дня до 1 місяця) і в сумі до 10-15 тисяч гривень. Банки не видають МА позику всього на кілька днів, мінімальний термін традиційно становить кілька місяців. Позичити суму в 500-1000 грн у нього МА також не зможе. Одночасно з цим чимало українських МФО почали пропонувати досить великі позики – на період до 12 місяців;

- кількість документів та період їх розгляду, вимоги до кандидатів на позику. Банк зажадає від МА хорошої кредитної історії, наявності офіційного працевлаштування та численних документів. Рішення банк ухвалить за кілька днів. Мікропозички видаються майже всім повнолітнім громадянам України, незалежно від їх кредитної історії, величини доходу і місця роботи.

Цільова аудиторія МФО є різною. За допомогою до МФО звертається МА з

невеликим доходом, які не можуть або не хочуть брати позику в банках. Втім думка про те, що мікrokредити цікаві тільки «потенційно небезпечним» позичальникам, є необґрунтованою. У список постійних клієнтів МФО входить чимало МА, які можуть впевнено розраховувати на отримання грошей від банків. Але не бажають витратити час і сили на збір численних документів та / або потребують мінімальні суми в кілька тисяч гривень на нетривалий термін.

Дослідженням встановлені такі основні переваги мікrokредитування МФО:

- мінімальна кількість відмов. Приводом для відхилення заявки може бути тільки надання недостовірної інформації в анкеті або серйозно зіпсована кредитна історія;

- підвищення рівня лояльності – велика частина МФО схвалює 8 з 10 надісланих клієнтом заявок, більш ніж у 40% випадків позичальникам надається запитувана сума без лімітного обмеження;

- розвиток бонусних систем – майже в 90% МФО реалізуються програми лояльності, відбувається поступове збільшення ліміту та зниження процентних ставок у міру вчасного погашення позик клієнтом;

- можливість пролонгації мікrokредиту (при неможливості погасити позику в раніше обраний термін, кредит можна продовжити без збільшення процентної ставки та нарахування пені);

- відповідь приходиться протягом 10-15 хвилин на E-mail і по СМС;

- необхідна мінімальна кількість документів: тільки паспорт громадянина України та Реєстраційний номер облікової картки платника податків;

- гарантована конфіденційність для МА;

- першу позику можна отримати під 0% кілька разів (у різних МФО);

- процес оформлення – повністю віддалений. Підписувати договір або приносити документи в офіс МФО не потрібно, за винятком, коли гроші МА хоче отримати готівкою – без візиту до підрозділу МФО не обійтись;

- поява грейс-періодів – термін при простроченні платежу, протягом якого не нараховуються штрафи і неустойки. Багато МФО вводять триденні і навіть п'ятиденні грейс-періоди. При цьому понад 95% українських МФО продовжують надавати можливість пролонгації позик. Послуга доступна без виплати додаткових комісій – тільки при оплаті нарахованих відсотків.

Серед ключових недоліків мікrokредитування МФО відмітимо наступні:

- висока процентна ставка. В процентну ставку МФО закладають власні підвищені ризики, також як і банки. Натомість, порівнювати кредитні ставки у МФО і банків некоректно. МФО пропонують малі суми на незначний термін. Величина банківських кредитів, оформлюваних на багато місяців і навіть років, становить десятки і сотні тисяч гривень. У випадку з МФО за тиждень або два тижні на позику в 10-15 тисяч гривень «значна» переплата не «набігає». Тому процентна ставка в 1,5-2,1% на добу (середній показник) реально не є настільки високою, як іноді прийнято вважати.

- нетривалість мікrokредитування. Отримувати гроші в борг на термін понад декілька місяців не вигідно якраз через величину ставки. Однак цей недолік можна вважати відносним. В більшості випадків фінансова підтримка позичальникам МФО потрібна на короткий період. І саме короткостроковість пропозицій дозволяє уникнути значних переплат. Крім того, МФО надають можливість дострокової

виплати боргу: сума відсотків знижується – оплачувати необхідно тільки дні фактичного використання коштів.

Жорстка конкуренція на фінансовому ринку змушує МФО надавати позики на більш вигідних і цікавих для МА умовах. Дійсно, МФО розробляють короткі і прості в оформленні анкети-заявки. На заповнення позичальникові необхідно витратити не більше 10 хвилин. Часто при цьому не потрібно завантаження будь-яких фото або сканованих копій документів. Кредитні фахівці не зв'язуються з потенційними клієнтами по телефону і не дзвонять контактним особам, вказаним ними. У великих МФО розглядом заявок і прийняттям рішень займаються автоматизовані системи, які за хвилину об'єктивно, цілодобово і неупереджено оцінюють величезний обсяг інформації, миттєво дають відповідь і негайно переводять гроші на карти схвалених позичальників. Спеціальні пропозиції, які роблять МФО потенційним позичальникам, досить різноманітні [1].

Серед цікавих варіантів пропозицій виділимо наступні:

- перший кредит майже всі МФО пропонують під 0%. Пропозиції діють у 99% випадків тільки для нових клієнтів. Умови надання мікропозики МФО представлено в табл. 1.

Таблиця 1

Умови надання мікропозики МФО

| МФО          | Процентна ставка, в день, % | Сума позики, тис грн | Термін кредитування, днів |
|--------------|-----------------------------|----------------------|---------------------------|
| Дінеро       | 0                           | до 15                | від 7 до 30               |
| Манімен      | 0,01                        | до 15                | від 1 до 30               |
| Алекс Кредит | 0,01                        | до 10                | від 5 до 30               |
| Кредит плюс  | 0,01                        | до 10                | від 3 до 30               |
| Швидкозайм   | 0                           | до 10                | від 7 до 30               |

Джерело: Складено за [2].

- акції, розіграші подарунків і промокоди. Ставши учасником акції і виконавши її умови, або застосувавши спеціальний буквено-цифровий код можна знизити величину процентної ставки за позикою. Іноді МФО влаштовують розіграші, в яких призами виступають гроші на внутрішній рахунок, побутова техніка, знижки на ставку відсотків, подорожі тощо.

- програми лояльності для постійних благонадійних позичальників. Ставши клієнтом однієї і тієї ж МФО малий агробізнес може розраховувати на більш вигідні умови кредитування: доступний ліміт стане зростати, можливий термін оформлення позики – збільшуватися.

Для залучення позичальників у 2020 р. МФО планують розширити ряд послуг: спеціальні пропозиції для приватних підприємців; видача кредитів на великі суми під заставу нерухомості або іншого дорогого майна; послуги лізингу.

Річ у тім, що мікролізинг застосовується до МА, які потребують позикових коштів для придбання торгового обладнання, автомобілів, і в цьому плані мікролізинг є найбільш оптимальним, ніж банківський кредит. Основні відмінності банківського кредиту від мікролізингу наведені в табл. 2.

Вказані фактори відіграють важливу роль у зростанні ринку мікрокредитування.

## Основні відмінності банківського кредиту від мікролізингу

| Банківський кредит  | Мікролізинг  |
|---|--|
| На витрати відноситься амортизація за нормами. Відсотки по кредиту збільшують вартість основного засобу в кінці звітного року | Лізингові платежі (включаючи амортизацію, відсотки) отримувачем повністю відносяться на витрати, що дозволяє знизити базу для нарахування податків |
| Виплата податку на нерухомість проводиться згідно з нормами амортизації   | Прискорена амортизація дозволяє знизити загальну суму виплачуваного податку на нерухомість (майно)   |
| Необхідна повна застава на суму кредиту і відсотків по ньому (об'єкт кредитування не є заставою за кредитом)                  | Заставою по забезпеченню є власне сам предмет лізингу  |
| Знижується ліквідність бухгалтерського балансу за рахунок відображення заборгованості по кредиту                              | Зберігається ліквідність бухгалтерського балансу   |
| Об'єкт переоцінюється в кінці року, що збільшує податок на нерухомість  | Предмет лізингу протягом дії договору не підлягає переоцінюванню   |
| Банки не погоджуються на дострокове погашення кредиту   | Можливість у будь-який момент погасити достроково – відшкодувати основну вартість предмета лізингу, що знижує виплати за відсотками                |

Джерело: Складено за [3].

Насичення ринку новими МФО призводить до зниження процентних ставок. Це додає сегменту мікрокредитування додатковий попит. Важливо й те, що в умовах зростаючої конкуренції, МФО роблять мікропозики загальнодоступними і фінансово вигідними продуктами для малого агробізнесу. Банківське кредитування вже не є для МА єдино можливим або зручним варіантом вирішення фінансових проблем.

Вважаємо, що активний розвиток і збільшення інтересу до ринку мікрокредитування зі сторони малого агробізнесу є закономірним явищем. Цей тренд зберігатиметься за умови відсутності у подальшому негативних факторів.

#### Список використаних джерел:

1. Лупенко Ю.О., Андрос С.В. Забезпечення короткостроковими фінансовими ресурсами малого агробізнесу: емпіричні дані мікрофінансових організацій. *Економіка АПК*. 2020. № 5(307). С. 34-44.
2. Огляд ринків фінансових послуг. Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг. 2020. URL : <https://nfp.gov.ua/ua/Ohliad-rynkiv.html>.
3. Andros S., Melnyk L., Butenko N., Zaikina H. Tykhenko V. Efficiency of Management of Loan Funds in the Banking Industry of Ukraine: Data of the Factor Analysis of Credit Turnover. *Marketing and Management of Innovations*. 2019. Issue 4, 129-139. DOI: <http://doi.org/10.21272/mmi.2019.4-11>.



**Беженар К. Г., Боденчук В. В.,**  
здобувачі вищої освіти ОС бакалавр, ОПП Облік і оподаткування,  
Науковий керівник – **Гуменюк І.М.,**  
викладач кафедри соціальної роботи та психології,  
**Подільський спеціальний навчально-реабілітаційний**  
**соціально-економічний коледжу, м. Кам'янець-Подільський**

## **ФОРМУВАННЯ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКІВ МАРКЕТИНГУ ТА ЛОГІСТИКИ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ**

Сьогодні ключову роль відіграє короткий час доставки замовленого товару клієнту. Отже, логістика має велике значення на підприємстві, яке пропонує прямий продаж. Незважаючи на те, що логістика пов'язана в основному з транспортом, потрібно пам'ятати, що логістичним процесам підвласний також матеріальний і інформаційний потік.

Найважливішим фактором, що визначає ефективність і функціональність логістики, є планування. У внутрішній структурі компанії дуже добре працює ланцюжок взаємопов'язаних дій. Завдяки цьому всі етапи транспортування товарів проходять безперебійно і займають мінімум часу. Безпосередньо на підприємстві можна виділити наступні заходи: збір продукту, його зберігання та підготовка до відвантаження і, нарешті, транспортування до кінцевого одержувача.

На підприємстві відіграє велику роль розташування виробничих потужностей. Їх розташування має бути суворо встановлене та оптимізоване таким чином, щоб забезпечити безпечно зберігання товару і швидкість його розміщення потрібних етапах технологічного процесу.

Проблеми управління розвитком сучасної логістичної діяльності підприємства знайшли своє відображення в чисельних публікаціях вітчизняних та зарубіжних дослідників. Серед вітчизняних науковців відомі праці О. Амоші, Н. Коніщева, Н. Трушкіна. Серед зарубіжних вчених значний інтерес становлять праці С. Кравчика, П. Петраса, Д. Двілінського та інших.

В даний час, для того щоб досягти успіху у підприємницькій діяльності, недостатньо використовувати маркетингові підходи, потрібно застосування сучасних високоефективних способів і методів управління потоковими процесами, таких, як логістика. Логістика, як практична діяльність, стійко зайняла свою нішу в управлінні сучасними підприємствами. Вона має велике значення для клієнтів, постачальників підприємства, його власників і акціонерів. Логістика координує всі структури підприємства (напрямок, впорядкування і розподіл продукції від виробника до кінцевого споживача, враховуючи рентабельність, результативність, продуктивність).

Кожне підприємство (господарська організація), що здійснює свою основну діяльність, змушене ефективно координувати співпрацю своїх внутрішніх підрозділів, а також контактувати із зовнішнім середовищем (клієнтами і постачальниками), мета такої комунікації широко зрозуміла-обмін інформацією та ресурсами [4, с.15].

Логістика в широкому сенсі розуміється як інтегрована система формування та контролю фізичних процесів потоку продуктів, спрямованих на досягнення найбільш сприятливого співвідношення між рівнем наданих послуг (рівнем

обслуговування клієнтів) і рівнем структури відповідних витрат.

На сучасному етапі ринкових відносини як для великих, так і для малих підприємств логістика є способом оптимізації процесу виробництва товарів і послуг. Це пов'язано з тим, що правильне управління логістичними процесами, як уже було сказано вище, допомагає забезпечити підвищення ефективності діяльності підприємства, збільшення прибутку і підвищення конкурентоспроможності.

Інтерес до логістики обумовлений можливостями підвищення ефективності функціонування матеріалопроводячих систем, значного збільшення прибутку за рахунок зниження витрат пов'язаних зі скороченням виробничих витрат, зменшення часового інтервалу на всіх стадіях виробничого циклу, і, як наслідок, створення нових конкурентних переваг для підприємства на ринку [2].

Логістична діяльність бізнесу може переслідувати різні цілі, але головною, визначальною є максимізація вигод всіх учасників процесу перевезення матеріалів, виробництва товару і споживання готових продуктів. Максимізація вигод досягається не автоматично тільки в силу використання інструментарію логістики, а усвідомлено, на основі мобілізації всього логістичного потенціалу кожного учасника і насамперед самого підприємства.

Діяльність в області логістики багатогранна. Вона включає управління транспортом, складським господарством, запасами, кадрами, організацію інформаційних систем, комерційну діяльність та багато іншого. Внаслідок цього, логістика підрозділяється на наступні напрямки за функціональною ознакою: заготовительна (закупівельна) логістика; виробнича логістика; сбутова логістика; торгівельна логістика; логістика систем пересування; логістика складування.

Здійснення логістичної діяльності тісно переплітається з іншими видами діяльності на підприємстві. Найбільш істотна взаємозв'язок логістики з маркетингом. Так, визначення асортиментної політики підприємства і планування послуг, що вирішуються службою маркетингу, здійснюються спільно з підрозділами логістики. При цьому завданням логістики є забезпечення виробництва сировиною, управління запасами в розрізі тих видів продукції, випуск яких обґрунтований маркетингом.

Маркетинг і логістика на етапі розподілу продукції не просто доповнюють один одного, а тісно взаємопов'язані і взаємозалежні. Таким чином, сутності логістики та маркетингу тісно переплітаються в процесі задоволення потреб споживачів при оптимальних витратах.

Маркетинг і логістика, два напрямки однієї ланки - економіки, дві гілки, які виростаючи з одного кореня тісно переплітаються на шляху досягнення кінцевої мети - задоволення потреби й одержання максимального прибутку. Протягом всієї діяльності підприємства вони так чи інакше перегукуються один з одним.

Щодо цілей, способів їх досягнення та вирішуваних завдань логістика та маркетинг, по суті, являють собою частини єдиного процесу - процесу задоволення потреб споживачів. В цілому основна діяльність маркетингу, полягає у вивченні ринкової ситуації, а саме попиту на товари і послуги, піднімаю планку якості до рівня повної задоволеності потенційних споживачів. У той час, як логістика займається безпосередньо забезпеченням всієї цієї маркетингової діяльності організації. Завдяки логістиці здійснюється поставка товарів і послуг

споживачам в місце і час, зручний для них, а також доставка товарів і послуг потрібної якості за взаємовигідним цінами. Крім того логістика забезпечує і саме підприємство-виробника матеріалами та засобами за вигідною ціною, у зручний для нього місце і час для виготовлення товарів та надання послуг.

Поширена формула «маркетинг формує попит, а логістика його реалізує» [3, с.363 .], що відображає певну взаємопов'язаність маркетингу та логістики.

Маркетинг може сприяти активізації попиту, сприяти інформуванню ринку про товар. Але власне попит - об'єктивний, він формується на ринку, його носіями є споживачі. Логістика реалізує попит.

Маркетинг і логістика - самостійні і взаємопов'язані галузі наукових знань і практичної діяльності. Основним об'єктом розгляду в маркетингу є споживач і його потреби. Логіка маркетингу - необхідно вивчити ринкову ситуацію і сформуванню комплекс взаємопов'язаних рекомендації щодо продукту, ціни, збуту і просування продукту на ринок. У логістиці основним об'єктом вивчення є потоки - матеріальні, інформаційні, фінансові та ін. Логіка логістики - необхідно так організувати матеріальні та інші потоки, щоб необхідний споживачеві товар потрібної якості та кількості був доставлений в призначений час з мінімальними витратами.

Логістика, з одного боку, впливає на прийняття маркетингових рішень (як обмеження - по транспорту, по зберіганню і т.д.), з іншого боку, впливає на реалізацію вже прийнятих маркетингових рішень.

**Висновки.** Вміле використання поєднання маркетингу і логістики дозволить приймати швидкі та раціональні рішення щодо забезпечення ефективної взаємодії між внутрішнім та зовнішнім середовищем підприємства; – впровадження маркетинг-логістичного управління підприємством допоможе оптимізувати збутову діяльність за рахунок аналізу оборотності та пришвидшення продажів; товарно-матеріальні запаси на підставі прогнозу реалізації; контроль ринкової кон'юнктури та поточних купівельних переваг; взаємовідносини із постачальниками та споживачами; виробничі та операційні витрати.

Отже, побудова логістичного процесу в організації має визначну роль у створенні продукту та швидкості реалізації продукції. Головними можливостями процес навколишнє середовище навколишнє середовище виняток Особливості процесу збережені в навколишньому винятковий процес А В оптимізації логістичного циклу є наукові підходи до оптимізації логістичної діяльності в цілому.

#### **Список використаних джерел:**

1. Вівчар О. І. Концептуалізація сучасних поглядів на поняття логістики. 2008. № 2 (17). С. 106–111.
2. Вівчар О. І. Застосування логістичного підходу до управління матеріальними потоками. Матеріали XII наукової конференції ТДТУ ім. І. Пулюя. Тернопіль: ТДТУ, 2012. С. 253.
3. Виноградов А.С. Проблеми логістики. *Маркетолог*. 2013. №3 С. 5-15
4. Гелета І.В., Калинська Е.С., Кофанов А.А. Економіка організації (підприємства): навч. посіб. Київ: Магістр, 2007. 303с.

**Безгубенко М. С.**, здобувач вищої освіти  
СВО магістр, ОПП Економіка,  
Науковий керівник – **Бурко Я. В.**, к.е.н, доцент,  
доцент кафедри економіки і підприємництва,  
**Східноукраїнський національний університет імені В. Даля**,  
м. Сєверодонецьк

## **УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА**

Стрімкий прогрес у розробці інформаційних і комунікаційних систем, глобальна динамічна конкуренція й зростаючі вимоги клієнтів вимушують переглядати діяльність підприємства та шукати більш ефективні системи забезпечення конкурентоспроможності та можливості повного задоволення потреб клієнтів. Одним із ключових інструментів при цьому виступає логістика. На сучасному етапі відбувається активне впровадження логістичної концепції на підприємствах, передумовами цього є: зростання запасів і транспортних витрат у системах дистрибуції товарів; ріст транспортних тарифів; швидке поширення концепції маркетингу; розвиток теорії й практики логістики.

У економічній літературі існує багато різних тлумачень терміну «логістика». Французькі фахівці визначають її як «сукупність різноманітних видів діяльності з метою одержання з найменшими витратами необхідної кількості продукції у встановлений час та у встановленому місці, в якому існує конкретна потреба в даній продукції» [1]. Вчені Національної ради США з управління матеріальним розподілом логістику розглядають як планування, управління та контроль потоку матеріальної продукції, що надходить на підприємство, та відповідного йому інформаційного потоку, обробляється і залишає його [2].

Різнманітність трактувань логістики пояснюється тим, що в цій сфері діяльності базова термінологія ще не уніфікована, тому що вона перебуває у стадії формування. Однак можливо виділити загальну частину для всіх дослідників: логістика вирішує питання матеріальних і товарних потоків, а також супутніх фінансових та інформаційних потоків. Загалом також всіх фахівців з логістики поєднує системне бачення операційних бізнес-процесів та їх транспортно-складського супроводу з урахуванням сфери товарообігу.

Метою даного дослідження є пошук шляхів перебудови бізнес-процесів торгівлі на прикладі ТОВ "Кремінська торгівельна компанія".

Діяльність даного торгівельного підприємства представлена наступним логістичним ланцюжком: підготовка до відправки споживачам різних біосумішей для підживлення рослин, мінеральних добрив; закупівля товарів у постачальників, зберігання товарів, комплектація заказів, фасування продукції, продаж товарів оптовим і роздрібним підприємствам торгівлі та іншим учасникам товарного ринку.

Фактично із продукцією підприємства ТОВ "Кремінська торгівельна компанія" покупець може зустрітися тільки в магазині або на складі оптових продажів. Бізнес не в повній мірі використовує Інтернет як новий допоміжний простір. Тому підприємству при використанні традиційних способів ведення бізнесу, доцільно доповнювати їх віртуальними можливостями. Це може бути і пошук нових клієнтів, і нові можливості взаємодії з ними (ознайомлення з

товаром, виписування рахунку, надсилання оферти тощо). Таким чином, бізнес в Інтернеті для підприємства означає перенесення частини ділової активності в електронну мережу, використовуючи її як допоміжний простір.

Для розширення каналів збуту й збільшення обсягів продажів підприємству необхідно залучити альтернативні канали збуту продукції - продажі через інтернет-магазин. Доцільно освоїти електронну комерцію - це повністю «онлайн» форма ведення бізнесу, яка не потребує традиційних. Цінність електронної торгівлі для покупців полягає в тому, що вона значно заощаджує час покупця на пошук і покупку потрібного йому товару. Для продавця цінність електронної торгівлі полягає в потенційній можливості охопити своєю торгівлею велику кількість покупців.

В процесі дослідження виявлені відмінності традиційних продажів і продажів через інтернет-магазин. Їх формалізують наведені функціонально-структурні моделі бізнес-процесів організації продажів «Як є» («AS-IS») і «Як буде» («TO-BE»).

Загальний процес «Організувати продаж» містить у собі три процеси: підготувати продаж, оформити продаж, видати товар (рис. 1).

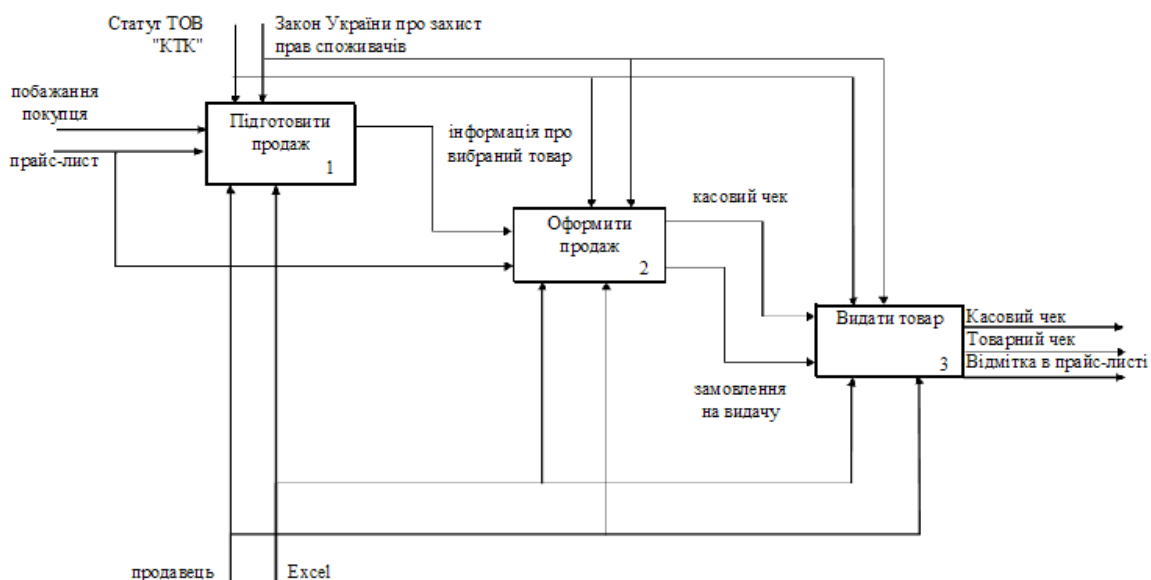


Рис.1. Діаграма декомпозиції бізнес-процесу «Організувати продаж» у моделі «AS-IS»

В свою чергу декомпозиція процесу «Підготувати продаж» здійснюється на три підпроцеси: консультувати покупця, вибрати товар, перевірити наявність на складі. Бізнес-процес «Оформити продаж» відповідно - оплатити товар, відправити заявку на склад, оформити документацію. Декомпозиція процесу «Видати товар» включає дві дії: передати товар покупцеві і оформити гарантію.

Знайдені в моделі «AS-IS» недоліки, а саме, покупець може ознайомитися з товаром тільки в магазині або в демонстраційному залі оптового складу, можна виправити при створенні моделі «TO-BE» - моделі нової організації бізнес-процесів (через інтернет-магазин покупець може ознайомитися з товаром дистанційно). Декомпозицію бізнес-процесу «Організувати продаж через інтернет-

магазин» моделі TO-VE наведено на рис. 2.

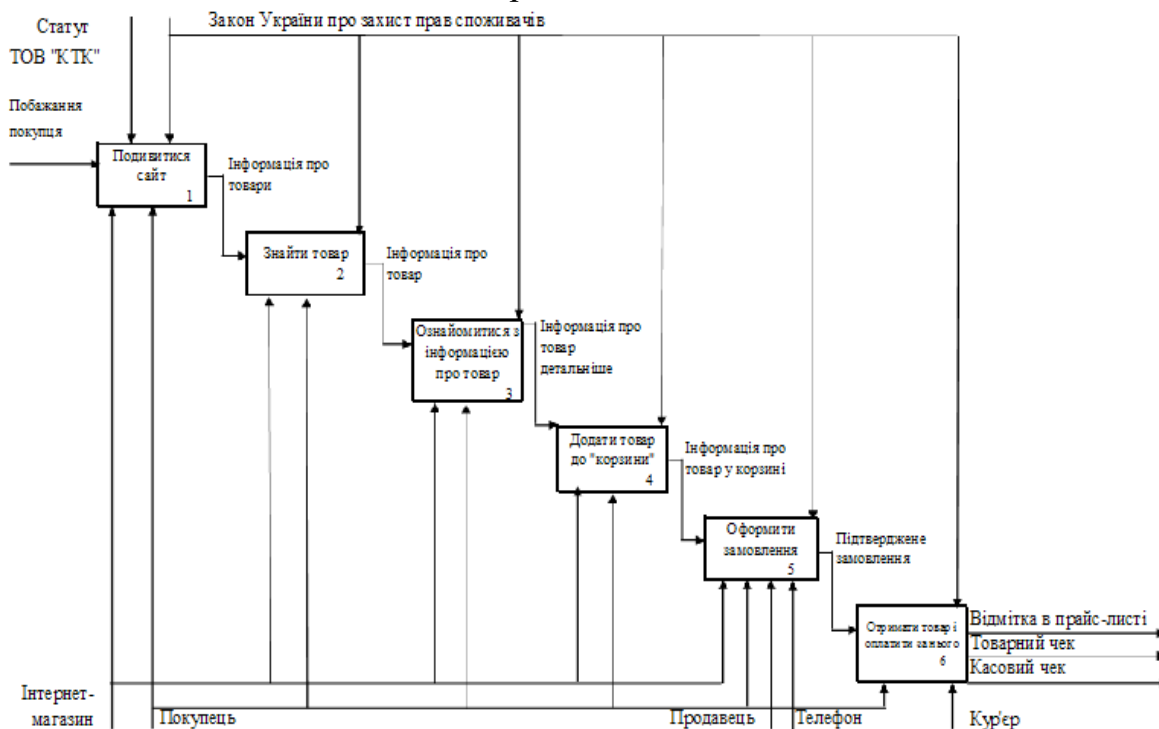


Рис. 2. Декомпозиція діаграми «Організувати продаж через інтернет-магазин» моделі TO-VE

Функціональна модель «ТО-ВЕ» дозволяє вже на стадії проектування майбутньої інформаційної системи визначити зміни. Застосування функціональної моделі «ТО-ВЕ» дозволяє не тільки скоротити строки впровадження інформаційної системи, але також знизити ризики, пов'язані з несприйняттям персоналом нових інформаційних технологій.

Таким чином, за допомогою інтернет-магазину підприємство зможе вирішувати наступні завдання: розширити потенційну аудиторію споживачів; надавати підтримку бренду, підвищити впізнання, інформувати потенційних споживачів про товар і підприємство; збільшити обсяги продажів через електронну торгівлю; підвищити рентабельність торгівельної діяльності підприємства.

#### Список використаних джерел:

1. Уотерс Д. Логістика. Управление цепью поставок. М.: ЮНИТИ, 2017. 504 с.
2. Джонсон Д., Вуд Д., Вордлоу Ф. Д., Мерфи м.л., Поль Р. Современная логистика / пер. с англ., 9-е изд. М.: Издат. дом «Вильямс», 2016. 624 с.

**Біліченко С.П.,**  
науковий співробітник

**ДУ «Інститут економіки та прогнозування» НАН України, м. Київ**

### **ПРОБЛЕМИ І ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В НЕСТАБІЛЬНИХ УМОВАХ**

Ключовою проблемою сучасного етапу розвитку економіки є вибір шляхів і механізмів адаптації та розвитку підприємств, спрямованих на формування економічного зростання окремих господарюючих суб'єктів і країни в цілому.

Великий інтерес до цієї проблематики обумовлений в значній мірі позитивними результатами і яскравими прикладами впровадження інноваційних процесів в діяльності західних компаній. В результаті складається судження, згідно з яким збільшення масштабів інноваційної діяльності є визначальною умовою ефективного функціонування будь-якого підприємства або більш складної економічної системи. Світові теоретики і практики менеджменту усвідомили необхідність орієнтації економічної політики на інноваційний шлях розвитку, розглядаючи його як найважливіший фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вітчизняні дослідники проблематики інноваційного розвитку формують концепцію інноваційного розвитку на основі організаційного потенціалу підприємства. Тільки чітка й узгоджена система інноваційного розвитку дозволяє досягти високих і довгострокових результатів і забезпечує зміцнення конкурентної позиції підприємства в нестабільному ринковому середовищі [1]. Нова парадигма менеджменту в розвинених країнах заснована на системному і ситуаційному підході до управління. Фірма розглядається як відкрита система, її успіх пов'язується, в першу чергу, з тим, наскільки вдало вона пристосовується до зовнішнього оточення: економічного, соціального, науково-технічного, тощо. Загальні умови, в яких діють підприємці, характеризуються досить високим рівнем мінливості і високим рівнем втручання держави при наявності політичної нестабільності і недостатності економічного протекціонізму, несформованістю ринкових механізмів, тобто всім тим, що вимагає орієнтації управління, в першу чергу, на зовнішнє середовище. Найбільш значуща якість управління в нинішніх умовах - це гнучкість, здатність переорієнтуватися на вирішення нових завдань, використовувати нові, адекватні умовам, форми і методи управління. Процес менеджменту інноваційного розвитку можна розглядати з позиції системи функціонального управління, процесу прийняття управлінських рішень та організаційної системи. З позицій функціонального підходу до управління інноваційним розвитком цей процес виступає як комплекс окремих функцій, виконання яких забезпечує реалізацію і зміцнення потенціалу підприємства. Як процес прийняття управлінських рішень управління інноваційними проектами забезпечує відповідну послідовність виконання взаємопов'язаних етапів [2].

1. Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища діяльності підприємства. Здійснення аналізу зовнішнього середовища передбачає дослідження поточної кон'юнктури ринку і визначають її чинники. Результатом проведення такого аналізу є складання прогнозу розвитку зовнішнього середовища. При аналізі чинників внутрішнього оточення підприємства проявляють сильні і слабкі сторони його діяльності, вивчають минулий досвід, ефективність функціонування підприємства, тенденції його розвитку.

2. Виявлення напрямків і варіантів інноваційного розвитку ринкових можливостей шляхом проведення системного зіставлення отриманих результатів аналізу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. Результатом стає вибір цільових сегментів ринку для реалізації проектів інноваційного розвитку підприємства, розробка підходів до формування цільового ринку на базі певних сегментів.

3. Проведення аналізу та кількісної оцінки ризику на етапах інноваційного

розвитку і всього процесу в цілому.

4. Виділення пріоритетних напрямків діяльності через формування системи цілей на поточний і довгостроковий періоди, визначення пріоритетних завдань, виконання яких повинно сприяти досягненню поставлених цілей.

5. Формування організаційної структури управління інноваційним розвитком.

6. Здійснення планування виробничо-збутової і фінансової діяльності за обраними пріоритетними напрямками шляхом розробки перспективних і поточних планів, складання бюджетів інноваційних проектів.

7. Контроль за виконанням заходів, спрямованих на реалізацію потенціалу інноваційного розвитку та підготовка рішень про своєчасну зміну пріоритетів і пошук нових напрямів інноваційної діяльності.

Облік зазначених функцій дає можливість зробити висновок, що процес переходу підприємства на інноваційний шлях розвитку вимагає створення нової системи його організаційного управління з урахуванням коригуючих дій. Управлінські нововведення часто випадають з точки зору керівників, які зазвичай розвиток підприємства обмежують лише технічними або технологічними новаціями. При такому підході підприємство не розглядається як система, із неї вихоплюється лише тільки "основний" процес. Потенціал організації сприймається однозначно як технічний і технологічний. Організаційний і кадровий потенціали (тобто ступінь нарощування можливостей за рахунок більш ефективного управління і використання людських ресурсів) серйозно не враховуються. Таким чином, можливості для розвитку істотно знижуються. Якщо підприємство - це сукупність, система сфер діяльності, то управління здійснюється щодо елементів цієї системи - виробництва, кадрів, фінансів, реалізації продукції, тощо, а також до всієї системи в цілому. Інноваційний розвиток в нестабільних ринкових умовах вітчизняної перехідної економіки характеризується специфічними особливостями, які обумовлюють формування численних моделей систем управління в кожній конкретній ситуації. Вибір тієї чи іншої моделі залежить від умов діяльності підприємства, рівня розвитку економіки, сформованості її інноваційного потенціалу.

Сучасний етап розширення глобалізації, інформатизації та ринкових відносин дає великі можливості для розвитку за рахунок підключення до інноваційних процесів більш підготовлених підприємств, інтеграції учасників інновацій в рамках міжнародної кооперації (пул, консорціум і т.д.), залучення інтернет-технологій, використання світових досягнень і можливостей міжнародних інститутів бізнесу. Як показує практика вітчизняних підприємств, при формуванні організаційного потенціалу в недостатній мірі використовуються можливості світової консолідації. Основною причиною такої ситуації є низький рівень готовності до змін вітчизняних підприємств. Період організаційних змін вимагає серйозних інвестиційних вкладень, в свою чергу обмежує можливості поточного економічного зростання підприємства незалежно від джерел фінансування програм інноваційного розвитку. На цьому етапі сформованість і гнучкість системи управління інноваційною діяльністю підприємства дозволяє трансформуватися в новий шлях розвитку без зайвих витрат. Інноваційний розвиток являє собою систему орієнтації діяльності підприємства на досягнення високих результатів функціонування за рахунок інноваційних факторів, в основі



яких лежить постійний безперервний пошук нових засобів і сфер реалізації потенціалу підприємства в нестабільних ринкових умовах. Інноваційний розвиток на рівні окремого підприємства передбачає здійснення процесу впровадження перспективних нововведень, реалізація яких має сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Перехід підприємства на шлях інноваційного розвитку вимагає від нього організації системи управління, здатної швидко реагувати на зміни як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищі функціонування.

Економічна ситуація останніх років характеризується збільшенням ступеня глобалізації та інформатизації бізнесу, посиленням конкуренції на ринках товарів і послуг, капіталу і праці. Такий розвиток ринку призводить до необхідності створення сталої інноваційної політики, в основі якої лежить інтеграція підприємств і суб'єктів господарювання, концентрація капіталів. Як свідчить світовий досвід, альтернативи інноваційному розвитку сьогодні ще не існує, адже конкурувати на зовнішніх ринках в традиційному полі діяльності практично неможливо. Тільки принципово нові технології, підтримувані управлінськими інноваціями, дозволять створити нове конкурентне середовище і забезпечать передумови для досягнення лідерських позицій на ринку. У свою чергу підвищення ділової активності та інновації дозволять забезпечити високі темпи економічного зростання, збільшення капіталізації підприємств і масштабів виробництва.

#### **Список використаних джерел:**

1. Про інноваційну діяльність: Закон України. *Голос України*. 2002. № 144. С. 10–12.
2. Гораєва, Т. Ю., Шамина Л. К. Методика мониторинга и оценки инновационной деятельности предприятия. *Научно-технические ведомости СПбГПУ. Сер. Экономические науки*. 2015. № 3 (221). С. 198–210.

**Будякова О.Ю.**, к.е.н.,  
старший викладач кафедри економіки та сфери обслуговування,  
**Київський національний університет технологій та дизайну**, м. Київ

### **ОСОБЛИВОСТІ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ НАУКОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В УКРАЇНІ**

Трансфер та комерціалізація технологій – це відносно самостійні процеси, хоча вони можуть бути й пов'язані між собою. У цьому випадку саме в результаті трансферу технологій з'являється можливість успішної комерціалізації. Комерціалізація розробок націлена на отримання економічного результату та починається з моменту виявлення перспектив використання нової розробки, а закінчується реалізацією розробки на ринку та отриманням додаткового ефекту через задоволення потреби в нових розробках, технологіях, товарах й послугах. Трансфер ж не обов'язково пов'язаний з отриманням прибутку як автором технології, так й її реципієнтом. У сучасних умовах саме трансфер інноваційних технологій сприяє інтеграції освіти, науки та виробництва в інтересах соціально-економічного розвитку країни. Якщо говорити про інтеграцію науки, освіти та виробництва, слід мати на увазі, що кожна з цих сфер життєдіяльності суспільства самостійна та самодостатня, вони не пов'язані прямо й безпосередньо один з одним тими чи іншими стадіями якогось загального для них циклу, а скоріше, зв'язок обумовлений результатами функціонування кожної з них. Навіть в умовах

ринкового господарства головні цілі таких сфер, як наука та освіта, спочатку не зовсім тотожні основної мети сфери виробництва. Щодо останньої ця мета полягає в створенні матеріальних благ, але не тільки й навіть не стільки для задоволення постійно зростаючих потреб суспільства, скільки для отримання за рахунок цього економічної вигоди. Що ж стосується науки та освіти, то тут взаємозв'язок користі з вигодою далеко не настільки прямий, а значно більше опосередкований: в сфері науки завжди домінувало прагнення до отримання нових знань; для сфери освіти в усі часи головними цілями є професійна підготовка людини до майбутньої трудової діяльності, формування у нього моралі, системи цінностей, визначеного ставлення до життя, суспільства та праці. Ринок за всієї несхожості основних інтересів сфер науки, освіти та виробництва, проте, інтегрує їх в головному – в прагненні до підвищення ефективності функціонування кожної шляхом використання в ній результатів іншої сфери. При цьому сам ринок стає як певною частиною такої інтеграції, так одночасно й її середовищем.

Можна визначити, що інтеграція науки, освіти та виробництва – це: процес зближення та зв'язку різних самостійних сфер діяльності, який забезпечує підвищення рівня та якості професійної підготовки кадрів та їх більш швидку адаптацію до умов подальшої реальної трудової діяльності, в тому числі й в сфері виробництва; форма сполучення інтересів різних самостійних сфер діяльності через об'єднання їх зусиль для сумісного досягнення з найменшими витратами часу та ресурсів як власних цілей, які стоять перед кожною з цих сфер, так й загального синергетичного ефекту; одна з об'єктивних тенденцій, властивих інноваційного типу розвитку економіки, яку доцільно розглядати в органічній єдності та взаємозв'язку як з особливостями функціонування сфер науки, освіти та виробництва, так і з іншими тенденціями, характерними для інноваційної економіки.

На сьогоднішній день вже багато закладів вищої освіти усвідомили можливі вигоди від комерційного використання свого наукового потенціалу. Оскільки саме в результаті інтеграційної взаємодії між закладами вищої освіти та бізнесом відкриваються додаткові можливості як для самих учасників інтеграції, так й для економіки в цілому. На сучасній фазі інноваційного циклу української економіки з точки зору наявності інститутів, які обслуговують процес трансферу технологій, розвиток інтеграції вищої освіти, науки та виробництва відбувається в формі прямого та опосередкованого трансферу. Прямий трансфер передбачає, що заклади вищої освіти та потенційні замовники послуг сфери вищої освіти поінформовані про взаємні інтереси та пропозиції, знають один одного та взаємодіють напряду. Здійснюється він у таких формах, як, наприклад, розробка технологій в рамках прямих договорів з підприємствами та організаціями; торгівля ліцензіями на винаходи, ноу-хау, корисні моделі, промислові зразки, товарні знаки; організація науково-інноваційних підприємств при закладах вищої освіти. Однією з особливостей прямого трансферу інноваційних технологій є одиничний характер угод по передачі об'єктів інтелектуальної власності за ліцензійними договорами. Друга особливість: в системі вищої школи активізується робота інноваційних підприємств при закладах вищої освіти. Третя особливість: дієвим механізмом трансферу технологій, й зокрема високотехнологічної продукції малих підприємств, залишається представлення продукції на виставках. Якщо говорити

про застосування даного механізму, то проводиться щорічна виставка винаходів, інноваційних ідей та розробок підприємств, організацій та закладів вищої освіти. Опосередкований механізм трансферу технологій передбачає включення в ланцюжок «ЗВО – підприємство» інноваційних структур, які сприяють розширенню інформаційних обмінів та контактів, просуванню науково-технічної продукції закладів вищої освіти. Такими структурами є центри трансферу технологій, інноваційні центри, технопарки, бізнес-інкубатори та ін. Найбільшою інноваційною активністю з усіх діючих структур є центри патентних послуг, які грають важливу роль не тільки в правовій охороні результатів інтелектуальної діяльності, але й в просуванні інтелектуальної власності. Крім правової охорони об'єктів інтелектуальної власності також здійснюються й окремі роботи по комерціалізації технологій: Укрпатент надає патентно-інформаційні послуги, здійснює інформаційну підтримку суб'єктів інноваційної діяльності, організовує та проводить семінари, конференції, круглі столи з актуальних питань щодо набуття та охорони прав на об'єкти інтелектуальної власності ОІВ.

На сьогоднішній день за кордоном діяльність щодо трансферу технологій опрацьована досить детально. У структурі більшості закордонних університетів існують відділи, відповідальні за зв'язок закладу освіти та бізнесу. Назви можуть бути різні – центри або офіси трансферу технологій, відділи ліцензування або патентування та ін. Однак суть залишається тією ж: під одним дахом зібрані всі функції, необхідні для передачі розробок університету бізнесу з максимальною для закладу вищої освіти вигодою й при дотриманні законодавства. Ще одна проблема – це забезпечення позабюджетного «зовнішнього» фінансування процесу трансферу технологій та інновацій. Практика розвинених країн показує, що більший внесок в трансфер приходить з приватного сектора прикладних НДДКР, а не з керованих державою фондів, при співвідношенні участі 5: 4 (США), 2: 1 (Євросоюз) та 7: 3 (Японія). Приватний сектор забезпечує фінансування, перш за все, прикладних НДДКР за рахунок зовнішнього інвестування за допомогою схем первинного публічного випуску акцій (ППВА), вторинного а публічного випуску акцій (ПВА), залучення коштів інвестиційних, пайових та неприбуткових фондів, а також продажу активів, злиття та поглинань. Потрібно відзначити, що всі американські університети займаються, в першу чергу, фундаментальними дослідженнями, а не рішенням комерційних завдань, зокрема, заробітку грошей та отриманням прибутку. У зв'язку з цим, наприклад, піклувальна рада Університету штату Колорадо в 2004 р. прийняла рішення про створення комерційного Opportunity Fund, метою якого є фінансування перспективних університетських розробок для їх успішного просування на ринок. Існування Opportunity Fund має велике значення для розвитку трансферу технологій, тому що являє собою необхідний інструмент успішної комерціалізації технологій, розроблених в університеті, як шляхом ліцензування, так и шляхом створення старт-апів (startup companies).

Якщо порівнювати два період часу (2002- 2006 та 2007-2011 рр.), то збільшення основних показників трансферу інновацій (кількість розкритих винаходів, поданих та виданих патентів й ліцензій, створених старт-апів компаній) в Колорадському державному університеті відбулося більш ніж в два рази. Крім того, сьогодні там створюється все більше та більше старт-апів. Старт-апи, як

правило, створюються як окремі організації зі своїм юридичною особою, а університет уже надає деякі послуги цим стартапам [2, с. 65].

Таким чином, українським закладам вищої освіти при плануванні діяльності своїх інноваційних структурних підрозділів рекомендується використовувати закордонні механізми трансферу технологій (ліцензування та створення стартапів), приділяти велику увагу пошуку та підготовці фахівців для центрів трансферу технологій, а також стимулювати розвиток позабюджетного приватного процесу фінансування трансферу. Так, саме за рахунок інтеграції науки та бізнесу через трансфер нових технологій та знань може бути створений потік інновацій в національну економіку, який постійно розширюється, що сприяє прискоренню входження України в світовий інноваційний ринок.

#### **Список використаних джерел:**

1. URL: <https://ukrpatent.org/uk/articles/>
2. Будякова О.Ю. Трансфер та комерціалізація інноваційних технологій. *Маркетингове тестування ринкових перспектив товарних інновацій*: монографія; за заг. ред. канд. екон. наук Є. І. Нагорного. Суми : Триторія, 2020. С. 54-66.

**Булах І.І., Шиманська О.В.,**

викладачі вищої кваліфікаційної категорії, викладачі – методисти

**Відокремлений структурний підрозділ**

**Уманський фаховий коледж технологій та бізнесу УНУС, м. Умань**

### **НАПРЯМКИ ОПТИМІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ В АСПЕКТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Логістичні витрати – це витрати, пов'язані з виконанням логістичних операцій. При цьому для прийняття обґрунтованих рішень під час управління логістичною системою, у складі загальних логістичних витрат враховуються також втрати прибутку від замороження (імобілізації) матеріальних ресурсів, незавершеного виробництва, запасів готової продукції, а також збиток від недостатнього рівня якості постачання, виробництва, дистрибуції готової продукції споживачам і якості логістичного сервісу. Цей збиток зазвичай оцінюється як зменшення обсягів продажу, скорочення частки ринку, втрата прибутку, клієнтів і т.п. Таким чином, до складу логістичних витрат, крім фактичних, входять і витрати втрачених можливостей (навіяні). Витрати втрачених можливостей (навіяні витрати) характеризують втрачену вигоду, пов'язану з тим, що обмежений обсяг ресурсів може бути використаний тільки певним чином і це виключає застосування іншого можливого варіанту, який забезпечує отримання прибутку. Основна проблема, яка виникає під час виділення логістичних витрат, полягає в тому, що традиційна бухгалтерська практика, як правило, не містить адекватної інформації для ідентифікації витрат, пов'язаних з логістичними процесами. Причиною є те, що традиційні системи обліку агрегують логістичні витрати в інші групи корпоративних витрат, що не дозволяє провести їх детальний аналіз, врахувати всі наслідки прийнятих управлінських рішень і їхній вплив на загальну ефективність логістичної системи. Все це обумовлює той факт, що логістичні витрати знаходяться поза контролем керівництва підприємств. Класифікація логістичних витрат: – витрати на виконання замовлення; – витрати на закупівлю матеріальних ресурсів; – загальні витрати на утримання запасів; –

витрати на фінансування логістики й управління інформаційними системами; – виробничі трудозатрати і накладні витрати в управлінні запасами.

Складовою ефективного управління логістичними витратами є організація дієвої системи їх контролю. Рекомендації стосовно контролю над логістичними витратами полягають у таких твердженнях: – зусилля щодо контролю слід концентрувати у місцях виникнення витрат; – дані про різні види витрат слід обробляти по-різному; – ефективним шляхом до мінімізації витрат є скорочення недоцільних видів діяльності (процедур, робіт, операцій). Спроби знизити рівень додаткових витрат рідко бувають ефективними; – ефективний контроль над витратами вимагає, щоб діяльність підприємства оцінювалася в цілому, при цьому необхідно мати уявлення про результати діяльності в усіх функціональних сферах логістики. Добре продумане управління логістичним процесом може значно скоротити його витрати. Однак це вимагає використання інноваційних рішень, які досі не були поширеними серед виробничих компаній. Наприклад, Європейська транспортна біржа дозволяє оптимізувати логістичні процеси завдяки максимальному скороченню несвоєчасних виконань договорів по доставці товару та впровадженню системи «точно в час». Статистичні дані показують, що значна кількість компаній досі не знають, як вирішити цю проблему. Внутрішньовиробнича логістика також має свої проблеми. В першу чергу це розташування кожного наступного етапу виробничого процесу. Оскільки мінімальні затрати на час для сполучення виробничих процесів під час одного логістичного циклу можуть здатися не суттєві, але в довгостроковій перспективі скупчення мінімальних затрат може призвести до упущеної вигоди, а саме, до часу, за який можна було зробити більше продукції, наприклад. Для вирішення такої проблеми потрібно оптимізувати процес переходу продукції з одного виробничого процесу на інший за рахунок скорочення часу.

Для вирішення вищезгаданих проблем доцільно було б використовувати логістичну концепцію JIT (точно в час). Система постачання “точно в термін” (just-in-time, JIT), яку ще називають концепцією – це система організації постачання, яка ґрунтується на синхронізації процесів доставки матеріальних ресурсів у необхідній кількості й на той момент, коли ланки логістичної системи їх потребують, з метою мінімізації витрат, пов’язаних із створенням запасів та затримок в логістичному процесі.[3]

Система «точно в термін» – це філософія, яка охоплює кожний аспект виробничого процесу – від розробки і продажу продукції до після продажного обслуговування. Для того, щоб система дала результати, мають бути поставлені та досягнуті додаткові цілі, а саме: виключення збоїв і порушень у всіх процесах виробництва; зведення до мінімуму запасів; усунення всіх необґрунтованих запасів. Впровадження концепції “точно у термін” має свої позитивні та негативні сторони. Перевагами системи є: 1. зменшення рівня матеріальних запасів у процесі виробництва, закупівель і готових виробів; 2. зменшення розмірів виробничих приміщень, 3. витрат на складування і переміщення матеріалів; 4. зменшення браку, простоїв устаткування і персоналу; 5. підвищення якості вироблюваної продукції; 6. підвищення рівня продуктивності; 7. участь робочих у вирішенні проблем; 8. більша гнучкість при зміні асортименту продукції [1]. До недоліків системи “точно у термін” слід віднести: 1. низькі запаси роблять будь-які збої в

роботі логістичної системи критичними; 2. введення системи може вимагати великих змін, яких важко досягнути на практиці. Стратегія ЛТ не є універсальною і застосовується не завжди, тому що її реалізацію стримують такі важливі фактори, як незадовільна якість продукції, порушення термінів постачання й оплати за товар, помилки і збої в передачі інформації між замовником і постачальниками. Тому величезні витрати, пов'язані з реалізацією методу закупівель "точно у термін", ефективні тільки в стабільно працюючих економічних системах за умов довгострокових господарських зв'язків. Першим виробником в Україні, який перейшов на систему «точно в термін» є ЗАТ «Чумак». Запровадження системи «точно в термін» на підприємствах призвело до випуску виробничих партій невеликого розміру, скорочення часу підготовки до виробництва та обмеження обсягу незавершеного виробництва. [2] Отже, розглянувши концепцію управління «точно в термін» можна дійти висновку, що дана концепція широко використовується для управління виробничими системами в умовах випуску великих обсягів різноманітної продукції. Основним функціональними сферами системи «точно в термін» є: покращення якості, скорочення часу роботи обладнання, устаткування, машин, зміни технології виробництва, зниження матеріальних запасів та найголовніше це зменшення витрат. Наслідками оптимізації витрат за рахунок впровадження логістичної концепції ЛТ (точно в час) буде зменшення запасів, тобто зменшення оборотних активів та показників фінансової стійкості та платоспроможності підприємства, на які впливають оборотні активи. Суттєво збільшиться конкурентоспроможність підприємства. Зміняться показники логістичної ефективності, надійності, тощо. За рахунок впровадження системи ЛТ однозначно зменшиться кількість рекламаций на підприємстві, що підвищить напряму такий показник як якість поставки. Як наслідок зросте рівень надійності компанії, що спричинить підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку харчової промисловості. До перспектив підприємства за рахунок впровадження даної системи буде відноситися вихід підприємства на новий ринок, розширення збуту, збільшення асортименту продукції, що є одним із можливостей SWOT-аналізу, підвищення продуктивності тощо. Говорячи про слабкі сторони підприємства, потрібно зазначити такий аспект як висока вартість продукції на місцевих ринках. Впровадження системи точно в час допоможе зменшити логістичні витрати, які в свою чергу не будуть закладатися у вартість продукції, таким чином призведе до змін в ціновій політиці підприємства та зможе залучити більшу кількість споживачів. Головним фактором впровадження логістичної концепції ЛТ буде зменшення часових та фінансових затрат підприємства на виробництво продукції, тобто скорочення часових затрат на весь логістичний цикл. Відбудеться збільшення прибутків, за рахунок оптимізації і зменшення витрат підприємства на запаси, штрафи за несвоєчасне виконання умов договору, якщо такі будуть наявні і т.д.

#### **Список використаних джерел:**

1. Kolodka, Ya.V. (2014). Features and optimization of logistics enterprises of the agricultural sector. *Innovatsiina ekonomika*. vol. 2 (51). pp. 131-136.
2. Система постачань "точно у термін" в логістиці. URL: <http://logistic-info.ua/ru/tochno-v-srok.html>
3. Система постачань "Точно у термін" в заготівельній логістиці. URL: <https://>

Буц І.М., ст. викладач

ТОВ «Бердянський університет менеджменту і бізнесу», м. Бердянськ

## МАЙНОВЕ СТАНОВИЩЕ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА В НОВИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ

Фермерське господарство - порівняно нова організаційно-правова форма в сільському господарстві України. Проте, незважаючи на відносну «молодість», фермерські господарства нині займають найбільшу нішу за кількісними ознаками. Найбільший вплив на правове становище фермерського господарства спричинило легальне визнання його юридичною особою. Тривалий час ведуться теоретичні спори про необхідність присвоєння фермерському господарству статусу юридичної особи. Однак російські дослідники вважають, що жодної потреби в цьому немає [1, с. 50]. Підтримуючи наведене, В. Устюкова зазначає, що категорію юридичної особи було застосовано до селянського господарства саме тому, що російське законодавство відступило від «класичного» розуміння фермерського господарства як господарства сімейного та дало можливість створити селянське господарство, не пов'язане родинними зв'язками [2, с. 60-61].

Наведені висловлювання вчених-правознавців можна заперечити. Насамперед незрозуміло, чим суперечать родинні зв'язки статусу юридичної особи? Ні в російському, ні в українському Цивільних кодексах, як і в інших актах цивільного законодавства, немає жодної вимоги щодо заборони наявності родинних зв'язків між засновниками й учасниками (членами) комерційних організаційно-правових форм. Не створює таких заборон і приватноправова доктрина. При визнанні фермерського господарства юридичною особою спостерігається ознака формування відокремленого майна, що переводить родинні відносини у відносини чисто майнові (речові).

Автори наведених підходів не сприймають родинно-трудоий характер виробництва у фермерському господарстві як відмінну особливість цієї організаційно-правової форми юридичної особи, яка значно поширилася у сільськогосподарському виробництві. Якщо піти таким шляхом, можна взагалі звести фермерське господарство як організаційно-правову форму до розширеного особистого селянського господарства, для якого, крім сімейно-трудої ознаки, необхідність створення юридичної особи не має жодного значення. Безумовно, позитивною є можливість повноцінного включення фермерського господарства до майнового обороту. Однією з основних кваліфікаційних ознак юридичної особи є майнова відокремленість: майно належить їй на праві власності, а засновники та учасники наділені лише майновими правами на членські внески. Це дає змогу здійснювати господарські операції, враховуючи нормальний підприємницький ризик, бо є матеріальна основа для настання майнової відповідальності у разі невиконання зобов'язань. З такої точки зору важливим, на нашу думку, є ще й ступінь довіри інших суб'єктів майнових правовідносин до учасника, що може забезпечити свої зобов'язання реальними майновими активами.

Наявність відокремленого майна також дає можливість здійснювати розширене виробництво, спрямовуючи одержані від господарської діяльності

доходи на оптимізацію структури майнового комплексу господарства. Крім того, не маючи ознаки майнової відокремленості, будь-який суб'єкт господарювання потрапляє у пряму жорстку залежність від волевиявлення його учасників (пайовиків), які у будь-який момент, незалежно від виробничої потреби, можуть зажадати повернення своїх майнових часток, внесених до статутного фонду підприємства. Не маючи законодавчого підґрунтя, статут підприємства є досить слабкою перешкодою для цього, адже (навіть якщо розглядати внутрішні майнові відносини) воно регламентоване локальними статутними чи установчими актами (як різновид цивільно-правового договору про розпорядження майном, що перебуває у спільній сумісній власності), що не дає належних юридичних гарантій на перетворення цієї власності на часткову з подальшим вільним вилученням майнових часток, з цілісного майнового комплексу господарства. Не зайвим уявляється і розширення обсягу загальної правосуб'єктності за рахунок узаконеної можливості від власного імені набувати майнові права та створювати обов'язки.

Нарівні з наведеними позитивними моментами одержання фермерським господарством статусу юридичної особи наділене й негативом. Унікальною якісною ознакою, що відрізняє цю організаційно-правову форму від інших, є легальне обмеження складу її членів сімейно-родинними зв'язками. Парадоксальним є той факт, що набуття фермерським господарством статусу юридичної особи нівелює ознаку родинного об'єднання. Для конструкції юридичної особи не є істотним якісний склад її засновників та учасників. Один з легальних способів утворення юридичної особи - об'єднання осіб без посилення на характер їх між особистісних взаємозв'язків. Таким чином, визначена спеціальним законодавством ознака родинної єдності засновників і членів фермерського господарства вносить деяку дисгармонію в загальний порядок утворення юридичної особи, визначений цивільним законодавством. Тому доцільно привести загальне законодавство у відповідність із вимогами спеціального, виокремивши якісну ознаку родинної єдності саме для фермерського господарства як особливої організаційно-правової форми аграрного підприємництва.

Це досить радикальний і водночас парадоксальний підхід, адже склад фермерського господарства формують його засновники та члени. Із викладеного можна зробити неправильний висновок, що діти членів господарства вже з народження є його членами. Між тим у законі чітко визначено нижню вікову межу членства - досягнення 14-річного вікового цензу. Не зазначена також можливість збільшення складу фермерського господарств і за рахунок вступу до нього нових членів. Подібний рівень «коментування» Закону України «Про фермерське господарство» може призвести до викривлень у практиці правозастосування.

Легальний порядок створення юридичної особи, яка може бути утворена об'єднанням осіб та (або) майна, визначено ч. 1 ст. 81 Цивільного кодексу (далі - ЦК) України. Проте порядок створення юридичної особи лише через об'єднання осіб не знаходить підтвердження на практиці.

З викладеного випливає, що підприємницькі юридичні особи неможливо утворити простим об'єднанням осіб без одночасного створення майнового підґрунтя їх діяльності. Виокремлювати одну ознаку, зокрема щодо складу осіб учасників, доцільно лише в рамках окремого наукового дослідження для виділення пріоритетних особливостей відповідної організаційно-правової форми. Такою



ознакою для фермерського господарства є родинний склад його членів.

Будь-який нормативно-правовий припис, що стосується деліктоздатності юридичної особи, незалежно від її організаційно-правової форми, передбачає наявність відокремленого майна. Отже, неможливо створити юридичну особу лише об'єднанням осіб без передачі певного майна у власність останньої. Тому для створення фермерського господарства недостатнім є об'єднання осіб тільки за родинно-трудовою ознакою. Разом із тим практика свідчить про здійснення державної реєстрації фермерських господарств, які не мали жодного іншого майна, крім земельних ділянок, хоч закон не передбачає внесення земельних ділянок членів господарства до складеного капіталу. Але ці винятки, що суперечать законодавству, лише підкреслюють загальне правило. Таким чином, фермерське господарство завжди створюється шляхом об'єднання осіб та майна (капіталів).

Викладене дає підстави стверджувати, що модель фермерського господарства з одним його засновником-членом не відповідає ознакам юридичної особи. Як наслідок необхідно виключити цю дозвільну норму із Закону України «Про фермерське господарство» або диференціювати сферу її застосування залежно від конкретних випадків виробничої практики.

У зв'язку з цим доцільно здійснити перереєстрацію фермерських господарств для надання їм статусу фермерського господарства.

Таким чином, фермерське господарство є самостійною організаційно-правовою формою приватних сільськогосподарських підприємств, що відрізняється від інших організаційно-правових форм.

Набуття фермерським господарством статусу юридичної особи призвело до:

- збільшення обсягу його правосуб'єктності;
- нівелювання ознаки родинного об'єднання.

Фермерське господарство завжди створюється об'єднанням осіб та майна (капіталів).

Модель фермерського господарства з одним його засновником-членом не відповідає ні родинно-трудовій ознаці, ні ознаці організаційної єдності юридичної особи.

Доцільно здійснити перереєстрацію фермерських господарств для надання їм статусу фермерського господарства.

#### **Список використаних джерел:**

1. Андреев Ю. Правовой статус фермерских хозяйств. *Законность* 1997. № 8. с. 49-55.
2. Устюкова В. В. Правосубъектность крестьянского хозяйства. *Государство и право*. 1992. № 1. с. 54-61.
3. Зинченко С., Галов В. Новое в правовом статусе крестьянского (фермерского) хозяйства. *Хозяйство и право*. 2004. № 2. с. 28-38.

Буц І.М.<sup>1</sup>, ст. викладач

Буц В.І.<sup>2</sup>, здобувач

<sup>1</sup>ТОВ «Бердянський університет менеджменту і бізнесу», м. Бердянськ

<sup>2</sup>Бердянський державний педагогічний університет, м. Бердянськ

## **ЕКОНОМІКО-ПРАВОВІ ПРОБЛЕМИ ВИЗНАЧЕННЯ ВЛАСНОСТІ НА ЗЕМЛІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ТА НЕСІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПРИЗНАЧЕННЯ**

Суспільна думка завжди приділяла велику увагу сучасній проблемі власності в Україні. Спеціальні звернення до неї можна знайти в історичній, філософській, економіко-правовій та художній літературі. Багата традиція і матеріал накопичені в юридичній літературі, в рамках котрої склався ряд напрямлень у вивченні прав власності в Україні.

Власність належить до числа таких понять, навколо яких протягом багатьох віків схрещуються кращі уми людства.

Власність як економічне відношення почало формуватись ще на світанку становлення людського суспільства. На монополізації різних об'єктів власності тримаються всі важливіші форми позаекономічного і економічного примушення до праці.

Економічне примушення до праці виходить із власності на умови виробництва або із власності на капітал.

Звільнення від особистої залежності призвело, з одного боку, до юридичного рівноправ'я всіх громадян, а з іншого боку, до нового сучасного типу відносин: економічної влади одних і економічної залежності других.

В соціально-економічній літературі, в тому числі і юридичній, широко розповсюджене визначення власності як присвоєння індивідумом або колективом засобів та продуктів виробництва всередині і безпосередньо визначеною суспільною формою або як самої суспільної форми (системи), за допомогою якої здійснюється присвоєння.

Форми власності представляють собою різні комбінації правомірностей. Ми розглянули їх, починаючи із самих простих і закінчуючи самими складними.

За роки проведення земельної реформи створено нову систему земельних відносин на основі приватної власності на землю, що забезпечує рівність прав власності на землю громадян України, юридичних осіб, територіальних громад і держави, запроваджуються ринкові земельні відносини відповідно до Конституції України [1]. Крім того, удосконалено механізми регулювання земельних відносин за рахунок здійснення грошової оцінки землі, розроблено нормативи та методику оцінки земель сільськогосподарського та несільськогосподарського призначення, населених пунктів, запроваджено плату на землю, починає формуватись вторинний ринок землі.

Результати проведеної в Україні державної політики у сфері реформування земельних відносин та у сільському господарстві дозволяють стверджувати, що Україна крок за кроком йде по шляху впровадження сьогоденних ринкових земельних відносин. В Україні закладені, як економічні так і юридичні основи формування ринку землі у сільському господарстві на базі проведеного паювання цих земель із наступним оформленням права власності на конкретну земельну ділянку. Видача сертифікатів на право на земельну частку (пай) практично

завершена.

Взагалі земельний ринок України розвивається у двох основних напрямках: ринок земель несільськогосподарського призначення та ринок земель сільськогосподарського призначення. Проте незавершеність реформування сільського господарства за умов відсутності належної інфраструктури ринку землі та недостатність регулятивної ролі держави на ринок сільськогосподарської продукції негативно позначається на результатах реорганізації сільськогосподарських підприємств, зокрема гальмується процес очікуваної швидкої віддачі від нових організаційних форм господарювання та відносин власності [2].

Важливим кроком реформування земельних відносин стало прийняття нового Земельного кодексу із змінами та доповненнями, який закріплює зміни у земельних відносинах що відбулись протягом останніх 12 років. Ним, зокрема, закріплено принципово нові підходи до регулювання земельних відносин, містяться й інші важливі положення, що є новими для практики регулювання земельних відносин на ринкових засадах, а також створює необхідну юридичну та економічну основу для розвитку ринку землі на рівні стандартів та вимог країн Європейського співтовариства, а саме: закріплено приватну, державну і комунальну форми власності на землю з можливістю використання земельних ділянок на засадах спільної власності; закріплено права на землю, які можуть мати фізичні і юридичні особи в Україні, а саме: право власності, право оренди (суборенди), а також встановлює можливі обмеження цих прав на земельні ділянки, передбачено, що об'єктом права приватної власності можуть бути земельні ділянки як сільськогосподарського, так і несільськогосподарського призначення; визначено перелік земельних ділянок державної та комунальної власності, які не можуть передаватись у приватну власність; передбачено необхідність розмежування земель державної і комунальної власності; розширено коло суб'єктів, які можуть придбати земельні ділянки несільськогосподарського призначення у власність, тепер ними можуть бути громадяни України, особи без громадянства, юридичні особи України, іноземні громадяни та юридичні особи; є заборона на придбання земельних ділянок сільськогосподарського призначення іноземними фізичними та юридичними особами; передбачається, що приватизація земельних ділянок громадянами України проводиться безоплатно один раз відповідно до цільового призначення, вказаного у Земельному кодексі; закріплено максимальні розміри земельних ділянок, які можуть придбати у власність громадяни України для ведення товарного сільськогосподарського виробництва тощо [2].

Важливе місце у реформуванні земельних відносин займає розвиток інституту землекористування, адже воно дозволяє реалізовувати права та інтереси громадян та юридичних осіб, які не є власниками землі. В умовах формування ринкових відносин у вітчизняній економіці землекористування зазнає суттєвих змін. Так, спостерігається тенденція до розширення правомочностей землекористувачів.

Таким чином, не зрозуміло чому законодавці виключили положення Закону УРСР "Про власність".

Як зазначено було у статті 9 Закону УРСР "Про власність", земля, її надра,

повітряний простір, водні та інші природні ресурси її континентального шельфу та виключної (морської) економічної зони є об'єктом права виключної власності народу України. Отже, незважаючи на всілякі перешкоди, ідея визнання власності народу на землю та інші природні ресурси набула законодавчого закріплення. У статті 10 цього Закону було чітко сформульовано правовий механізм здійснення народом України цього права. Народ України дістав право вирішувати питання щодо правового режиму природних об'єктів, їх використання та охорони шляхом референдуму, через своїх депутатів у Парламенті та в місцевих представницьких органах. Закон надав право кожному громадянину, трудовим колективам, громадським організаціям, органам територіального самоврядування брати участь у розгляді Радами народних депутатів питань, пов'язаних з використанням та охороною природних ресурсів, вимагати від інших громадян та організацій додержання правил природокористування і екологічної безпеки, а також накладення заборони на діяльність підприємств, організацій, громадян, яка завдає шкоди навколишньому середовищу. За кожним громадянином - як часточкою народу України - було визнано право користуватися природними ресурсами для задоволення власних потреб. Водночас кожного було зобов'язано всемірно охороняти землю та інші природні ресурси, сприяти їх відновленню як першооснови свого буття і буття суспільства [3]. Цим Законом було утверджено реальний статус народу України як власника. Зазначені юридичні можливості мали сприяти відновленню в українців почуття власника своєї ж землі. Якби така норма з'явилася раніше і була б сприйнята усіма всерйоз, можливо, не було б у нас Чорнобильської катастрофи, масового вирубування лісів і зумовлених цим затоплень значних територій, стихійних сміттєзвалищ тощо.

Підсумовуючи загальний огляд реформування земельних відносин в Україні можна зробити **висновок** про те, що земельні відносини мають формуватись на принципах:

- поєднання особливостей використання землі як територіального базису, природного ресурсу і основного засобу виробництва, оскільки як природний ресурс вона виступає об'єктивною умовою, засобом та місцем життєдіяльності людини та існування всіх інших біологічних організмів, що вимагає враховувати всі економічні та екологічні чинники;

- забезпечення рівності права власності на землю громадян, юридичних осіб, територіальних громад та держави;

- недопущення втручання держави у діяльність громадян, юридичних осіб та органів місцевого самоврядування щодо володіння, користування і розпорядження землею, крім випадків, прямо передбачених законодавчо;
- управління земельними ресурсами з метою створення безпечних умов для життя населення, незалежно від того, у власності яких осіб перебувають земельні ділянки;

- забезпечення державних гарантій прав на землю та їх захисту.

Забезпечення цих принципів дає змогу говорити про прогрес України в процесі створення нової системи земельних відносин на основі приватної власності на землю, що забезпечує рівність прав власності на землю всіх суб'єктів земельних відносин. А правове регулювання земельних відносин майнового характеру і земельних перетворень в цілому потребує вдосконалення. Підвищення

його ефективності залежить як від вчених-правників, які повинні вирішити чимало як теоретичних, так і практично-інформаційних проблем, так і від різних суб'єктів політичної системи України, котрі мають виробити узгоджену й збалансовану концепцію земельної реформи та сучасний практичний механізм її реалізації (правове, соціально-економічне, матеріально-технічне, інформаційне, кадрове та інше забезпечення). А ЗМІ мають стати фактичним рупором сучасної земельної реформи. Адже саме у цих виданнях можна побачити в першу чергу офіційну позицію влади та правлячої партії щодо реформи в цілому.

#### Список використаних джерел:

1. Земельна реформа в Україні. *Проект "Аграрна політика для людського розвитку"*. К., 2004. 40 с.
2. Береговий В. Земельна реформа та формування конкурентного поля в сільському господарстві України. *Соборність*. 2002. № 1. С. 82 – 90.
3. Про власність: Закон України від 7 лютого 1991 року № 697-ХІІ. Закон втратив чинність на підставі Закону № 997-V (997-16) від 27.04.2007. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/697-12#Text> (дата звернення: 28.02.2021р.).

**Внукова Н.М.,**  
професор кафедри банківської справи і фінансових послуг  
**Харківський національний економічний університет**  
**імені Семена Кузнеця, м.Харків**

## **ЦИФРОВИЙ АУТСОРСИНГ У РОЗВИТКУ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Вступ. В умовах світової пандемічної кризи розвиток цифровізації економіки набув більших темпів. Національні і зарубіжні пошукові інформаційні системи розширяють забезпечення споживачів сучасним пошуковим інструментарієм. Дослідження статистики пошукових запитів є важливим аналітичним знаряддям щодо обробки і аналізу інформації для прийняття управлінських рішень [0]. Міжнародна компанія Google пропонує велику кількість інструментів, які можуть використовуватися спеціалістами різних напрямів.

Виклад основної частини. Google Trends – це пошуковий сервіс для визначення інтересів споживачів інформації щодо аналізу їх попиту на певні товари або послуги із відстеженням трендів [3] за кількісними і якісними показниками у часі і регіоні. Перевагою є відстеження зміни попиту у часі: щогодини, останні чотири години, щодобово, щомісячно та ін.

Для визначення актуалізації дослідження із цифрового аутсорсингу обрано останній рік (до 25 березня 2021 року) і різні регіони світу. У табл.1 представлено результати пошуку в системі Google Trends.

Як видно з табл. 1, вимірювання зацікавленості відбувається відносно лідера. Отже, відносно терміну цифровий аутсорсинг ще не сформувався стійкий попит, що зумовило низький рівень звертання до пошукових систем, отже, необхідно надалі відслідковувати тенденції. Стосовно базового терміну «аутсорсинг» (російською або українською, написання є однаковим) він є популярним як у світі, так і в Україні. Високий рівень зацікавленості у Казахстані може бути предметом окремого дослідження щодо уподобань користувачів і потенційного розвитку міжнародного ринку аутсорсингу. В Україні суттєве виділення зацікавленості у

місті Севастополь також потребує додаткового дослідження. Щодо порівняння термінів аутсорсингу і цифровізації показовим є суттєве перевищення зацікавленості першим, що також вимагає окремої уваги.

Таблиця 1

**Результати оцінки рівня зацікавленості темою цифрового аутсорсингу**

| Термін              | Регіон оцінювання          | Тенденції змін  |
|---------------------|----------------------------|---|
| Цифровий аутсорсинг | Весь світ і Україна окремо | Даних замало для аналізу  |
| Аутсорсинг          | Весь світ                  | Росія (100), Казахстан (62), Україна (58) Тенденція до зростання попиту   |
| Аутсорсинг          | Україна                    | Севастополь (100), Київ (84), Волинська область (76) та ін. Максимальний попит відзначений у березні 2020 року, деякий спад на кінець періоду |
| Цифровізація        | Україна                    | Один Київ у розподілі (100), тенденція до зростання, щодо терміну «аутсорсинг» зацікавленість цифровізацією значно нижча                      |

Отже, напрям аутсорсингових послуг є актуалізованим. Термін «аутсорсинг» (“outsourcing”) походить від англійського “outside resource using” – використання зовнішніх ресурсів [0]. Враховуючи, що термін законодавчо не врегульований, НБУ останнім часом приділяє цьому організаційному напрямку змін свою увагу щодо його визначення і представлення у нормативних документах. Рейтинг Global Outsourcing 100 надає можливість компаніям вибрати постачальника послуг аутсорс за результатами комплексних досліджень [0] за такими критеріями: відгуки клієнтів; сертифікати та нагороди; інноваційність рішень; проекти корпоративної соціальної відповідальності. Те, що перше місце за пріоритетністю займають компанії з інформаційних технологій також свідчить про перспективи розвитку саме цифрового аутсорсингу.

Висновки. Цифровий аутсорсинг буде відігравати у перспективі все більше значення у розвитку господарської діяльності підприємства. Незважаючи на те, що Україна досить приваблива для утворення аутсорсингових компаній як вітчизняних так і іноземних, можливо вивчити досвід інших країн, зокрема, і Казахстану. Для поширення цієї послуги бажано прискорити вирішення питання щодо правового урегулювання таких відносин для попередження банкрутств компаній-аутсорсерів для уникнення ризиків діяльності їх клієнтів. Щодо інформаційного аутсорсингу потрібна розробка перехідного програмного забезпечення для швидких переходів в різних ІТ-платформах.

**Список використаних джерел:**

1. Микало О.І. Підходи до визначення терміну «аутсорсинг». URL: [http://economy.kpi.ua/files/files/22\\_kpi\\_2010\\_7.pdf](http://economy.kpi.ua/files/files/22_kpi_2010_7.pdf)
2. Рейтинг аутсорсерів. URL: <https://nv.ua/ukr/biz-/tech/top-100-krashchih-avtorsorseriv-trinadcyat-ukrajinskih-kompaniy-potrapili-v-reyting-novini-ukrajini-50070974.html>
4. Google Trends – руководство как пользоваться. URL: <https://livepage.pro/knowledge-base/google-trends.html>
4. Kliuiev O., Vnukova N., Hlibko S., Brynza N., Davydenko D. Estimation of the Level of Interest and Modeling of the Topic of Innovation Through Search in Google. *Proceedings of the 4th International Conference on Computational Linguistics and Intelligent Systems, 23-24 April.*

**Войцеховська А. О.**, здобувач вищої освіти

СВО магістр, ОПП Економіка,

Науковий керівник - **Максимова Ю. О.**,

викладач кафедри економіки та підприємництва,

**Одеський національний університет імені І.І. Мечникова**, м. Одеса

## **ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ**

Успішна економічна діяльність будь-якої організації залежить від чітко сформульованої місії, поставленої мети, аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища, визначених стратегій і контролю за ходом їх реалізації, що дозволяють визначити резерви більш ефективно всі наявні ресурси і підвищити конкурентоспроможність, поліпшити фінансові результати господарюючих суб'єктів.

В умовах діяльності підприємств одним з основних внутрішніх факторів невизначеності у вирішенні управлінських задач є неповнота інформації про поточний стан зовнішнього і внутрішнього середовища, перспективи розвитку підприємства, що є наслідком неефективної організації інформаційного забезпечення стратегічного управління.

Організація інформаційного забезпечення стратегічного планування, що склалася до теперішнього часу на вітчизняних підприємствах, не завжди відповідає сучасним вимогам. Ринкові умови господарювання змінили пріоритети використання інформаційних ресурсів від фіскальних функцій до інформаційного забезпечення планування. В сучасних умовах нерідко базою управлінських рішень є неповнота і несвоєчасність інформації. В результаті відчувається нестача інформації, необхідної для аналізу програмних завдань планування діяльності, управління ресурсами підприємства, контролю витрат і доходів. Формування цієї ситуації є, перш за все, результатом відсутності цілісного механізму організації інформаційного забезпечення стратегічного планування підприємства, недостатньої розробленості методів і організації його функціональних підсистем. [1, с. 194].

Відсутність комплексного застосування методів інформаційного забезпечення стратегічного планування, а саме методів збору інформації з відповідних джерел і її аналізу, можна вважати однією з основних причин важкого становища великої кількості підприємств. Відсутність уявлення про системне застосування цих методів здатне серйозно спотворити картину поточної ситуації або дати невірний прогноз майбутніх подій, що в більшості випадків веде до прийняття неправильних стратегічних рішень.

Таким чином, сенс інформаційного забезпечення полягає в органічному поєднанні наукових знань, наукової методології та методики з новітніми технічними засобами у всіх проявах інформаційної роботи.

Інформаційна система стратегічного управління підприємством дозволяє

досягти наступні основні цілі:

- підвищити якість управління за рахунок централізації, цілісного охоплення всієї системи в режимі реального часу;
- отримати комплексну інформацію про діяльність організації;
- збільшити ефективність роботи ключових процесів;
- переорієнтувати роботу структурних підрозділів на досягнення єдиного результату, посилити їх взаємодію;
- стандартизувати процеси в інформаційній системі для всіх структурних підрозділів,
- організувати роботу структурних підрозділів в єдиному інформаційному просторі;
- виключити дублюючі функції і порушення планового ритму роботи компанії;

знижити ризик використання «перекручених» даних, які надходять з різних джерел в компанію [3, с. 24].

Інформаційне забезпечення стратегічного управління і планування повинно враховувати ряд особливостей. На рис 1. представлено взаємозв'язок основних функцій стратегічного управління підприємством з надходженням інформації ззовні і зсередини.

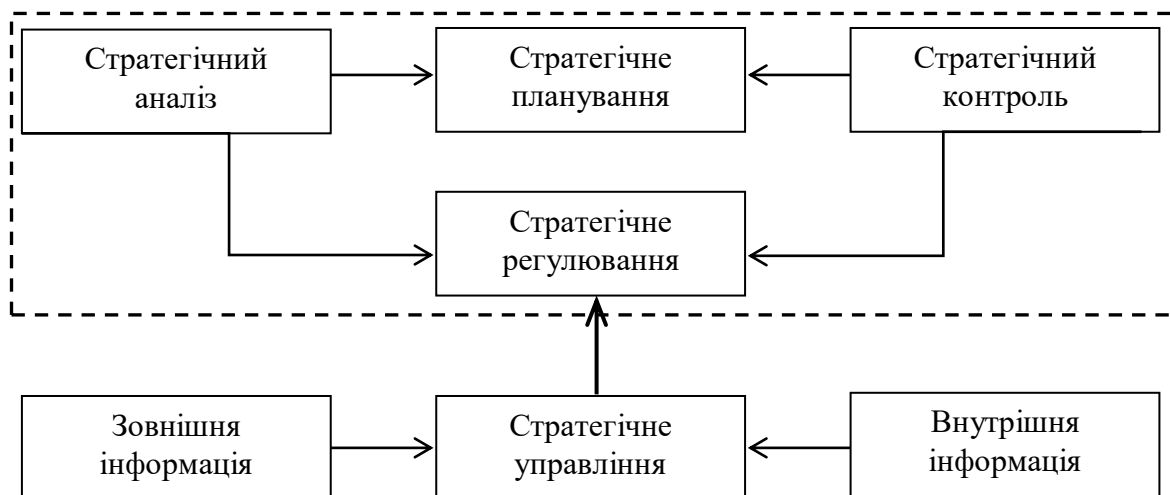


Рис. 1. Етапи здійснення процесу стратегічного рішення на підприємстві  
Джерело: складено автором на основі [3].

Перш за все слід врахувати те, що стратегічне управління підприємством є тривалим процесом, який включає в себе: проведення аналізу навколишнього середовища; постановку цілей та завдань діяльності організації; стратегічний аналіз - визначення і аналіз можливих альтернативних шляхів розвитку компанії; оцінки обраних стратегій; врахування можливості коригування стратегії [2].

Перераховані напрями говорять про необхідність отримання повноти інформації по кожному з них, а також про обов'язкову її систематизацію і класифікацію при стратегічному управлінні.

По-друге, задля прийняття та впровадження ефективних стратегічних рішень, збір інформації має здійснюватися безперервно, а отже для успішної економічної діяльності підприємства необхідне використання великої кількості періодичної інформації [3, с. 23].



По-третє, у сучасному світі різко зростає потреба в якісній і достовірній інформації, тому що від прийняття стратегічного рішення фактично залежить доля компанії. При цьому недооцінка ролі інформації веде до меншої обґрунтованості прийнятих рішень. При виборі джерел інформації доцільно орієнтуватися на такі властивості інформаційного забезпечення як: достовірність, повнота, час публікації, релевантність та собівартість [1, с. 193].

На підприємствах часто зовсім відсутнє виділення інформації для стратегічних цілей. Виходячи з вищеперерахованого, можна зробити висновок, що загальне інформаційне забезпечення стратегічної діяльності на вітчизняних підприємствах потребує значного удосконалення та розширення. Першочерговим завданням має стати створення інформаційного забезпечення стратегічної управлінської діяльності як окремої складової інформаційної системи підприємств.

#### **Список використаних джерел:**

1. Босак І.П. Інформаційне забезпечення управління підприємством: економічний аспект. *Регіональна економіка*. 2007. № 4. С. 193-195.
2. Бузько І.Р. Принципи інформаційного забезпечення діяльності підприємства *Бібліотечний вісник*. 2008. № 6. С. 3-4. URL: [http://www. Nbu.gov.ua/ portal/soc\\_gum/vsunu/2008\\_10\\_2/buzko.pdf](http://www.Nbu.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2008_10_2/buzko.pdf) (дата звернення 20.03.2021)
3. Маслак О. І., Коробкова І. В. Інформаційне забезпечення процесу управління стратегічною стійкістю підприємства. *Економічна наука*. 2015. (№ 4). С. 23 – 25.

**Волошин В. С.**, к.е.н, доцент,  
доцент кафедри комп'ютерних технологій та економічної кібернетики,  
**Національний університет водного господарства  
та природокористування, м. Рівне**

### **ІНФОРМАЦІЙНІ АСПЕКТИ ОБЛІКУ ВИРОБНИЦТВА ЗЕРНОВИХ КУЛЬТУР**

Аграрний сектор є однією з провідних галузей економіки України. В останні роки значну частину валютних надходжень українська економіка отримує саме від аграрного сектору. На жаль, землі аграрного сектору не використовуються оптимальним чином і економічні можливості аграрного сектору розкриті не повністю.

Однією з першочергових проблем, що стоять перед працівниками агропромислового виробництва є покращення забезпечення населення країни продуктами харчування, особливо рослинного походження. Зернові культури є основною рослинною продукцією та мають найбільшу питому вагу в структурі посівних площ та валових зборів сільськогосподарських культур, що пояснюється їх винятковим значенням та різнобічним використанням [1].

З метою раціональної організації бухгалтерського обліку на підприємствах аграрного сектора треба зупинитися на складових облікової політики за напрямками та об'єктами:

- вибір форми організації бухгалтерського обліку;
- застосування первинних документів і реєстрів бухгалтерського обліку;
- організація внутрішнього обліку і внутрішнього аудиту;
- періодичність і порядок проведення інвентаризації;
- організація бухгалтерського обліку на малих підприємствах;

- організація та ведення податкового обліку;
- розробка принципів та ведення управлінського обліку [2].

Технічний етап організації бухгалтерського обліку, полягає у виборі способу обробки облікових даних за тією чи іншою технологією (у ручному чи комп'ютеризованому режимі). Також потрібно розробити перелік облікових реєстрів та їх форм за ручної обробки інформації, переліку комп'ютерних програм для обліку – за комп'ютеризованого обліку. [3].

Для інформаційної підтримки обліку виробництва зернових культур, доцільно було б внести зміни у конфігурацію бухгалтерської інформаційної системи з наступними сутностями та атрибутами: громади (код громади, назва, адреса, телефон, характеристика, голова громади), ділянки (код ділянки, найменування, код громади, номер, площа, характеристика), культури (код культури, назва культури, код громади, характеристика), виробництво (код виробництва, дата, рік, код ділянки, врожай, втрати, фактичний збір, врожайність, код культури).

У виробничих системах, що займаються вирощуванням, зберіганням та реалізацією зернових культур, досить розвиненою є логістика вантажоперевезень. Тому необхідно вести довідник автомобілів, розраховувати, яка машина яку поставку здійснює, як далеко і з якими витратами палива, а також хто з водіїв буде керувати автомобілем (а значить, потрібно також вести облік співробітників, які працюють водіями).

Для вдосконалення інформаційної системи обліку виробництва зернових культур, в додатку «1С: Підприємство 8.3» потрібно створити наступні довідники: «Громади», «Ділянки», «Культури», «Види витрат», «Автомобілі» (табл. 1).

Таблиця 1

#### Реквізити довідників «Громади» та «Культури» в системі 1С

| Ім'я реквізиту  | Тип                             | Довжина |
|-----------------|---------------------------------|---------|
| <b>Громади</b>  |                                 |         |
| Адреса          | Строка                          | 200     |
| Характеристика  | Строка                          | 200     |
| Голова громади  | СправочникСсылка.ФизическиеЛица | -//-    |
| <b>Культури</b> |                                 |         |
| Вода            | Число                           | 10      |
| Білок           | Число                           | 7       |
| Жири            | Число                           | 7       |
| Вуглеводи       | Число                           | 10      |
| Харчові волокна | Число                           | 10      |
| Зола            | Число                           | 10      |

Джерело: власна розробка

Отже, інформаційна підтримка аграрного сектору промисловості дозволить покращити управління розвитком підприємств, що у свою чергу призведе до нарощування потенціалу виробничих систем сільського господарства.

#### Список використаних джерел:

1. Концепція розвитку бухгалтерського обліку в аграрному секторі економіки України. *Облік і фінанси АПК: бухгалтерський портал* : веб-сайт. URL: <http://magazine.faaf.org.ua/konceptiya-rozvitku-buhgalterskogo-obliku-v-agrarnomu-sektori-ekonomiki-ukraini-1287.html> (дата звернення: 11.03.2021).

2. Скакун Л. С. Організація бухгалтерського обліку: сучасний стан та перспективні напрями наукових досліджень. *Вісник ЖДТУ. Економічні науки.* № 2 (44). URL: <http://ven.ztu.edu.ua/article/view/95339/91837> (дата звернення: 11.03.2021).

3. Етапи організації бухгалтерського обліку. *Світ знань:* веб-сайт. URL: <https://smekni.com/a/20277/etapi-organzats-bukhgalterskogo-oblku/> (дата звернення: 11.03.2021).

**Гармаш С. В.,** старший викладач  
кафедри менеджменту інноваційного підприємництва  
та міжнародних економічних відносин,  
**Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»,**  
м. Харків

## **НЕГАТИВНИЙ ВПЛИВ ЗОВНІШНІХ ТА ВНУТРІШНІХ ФАКТОРІВ НА ЛОГІСТИЧНІ ПРОЦЕСИ У ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Звісно, що ефективне використання логістичних ресурсів підприємства можливе лише за певних умов (як зовнішніх, так і внутрішніх факторів).

«Щоб вижити у системі сучасних ринкових відносин та наростити конкурентні переваги вітчизняним підприємствам слід не тільки оптимізувати використання власного ресурсу, обмеженого ситуацією системної кризи в країні, а й запровадити логістичний підхід у систему управління підприємствами» [1, с. 104].

Це становиться особливо актуальним для ... підприємств в Україні, оскільки при порушених господарських зв'язках та вдаваному «реформуванні» ..., в пріоритеті більшості менеджменту усіх рівнів є власна кишеня, а доведення до банкрутства і знищення державних підприємств вже стало налагодженою практикою. Таке стало можливим через розповсюдження родинно-кланових відносин у всіх державних інституціях країни. А системна криза стала явищем, притаманним українському суспільству, що відображається на його добробуті і моральному стані» [1, с. 104]. «В такій ситуації зручно списувати все на обставини і зовнішнього ворога, а не на власну некомпетентність та пріоритет індивідуального збагачення. Оскільки в нашій країні поняття «влада», «бізнес» та «кримінал» давно та надовго стали тотожними поняттями...» [2, с. 18].

Про ганебну ситуацію з корупцією в Україні заявив посол Латвії Юріс Пойканс. «... він зазначив, що відчуття «Україна – війна» на цю мить для багатьох європейців на Заході існує – це перше. Навіть в країнах Балтії, коли говориш, що працюєш в Україні, вони не розуміють, що у Львові чи в Херсоні ніякої війни немає. «А друге – імідж України як країни, де не борються з корупцією. Це питання довгострокове, яке не може піти з порядку денного. Дуже часто буває, що імідж України, як його показують в інших країнах, – неправдивий. Поки ситуація складається так», – коментує він» [3].

«Прибуток – понад усе! Це гасло давно вже стало провідним лейтмотивом вітчизняних можновладців у процесі власного збагачення на тлі зубожіння широких верств населення та розкрадання країни. В такій ситуації мова вже не може йти про моральний вимір, коли у самій бідній країні Європи примусове здирництво стає «оптимізацією» ресурсів компанії, а отримання надприбутків моральними деградантами-свинарчуками, які дорвалися до державного корита перерозподілу матеріальних і фінансових потоків на власну користь – звичайним

явищем. Складається враження, що менеджери з кризи українського «гаранта власної кишені» перебазувалися на посади топ-менеджерів інших підприємств. Отже, моральне зuboжіння української влади-бізнесу є основною причиною корупційного знищення країни. Тільки моральний вимір у соціально-орієнтованій системі міжлюдських відносин є основою стабілізації ситуації в умовах системної кризи, яка вже не один рік панує в Україні, оскільки економіка є похідною від моралі» [4]. У цій площині повчальним буде один приклад некомпетентного «господарювання», який матиме для країни чутливих негативних наслідків.

Слід зазначити, що за 2020 рік Україна увійшла у TOP-20 торгово-економічних партнерів Латвії. Але при цьому, Україна втратила більшість російських ринків збуту своєї продукції і починає втрачати китайські ринки, керуючись при цьому не власними інтересами країни, а інтересами країн-суб'єктів впливу. Розглянемо ситуацію, яка складається у постачанні агропромислової продукції України на ринки Китаю та можливої втрати цих ринків з-за ситуації, яка склалася навколо продажу «Мотор Січі» китайській компанії Skyrizon.

«Колишній секретар РНБО Олександр Данилюк зазначив, що коли Китай отримує доступ до технологій і до українських кадрів – вони підсилюють свій військовий потенціал, тому США та Японія може позиціювати це як ризик. Утім лише після впровадження санкцій США проти китайських компаній – влада України вирішила, що продавати "Мотор Січ" Піднебесній не будуть. За словами очільника МОЗ Дмитра Кулеби, в українського уряду є один ключовий інтерес – "Мотор Січ" має залишатися ефективним прибутковим і динамічним підприємством. Експерти зауважили, що "Мотор Січ" – червона ганчірка для США. Вашингтону просто не вигідно, аби стратегічне підприємство, а разом з ним і секретні розробки, опинилися в Китаю та Росії. Загострили ситуацію й впроваджені РНБО санкції. Тому китайські інвестори рішуче готові стягнути з України чималу суму компенсації.» [5].

Але тільки арбітражним судом справа для України не закінчиться. Слід додати, що «лідером серед імпортерів української аграрної продукції у 2019 році став Китай з часткою 8,7% на суму 1,9 млрд дол.» [6]. Враховуючи те, що Україну штучно «перетворюють» переважно на сільськогосподарську країну, то частина китайського ринку є досить значною. «Як зазначили в ІАЕ, у 2019 році продукція АПК склала 44,6% у загальному експорті з України, зберігши лідерство у його товарній структурі» [6]. Безумовно, тепер очікується і перерозподіл ринків збуту агропромислової продукції України. Китай завдасть відповідних санкцій, а Польща вже заявила про свою готовність частково замінити агропромислову продукцію України на китайських ринках. Це буде новим випробуванням для вітчизняних підприємств.

Тому слід зробити висновки, що «... державні інститути України обслуговують виключно інтереси своїх хазяїв – українських олігархів та місцевих всевдоеліт, закордонних фінансових структур та корпорацій за рахунок майбутнього українського народу. Щоб запобігти повному знищенню державності необхідно усвідомити, що у країні є два вороги: 1) іноземний спекулятивний капітал; 2) місцевий олігархат, якому ще дозволяють іноземні «партнери» грабувати власний народ» [7]. Це сприяло відкритому зовнішньому правлінню та перетворенню України з суб'єкта на об'єкт сторонніх інтересів.

Слід додати, що «... перебудова вітчизняними підприємствами своєї діяльності в умовах динамічної невизначеності факторів зовнішнього середовища та пристосування до ринкових умов – безперервний процес, але методи досягнення конкурентних переваг та отримання прибутків вже залежать від «якості» людського ресурсу, який здійснює управління – від його морального виміру» [4].

#### Список використаних джерел:

1. Гармаш С. В. Інтеграція логістичних функцій в рамках логістичного менеджменту у системі управління сучасним промисловим підприємством. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)* : зб. наук. пр. Харків : НТУ «ХПІ», 2018. № 19 (1295). С. 104-107.
2. Гармаш С. В. Відсутність персональної відповідальності як мотиватор безладдя та беззаконня. *Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність* : тр. 5-ї Міжнар. наук.-практ. Internet-конф. студ. та молодих вчених. / ред. Перерва П. Г., Строков Є. М., Гудан О. М. Харків : НТУ «ХПІ», 2014. – С. 18-19.
3. В ЄС заявили, що Україна має імідж країни, де не борються з корупцією. 23.03.2021. URL: <https://rubryka.com/2021/03/23/v-yes-zayavyly-shho-v-ukrayiny-imidzh-krayiny-de-ne-boryutsya-z-koruptsiyeyu/>
4. Гармаш С. В. Логістичний менеджмент у сфері надання послуг мобільного зв'язку «по-українськи»: проблеми та шляхи виходу з кризової ситуації. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством* : матеріали 2-ї Всеукраїнської наук.-практ. інтернет-конф., 23 квітня 2019 р. Полтава, 2019. Ч. 2. С. 267-269.
5. Дружба з США чи китайські інвестиції: у чому полягає скандал з «Мотор Січчю». 12.02.2021. URL: [https://novyny.24tv.ua/druzhiba-ssha-kitayski-investitsiyi-skandal-motor-novinirosiyi\\_n1541200](https://novyny.24tv.ua/druzhiba-ssha-kitayski-investitsiyi-skandal-motor-novinirosiyi_n1541200)
6. Китай торік став найбільшим імпортером української агропродукції. 18.02.2020. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2878812-kitaj-torik-stav-najbilsim-importerom-ukrainskoi-agroprodukcii.html>
7. Гармаш С. В. Деструктивний характер менеджменту українського «реформування» (причини, наслідки, порівняння). *Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки)*: зб. наук. пр. Харків : НТУ «ХПІ», 2020. № 3. С. 15-20.

**Гордіна А.М.**, здобувач вищої освіти  
СВО бакалавр, Маркетинг,  
Науковий керівник – **Воляк О. О.**, к.т.н., доцент кафедри  
економіки, маркетинга та міжнародних економічних відносин  
**Національний аерокосмічний університет ім. М.Є. Жуковського**  
**«Харківський авіаційний інститут»**, м. Харків

### **ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ КОМПАНІЇ AMAZON**

Конкурентоспроможність підприємства означає можливість протистояти конкурентам в довгостроковій перспективі і залучати споживачів до товарів або послуг меншими зусиллями (ресурсами) компанії. Інноваційний тип конкурентної поведінки – це змагання між організаціями за можливість отримання найбільшого прибутку за допомогою створення і введення на ринок нових товарів і послуг.

Представлена тема актуальна, тому що одним з важливих чинників, які здатні

вплинути на конкурентоспроможність бізнесу, прийнято вважати застосування інновацій, що істотно покращує виробничу, науково-технічну, соціальну і фінансову сфери діяльності компанії.

Мета роботи – визначити аспекти впливу інновацій підприємства Amazon на підвищення конкурентоспроможності.

Amazon – це американська організація, одна з найбільших в світі серед компаній, що займаються продажем всіляких товарів і послуг через мережу інтернет. Конкурентами Amazon є Walmart Inc. (WMT) і Alibaba Group Holdings (BABA).

Amazon оцінюється як одна з найбільших компаній в світі за ринковою вартістю. Станом на 5 грудня 2019 року ринкова капіталізація Amazon склала 867,4 млрд доларів.

Для ефективного просування бізнесу засновник і керівник компанії Amazon Джефф Безос використовує нестандартні підходи в управлінні компанією. Так, саме оптимальна кількість людей в кожному підрозділі компанії не повинна перевищувати 5-7 співробітників. Також творець Amazon розробив принцип «дві піци», відповідно до якого на зборах навколо столу не повинно бути людей більше, ніж можна нагодувати двома піцями.

Кращі бізнес-стратегії зосереджені на задоволенні потреб і перевищенні очікувань клієнтів. Для цього потрібно зрозуміти проблеми, з якими зіштовхується клієнт, і знайти їх ідеальне рішення аж до фактичної розробки продукту або послуги – і саме так Amazon впроваджує свої інновації.

Інновації Amazon, за допомогою яких компанія випереджає своїх конкурентів [2]:

#### 1. Програма швидкої доставки Amazon Prime

Програма Amazon Prime пропонує оформити членство за \$ 99 в рік. Крім безкоштовної доставки за два дні, компанія пропонує клієнтам доставити десятки тисяч товарів менш ніж за годину.

#### 2. «Розумні» продуктові візки

Компанія Amazon тестує продуктові візки Dash Carts, які відстежують, які товари покупець поклав у кошик або дістав назад, формує чек і списує гроші з карти при виході з магазину.

#### 3. Amazon Books

Книжкові магазини Amazon Books, в яких продаються книги, поруч з якими вказана середня оцінка покупців Amazon і навіть уривки з рецензій.

#### 4. Dash Button

Dash Button – кнопка, що дозволяє замовити товари за допомогою одного натискання. Невеликий пристрій кріпиться на будь-яку поверхню за допомогою двостороннього скотча, і коли щось потрібно, то людина натискає на кнопку і цей товар скоро до нього прибуває.

За рахунок інновацій, описаних вище, організація Amazon виробляє конкурентоспроможні товари (послуги), і завдяки інноваційній активності підвищує рівень власної конкурентоспроможності.

За рахунок впровадження інновацій чистий прибуток компанії Amazon за рік збільшився більш ніж в три рази – з 3 млрд доларів в 2017 році до 10,1 млрд доларів в 2018 році. Операційний прибуток за 2018 фінансовий рік склала 12,4

млрд доларів, збільшившись більш ніж на 202% в порівнянні з \$ 4,1 млрд в 2017 фінансовому році [3].

Для поліпшення своїх конкурентних позицій на ринку, Amazon впроваджує інновації, завдяки чому отримує такі ефекти:

– Підвищення конкурентоспроможності товару, яке створює нові конкурентні переваги на найближчу і середньострокову перспективу.

– Формування нових потреб, які створюють нові конкурентні переваги на віддалену перспективу.

– Підвищення ефективності виробництва, яке перетворює конкурентоспроможність товарної маси в конкурентоспроможність організацій.

#### **Список використаних джерел:**

1. Купцов М. Інновації як основа конкурентоспроможності підприємств. *Сучасна конкуренція*. 2007. № 5. С.4-5.2.
2. Дослідження та оптимізація операцій. *Amazon*. 2021. URL: <https://www.amazon.science/operations-research-and-optimization>.
3. Річний звіт 2018. *Amazon*. 2019. URL: <https://ir.aboutamazon.com/annual-reports-proxies-and-shareholder-letters/default.aspx>.

**Горобченко М. О.**, здобувачка вищої освіти  
групи ЕКН-12с спеціальність 075 «Маркетинг»,  
Науковий керівник – **Кушнір Т. М.**, к. е. н.,  
доцент кафедри маркетингу

**Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів**

### **МАРКЕТИНГ В СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМНИЦТВІ**

У сучасному світі розвиток підприємництва залежить від здатності своєчасно передбачити зміни на ринку і відповідним чином адаптувати свою продукцію до його потреб. Невизначеність підприємництва доволі висока через виникнення раптових змін у зовнішньому середовищі. Причинами таких змін можуть бути: насичення попиту, великі зміни в технології, несподівана поява нових конкурентів, зміна соціальних і економічних умов.

Маркетинг - це процес створення і відтворення попиту кінцевих споживачів на конкретні товари і послуги з метою отримання прибутку. Він дозволяє скласти програми виробництва та реалізації продукції, швидше реагувати на зміни, що відбуваються на ринку, і створює значні переваги в конкурентній боротьбі, а також забезпечує зв'язок підприємства з ринком. Метою маркетингу являється організація маркетингової діяльності на підприємстві, її аналіз, методи вдосконалення, розробка маркетингової стратегії. Функції маркетингу можуть бути дуже широкими, але всі вони відповідають одній з найважливіших цілей - прибутку і саме існування підприємства в довгостроковій перспективі.

Маркетингова служба на підприємстві в якості основи своєї діяльності використовує комплексне вивчення ринку для виявлення ринкової ситуації, динаміки і структури попиту, оцінки місткості ринку, конкурентів і власного становища на ринку. Маркетингова стратегія - це керівництво до дії на ринку, оформлене у вигляді генеральної програми з чітко сформульованими цілями, наміченими основними шляхами їх досягнення, передбаченими необхідними ресурсами [4].

Завдяки формуванню нових алгоритмів прийняття рішення та методів формування комунікаційних зв'язків компанії з ринком формується управління маркетингом, яке поєднує дослідження, організацію, планування, реалізацію заходів та здійснення контролю за ними, зорієнтованих на формування, закріплення та підтримку взаємовигідних відносин з цільовими споживачами задля досягнення бажаних обсягів збуту, прибутку та частки ринку. Управління маркетингом на підприємстві здійснюють посадові особи, що забезпечують формування та збільшення попиту на товари і послуги компанії, усувають проблеми зниження попиту.

Процес управління маркетингом розглядається в декількох тісно взаємопов'язаних аспектах як: управління діяльністю підприємства, управління його найважливішою функцією і управління попитом на цільовому ринку [1].

Управління попитом означає взаємодію зі споживачами, своєрідне управління їх поведінкою. Попит на продукцію фірми формується двома категоріями споживачів: новими та постійними клієнтами. Тривалий час, теорія та практика маркетингу були зорієнтовані на залучення нових клієнтів та продаж саме їм товарів і послуг підприємства. Однак, нинішні тенденції в маркетингу переорієнтовують підприємництво на підтримку довготривалих відносин з наявними клієнтами, формуючи таким чином базу постійних клієнтів.

Вкрай актуальним питанням сьогодні є кадрове забезпечення маркетингу. У багатьох компаніях спостерігається тенденція «виращування» кадрів. Керівники таких підприємств надають перевагу працівникам із знанням певного ринку, досвідом роботи на ньому, однак без профільної освіти. В підсумку, виникає необхідність у підвищенні кваліфікації таких працівників, оплачуючи їхню участь у дороговартісних тренінгах. Як результат існує загроза отримання фахівця, який не вміє орієнтуватися на ринку загалом.

Рівень ефективності маркетингової діяльності не завжди визначається результатами поточної діяльності. Висока ефективність визначається виваженою політикою маркетингу у стратегічному масштабі. Таким чином виникає необхідність приділення значної уваги питанням зростання бізнесу. В умовах сучасного ринку зростання є менш ризикованим, однак не кожне зростання є виправданим. Баланс має базуватися в зростанні ринкової вартості підприємства, наявності вільних коштів, прийнятному ризику ведення даного бізнесу та ефективному «управлінні маркетингом» [2].

Сьогодні одним із найбільш актуальних питань для українських компаній є питання активізації маркетингу. Перехід до інноваційного типу економічного зростання передбачає цілеспрямовані зусилля держави з метою формування сприйнятливої до інновацій економічної системи, створення такого механізму економічної взаємодії підприємств, за якого б конкурентні переваги здобувалися лише завдяки активній інноваційній діяльності й ефективним інноваційним рішенням [3].

Отже, маркетинг відіграє координуючу роль в сучасному підприємстві. Ефективне застосування інструментів маркетингу передбачає приведення всіх ресурсів підприємства у відповідність з вимогами і можливостями ринку для отримання максимально можливого прибутку. Механізм управління маркетингом розвиває та вдосконалює зв'язки підприємництва з ринком.

**Список використаних джерел:**



1. Маказан Є.В. Сучасні маркетингові принципи управління підприємством. *Вісник Приазовського державного технічного університету Серія: Економічні науки*. 2016. С. 49-54.
2. Белявцев М.І. *Маркетинговий менеджмент* : навч. посібник / Під заг. ред. М.І. Белявцева, В.Н. Воробйова. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 407 с.
3. Пилипчук В., Данніков О. Сучасні бізнес-тенденції та розвиток маркетингу вітчизняних компаній. *Маркетинг в Україні*. 2008. С. 61-67.
4. Конопляникова М.А. Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи, підходи. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. С. 332-336.

**Горобченко О.А.**, к.е.н.,  
доцент кафедри економіки та підприємництва,  
**Чорноморський національний університет ім. Петра Могили, м. Миколаїв**

## **СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ ЯК НАЙВАЖЛИВІШИЙ ІНСТРУМЕНТ БІЗНЕСУ ПІД ЧАС ПАНДЕМІЇ**

Для більшості компаній ще кілька років тому мати сторінку в соціальних мережах було не обов'язково, а її наявність сприймалася як іміджевий атрибут, ніж реальний маркетинговий інструмент чи канал збільшення продажів. Навіть такий онлайн-бізнес, як інтернет-магазини, рідко користувався соціальними мережами в комерційних цілях.

Нині ситуація кардинально змінилася – без повноцінного використання соціальних мереж не обходиться жодна ефективна маркетингова стратегія розвитку компанії та її просування. Ними користуються міжнародні корпорації і невеличкі фірми на 2-3 людини, які працюють на B2C і B2B ринках. Масштаб компанії не має значення, а обмежень практично не існує.

Інтернетом, особливо соціальними медіа, сьогодні користуються майже всі – від студентів та бeбi-бумерів до пенсіонерів. Згідно з дослідженням PlusOne, на початку 2020 р. в соціальних мережі Instagram зареєстровано 11,5 млн українців, а в Facebook – 14 млн українців. І ці цифри невпинно зростають з кожним днем [1].

На сайті GO-Gulf, в одному із досліджень, зазначається, що споживачі на 82% більше довіряють компанії, якщо гендиректор активно веде свої персональні профілі у соцмережах, а 77% споживачів частіше купують бренди, засновники яких присутні онлайн. Присутність керівництва у соціальних мережах стимулює 78% професіоналів обирати компанію для місця роботи [3].

Під час пандемії соціальні мережі стали найважливішим інструментом маркетингу. У спеціальному випуску опитування директорів з маркетингу The CMO Survey, присвяченому COVID-19, відзначили, що частка витрат на соціальні мережі в маркетингових бюджетах зросла з 13,3% у лютому 2020 р. до 23,2% в червні 2020 р. (приріст 74%) [2].

Щорічне дослідження Brunswick Connected Leadership, компанії стратегічних комунікацій, опубліковане у січні 2021 р. показує, що пандемія прискорила тиск на керівників компаній щодо активного використання соціальних мереж. Про важливість присутності онлайн корпоративних лідерів запитали 5200 читачів фінансових видань та 6500 співробітників компаній у 13 країнах світу. Виявилося, що 74% співробітникам важливо слідкувати за публічними заявами керівництва у соцмережах [3]. Під час карантину комунікація стала, у певному сенсі, важливою як будь-які матеріальні блага.

Компанії використовують соціальні мережі для різних цілей: промо, отримання трафіку, для сервісної підтримки та підвищення впізнаваності, для внутрішніх комунікацій. Основними перевагами роботи із соціальними мережами є налагодження тісного зв'язку з представниками цільової аудиторії, перебування з ними на рівних умовах. Нині існує дуже велика кількість соціальних мереж, які наразі перебувають у відкритому доступі та є дуже популярними серед користувачів, проте їх використання не має сенсу без створення ефективної та перевіреної SMM-стратегії. Для просування проєктів і онлайн, і оффлайн нині успішно використовують Facebook, Instagram, Pinterest, Twitter, LinkedIn, YouTube, Tik-Tok, Telegram. Щоб обрати найкращі соціальні мережі, потрібно розуміти цілі, яких прагнете досягти власник бізнесу. Для перманентної комунікації є сенс використовувати такі соцмережі, як Facebook, для ситуативного постингу – Twitter, YouTube, Instagram, Telegram.

Досліджуючи соціальні мережі, необхідно звертати увагу на наступні чинники: порівняти середній вік і гендер відвідувачів соцмережі з портретом цільової аудиторії; дослідити основну специфіку соцмережі, особливості оптимізації бізнес-сторінок; ознайомитися з форматами та можливостями для розміщення рекламних креативів, текстів та іншої інформації всередині мережі; вивчити можливості розміщення таргетованої реклами всередині мережі. Проте перевагу надавати вивченню тих питань які допоможуть з'ясувати наскільки підходить та чи інша соціальна мережа для реалізації маркетингової стратегії.

Перед створенням профілю чи сторінки в конкретній соціальній мережі необхідно відповісти на ряд запитань, серед яких найбільш важливими є: Яка у вас цільова аудиторія? Якого охоплення бажаєте досягти? Що люблять / не люблять ваші покупці, клієнти чи користувачі? Для ефективного аналізу слід зафіксувати: скільки разів на день представники цільової аудиторії відвідують соціальні мережі, скільки у них друзів, як часто вони створюють контент, чи діляться ним або розповсюджують, на які сторінки підписані та як коментують. І лише після того, як власник бізнесу або директор з маркетингу визначилися з метою використання соціальної мережі для компанії, можна починати створювати SMM-стратегію, яка передбачає такі основні етапи: створення цілей та задач, які поставлені перед соціальними мережами, в яких представлена компанія, проведення аудиту минулих SMM-дій, покращення бази активності у соціальних мережах, вивчення соціально-мережових акаунтів конкурентів, створення контент-плану, перевірка, оцінка та коригування плану, підбір та підготовка команди фахівців з комунікації [2].

Отже, сьогодні соціальні мережі – це найпотужніший інструмент впливу на споживачів і незамінний комунікаційний засіб для багатьох корпоративних лідерів-бізнесменів. Для багатьох бізнес-структур соціальні мережі стали найважливішим «рупором», але власникам бізнесу та директорам з маркетингу варто переконатися, що стратегія розвитку бізнесу в онлайні безпосередньо узгоджена з генеральним маркетинговим планом, щоб максимізувати вигоду від цієї синергії.

#### **Список використаних джерел:**

1. Facebook та Instagram в Україні. URL: <https://plusone.com.ua>
2. Бовшовська С. Чому соцмережі для власників бізнесу та CEO — це «маст-хев» у 2021 році? *Бізнес.UA*. URL: <https://business.ua>

3. Business Leaders Must Be More Accessible On Social Media. URL: <https://www.provokemedia.com/>

**Горященко Ю. Г.,**  
доцент кафедри підприємництва та економіки підприємства,  
**Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро**

### **РОЛЬ ВІТЧИЗНЯНИХ СТАРТАПІВ В ЕКОСИСТЕМІ УКРАЇНИ**

З розвитком інноваційних технологій та креативної індустрії, спостерігаємо чітку тенденцію до зростання українських стартапів. Варто зауважити, що таке зростання характеризується не лише кількісними показниками, а й якісними.

Стартап екосистема сьогодні є унікальним середовищем, в якому взаємодіють економічні гравці, так чи інакше пов'язані з індустрією стартапів: підприємці, навчальні заклади, органи влади, інвестори, корпорації тощо. Унікальність стартапів полягає у їх функціональній природі та характеризується швидким розвитком, міцністю на ринку, найвищою орієнтацією на результат, безпрецедентною взаємодією та кооперацією між економічними акторами. Чим активніше і відкритіше взаємодіють між собою актори екосистеми, тим більше можливостей для стартапів. Не дивлячись на пандемію, карантинні обмеження, економічну кризу та інші дестимулятори, вітчизняні стартапи продовжують залучати нові інвестиції.

Роль органів влади у розбудові стартап екосистеми полягає у підтримці підприємців та впровадженні відповідних законодавчих ініціатив.

Навчальні заклади (університети) мають створювати належні умови для освіти та зрощування студентських стартапів. Наукова інфраструктура університету повинна сприяти виникненню наукоємних і технологічних стартапів. Практика передових країн світу демонструє постійне зростання значення університетів: компанії, що виробляють програмне забезпечення, мають бути засновані програмістами, медійні компанії – спеціалістами у сфері засобів масової інформації, маркетингові – маркетингологами тощо [1]. До того ж, саме у студентів є перевага в інтуїтивному розумінні того, які ринкові ніші покажуть бурхливе зростання в найближчій перспективі. Прикладом партнерської взаємодії університетів, науки і бізнесу, ефективною інноваційною екосистемою, є Кремнієва долина у США, яка відзначається великою щільністю високотехнологічних компаній та провідних університетів – Сан-Хосе, Санта-Клари, Стенфордський, Університет Каліфорнії, Санта-Круз.

Кроком уперед в Україні стало створення наприкінці 2020 року ініціативи «Підприємницький університет» за участю мережі стартап-бізнес-інкубаторів YEP спільно з Міністерством цифрової трансформації, Міністерством освіти і науки та Українського фонду стартапів (створеного у 2018 році), за підтримки Програми USAID «Конкурентоспроможна економіка України». Участь у пілотному семестрі 2020-2021 навчального року взяли 64 університети (з-поміж інших, Університет митної справи та фінансів) із 29 міст України, 108 викладачів та 2500 студентів. За результатами курсу створено щонайменше 10 стартапів і розпочато виведення університетського підприємництва на якісно новий рівень, а також запущено тренд на створення стартапів серед студентів.

Відносно новий термін «підприємницький університет» в YEP розглядається

як університет з потужною культурою підприємництва та стартап-інфраструктурою. На нашу думку, саме така сутнісна характеристика повинна бути притаманна кожному сучасному українському вищому навчальному закладу.

Важливе значення в стартап екосистемі також відіграють інкубатори, акселератори, коворкінги, лабораторії, створені з метою допомагати стартапам на ранніх стадіях розвитку. В акселераторах і інкубаторах створюється таке середовище, в якому молодим підприємцям простіше не робити помилок, проводяться освітні програми, надається менторська підтримка та грантове фінансування або перші інвестиції. Участь стартапа в програмах інкубації або акселерації значно підвищує шанси на успіх на ранній стадії.

Україна сьогодні опинилася в таких економічних умовах, коли активізація стартап руху є однією з основоположних передумов, що забезпечує технологічне оновлення та інноваційний розвиток країни взагалі [2]. На сьогоднішній день країна значно відстає в інноваційному розвитку, ринок ІТ-стартапів поки перебуває на етапі становлення.

Основними проблемами розвитку стартапів в Україні є нестача фінансових ресурсів, недостатня інформація про існуючі проекти, недотримання законодавства, а як результат висока ризикованість ведення бізнесу загалом, у тому числі у вигляді форм підприємницької діяльності, відсутність ринкового потенціалу; відсутність підтримки з боку держави, відсутність державних програм розвитку інноваційної інфраструктури, відсутність обсягів та механізмів фінансування науки, відсутність достатньої клієнтської бази, яка дозволила б проєктувати високовартісні високотехнологічні інноваційні проєкти, невиконання банківською системою основних функцій щодо кредитування, економічна нестабільність держави.

Безсумнівно, для розвитку стартапів в Україні необхідна зважена та ефективна державна підтримка малого підприємництва в інноваційній сфері та в галузі венчурного інвестування [3]. До слова, у 2020 році до трьох крупних й відомих існуючих – TA Venture, Genesis Investments і SMRK – долучено п'ять нових венчурних фондів. Серед перспектив розвитку ринку можна виділити те, що український онлайн-ринок не перенасичений ні в одному сегменті. Це дає можливість для українських компаній зайняти вільні ніші і вести успішну конкурентоспроможну діяльність. Та кількість вітчизняних стартапів щороку зростає. За даними Startup Ranking [4] сьогодні в Україні налічується 310 стартапів, трьома позиціями вище у рейтингу знаходяться Південна Корея (327), Гонконг (353), Португалія (359) й трьома позиціями нижче – Кенія (305), Угорщина (298), Австрія (289). У порівнянні, у США – 66318, Індії – 8933, Великобританії – 5468 стартапів.

Збільшення кількості та якості вітчизняних стартапів у наш час, вкотре підтверджує інноваційну теорію, а інновації є реальною спробою подолання економічної кризи в країні. За даними першого і найбільшого онлайн медіа видання в Україні, присвяченого ринку прямих інвестицій і венчурного капіталу в Україні – InVenture, аналіз результатів діяльності українських стартапів засвідчив підйом раундів на сотні тисяч та навіть мільйони доларів США як від вітчизняних, так і від зарубіжних інвесторів [5]. У переліку таких стартапів – Revolut (залучив 580 млн.дол.США; фактично є британським стартапом зі співзасновниками–

вихідцями з України), Very Good Security (60 млн.дол.США) і Allset (8,3 млн.дол.США) – американо-українські стартапи, Restream (50 млн.дол.США; український стартап, інкорпорований в США), Mobalytics (11,3 млн.дол.США), Preply (10 млн.дол.США), Dmarket (6,5 млн.дол.США), Zakaz.ua (5 млн.дол.США) та ін.

На жаль, не завжди залучені інвестиції успішних стартапів витрачаються на розробку повноцінного продукту (сервісу) на українському ринку. Однак, процес становлення стартап екосистеми в Україні триває і наразі розпочато виведення університетського підприємництва на якісно новий рівень, запущено тренд на створення стартапів серед студентів і молоді.

#### **Список використаних джерел:**

1. How to Start a Startup (By Sam Altman). URL: <http://startupclass.samaltman.com/> (дата звернення: 02.02.2021).
2. Косич А. О., Джура А. М. Стартапи як форма підприємницької діяльності: поняття, значення, зарубіжний досвід. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. №2. С.24-31.
3. Мяснікова Г., Ковалев А. Перспективи створення стартап-компаній та проблеми розвитку в Україні. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2019. № 1(264). С. 100-114.
4. The Startup Ranking URL: <https://www.startupranking.com/> (дата звернення: 28.12.2020).
5. Крупнейшие инвестиции в украинские стартапы и ИТ компании 2020 года URL: <https://www.inventure.com.ua> (дата звернення: 02.02.2021).

**Грибак А. В.**, к.е.н.,  
доцент кафедри маркетингу,  
**Львівський національний університет ветеринарної  
медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького**, м. Львів

### **ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ РИНКУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОЇ ПРОДУКЦІЇ М'ЯСНОГО СКОТАРСТВА**

Стабільний аграрний сектор є основою поступального соціально-економічного розвитку будь-якої країни. У цьому форматі функціонування економічних систем, що базуються на ринкових засадах, особливо актуальні для сільського господарства і м'ясного скотарства, зокрема. Практика, зарубіжний досвід підтверджують, що саме ринок із відпрацьованими ринковими механізмами може виступати економічним регулятором відносин між його учасниками, формувати попит і пропозицію, що є пріоритетом і для виробників продукції м'ясного скотарства. Слід відмітити, що збалансований розвиток ринку м'яса та продуктів його переробки визначається, в першу чергу, ефективним і конкурентоспроможним виробництвом, яке забезпечує економічну й фізичну доступність якісних і безпечних продуктів харчування населенню [2, с. 39].

Підприємства м'ясопродуктового підкомплексу Львівської області мають значний набутий досвід виробництва конкурентоспроможної продукції. Разом з тим, аналіз їх можливостей підтверджує, що недостатньо лише природніх, екологічних чи соціальних чинників у створенні конкурентоспроможної продукції. У досягненні цієї мети слід постійно приділяти увагу матеріально-технічній базі підприємств, її удосконаленню, рівно як і технології виробництва продукції та кваліфікації працівників, їх відповідальності за дотримання стандартів та

контролю якості готової продукції.

Оцінювання конкурентоспроможності продукції м'ясного скотарства на ринку лише показниками її виробництва, буде не повною інформацією. Для повної й об'єктивної інформації про кон'юнктуру ринку, конкурентоспроможність продукції не обійтись без оцінки механізму поставок і розміщення продукції на ринку, її асортименту, якості і, звичайно, ціни. Але конкурентоспроможність продукції – це не тільки її асортимент, а й порівняльна оцінка своєї продукції з продукцією конкурентів, в першу чергу, по якості і ціні.

За роки реформ відбулись суттєві зміни, в т. ч. й організаційні, спрямовані на переорієнтацію економічної поведінки суб'єктів господарювання. До найістотніших можна віднести:

- забезпечення незалежності товаровиробників у виробничій і збутовій діяльності;
- налагодження багатоканальної системи реалізації сільськогосподарської продукції;
- створення відповідної нормативно-правової бази, яка дозволяє регламентувати інтеграційні процеси в рамках АПК;
- відновлення державного регулювання збуту через механізми поставок на переробку м'ясної сировини.

Об'єктивна необхідність формування ринку конкурентоспроможної продукції м'ясного скотарства, як і продовольства в цілому, полягає і в тому, що він повинен задовольняти існуючий попит. І саме ринок є визначальним в оцінці складових кон'юнктури ринку і конкурентоспроможності продукції, оскільки він:

- встановлює обсяги пропозицій, формування їх за кількістю й асортиментом;
- зумовлює рівень цін на продукцію, що безпосередньо впливає як на пропозицію, так і на попит;
- через забезпечення належного контролю гарантує споживачу належну якість продукції.

Слід враховувати і те, що в переліку факторів, які впливають на формування ринку продукції м'ясного скотарства чільне місце займає принцип конкуренції, який відтворює суть ринкових відносин у визначенні обсягів пропозицій конкурентоспроможної продукції, цін на ринку. Саме через ціну реалізовується матеріальний інтерес суб'єктів ринку. Очікується, що вже в найближчій перспективі ринок продукції м'ясного скотарства сформується у форматі товарно-грошових відносин, що об'єднає всіх його учасників на засадах рівноправності різних його форм, економічної їх самостійності, конкурентної боротьби за споживача і місце на ринку, керуючись при цьому механізмами вільного ціноутворення. Такий ринок діятиме за дотримання вимог законів вартості, рівноваги попиту і пропозиції, виконуватиме свою регулюючу функцію. Досвід утвердження ринкових відносин свідчить, що раціонально функціонуючим є той ринок, на якому між пропозицією і попитом існує рівновага. В іншому випадку, при порушенні цієї рівноваги виникає дисбаланс, який може проявитись у дефіциті товарів або їх надвиробництві, що є небажаним як для товаровиробника, так і споживачів. Фактично, від рівнів попиту і пропозиції відбувається розподіл (класифікація) ринків, в т. ч. ринку продукції м'ясного скотарства. Розрізняють наступні види ринків продукції м'ясного скотарства [1, с. 34]:

- конверсійний, коли частина продукції не знаходить покупця через негативний попит;
- неврівноважений, за якого попит і пропозиція не збігаються в часі;
- синхрометричний – попит повністю задовольняється пропозицією;
- регульований – попит і пропозиція керовані державними структурами;
- дефіцитний, за якого наявний попит незадоволений необхідним обсягом пропозиції.

Слід відзначити, що рівень ринкової кон'юнктури можливо оцінити на основі аналізу ряду показників, а саме – це вивчення ринкової пропозиції, рівнів цін та попиту, які й вказують на стан і дієвість економічних ринкових механізмів, зокрема і конкурентоспроможність продукції м'ясного скотарства [4, с. 62-84]. Ринок є узагальнюючим показником оцінки функціонування м'ясопродуктового підкомплексу і тваринництва взагалі, яка вказує і на недосконалість ринкової інфраструктури, в якій свою активність проявляють посередницькі структури, що виходять зі своїх інтересів і пропонують (подеколи навіть нав'язують) сільгоспвиробникам свої умови збуту сировини, продукції та її реалізації за цінами, які не покривають навіть витрат виробників і не стимулюють їх до отримання прибутків.

Щодо отримання об'єктивної оцінки ситуації на ринку продукції доцільно використовувати маркетингові дослідження, які забезпечують виробників не тільки повноцінною інформацією про ринок продукції м'ясного скотарства, а й сприяють раціональному розподілу затрат на всіх етапах виробництва й реалізації продукції. Власне маркетинговий підхід до діяльності підприємства дозволяє розробити необхідну стратегію і тактику результативної господарської діяльності [3, с. 104]. Маркетинг у сучасних умовах – це надійний та об'єктивний засіб, який повинен бути присутнім не тільки в організації, а й в управлінні конкретним підприємством. Так, м'ясопереробні підприємства Львівської області ТОВ «Барком» (Родинна ковбаска), ТОВ «Дрогобицький м'ясокомбінат», ПФ «Білаки» та інші, в структурі яких функціонують маркетингові, аналітичні служби, сповна володіють інформацією про ринок збуту продукції, конкурентів, кон'юнктуру ринку, конкурентоспроможність власної продукції. Розробка маркетингової стратегії дозволяє даним підприємствам формувати ефективні взаємозв'язки із споживачами своєї продукції, що дозволяє раціоналізувати як обсяги пропозиції, так і канали продажу, форми реалізації товару і на цій основі збільшувати-зменшувати (або ж регулювати) пропозицію і мінімізувати видатки. В той же час, і співпраця названих підприємств із сільськими товаровиробниками різних форм власності дозволяє їм збалансовано вести виробництво продукції, забезпечувати себе необхідною кількістю сировини.

Невід'ємною умовою господарювання в м'ясному скотарстві є використання переваг ринкових відносин і результатів маркетингових досліджень у забезпеченні достатньої пропозиції конкурентоспроможної продукції (яловичини, телятини та продуктів їх переробки) за доступними і реальними цінами, що дозволить сформувати на ринку продукції конкурентне середовище й оптимізувати його структуру.

#### **Список використаних джерел:**

1. Грмак А. В. Особливості функціонування ринку продукції м'ясного скотарства. *Економіка та управління АПК*: зб. наук. праць. Біла Церква: БНАУ. №2(159). 2020. С. 31-40.

DOI: 10.33245/2310-9262-2020-159-2-31-40.

2. Мамчур Л. В. Формування організаційно-економічного механізму збалансованого розвитку ринку м'яса та м'ясопродуктів. *Економіка АПК*. 2017. № 8. С. 38-47.

3. Тарасюк А. В. Шляхи вдосконалення управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств. *Економіка АПК*. 2019. № 8. С. 103-109. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.201908103>.

4. Тринько Р. І., Гримак А.В. Ринок продукції м'ясного скотарства: стан, перспективи розвитку: монографія. Львів: ТзОВ «ЛігаПрес», 2009. 208 с.

**Губіна Г.Л.,** к.ю.н.,  
викладач кафедри економічної теорії і економіки підприємства,  
**Одеський державний аграрний університет, м. Одеса**

### **ФЕРМЕРСЬКІ КООПЕРАТИВИ В РЕСПУБЛІЦІ ПОЛЬЩІ**

Кооперативи є важливим елементом економіки країн-членів ЄС. Головною особливістю кооперативів є те, що вони функціонують для членів, а не власного прибутку.

Довгостроковою проблемою польського сільського господарства є його роздробленість з одночасною індивідуальністю в діяльності фермерів. Для подолання даної проблеми урядом Польщі було прийнято рішення посилити роль кооперативів за допомогою Закону «Про фермерські кооперативи» від 04.10.2018 р. (надалі – Закон), що вступив у дію з 01 грудня 2019 р. [1]. Так, під «фермерським кооперативом (надалі – ФК) розглядають добровільне об'єднання фізичних або юридичних осіб: 1) ведення фермерського господарства у значенні положень про сільськогосподарський податок або ведення сільськогосподарської діяльності у галузі спеціальних підрозділів сільськогосподарського виробництва, будучи виробниками сільськогосподарської продукції або груп цих продуктів, або займаються розведенням або розведенням риби, далі як «фермери»; 2) не фермери, які працюють у галузі зберігання, складування, сортування, упаковки або переробки сільськогосподарської продукції або груп цієї продукції, або риби, виробленої фермерами, зазначеними вище, або службової діяльності, що підтримує сільське господарство, включаючи надання послуг фермерам, послуг з використання машин, інструментів або пристосувань для виробництва цими фермерами сільськогосподарської продукції або груп цієї продукції, або риби, надалі іменованої як «не фермери». Зі змінним складом та змінним пайовим фондом, який в інтересах своїх членів здійснює спільну господарську діяльність. ФК створюється завдяки сільськогосподарській продукції або групам цих продуктів, або риби, надалі іменованій як «продукція або групи продуктів» (ст. 4 Закону) [1]. Із аналізу наведеного, на думку автора, вбачаються деякі недоліки: 1) відсутні територіальні обмеження щодо створення таких кооперативів (є застарілим баченням законодавця, бо відразу виникають питання як таке утворення буде відповідати вимогам для ФК, як воно буде функціонувати та яка економічна мета); 2) більшість фермерів не мають юридичної освіти і, відповідно, не завжди розуміються в усьому законодавчому масиві, а значить створення ФК завдяки сільськогосподарській продукції..., що визначена у відповідному положенні (Постанова Міністра сільського господарства та розвитку сільських територій «Про перелік продуктів або груп продуктів, завдяки яким можуть



створюватися фермерські кооперативи» від 28 березня 2019 р.) [2] є хибним, бо необхідно безпосередньо у Законі прописати даний перелік.

ФК здійснює свою діяльність на підставі зареєстрованого статуту, який повинен містити наступну інформацію: 1) умови прийому членів, які є фермерами та не фермерами, до ФК; 2) зазначення мінімального періоду членства у ФК, який не може бути коротшим за фінансовий рік; 3) зазначення кінцевого терміну подання членом ФК інформації про намір вийти з ФК, що може бути не пізніше, ніж за 3 місяці до кінця фінансового року; 4) правила та обсяг надання членами ФК у межах їхньої діяльності інформації, що стосується, зокрема: площі вирощування, урожайності та обсягу виробництва продукції чи груп продуктів; 5) застосовуються до членів ФК, які є фермерами, правила виробництва продукції або груп продуктів, включаючи їх якість і кількість, і методи їх підготовки до продажу; 6) правила використання, оренди або оренди ФК натуральних внесків та спосіб визначення плати за їх використання, оренду чи оренду; 7) вид та обсяг відповідальності членів ФК; 8) санкції проти члена ФК, який не виконує встановлених законом зобов'язань або не відповідає вимогам, встановленим Законом, включаючи причини виключення та виведення члена ФК з кооператив; 9) детальний порядок та умови розподілу профіциту балансу та покриття збитків; 10) правила визначення кількості голосів (ст. 5 Закону) [1]. На думку автора, дана стаття Закону потребує коригування щодо кількості сільськогосподарської продукції, бо даний показник не є статичним і залежить від погодних умов, які ніхто не може передбачити. І фермер вимушений буде двічі, а то і більше разів на рік вносити зміни до статуту ФК.

Ще однією важливою умовою для поширення ФК у Республіці Польщі є розуміння предмету діяльності ФК: «планування виробництва продукції або груп продукції фермерами та пристосування її до ринкових умов, з особливим акцентом на її кількість та якість; концентрація пропозиції та організація збуту продукції або груп продуктів, вироблених фермерами; концентрація попиту та організація закупівлі ресурсів, необхідних фермерам для виробництва продукції або груп продуктів» (п. 1 ст. 6 Закону) [1]. Вважаємо, що дана норма у такій редакції не є робочою, бо, як відомо, Республіка Польща є членом-країни ЄС, і, відповідно, не вся сільськогосподарська продукція, вироблена ФК, буде витребувана на ринку. Рішенням даної проблеми є втручання польських державних органів з метою конкретизації переліку продукції, що повинні вироблятися ФК.

Аналізуючи п. 5 ст. 6 Закону: «Кожен член ФК може належати до одного ФК щодо конкретних продуктів або груп продуктів», автору вбачається, що дана потреба переосмислення [1]. Це пов'язано з тим, що фермерам обмежили права, закріплюючи можливість на законодавчому рівні бути членом лише конкретного ФК. Наслідком цього є порушення економічного інтересу, хоча у п. 1 ст. 4 Закону закріплено «...в інтересах своїх членів здійснює спільну господарську діяльність» [1].

Згідно ст. 7 Закону «засновниками ФК можуть бути фермери, кількість яких не може бути менше десяти. ФК не може відмовити у прийнятті фермера або суб'єкта господарювання, який не є фермером, в якості члена, якщо він відповідає вимогам, визначеним Законом та статутом» [1]. Осмислюючи дану статтю, автор вважає, що законодавець не врахував досвід інших країн-членів ЄС. Так, за

законодавством Данії та Нідерландів обмеження у кількості осіб відсутні або незначні, як у Франції. А також знову законодавець закріпленими положеннями обмежує права осіб, які не є фермерами. Таким чином, обмеження будь-яким чином прав фермерів та не фермерів у даному нормативно-правовому акті може призвести або до вимоги з боку цих осіб внести зміни до нього щодо положень, які не надають можливість користуватися своїми права в повному обсязі незалежно від статусу, або до не поширеності серед, в першу чергу, фермерів.

Вивчаємий Закон був прийнятий також з метою запровадження податкових пільг для ФК (звільнення від оподаткування), про які в ньому не зазначено окремими положеннями, а лише посиланнями на деякі норми статей відповідних нормативно-правових актів. Наприклад, доходи ФК у розумінні Закону, що діють як мікропідприємство, звільняються від податку на прибуток підприємств згідно ст. 17 Закону «Про податок на прибуток підприємств» від 15 лютого 1992 р. [3]. Отже, знову фермери та інші особи, в яких відсутня юридична освіта, не зможуть у повній мірі скористатися передбаченими на законодавчому рівні можливостями.

Виходячи з вище зазначеного, можна зробити наступний висновок. Існуючі недоліки в Законі можуть бути виправлені внесенням відповідних змін. Однак, практичне значення норм нового Закону та перевірка їхньої ефективності щодо покращення економічного становища фермерів та не фермерів, у яких є ФК, стане можливим через деякий час.

#### **Список використаних джерел:**

1. Про фермерські кооперативи. Закон від 04 жовтня 2018 р. Сейм Республіки Польщі. URL: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20180002073>.
2. Про перелік продуктів або груп продуктів, завдяки яким можуть створюватися фермерські кооперативи. Розпорядження Міністра сільського господарства та розвитку сільських територій № 635 від 28 березня 2019 р. URL: <https://eli.gov.pl/search?keywords=rolnicze%20sp%C3%B3%C5%82dzielnie%20produkcyjne>.
3. Про податок на прибуток підприємств. Закон від 15 лютого 1992 р. Сейм Республіки Польщі. URL: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU19920210086>.

**Гуменюк Д. М.**, здобувач вищої освіти  
ОС бакалавр, ОПП Соціальна робота,  
Науковий керівник – **Гуменюк І.М.**,  
викладач кафедри соціальної роботи та психології,

**Подільський спеціальний навчально-реабілітаційний  
соціально-економічний коледжу, м. Кам'янець-Подільський**

## **ПУБЛІЧНА ВЛАДА ТА ГРОМАДЯНСЬКЕ СУСПІЛЬСТВО В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЗМІН**

В умовах сьогодення формування сучасної демократичної правової держави потребує ефективної взаємодії органів та структур влади всіх рівнів та інститутів громадянського суспільства. Суспільні процеси демократизації повинні неодмінно базуватися на ініціативах громадян при узгодженні з владою рішення та призводити до делегування кола владних повноважень інститутам громадянського суспільства, що обов'язково створює конфліктність відносин суспільства і влади. Нагальною потребою для України стає формування правоздатної системи управління на основі всебічного дослідження владно-суспільних взаємовідносин з

метою забезпечення стабільності у суспільстві, що базується на означенні засад демократичного регулювання взаємодії органів публічної влади та інститутів громадського суспільства на рівні держави.

Наявний досвід взаємовідносин між публічною владою та інститутами громадського суспільства свідчить про відсутність універсальних шляхів ефективної взаємодії означених інституцій, що пов'язано з національною специфікою, економічними, політичними та соціальними умовами, які відбивають культуру, історію та традиції країни. Тому стає необхідним розгляд дієвих механізмів цієї взаємодії та теоретичного обґрунтування шляхів налагодження відносин між владою та суспільством в Україні.

Глобалізація змінює розуміння поняття “управління”, епіцентри політики не мають більше територіальної приналежності, оскільки симетрія між територіальними кордонами та політичною владою руйнується.

Рушійними силами модернізації глобально-управлінського процесу виступають великий приватний бізнес в особі транснаціональних корпорацій і глобальне громадянське суспільство. На думку Г. Почепцова “відбувається ускладнення об’єктів, з якими має справу управління. Сьогодні ми маємо складні об’єкти для управління, але не маємо адекватного інструментарію для роботи з ними” [1]. Все більшу роль в сучасному світі відіграють культурні цінності та ідентичності; населення, що проживає на певній території являє собою постійне співтовариство, об’єднане за територіальною ознакою й визначає публічну, приватну, соціальну сфери життя.

В сучасних умовах, вважає Д. Ачібугі, глобальні збори повинні виконувати тільки консультативну функцію на світовій арені, а не функцію законодавчої влади, тому що це виключає можливість зловживання владою. Крім того, збори зосереджуватимуть увагу тільки на найбільш важливих або першочергових проблемах, таких як зміна клімату, бідність, голод, охорона здоров’я, торгівля людьми, трудова міграція, правила торгівлі, гуманітарна допомога тощо. Проте, якщо брати до уваги лише кілька питань, які здаються найбільш актуальними, означає залишити людей неосвіченими з певних питань та кинути на милість деспотичних режимів із точки зору захисту прав людини. “Знедолені”, як називає їх Д. Ачібугі, мігранти й усі інші групи повинні принести користь новизни глобальному громадянському суспільству, бо ці люди залишилися поза системою лише тому, що їх проблеми не є глобальними за своєю природою [1, с. 11]. Д. Ачібугі наводить свої аргументи на користь глобального управління громадян, незважаючи на проблему дефіциту демократії. Дефіцит демократії розуміється як відсутність легітимності у зв’язку з низькою явкою на виборах. Європейський союз (ЄС) презентував, як приклад для реплікації, свою модель на глобальному рівні, однак відсутність легітимності у сприйнятті громадян створює серйозні перешкоди інституційній розбудові цього міжнародного суб’єкту.

Таким чином, глобальне громадянське суспільство повинно постати в будь-якій формі як неоднорідний організм, який являє собою композицію з безлічі міні-організмів, що утворюються як глобальний світ уявлень, вірувань, ідей, ідеалів і думок громадян. Це – перспективний план світового порядку. Але глобальне громадянське суспільство – це не план сам по собі, він є частиною великої реструктуризації міжнародної системи й усього світового порядку. Населення, що

проживає на певній території являє собою постійне співтовариство, яке визначається територіально й надає певну форму публічній і приватній сферам, що панують над великими просторами соціального життя. Релевантне співтовариство змінюється постійно, і індивіди не обмежуються єдиною формою членства. Скоріше “мережі”, що становлять основу для багатьох аргументів, пов’язаних з управлінням, є мінливими, гнучкими та рухливими [2, с. 139]. Висувається також ідея, згідно з якою індивіди належать до багатьох різних спільнот, які цілком можливо, вступають у конфлікт один з одним.

Сучасні цивілізаційні теорії переконують, що в сучасному світі відживають класичні ідеології, а економічні, ідеологічні протиріччя поступово втрачають сенс та вплив на публічну політику. Три століття поспіль впливовість західної цивілізації в світовій політиці, на думку С. Гантінгтона, призвели до помилкових висновків щодо універсальності й виключної “правильності” західних цінностей для всього людства. Намагання нав’язати 168 людству культуру західної цивілізації та спосіб організації суспільства призвели в деяких країнах до протистояння цивілізацій, відторгнення іншої культури цивілізації та самоізоляції, в інших спостерігається процес вестернізації або асиміляції за західним, європейським зразком, в окремих країнах до модернізації, тобто осучаснення цінностей країни з одночасним збереженням власної національно-культурної унікальності.

Аналіз змін структурних елементів свідомості в процесі соціально-історичного розвитку дозволив визначити їх вплив на громадянське суспільство та суспільно-владні відносини на сучасному глобальному етапі розвитку цивілізації. Сучасний світовий простір, тенденції його розвитку та управління ними, багато в чому визначаються зростанням ролі глобального громадянського суспільства та світової громадськості в ухваленні важливих державних і міжнародних рішень. Особливої актуальності ці тенденції набувають в Україні, яка перебуває “в епіцентрі планетарної економічної кризи, під прогресуючим пресом якої відбувається поглиблення загальнонаціональної кризи” [1, с. 123]. Відбуваються вироблення нових технологій влади й трансформація владно-управлінських відносин. “Політичне поле, – відзначає Л. Герасіна, – раптом втратило енергію, що забезпечувала можливість володарювати і готовність до покірності”. У владних відносинах склалася незвична ситуація смислового вакууму [3, с. 4].

Тобто у глобальному суспільстві політична влада не є втіленням вищої необхідності. Головна функція “демократії” в умовах глобалізації – відчуження суспільства від держави, розширення його до “глобального громадянського суспільства” та просування до глобального управління.

**Висновок.** Саме публічне адміністрування забезпечує функціонування універсального організаційно-правового механізму виявлення, узгодження і реалізації суспільних потреб та інтересів на основі використання різних правових засобів, формування суб’єктивних прав та обов’язків учасників суспільних процесів, переведення їх зв’язків та взаємозалежностей у визначені правовідносини. Створення сучасної, ефективної системи публічної влади є важливим чинником виходу українського суспільства з політичної кризи, що має забезпечити становлення України як правової та високорозвиненої європейської держави із соціальною стабільністю та демократичним врядуванням. Держава

повинна змінити свою політику в усіх сферах суспільного життя, підтримати нові інститути громадянського суспільства, розвивати, зміцнювати їх і співпрацювати з ними.

Отже, зміни зумовлені глобалізацією суспільства, призвели до створення нової теорії публічного управління, яка передбачає розширення кола учасників прийняття рішень.

#### **Список використаних джерел:**

1. Бельська Т.В. Корупція як фактор негативного впливу на взаємовідносини органів публічної влади та інститутів громадянського суспільства. *Державне управління та місцеве самоврядування*: Збірник наук. праць ДРІДУ НАДУ. 2009. Вип. 1. С. 110–117.
2. Герасіна Л. М. Інститут публічної влади у модерному та постмодерному науковому вимірі. *Державне будівництво*. 2016. № 1. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2011-1/doc/1/07.pdf>.
3. Даль Р.А. Демократія та її критики / Пер. з англ. М. та О. Лупішко. Харків: РА Каравелла, 2012.

**Давидюк Т. В.**, д.е.н, професор,  
професор кафедри економічного аналізу та обліку,  
**Національний технічний університет**  
**«Харківський політехнічний інститут»**, м. Харків

### **РОЛЬ НЕФІНАНСОВИХ ПОКАЗНИКІВ В УПРАВЛІННІ ДІЯЛЬНІСТЮ КОМПАНІЇ**

Економічну ефективність діяльності компанії й досягнутих результатів можна визначити використовуючи показники фінансового (наприклад, ціни на акції) або нефінансового характеру (наприклад, задоволеність споживачів).

Використання традиційних фінансових показників широко поширено, проте на практиці вони мають свої недоліки:

- 1) відображають лише те, що відбулось за певний проміжок часу в минулому;
- 2) не відображають того, що повинно статись у майбутньому;
- 3) вони залежать від вибору облікової політики з таких питань як амортизація, оцінка запасів;
- 4) не придатні для стратегічних рішень і можуть бути причиною ділової невідповідності.

Отже, для того, щоб отримати більш повну оцінку ефективності підприємств повинні враховувати не лише фінансові, але й нефінансові показники.

На думку В.Ф. Максимової та Р.В. Кузіної [1, с. 244], вибір фінансових і нефінансових показників Інтегрованої звітності залежить від здатності компанії створювати цінність компанії.

Нефінансові показники ефективності згідно термінології СІМА «показники ефективності, сформовані на базі не фінансової інформації, яка надається операційними відділами для контролю процесів без використання бухгалтерських даних».

Нефінансові показники можуть бути більш вчасними індикаторами досягнутого рівня ефективності, ніж фінансові показники, і на них менше впливають такі фактори як неконтрольовані відхилення, викликані змінами у зовнішньому середовищі.

Нефінансові показники, на думку Н.П. Карачина та О.А. Сметанюк [2, с. 155-

156] – стають визначальними критеріями ефективності, а фінансові – лаговими – такими, що змінюються та накопичуються із часом;

Нефінансові показники ефективності можуть біти виражені як кількісно (наприклад, компанія займає 5% ринку), так і якісні (компанія є постачальником номер 1 для більшості клієнтів).

Розглянемо ряд не фінансових показників ефективності, способи їх вираженні і можливі джерела даних для визначення цих показників:

- *конкурентоспроможність* – для формування таких звітів необхідно постійно вивчати ринок з використанням як зовнішніх, так і внутрішніх джерел інформації.

- *рівень діяльності* – для таких звітів інформація може бути отримана, в основному, з внутрішніх джерел, і повинна бути детально перевірена для отримання гарантії її достовірності;

- *продуктивність праці* - для таких звітів інформація може бути отримана, в основному, з внутрішніх джерел.

- *якість послуг* – більша частина даних може бути отримана з внутрішніх джерел, проте періодично опитування клієнтів також буде корисним;

- *задоволення замовників* – існуюча інформація надходить, в основному, від клієнтів, хоча можуть бути використані і деякі внутрішні джерела. Опитування клієнтів можуть проводитись на регулярній основі або періодично; вони можуть мати форму структурованого звіту або іншу вільну форму. Вибірка для вивчення думок клієнтів повинна бути достатньою за обсягом і репрезентативною за складом.

- *якість роботи персоналу* - деякі дані можуть бути отримані з внутрішніх джерел, інші – від колег і тренерів. Також можуть бути використані результати інтерв'ю із встановлення причин звільнення і конфіденційних опитувань.

- *інновації* – ця інформація може бути отримана з різних внутрішніх і зовнішніх джерел (зовнішні експерти і консультанти).

Проте ці показники варто розглядати в динаміці і з врахуванням конкретної ситуації, для того щоб мати більш об'єктивну картину. В звіті повинні бути не фінансові показники у вигляді відхилень від плану або даних галузевого бенчмаркінгу, або у вигляді аналізу тренда в порівнянні з минулим періодом.

Цілком погоджуємось із думкою І.В. Височин [3, с. 23], що за допомогою нефінансових показників дозволить розширити інвестиційну та інноваційну діяльність, результатом чого стане підвищення конкурентоспроможності українських підприємств.

Практична значимість системи показників нефінансового звіту полягає в тому, що він дозволяє організації інформувати про свої соціально відповідальні дії кожному з зацікавлених сторін за допомогою конкретних показників, що суттєво підвищує рейтинг, конкурентні переваги та прихильність стейкхолдерів [4, с. 47].

Отже, один з недоліків моделі корпоративної звітності полягає в тому, що у ній не приділяється увага таким факторам, як ризик, стратегія, нагляд і стійкість бізнес-моделі підприємства. Включення цих нефінансових показників, що є критичними для функціонування бізнесу компонентів у звітність дозволить покращити її якість.

Нова модель звітності повинна розглядатись як можливий спосіб одержання

більш повної картини діяльності підприємства, що звітує.

#### **Список використаних джерел:**

1. Максимова В.Ф., Кузіна Р.В. Деякі питання формування складу фінансових і нефінансових показників інтегрованої звітності. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія Економіка*. 2015. Випуск 2(4). Частина 1. С. 243-249.
2. Карачина Н.П., Сметанюк О.А. Теоретико-методичні засади оцінювання ефективності сучасного підприємства. *Економічний простір*. 2019. № 143. С. 148-159.
3. Височин І.В. Збалансована система показників ефективності діяльності підприємства як інструмент стратегічного менеджменту. *Фінансова система України. Наукові записки. Серія "Економіка"*. 2009. Випуск 12. С.19-25.
4. Аграмакова Н.В., Гончарова С.Ю., Затеїщикова О.О. Нефінансова звітність як інструмент інформування інтересів стейкхолдерів соціально відповідального підприємства. *Економіка та держава*. 2016. № 1. С. 44-48.

**Демидчук Л. Б.**, к.т.н.,

доцент кафедри підприємництва, торгівлі та логістики,

**Сапожник Д. І.**, к.т.н., доцент,

доцент кафедри товарознавства та експертизи в митній справі,

**Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів**

### **ВПЛИВ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ НА РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

В даний час питання побудови соціальних мереж і їх впливу на діяльність підприємств стають все більш актуальними. В дослідженнях розглядають підприємця з точки зору його долучення до різних соціальних мереж. Формування відносин з різноманітними групами суспільства, підтримка надбаних раніше контактів, навіть відносини з близькими родичами і друзями грають важливу роль для підприємця і здатні впливати на результати діяльності його підприємства. У дослідженнях підприємництва та підприємницької активності вивчається ряд факторів, які мають найбільший вплив на особистість підприємця і процес створення його підприємства.

Одним з найбільш важливих напрямків є дослідження соціальних мереж і соціальних ресурсів підприємця.

Вважається, що соціальні мережі забезпечують підприємців широким набором цінних ресурсів, які є власністю підприємців і допомагають їм у досягненні їх цілей. Серед найбільш важливих ресурсів, доступ до яких забезпечують соціальні мережі, виділяють наступні [2, 4]:

- інформацію;
- доступ до фінансів;
- доступ до компетенцій, знань і порад (будь-яка компетентна допомога);
- суспільне визнання;
- репутацію і надійність.

Для України це питання має особливе значення у зв'язку з культурними традиціями, згідно з якими наявність так званих «связей», давало людині доступ до дефіцитних товарів і нерідко сприяло кар'єрному зростанню. З переходом країни до ринкових відносин значення персональних контактів не зменшилася, і особливу роль у розвитку підприємництва і створенні нових підприємств набули соціальні мережі. Дослідження впливу соціальних мереж на розвиток підприємництва загалом орієнтоване на вивченні впливу соціальних мереж на

створення підприємницької структури, при цьому не досліджується їх вплив на подальший її розвиток [1]. Очевидно, що на різних стадіях розвитку підприємницької структури різні види соціальних мереж є більш-менш значимими для підприємництва.

Соціальні мережі не є статичними, вони представляють собою соціальний контекст підприємництва і можуть бути активовані відповідно до різних потреб. Одні представники соціуму знайомі з підприємцями і контактують з ними в своїх соціальних мережах, в той час як інші – ні. Для підприємця соціальні мережі володіють декількома важливими властивостями. По-перше, це їх розмір. Підприємці можуть збільшувати свої мережі, для того щоб отримати необхідну інформацію та інші ресурси за допомогою знань інших людей. По-друге, для підприємця критично важливим є те, як він позиціонує себе в мережі. Підприємці прагнуть позиціонувати себе в мережі таким чином, щоб скоротити шлях до знань інших людей для отримання того, що їм потрібно. І нарешті, підприємцю також важлива структура взаємин. Соціальні контакти підприємця можуть мати різноманітну структуру взаємовідносин в залежності від важливості тих чи інших ресурсів і знань. Очевидно, що люди, знайомі з підприємцями, мають доступ до цінних ресурсів, які можуть включати: знання про, наприклад, бізнес-контакти; емоційну підтримку від людей з аналогічними інтересами і кар'єрою. Людям, які не знайомі з підприємцями, доступ до всіх цих ресурсів отримати набагато складніше.

Згідно з результатами деяких досліджень, соціальні мережі підприємництва мають динамічний характер [3]. Так, на стадії створення підприємці можуть бути зосереджені на пошуку інвесторів та бізнес-партнерів, і їх мережі можуть бути сфокусовані саме на цьому аспекті взаємовідносин. З ростом нової фірми структура і зміст соціальних мереж змінюються: в них починають домінувати клієнти і постачальники, взаємини стають більш формальними на відміну від першої стадії, де відносини носять більш особистісний і неформальний характер (рис. 1).

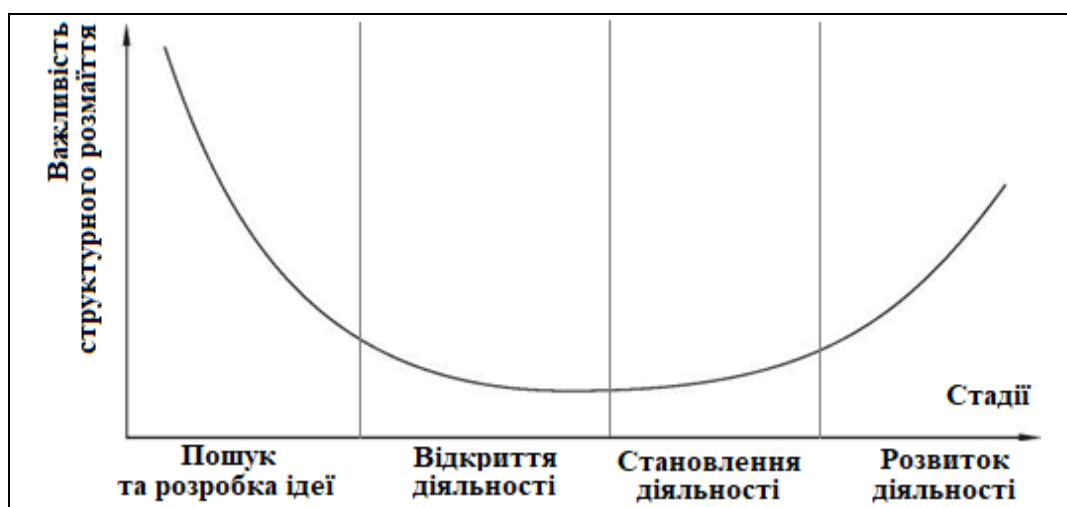


Рис. 1. Зміна значущості структурної різноманітності соціальних мереж в залежності від стадії розвитку підприємництва

Джерело: [3]



На нашу думку, дана динаміка стадій розвитку бізнесу багато в чому відповідає класифікації, прийнятої в проекті GEM (англ. Graphics Environment Manager – віконна система, створена Digital Research, Inc)., в якому використовується наступне групування: 1) стадія пошуку та розробки ідеї (discovery stage); 2) стадія відкриття підприємництва (start-up stage); 3) стадія становлення підприємництва (young business stage).

Безумовно, для наведеної схеми характерні особливості, пов'язані з тим, що на стадії мотивації потенційні підприємці тестують свою бізнес-ідею всередині доволі вузького кола друзів, родичів і знайомих. Вони обережно вибирають людей, з якими хотіли б обговорити свою ідею. Протягом стадії планування, яка характеризується приготуванням до відкриття бізнесу, підприємці можуть не знати, хто їм може бути в майбутньому корисний, тому вони намагаються контактувати з великою кількістю людей, тобто, на цьому етапі соціальна мережа підприємця – найширша. І нарешті, на стадії відкриття бізнесу підприємці концентрують свою соціальну мережу на «ключових» людей, які можуть забезпечити підприємця ресурсами і його підтримати. Звісно ж, що поняття «структурна різноманітність мережі» та «розмір мережі» можна порівняти, оскільки структурна різноманітність мережі означає, що мережа містить багато «структурних дірок» і слабких зв'язків. Це може означати, що чим різноманітніше структура мережі, тим вона ширше. Ми припускаємо, що значущість соціальних мереж буде різною на різних стадіях розвитку бізнесу.

В даний час існують три підходи до вивчення того, яким чином використовують методи впливу соціальних мереж: когнітивний, стосунковий і структурний. Когнітивний напрямок досліджень присвячено вивченню норм, разом із кодом і мову, які забезпечують спільного розуміння взаємних цілей і правил поведінки в соціальних системах. Стосунковий підхід стосовно спрямований на вивчення концепції взаємодії, норм і ідентифікації мереж. Структурний підхід включає в себе фундаментальне твердження, що соціальні мережі забезпечують доступ до ресурсів та інформації. Таким чином, структурний підхід спрямований на вивчення того, яким чином використовують розвиток соціальних відносин для отримання порад і ресурсів для своєї підприємницької діяльності.

#### **Список використаних джерел:**

1. Башкирова Е. Российское общество: меняющиеся ценности. *Общественные науки. Ежеквартальный журнал Российской академии наук*. 2001. № 32. С. 17-30.
2. Ярмольок О. Я., Фісун Ю. В., Шаповалова А. А. Соціальні мережі як сучасний інструмент просування. *Підприємництво та інновації*. 2020. Вип. 11-2. С. 62-65.
3. Klyver K., Hindle K. The Role of Social Networks at Different Stages of Business Formation. *Small Business Research*. 2007. Vol. 15. № 1. P. 22-37.
4. Klyver K., Hindle K. and Meyer D. Influence of Social Network Structure on Entrepreneurship Participation - A Study of 20 National Cultures. *International Entrepreneurship Management Journal*. 2008. Vol. 4. № 3. P. 331-347.

**Завербний С.А.**, здобувач вищої освіти  
СВО бакалавр ОПП Комп'ютерні науки  
Науковий керівник – **Петришин Н. Я.**, к.е.н., доцент,  
в.о. завідувача кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності,  
**Національний університет «Львівська політехніка»**, м. Львів

## **ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ РЕПУТАЦІЇ: ІНФОРМАЦІЙНИЙ АСПЕКТ**

За високо динамічних умов розвитку світового господарства, високого рівня конкуренції на світовому ринку важливого значення набуває ідентифікування, визнання, оригінальність українських підприємств а також поінформованість про їх діяльність, види продукції, послуг робіт. Саме позитивний рівень корпоративної репутації формуватиме наступні конкурентні переваги підприємства: додаткову цінність товару (послуги), рівень інвестиційної привабливості підприємства, залучення кваліфікованого персоналу, приріст вартості підприємства [1]. Корпоративна репутація надаватиме конкурентні переваги, оскільки не піддається повному копіюванню конкурентами.

При цьому орієнтири в репутаційному менеджменті підприємств зміщуються поступово охоплюючи «онлайн» середовище. Адже, сьогодні найбільш перспективним та привабливим для освоєння майданчиком у сфері комунікацій виступає Інтернет. Усе те, що стекхолдери можуть прочитати в мережі про підприємство, спостерігати в мережі, суттєво впливатиме на процес прийняття ними управлінських рішень щодо співпраці, відношення до підприємства тощо.

Для українських підприємств це визначатиме необхідність щодо розширення складу власного репутаційного капіталу шляхом включення до нього складової «онлайн-репутації». При цьому дану складову потрібно виділяти окремим структурним елементом, у зв'язку із тим, що онлайн-репутація передбачає застосування особливого набору інструментів, методів, що суттєво відрізняються від «оффлайн-репутації».

Таким чином у практиці репутаційного менеджменту українських підприємств з'являється поняття «ОРМ» (он-лайн репутаційний менеджмент). Система ОРМ повинна передбачати застосування методики, сервіси для формування і подальшого підтримання стабільно позитивного враження від підприємства у цільовій аудиторії (стекхолдерів), його діяльності завдяки використанню можливостей Інтернету. Очікуваним результатом виступатиме підвищення рівня лояльності стекхолдерів (контактних груп) до підприємства.

Формуючи комплекс дій в системі он-лайн репутаційного менеджменту керівництву українських підприємств потрібно врахувати, що їх зусилля що стосуються позиціонування підприємства (його продукції, послуг) мають чітко відповідати образу, що склався чи перебуває у процесі формування в цільових групах (стекхолдерах).

Система ОРМ виступає інноваційним напрямком репутаційного менеджменту, що активно (революційно) розвивається. Інтернет-технології є доступними більшості економічно-активного населення. За умов швидкого розвитку цього напрямку, вищій ланці управління українських підприємств необхідно усвідомлювати, що «образ» підприємства в Інтернеті формується не

лишень за допомогою відгуків потенційних цільових аудиторій. Суттєвий вплив також здійснюють думки експертів, відгуків працівників та інсайдерської інформації, а також плітки (як реальні так і сфальсифіковані конкурентами).

Потрібно також враховувати, що он-лайн репутаційний менеджмент суттєво відрізняється від традиційного. Це стосується підвищеної швидкості поширення інформації; витрати на моніторингу, аналізування інформації; термін необхідний для попередньо вказаних процесів; значно вищий рівень охоплення та доступу до інформації тощо [2, с. 125, 3].

Формуючи систему он-лайн репутаційного менеджменту також необхідно врахувати особливості процесу споживання інформації про підприємство стекхолдерами, оскільки інформація може виступати об'єктом щодо цілеспрямованого пошуку для формування судження щодо підприємства;

Репутаційний менеджмент виступає складнішим процесом, ніж її формування. Система он-лайн репутаційного менеджменту повинна складатися з наступних етапів: 1) моніторинг; 2) аналізування отриманих результатів моніторингу; 3) планування, організування, коригування, регулювання.

Система он-лайн репутаційного менеджменту повинна бути високо динамічною. При формуванні системи он-лайн репутаційного менеджменту, необхідно також враховувати, що зазначеними перевагами також можуть скористатись і конкуренти підприємства, зокрема і для «інформаційних воєн». Даний процес суттєво ускладнюється відсутністю можливості контролювання поширення негативної інформації про підприємство (його продукцію / послуги), Дану інформацію значно важче відстежувати, попереджати а також усувати.

Он-лайн репутаційний менеджмент виступає складним, трудомістким процесом, що сприяє передбаченню поширення негативної онлайн інформації про підприємство, його продукцію, послуги та роботи, запобіганню (нівелюванню) її впливу, створенню необхідного іміджу та формуванню стійкої, доброї (позитивної) репутації.

#### **Список використаних джерел:**

1. Швіндіна Г.О., Кошевець В.В. Ділова репутація як показник ефективності функціонування організації. *Вісник СумДУ. Серія Економіка*. №2. 2011. С. 75-79.
2. Міцура О. О., Хижняк М. О. Управління онлайн-репутацією: теоретичні засади та методичні підходи. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 4. С. 121-129. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi\\_2012\\_4\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2012_4_16).
3. Дерев'янка О. Г. Ознаки та функції репутації як об'єкта репутаційного менеджменту підприємства. *Агросвіт*. 2012. № 19. С. 11-15.

**Захарчук К.С., Корнійчук А.О.,**

здобувачі вищої освіти СВО магістр ОПП Облік і оподаткування  
Науковий керівник – **Дорошенко А.П.**, к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економічної теорії та економічних досліджень,  
**Полтавська державна аграрна академія, м. Полтава**

#### **ОБОРОТНІ АКТИВИ: СУТНІСТЬ ТА НАПРЯМКИ УПРАВЛІННЯ**

Розвиток ринкових відносин в Україні вимагає нових підходів до управління економікою як на макрорівні, так і на рівні окремих підприємств. В системі заходів, направлених на підвищення ефективності роботи підприємства і

зміцнення його фінансового стану, важливе місце займають питання раціонального формування та ефективного використання оборотних активів. Оскільки фінансовий стан підприємства знаходиться в прямій залежності від стану оборотних коштів, що передбачає взаємозалежність витрат з результатами господарської діяльності і відшкодування витрат власними засобами, підприємства зацікавлені в раціональній організації оборотних коштів – організації їх руху з мінімально можливою сумою для отримання найбільшого економічного ефекту.

Головним завданням управління оборотними активами є формування необхідного обсягу, оптимізація складу і забезпечення ефективного використання оборотних активів підприємства. Дослідження теоретичних основ управління оборотними активами свідчить про те, що багато питань залишаються дискусійними. При визначенні сутності оборотних активів слід зазначити, що в економічній літературі немає єдиного трактування цього поняття. В якості синонімів використовуються терміни такі як оборотний капітал, оборотні кошти, оборотні фонди, оборотні засоби, оборотні активи.

Оборотні кошти – це сукупність коштів підприємства, що авансуються на створення оборотних фондів обігу і забезпечення їх неперервного кругообігу.

Оборотні кошти забезпечують безперервність виробництва і реалізації продукції підприємства. Оборотні виробничі фонди вступають у виробництво у натуральній формі й у процесі виготовлення продукції цілком споживаються, переносячи свою вартість на створюваний продукт. Фонди обігу пов'язані з обслуговуванням процесу обігу товарів. Вони не беруть участь в утворенні вартості, а є її носіями. Після закінчення виробничого циклу, виготовлення готової продукції і її реалізації вартість оборотних коштів відшкодовується в складі виторгу від реалізації продукції (робіт, послуг). Це створює можливість систематичного поновлення процесу виробництва, що здійснюється шляхом безперервного кругообігу засобів підприємства [2].

Головним завданням управління оборотними активами є – формування необхідного обсягу, оптимізація складу і забезпечення ефективного використання оборотних активів підприємства.

Основою загальної фінансової стратегії підприємства управління оборотними активами, полягає у формуванні необхідного обсягу і складу поточних активів, а також раціоналізації і оптимізації структури джерел їх фінансування. Як відомо, оборотні активи підприємства й джерела їх формування визначають рівень ліквідності балансу та підприємства в цілому. Найважливішою характеристикою стабільності господарської діяльності є достатній рівень ліквідності.

Аналізуючи структуру оборотних активів, слід мати на увазі, що стабільність фінансового стану значною мірою залежить від оптимального розміщення засобів за стадіями процесу кругообігу: постачання, виробництво і збут продукції. Обсяги вкладення капіталу в кожен етап кругообігу залежать від галузевих і технологічних особливостей підприємств.

Оборотний капітал – це «кровоносна система» будь-якого підприємства. Якщо його не вистачає, то підприємству доводиться брати у позику, і не завжди на вигідних умовах, а це знижує фінансову стійкість бізнесу і призводить до зниження прибутку підприємства [1].

На сьогодні дане питання особливо актуальне. До кризи, в роки бурхливого розвитку економіки, кожна компанія, прагнучи завоювати якомога більшу частку ринку, ставила за головну ціль – просування нових продуктів. А ось підвищенню ефективності бізнесу за рахунок внутрішніх резервів приділялося мінімум уваги.

Так для успішного виконання завдання оптимізації, необхідно вирішити три головних питання:

- скільки заморожених в операційному циклі грошових коштів можна вивільнити, не знижуючи ефективності і не скорочуючи обсягу операцій;
- які оптимальні показники оборотності запасів, дебіторської і кредиторської заборгованості та як їх досягнути;
- яка реальна потреба компанії в грошових коштах і які інструменти управління допоможуть зменшити цю потребу.

Оптимізація оборотного капіталу, як правило, знаходиться в компетенції фінансової служби (бухгалтерії). Однак така служба, у більшості випадків, стикається з серйозним супротивом чи не усвідомленням зі сторони підрозділу, який впливає на складові оборотного капіталу (служба закупівель чи логістики, відділи продаж, ІТ-служби, виробничі відділи). Виникає парадокс: з однієї сторони, фінансова служба відповідальна за оборотний капітал, рівень ліквідності компанії та джерел фінансування, а з іншої – позбавлена можливості серйозно впливати на структури, що розпоряджаються окремими складовими цього самого капіталу. На жаль, типового вирішення такої проблеми немає.

Отже, з результатів проведених досліджень можна виділити основні напрямки підвищення ефективності управління оборотними активами підприємства: прискорення оборотності оборотних активів за рахунок визначення зайвих запасів та їх ліквідації, оптимального вибору постачальників і поліпшення організації постачання; впровадження нових технологій та підвищення ефективності праці; раціональної організації збуту, формування і реалізація ефективної кредитної політики; формуванні такого обсягу та структури запасів, які б забезпечили неперервність і стабільність виробничого процесу при мінімальних витратах на утримання запасів; оптимізація обсягу дебіторської заборгованості, розрахунків та визначення оптимального залишку грошових коштів, складання бюджетів поточних надходжень і витрат.

#### **Список використаних джерел:**

1. Другус Г. М. Механізм формування оборотних активів підприємства. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2006. № 1. С. 315 – 318.
2. Чубка О. М., Рудницька О. М. Оцінка методів управління оборотним капіталом промислових підприємств. *Національний університет «Львівська політехніка»*. 2009. С. 440 – 445.

**Зеліско Н.Б.<sup>1</sup>**, к.е.н,

доцент кафедри економіки,

**Малюга В.В.<sup>2</sup>**, викладач I категорії,

<sup>1</sup>Львівський національний аграрний університет, м. Дубляни,

<sup>2</sup>Екологічний коледж Львівського національного аграрного університету,

м. Дубляни

## **ЧИННИКИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ**

Розвиток підприємств аграрної сфери, що має важливе значення для функціонування усього національного господарства, забезпечення продовольчої безпеки держави, стабільного функціонування сільських територій і життя сільських громад, поволі часто ускладнюється різноманітними дестабілізуючими чинниками.

Для ефективного управління розвитком підприємств аграрної сфери в умовах нестабільності важливим є визначення і систематизація чинників дестабілізації. Зазвичай серед основних макроекономічних чинників прийнято виділяти: випадковий збіг обставин, не зумовлений природою економічних відносин у суспільстві; складну і неповторну комбінацію чинників, що є унікальною для кожного окремого випадку; розширення кредиту; зміни, що відбуваються у системі грошового господарства; неврівноваженість, що притаманна ринковій економіці; помилки у державному управлінні; процеси фізичного зносу і оновлення основного капіталу; коливання граничної ефективності капіталу; виникнення найрізноманітніших конфліктів інтересів; трансфери криз тощо.

Водночас в аграрній сфері проявляються специфічні чинники. Дослідженнями встановлено, що до основних із них на макроекономічному рівні доцільно віднести:

- відкритість економічних систем країн та регіонів світу, яка поряд із утворенням можливостей розширення ринків, налагодження нових економічних зв'язків, поширення новітніх технологій та інших рушійних сил розвитку, подеколи обумовлює руйнівні процеси та тенденції, призводить до лавиноподібного поширення дестабілізаційних процесів;

- відносну інертність сільського господарства на тлі прискорення НТП і чергової хвилі розвитку інноваційних технологій виробництва аграрної продукції;

- регулярні коливання економічної кон'юнктури, зокрема короткі й середні цикли, а також великі цикли економічної кон'юнктури;

- іррегулярні коливання динаміки, що виникають внаслідок зміни погоднокліматичних умов, торговельних війн у продовольчій сфері, введення митно-тарифних обмежень тощо;

- значну залежність від державної підтримки за умов зниження фінансових можливостей бюджету.

Поряд із макроекономічними чинниками дестабілізації вагомого значення нині набувають регіональні, до яких належать:

- значна залежність від стану місцевих ринків та загального розвитку регіону;

- незадовільний стан шляхової інфраструктури та незабезпеченість транспортом;

- занепад окремих сільських територій, невідповідність умов проживання у

них середньостатистичним стандартам якості життя;

- старіння сільського населення, тривала демографічна криза на селі;
- залежність від можливостей вирощування сільськогосподарських культур та розведення тварин і птиці, виходячи з природно-кліматичних умов регіону тощо.

Світовий досвід свідчить про те, що ефективна інноваційна діяльність підприємств неможлива без суттєвої державної підтримки. Проведений аналіз вказує на неспроможність державного менеджменту нашої країни забезпечити інноваційний розвиток суб'єктів господарювання [3]. Тому Україна опустилася до аутсайдерів світового розвитку, до країн з дешевою некваліфікованою робочою силою, здатних на виробництво тільки сировини та напівфабрикатів. Нова четверта промислова революція або «Індустрія – 4.0», концепція якої запропонована німецькими вченими, бізнесменами та політиками у 2011 році і яка розрахована на період 2011-2050 рр., підтримана американськими урядовими та бізнесовими структурами і розповсюджується вибуховими темпами, захоплюючи весь світ [5].

В умовах розгортання нової промислової революції розвинені країни активно використовують інновації в конкурентній боротьбі для досягнення лідируючих позицій. Україна ж тільки декларує важливість інновацій для подальшого розвитку, але увага в нашій державі приділяється, насамперед, тим галузям, які відносяться до нижчих технологічних укладів і не потребують високого рівня інноваційної активності, тому що експортують свою продукцію в основному у вигляді сировини та напівфабрикатів [2]. Це обумовлює низьку конкурентоздатність продукції і економіки в цілому. Фахівці констатують, що в Україні відбувається деградація структури товарної продукції експорту, тобто збільшення продажу сировини і зменшення експорту товарів із значною доданою вартістю, а саме, високотехнологічного обладнання та новітніх технологій.

Як зазначають засновники Всесвітнього економічного форуму, подібного масштабу і складності змін людству ще ніколи не доводилося відчувати. Заснована «Індустрія – 4.0» на широкому використанні кіберфізичних систем у виробничих процесах [4]. Рушійною силою стають інтегровані інтелектуальні процеси та продукти, що генерують так звані великі дані. Відбувається інтеграція підключених до Інтернету машин, предметів побуту від автомобілів до тостерів. Створюються мережі машин, складальні лінії, які будуть не тільки виробляти товари з меншою кількістю помилок, а й самостійно змінювати виробничі шаблони. Відомий американський вчений Дж. Ріфкін вважає, що на зміну традиційним ієрархічним структурам придуть нові структури горизонтальної взаємодії, коли сотні мільйонів людей будуть генерувати власну зелену енергію вдома, в офісах і на фабриках і ділитися нею один із одним в «енергетичному Інтернеті» [1].

Багато вітчизняних аграрних підприємств нещодавно почали освоювати технологію стратегічного управління. Але часто досконалі на папері стратегічні плани, на підготовку яких підприємства витрачали багато часу та коштів (зокрема, запрошуючи зовнішніх консультантів), у результаті залишаються нереалізованими [6]. Для подальшого розвитку аграрного сектору та його розширення керівництву підприємств необхідно зосередити увагу саме на стратегічному управлінні. Проблеми впровадження в практику господарювання та підвищення ефективності

стратегічного управління слід розглядати як такі, що спричинені наслідками системної кризи, які в часовому розрізі збігаються з періодом реформування аграрної сфери економіки. Тому розвиток теорії та практики стратегічного управління вимагає науково обґрунтованого підходу до його реалізації на основі економічно аргументованих переваг, що відображають перспективи економічного, технологічного й соціального розвитку аграрних підприємств.

Важливим елементом системи управління розвитком підприємств аграрної сфери в умовах економічної нестабільності має бути запобігання руйнівному впливу дестабілізуючих чинників макроекономічного, галузевого регіонального і внутрішньогосподарського походження. Тому управління має ґрунтуватися на запровадженні превентивних заходів, які дозволяють мінімізувати негативний вплив дестабілізуючих чинників та забезпечуються утворення умов для майбутнього розвитку підприємства.

#### Список використаних джерел:

1. Андрейченко А. В. Науково-економічні основи розвитку безвідходного агропромислового виробництва : монографія. Одеса : Фенікс, 2018. 362 с
2. Бабаєва І.О. Державне регулювання розвитку аграрних підприємств. *Офіційний сайт Харківського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президенті України*. URL: [http:// www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/conf/2012-2/doc/2/04.pdf](http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/conf/2012-2/doc/2/04.pdf).
3. Бутенко Т.В. Формування стратегії розвитку аграрної сфери з метою її адаптації до інноваційно-інвестиційних умов функціонування. *Ефективна економіка*. 2011. № 12. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua>.
4. Гончаренко О.В. Інноваційний розвиток аграрних підприємств у контексті формування інформаційної економіки. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 10(136). С. 103-109.
5. Кундицький О.О., Чопко Н.С. Чинники розвитку підприємства аграрного сектора України. *Економіка и управление*. 2012. № 6. С. 54-58.
6. Куцина Л.В. Управління розвитком аграрної сфери на основі кластерного підходу. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: Економічні науки*. Вип. 125. Харків : ХНТУСГ. 2012. 340 с. URL: [http://khntusg.com.ua/files/sbornik/vestnik\\_125/24.pdf](http://khntusg.com.ua/files/sbornik/vestnik_125/24.pdf).

**Зозуля Є.С.**, здобувач вищої освіти

СВО магістр, ОПП економіка,

Науковий керівник – **Максимова Ю.О.**, викладач

кафедри економіки та підприємництва,

**Одеський національний університет імені І.І.Мечникова**, м. Одеса

## **ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА З ВИКОРИСТАННЯМ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ**

Сучасним підприємствам для отримання максимального, постійного прибутку треба слідкувати за змінами. Ці зміни пов'язані з важливістю впровадження інновацій в усі ланки бізнесу. У світі маркетингу підприємці стикаються з тим, що галузь поєднує технології такими темпами, яких не було раніше. Тепер не достатньо бути спеціалістом у своїй галузі, потрібно створювати привабливий та зручний веб-сайт, встановлювати аналітику, запускати кампанії з оплатою за клік, приєднуватися до чатів різних соціальних мереж, розуміти стратегію SEO та відчувати недооцінене підприємство може досягти цього завдяки



розумінню особливостей цифрового маркетингу.

Для досягнення найкращих результатів у роботі підприємства необхідно ефективно вибирати та керувати цифровими каналами та операціями. Також потрібно постійно планувати, інтегрувати та вимірювати кожен цифрову платформу та техніку для досягнення загальних бізнес-цілей підприємства.

Перевагами цифрового маркетингу є те, що завдяки можливостям інтернет ви можете завоювати довіру клієнтів швидше та просувати свій товар або послуги ефективніше витрачаючи менше коштів та часу. Однією з головних можливостей цифрового маркетингу, можна виділити ретаргетинг, який ви не зможете здійснити на потенційних клієнтів за допомогою традиційних засобів масової інформації. Ретаргетинг – це одна з причин того, чому цифровий маркетинг настільки успішний. Коли клієнт взаємодіє з рекламою підприємства в Google, Facebook, Instagram або будь-якому іншому каналі, ви можете відстежувати кожен їхній рух та використовувати ці дані для подальшого перенацілювання [1, с. 132]. Таким чином збільшуючи базу клієнтів.

Добре виконаний план цифрового маркетингу є перевіреною складовою успіху у бізнесі. Для досягнення такого успіху необхідно застосовувати цілеспрямовані, вимірювані маркетингові стратегії які допоможуть у просуванні бренду та товарів. Також необхідно постійно збільшувати поінформованість про бренд, придбання клієнтів та залучення аудиторії підприємства.

Вимірюючи, скільки коштує інтернет-трафік підприємства, можна покращити рентабельність інвестицій в цифровий маркетинг

Незалежно від сфери бізнесу, у 2021 році необхідно буде враховувати методи оптимізації пошукових систем, які використовуються для створення незліченних веб-сайтів в Інтернеті. Постійні оновлення Google роблять багато популярних стратегій SEO-оптимізації марними. Компанія Google постійно змінюється і розвивається. Так у листопаді 2020 року Google оголошує про майбутнє оновлення досвіду сторінок, що включає нові фактори в алгоритмі пошуку Google, що випускається в травні 2021 р. У жовтні 2019 р. - Google випускає новаторський, новий алгоритм машинного навчання BERT, Google тепер розуміє пошук майже як людина [1, с. 147].

Таким чином, для досягнення найкращих результатів у роботі маркетингової стратегії підприємства у 2021 році, необхідно охоплювати останні оновлення алгоритму Google та способи їх використання з користю.

#### **Список використаних джерел:**

1. Adam Clarke. SEO 2021: Learn search engine optimization with smart internet marketing strategies. Independently Published, 2020. 244 p.
2. Simon Kingsnorth. Digital Marketing Strategy: An Integrated Approach to Online Marketing Kindle Edition. Kogan Page, 2019. 382 p.

**Зубко В.В.**, студентка 4 курсу  
факультету фінансів та обліку

**Поддубна Н.М.**, к.е.н.,

доцент кафедри фінансового аналізу та аудиту

**Київський національний торговельно-економічний університет, м. Київ**

## **ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В АУДИТІ**

Комп'ютеризація аудиту до сьогодні залишається складним питанням і передбачає розробку комп'ютерних контролюючих систем для потреб економіки. До цього часу практично відсутні теоретичні рішення в галузі комп'ютеризації контролю як такого, адже це вимагає перегляду основ автоматизації прийомів і способів його здійснення. Одним з головних інструментів аудитора залишаються універсальні табличні редактори, бухгалтерські та аналітичні програми [1, с. 321].

Перевагами обробки економічної інформації клієнта за допомогою інформаційних технологій порівняно з традиційними методами обробки інформації є: зниження ризику аудитора, пов'язаного з вибірковою перевіркою, зручність у документальному оформленні процесу і результатів аудиту, прискорення проведення аудиту та його ефективності за рахунок автоматизації всіх рутинних операцій, інтеграція з системами клієнтів, багаторазове використання, пошук інформації по базі даних аудиторської фірми [2, с. 7].

Отже, основними перевагами застосування спеціалізованих інформаційних систем у здійсненні аудиторської діяльності є:

1. Зниження трудомісткості.
2. Підвищення якості та ефективності оцінки ризиків.
3. Скорочення кількості аудиторських процедур.
4. Забезпечення чіткої організації аудиту.
5. Економія часу та витрат на проведення аудиту.
6. Можливість здійснити детальнішу перевірку.

7. Можливість не лише підготувати обґрунтований висновок, але й розробити рекомендації для підвищення ефективності роботи системи внутрішнього контролю, бухгалтерської служби та покращення фінансового стану підприємства в цілому [3].

Найвідоміші аудиторські компанії, які входять до складу «Великої четвірки»: PricewaterhouseCoopers, Ernst & Young, Deloitte, KPMG є флагманами в наданні аудиторських послуг і постійно знаходяться в процесі розробки і удосконалення програмних рішень для аудиторської діяльності. Їхні спеціальні інформаційні системи, орієнтовані на внутрішню регламентацію аудиторської діяльності з застосуванням внутрішньофірмових стандартів [4]. Одним із перспективних завдань, яке ставлять перед собою дані компанії є розробка такого програмного рішення, яке б давало змогу досліджувати транзакції клієнтів суцільним способом, а не вибірково, як це відбувається зараз.

Так, наприклад, KPMG використовуватиме аналітичну систему Watson для перевірки звітності американських компаній. У співпраці з ІВМ вони намагаються навчити ІТ-систему практично всьому, що повинен вміти аудитор. Наприклад, систему Watson можна навчити оцінювати всі кредити банків, щоб визначити правильність оцінки ризиків. Ще однією з переваг автоматизації аудиту є те, що

комп'ютер зможе не лише перевіряти усі без виключення транзакції, але й виявляти закономірності, щодо яких аудитор прийматиме відповідні рішення. Це дозволить значно зменшити кількість рутинної роботи, а акцент роботи аудитора буде зосереджено на цікавих розслідуваннях та оцінці виявлених системою закономірностей [5].

Інформаційні технології, які застосовує аудитор в своїй діяльності продемонстровано на рис. 1.

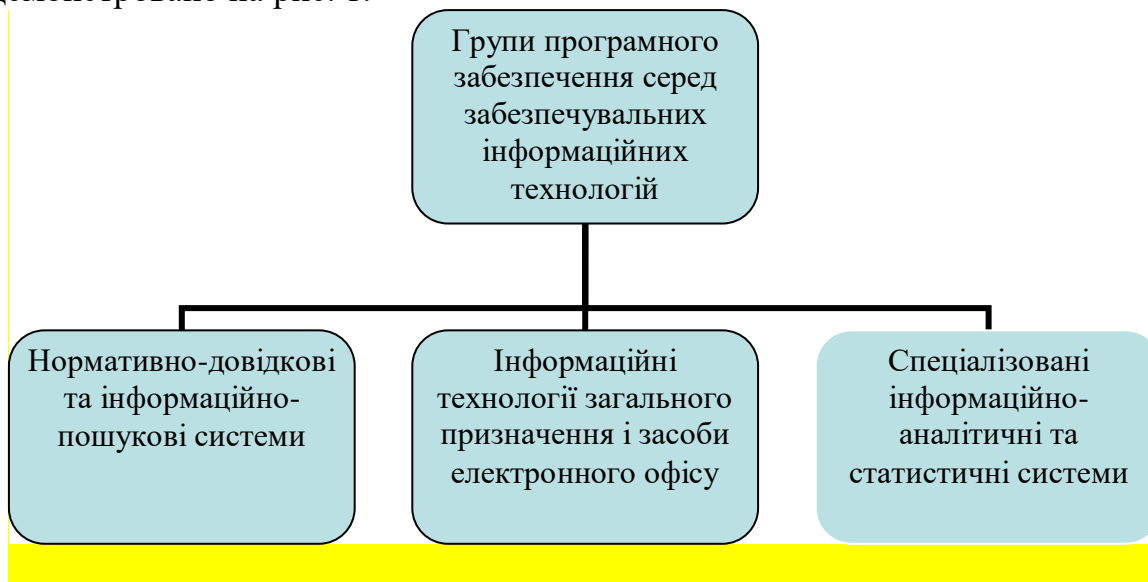


Рис. 1. Групи програмного забезпечення

Ще одним перспективним напрямом розвитку аудиторської діяльності є запровадження хмарних технологій. Так, хмарні обчислення – це модель забезпечення повсюдного та зручного мережевого доступу на вимогу до загального пулу конфігуруємих обчислювальних ресурсів (наприклад, мереж передачі даних, серверів, пристроїв зберігання даних, додатків і сервісів - як разом, так і окремо), які можуть бути оперативно надані і звільнені з мінімальними експлуатаційними витратами і / або зверненнями до провайдера.

Основні переваги [6]:

- не потрібні великі обчислювальні потужності ПК – по суті будь-який смартфон, планшет і т.д., при відкритті вікна браузера отримує величезний потенціал;

- відмовостійкість;

- певний рівень безпеки;

- висока швидкість обробки даних;

- економія на покупці софта – всі необхідні програми вже є в сервісі, де будуть працювати додатки.

Стрімкого поширення серед аудиторських, консалтингових компаній набирає використання програмного рішення, яке пропонує компанія CaseWare. CaseWare дозволяє автоматизувати процеси фінансового контролю, аудиту та формувати звітність відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності.

Програмні рішення CaseWare Ukraine допомагають аудиторським, консалтинговим та бухгалтерським компаніям значно спростити робочі процеси, перенести більшу частину паперової роботи на екран монітора, використовувати вбудовані шаблони для аудиторських перевірок згідно з Міжнародними

стандартами, а також мати можливість створювати власні. Всі програмні модулі інтуїтивні у використанні, що полегшує введення програми в робочий процес. [7].

Початковим етапом роботи в програмі є збирання інформації про клієнта, потім перевірка елементів фінансової звітності, групування документів та їх опис, аналіз доходів і витрат, тощо. CaseWare Ukraine допомагає: економити час на обмін файлами; формувати файли та звіти; реєструвати час створення та внесення змін до документів (що забезпечує правильність аудиторських процедур та формування достовірного висновку про діяльність підприємства).

Використання аудиторського рішення CaseWare дає можливість аудитору ефективно організувати та управляти процесом аудиту, згрупувати дані як за розділами балансу (чи звіту про фінансові результати) так і за етапами перевірки, і, як результат, сформулювати повний та достовірний звіт незалежного аудитора.

Також на сьогодні аудиторські фірми розробили і використовують спеціальні інформаційні системи, орієнтовані на внутрішню регламентацію аудиторської діяльності з застосуванням внутрішньофірмових стандартів. Прикладами таких програм є системи провідних аудиторських фірм, таких як KPMG, яка використовує програму Vector 6, Pricewaterhouse Coopers із системою My Client та Deloitte & Touche, спеціальною інформаційною системою якої є Audit System/2. Система Audit System/2 (AS/2), наприклад, поєднує можливості текстового і табличного редакторів і програми для складання оборотно-сальдової відомості. Вона призначена для полегшення комплексної підготовки робочої документації і звітності та проведення їх консолідації [8].

Таким чином, наявні інформаційні системи надають можливість застосування різних інструментів при виконанні аудиторських процедур. Проте, наразі автоматизація вітчизняної аудиторської діяльності лише починає розвиватися, що не дозволяє в повній мірі конкурувати з глобальними транснаціональними компаніями. Використання програмних рішень в процесі аудиту дозволить: підвищити точність і надійність зібраних доказів; пришвидшити процес аналізу даних; скоротити час на проведення рутинної роботи та на формування аудиторського звіту.

#### **Список використаних джерел:**

1. Кудрицький Б.В. Комп'ютеризація аудиторської діяльності в Україні: проблеми та шляхи подолання. *Фінанси, облік і аудит*: Збірник наукових праць. Київ. КНЕУ. Випуск 18, 2011. С. 320-328.
2. Богданова Є.А., Кузнецов А.В., Макарова Л.М. Порівняльний аналіз функціональних і технічних можливостей вітчизняних програм з автоматизації аудиторської діяльності. *Системне управління: електронне наукове видання*. 2010. № 1 (7). С. 1-17.
3. Русіна Н.В. Використання програмного забезпечення в аудиті. *Збірник наукових праць Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2011. Вип. 20., Ч.1. С. 372-376
4. Гуцаленко У.О. Комп'ютерний аудит в системі внутрішньогосподарського контролю. URL: [http://www.nbu.gov.ua/old\\_jrn/Soc\\_Gum/inek/2010.pdf](http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/inek/2010.pdf) (дата звернення: 20.03.2021)
5. Абрамов Д. «Большая четверка» доведет аудит до автоматизма. URL: <http://www.vedomosti.ru/management/articles/2016/03/30/635611-bolshaya-chetverka-dovedet-audit-avtomatizma> (дата звернення: 20.03.2021)
6. Хмарні технології. Переваги і недоліки. URL: <https://valtek.com.ua/ua/system-integration/it-infrastructure/clouds/cloud-technologies> (дата звернення: 20.03.2021)
7. Офіційний сайт CaseWare. URL: <https://caseware.com.ua/ru/about-us/> (дата звернення: 20.03.2021)

8. Івахненко С.В. Автоматизація аудиту в Україні та світі: підходи і програмне забезпечення. *Аудитор України*. 2007. №3. С. 21.

**Зубкова О.П.**, викладач вищої категорії,  
викладач-методист

**Маріупольський будівельний коледж, м. Маріуполь**

### **АНТИКРИЗОВИЙ МАРКЕТИНГ... ПОЧИНАЄМО ДІЯТИ!**

*Слово "криза", написане китайською мовою, складається з двох ієрогліфів: один означає небезпеку, інший - можливість...*

*Джон Кеннеді*

Мабуть, усім відомий такий вислів: «Хочеш бути на плаву, тримай про всяк випадок план Б». Тож рятувальним засобом тут виступає антикризовий бізнес-план, що передбачає стратегічні й тактичні дії в умовах турбулентності економіки та різкого спаду попиту на товари, послуги і т.п.

Якими мають бути антикризові заходи з маркетингу та з чого розпочати? Яку мету слід поставити перед антикризовим маркетингом? Кого залишити у своїй команді?

Почнемо з позитиву: кризи в Україні вже траплялися. Вижили раніше – виживемо й зараз! І в цьому нам допоможе антикризовий маркетинг. Аналіз попереднього досвіду дозволяє констатувати: криза на кожного співробітника і кожну компанію впливає по-різному. Когось вона приголомшить і знищить, а когось загартує. Пам'ятайте: найвідоміші переможці зазвичай стикалися з нестерпними труднощами, перш ніж досягли свого тріумфу. Пережити кризу допоможе віра та позитивний настрій, тому що криза, як і розруха (йдемо за класиком), існує насамперед у головах. І криза рано чи пізно скінчиться. Щоб пережити її та не зламатися, треба вживати заходів, причому негайно.

Одразу скажу: мої поради щодо антикризового маркетингу стануть у пригоді компаніям, головною функцією яких є підтримка продажів. Іншими словами, служба маркетингу відповідає переважно за просування (реклама, стимулювання збуту тощо) товарів, послуг. А є компанії, де маркетологи відповідають не тільки за просування, але й за розроблення нових продуктів, ціноутворення та розвиток каналів продажу, можливості для маневру під час кризи. На сьогодні таких компаній в Україні, на жаль, дуже мало. На мою думку, криза стимулюватиме зростання їх кількості, тому що за нестійких економічних умов стратегію антикризового маркетингу починають глибоко розуміти та активно інвестувати в неї.

Фактор миттєвого реагування є надважливим під час кризи. Усе необхідно робити швидко, дуже швидко. Незважаючи на те, що універсальних способів не може бути, наведу п'ять простих кроків, які дозволять успішно провести не тільки аудит маркетингової стратегії, програм, інструментів, бюджетів, але й подати детальний аналіз команди. Кожний крок має закінчуватися списком рішень, які треба буде швидко реалізувати. На жаль, аудит не лікує (це само собою зрозуміло). Однак ретельний аудит застереже вас від помилок, на які ви не маєте права.

Отже, пропоную до вашої уваги п'ять важливих кроків антикризового маркетингу. Крок перший: аудит мети маркетингу. Припустимо, що до кризи від 90 до 100% маркетингового бюджету припадало на залучення клієнтів, а основним завданням маркетингу було розширення бізнесу, вихід на нові ринки, збільшення каналів продажів. Тепер пріоритети мають змінитися. Є такі варіанти: утримання клієнтів, підвищення лояльності, заволодіння максимальною «часткою гаманця» клієнтів, пошук нових клієнтів (ця мета виправдана, оскільки клієнти, які раніше працювали з вашими конкурентами, цілком можливо, шукають нових партнерів і нові, більш економічні рішення). Чітка та зрозуміла мета допоможе на наступних етапах аудиту. Якщо клієнтів у вас мало, зателефонуйте їм, розкажіть, що готові йти назустріч, поцікавтеся їхніми потребами та антикризовими планами. Якщо клієнтів багато, проведіть опитування. Оголосіть свою антикризову програму. Під час кризи необхідно постійно слідкувати за мінливими потребами клієнтів, адже труднощів зазнає не тільки ваше підприємство; водночас це прекрасний привід нагадати їм про себе. Тож ідеться про клієнтоорієнтованість, тобто здатність підприємства (організації) швидко та ефективно задовольняти потреби клієнтів: купити CRM або запустити програму лояльності тощо.

Крок другий: аудит програм. Уважно перегляньте з вашим маркетологом (директором із маркетингу) список реалізованих маркетингових програм. Якщо виявиться, що у вас немає такого списку, знайте: ви не самотні. Але треба негайно виправляти ситуацію: почніть фіксувати реалізовані маркетингові програми прямо зараз (зіставте їх обов'язково з лінійкою продажів). Для цього дайте відповідь на запитання: що ви робите для залучення більшої кількості клієнтів та перетворення потенційних клієнтів на реальних? Яких заходів уживаєте для прискорення підписання контракту? Як виходите з ситуації, що склалася? Можливо, слід зосередити увагу на підписанні договору з «теплим» клієнтом, поки криза його ще не «заморозила». А якщо у вас вичерпався потік первинних звернень, то залучення нових клієнтів – першорядне завдання, до якого треба докласти максимум зусиль. Як тільки список програм буде готовий, ви зрозумієте, з чого слід почати, а що може почекати.

Крок третій: аудит інструментів. Дозволимо собі на мить ностальгію на кшталт «колись часи були стабільними і сприятливими, а бюджети – великими». Тож універсальним рішенням багатьох завдань бізнесу виступала реклама та акції стимулювання збуту. На ринок давили гроші. Тепер грошей мало (їх хочеться заощадити), тому інструментарій для малобюджетного маркетингу треба переглянути. Настає час нестандартних і невитратних інструментів. У межах тих програм, які ви збережете, перевага повинна надаватися саме їм. Крім класичного набору, довели свою ефективність прямий маркетинг, PR та інтернет-маркетинг. Тому не зайвим буде звернути увагу на інноваційні методики, що з'явилися відносно недавно. Серед них - вірусний маркетинг, блогінг, crazy PR (карколомні засоби комунікації), storytelling (захопливі історії). Водночас головне правило роботи на кризовому ринку говорить: «Компанії, які (попри негаразди) продовжать вести активну рекламу, мають шанс закріпитися на ринку і збільшити свою частку».

Крок четвертий: аудит бюджетів. Тільки тепер, розуміючи мету, а також програми та інструменти, можна оптимізувати бюджет. Економія потрібна, але, як кажуть, бійтеся зарізати курку, що несе золоті яйця.

Крок п'ятий: аудит команди. «Ріжте» маркетологів, як ви «ріжете» програми. Залишайте тільки найталановитіших та найцінніших членів команди, здатних багато і плідно працювати, подавати нестандартні ідеї тощо. Криза є слухним моментом, аби позбутися нерезультативних і неперспективних співробітників. Один маркетолог повинний працювати за двох, а то й за трьох - такий час! Саме тому сьогодні вам потрібні найкращі умільці, креативні «орачі», одним словом - універсали.

Отже, п'ять етапів аудиту позаду... І ми внаслідок копіткої роботи маємо, по-перше, найкращих маркетологів, по-друге, доцільні інструменти впливу на клієнтів, по-третє, детальний розрахунок необхідного бюджету для реалізації правильних програм і досягнення окресленої мети.

А найцікавішим є те, що такий набір знадобиться вам і після кризи, яка, як ми зазначали вище, все одно мине. І ви станете лише сильнішими, адже не звинувачували кризу у своїх невдачах, а наполегливо і творчо працювали. Ви перемогли, тому що відмовилися бути переможеними.

#### **Список використаних джерел:**

1. Антикризовий маркетинг-2020. URL: <https://sme.gov.ua/events/antykryzoviy-marketyng-2020>.
2. Бойетт Джимми, Бойетт Джозеф. Гуру маркетинга. М.: Ексмо, 2004.
3. Креативне мислення в бізнесі. URL: <https://bs.krok.edu.ua/ru/modulnye-programmy/mini-mba>.
4. Керування маркетингом. URL: [marketing/moduli-mini-mva-marketing/antikrizisnyi-marketing-dlja](https://marketing/moduli-mini-mva-marketing/antikrizisnyi-marketing-dlja).
5. Антикризовий маркетинг. URL: [https://stud.com.ua/62970/marketing/antikrizoviy\\_marketing](https://stud.com.ua/62970/marketing/antikrizoviy_marketing)

**Ілляшенко С.М.**, д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту інноваційного підприємництва

та міжнародних економічних відносин,

**Шипуліна Ю.С.**, д.е.н., доцент, професор кафедри економічної кібернетики та маркетингового менеджменту,

**Ілляшенко Н.С.**, д.е.н., доцент, доцент кафедри економічної кібернетики та маркетингового менеджменту,

**Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»**,

м. Харків

## **ОСНОВИ ПІДХОДУ ДО ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ВИПЕРЕДЖАЮЧИМ ОРІЄНТОВАНИМ НА ЗНАННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ**

В умовах економіки знань, розвиток якої прискорюється поточною трансформацією технологічних укладів і четвертою промисловою революцією, конкурентоспроможність національних економік, галузей, а також окремих організацій, все більшою мірою визначається здатністю продукувати і використовувати знання. Світовий досвід переконливо доводить, що актуальні релевантні знання є основою стратегій випереджаючого інноваційного розвитку, які дозволяють забезпечити стійке економічне зростання в умовах технологічних трансформацій [1, 2, 3]. У цьому контексті актуалізується проблема формування механізму управління випереджаючим орієнтованим на знання інноваційним

розвитком господарюючих суб'єктів різного рівня: окремого підприємства чи установи, галузі, національної економіки тощо.

Зазначений механізм дозволить управляти формуванням і впровадженням стратегій інноваційного розвитку, які орієнтовані на інноваційний прорив і інноваційне випередження, шляхом реалізації відносних конкурентних переваг, в основу яких покладено актуальні знання щодо тенденцій зміни характеристик складових зовнішнього середовища господарювання, а також потенціалу інноваційного розвитку господарюючого суб'єкта [4], що втілені у нові продукти, технології їх виготовлення, методи управління тощо. У свою чергу, це дозволить привести потенціал інноваційного розвитку господарюючого суб'єкта у відповідність до перманентно мінливих умов зовнішнього середовища спричинених четвертою промисловою революцією і трансформацією технологічних укладів, забезпечити позиції лідера на обраних цільових ринках, а у підсумку – сприятиме зростанню національної безпеки України (її технологічної і економічної складових). Результати проведеного аналізу свідчить, що Україна має все ще достатньо значний потенціал продукування нових знань (особливо в галузі промисловості), які можуть бути покладені в основу стратегій випереджаючого інноваційного зростання, проте його реалізація шляхом втілення цих знань в інноваційні розробки і їх комерціалізації є явно недостатньою [5].

Враховуючи викладене запропоновано послідовність процедур формування засад зазначеного механізму.

1. Систематизація можливостей і загроз інноваційного побудованого на знаннях випереджаючого інноваційного розвитку вітчизняних господарюючих суб'єктів в умовах четвертої промислової революції і трансформації технологічних укладів.

2. Розроблення методичних засад оцінки достатності передумов переходу вітчизняних господарюючих суб'єктів на шлях випереджаючого орієнтованого на знання інноваційного розвитку в умовах технологічних трансформацій.

3. Розроблення теоретико-методичних засад обґрунтування вибору перспективних напрямів інноваційного побудованого на знаннях випереджаючого інноваційного розвитку вітчизняних господарюючих суб'єктів в умовах четвертої промислової революції і зміни технологічних укладів.

4. Розроблення методологічних засад і теоретико-методичних підходів до розроблення стратегій випереджаючого інноваційного розвитку на основі знань, які характеризують тенденції зміни впливу факторів зовнішнього середовища, а також знань стосовно стану потенціалу інноваційного розвитку господарюючих суб'єктів.

5. Розроблення методичних засад оптимізації вибору стратегій випереджаючого інноваційного розвитку з урахуванням можливостей реалізації різних сценаріїв розвитку подій на ринку.

6. Розроблення методологічних засад і теоретико-методичних підходів (включаючи критеріальну базу і систему оціночних показників) до управління реалізацію орієнтованих на знання стратегій інноваційного розвитку господарюючих суб'єктів.

7. Розроблення концептуальних засад організаційно-економічного механізму управління побудованими на знаннях стратегіями інноваційного розвитку



господарюючих суб'єктів різних рівнів, включаючи: принципи формування і функціонування зазначеного механізму; основні функції; склад і структуру його підсистем і їх елементів; інструментально-методичну базу реалізації функцій; організаційну структуру управління тощо.

У загальному випадку зазначений механізм повинен включати наступні підсистеми:

- Підсистему аналізу потенціалу інноваційного розвитку господарюючого суб'єкта і оцінки ступеня його відповідності умовам зовнішнього макро- і мікросередовища;

- Підсистему продукування (отримання) нових знань, втілення яких у інноваційні розробки, що будуть впроваджені господарюючим суб'єктом, дозволить забезпечити відповідність внутрішніх можливостей (потенціалу інноваційного розвитку) зовнішнім. Основними інструментами отримання нових знань є: маркетинг знань, купівля знань, навчання, НДДКР (внутрішні і замовлені на стороні).

- Підсистему визначення напрямів використання нових знань. Основними напрямками використання є: удосконалення системи управління господарюючим суб'єктом; удосконалення системи управління знаннями – їх отриманням і використанням; безпосередня комерціалізація знань – продаж ліцензій, патентів, ноу-хау тощо; комерціалізація продуктів і технологій, що створені на основі цих знань і т.п. Вибір найбільш перспективних напрямів слід проводити виходячи з техніко-економічної можливості і економічної ефективності формування відносних конкурентних переваг конкретного господарюючого суб'єкта на обраних цільових ринках.

- Підсистему розроблення, реалізації і моніторингу стратегій орієнтованого на знання випереджаючого інноваційного розвитку господарюючого суб'єкта.

Запропоновані розробки базуються на гіпотезі, що забезпечити високу конкурентоспроможність господарюючих суб'єктів та їх економічне зростання в перманентно мінливих умовах четвертої промислової революції і трансформації технологічних укладів можна шляхом формування організаційно-економічного механізму управління стратегіями випереджаючого інноваційного розвитку, в основу яких покладено знання щодо закономірностей зміни векторів впливу факторів зовнішнього макро- і мікросередовища, стану наявного потенціалу господарюючих суб'єктів і ефективних способів його посилення та реалізації.

Практична реалізація запропонованих розробок дозволить обґрунтовано визначати пріоритетні напрямки випереджаючого орієнтованого на знання інноваційного розвитку на національному, галузевому рівнях, а також рівні окремих підприємств та установ, з урахуванням світових (галузевих) тенденцій і стану наявного потенціалу, шляхом створення і впровадження (комерціалізації) продуктивних, технологічних, управлінських та ін. інновацій, забезпечуючи тим самим підвищення конкурентоспроможності на національному і міжнародному рівнях, а в підсумку - соціально-економічний розвиток країни у цілому.

#### **Список використаних джерел:**

1. Ілляшенко Н. С., Грищенко О. Ф., Голишева Є. О., Макаренко Є. В. Практичні аспекти діяльності успішних міжнародних компаній на прикладі випереджального розвитку країн «азійські тигри». *Випереджаючий інноваційний розвиток: теорія, методика, практика* : монографія / за ред. к.е.н., доцента Н. С. Ілляшенко Суми : Триторія, 2018. С. 153-162.

2. Naqshbandib M. Muzamil, Jasimuddin Sajjad M. Knowledge-oriented leadership and open innovation: Role of knowledge management capability in France-based multinationals. *International Business Review*. 2018. Volume 27. Issue 3. P. 701-713.
3. Mardania A., Nikoosokhanb S., Moradib M., Doustarb M. The Relationship Between Knowledge Management and Innovation Performance. *The Journal of High Technology Management Research*. 2018. Volume 29. Issue 1. P. 12-26.
4. Illiashenko S.M., Shypulina Y.S., Illiashenko N.S. Knowledge management as a basis for innovative development of the company. *Actual Problems of Economics*. 2015. 6 (168). P. 173-181.
5. Illiashenko S., Shypulina Yu., Illiashenko N., Grishchenko O., Derykolenko O. Knowledge management at Ukrainian industrial enterprises in the context of their innovative development. *Engineering Management in Production and Services*. 2020. Volume 12. Issue 3. P. 43-56.

**Калько А.С.**, здобувач вищої освіти  
СВО бакалавр, ОПП Економічна кібернетика  
Науковий керівник – **Аверкина М.Ф.**, д.е.н., професор, професор кафедри  
економіко-математичного моделювання та інформаційних технологій,  
**Національний університет «Острозька академія»**, м. Острог

### **ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

Сучасні соціально-економічні перетворення в суспільстві не можуть відбутися самі по собі, вони є результатом певних змін у спільності, економіці та світовій політиці тощо. Таким чином, впродовж багатьох років, з'ясовуючи періодичність цих змін, ми маємо можливість встановити можливі сценарії розвитку спільноти в цілому та економічного розвитку. Знання класичної економічної науки дає змогу зрозуміти деякі сучасні явища, а також завбачити майбутній сценарій розвитку соціально-економічних відносин. Відповідно до теорії «довгих хвиль» М. Д. Кондратьєва, теперішній світ знаходиться у шостому технологічному укладі (2010-2040), основою технологічного прогресу на цьому етапі є наноелектроніка, нанохімія, наноматеріали та наноструктуровані покриття, інформаційні технології, нанобіотехнології та соціогуманітарні технології. Відповідно до праці деяких вчених (О. Айвазов, А. Кобяков), циклічність періодів, починаючи з точки, де зупинивсь М. Д. Кондратьєв, ми можемо встановити, де знаходиться сьогоднішній світ. Це фаза широкого поширення (з 2018 по 2040 рік) що переходить у кінець фази швидкого зростання. [1]

За існуючими прогнозами, сьогоднішній етап - це період від спадаючого до зростаючого періоду хвилі. Тоді М. Д. Кондратьєв зауважив, що у фазі зростання хвиль у суспільстві спостерігається нестабільність, а саме: політичні проблеми, революції, соціальні заворушення тощо, що також підтверджує, що ми живемо саме в цьому періоді хвилі. Виходячи з цього, будуючи механізм та деяку систему економічного контролю, також потрібно зважати на фактор часу, моніторити розвиток кризового явища, тому що саме ці заходи зможуть скоротити витрати на перебалансування та замінити деяку парадигму іншою - більш дієвою [2]. Очевидно, що основа для детального вивчення цих закономірностей, явищ а також процесів є базова економіка, що змінюється в своєму розвитку відповідно до фаз і «хвиль», що відбуваються у світі відповідно до технологічних закономірностей. Якщо визначити поточний економічний напрям більш детально, то це неоекономіка, що впливає з визначення [2, с. 18], інтерпретується як

постіндустріальна стадія процесу росту економічної системи, фундаментальні теоретичні конструкції якої є інновація, інформація, цифрова мережева економіка та знання.

Формулювання саме цих визначень ґрунтується на визначенні основних сфер та ресурсів задля економічного розвитку. Визначення «електронна економіка» стало одним із перших визначень, що описувало трансформаційні зрушення у всесвітній економіці (вживаний у 1995 р. Ніколасом Негропonte). Пізніше це поняття трансформувалося у «цифрову економіку». Клас «електронна економіка» в процесі детального опису та переміни певних економічних процесів та явищ нині має дві складові: «цифрова економіка», де присутній і обмін і виробництво і розподіл, а також споживання електронних грошей, інакше кажучи «електронних товарів» та економіку Інтернету (середовище для електронної комерції) [3].

Економіка, яка була заснована на цифрових комп'ютерних технологіях називається цифровою економікою (Digitaleconomy). Її також інколи називають Інтернет-економікою або новою економікою або ж веб-економікою. Поняття «цифрова економіка» все сильніше переплілась з класичною економікою, що ускладнює чітко розрізнення. Вона відноситься до виробництва, збуту та поставки продукції використовуючи комп'ютерні системи.

Використання новітніх технологій в галузі економіки, які вчені визначають не інакше як «цифрову економіку», дозволить більш продуктивніше використати знання традиційної економіки задля вирішення економічних (кризи, інфляція, збиткова економічна політика в деяких сферах) й циклічних проблем. На наш погляд, з категорій, що визначають нову неоекономіку найбільш оптимальнішим є поняття «цифрова економіка», що використовується як у дослідженнях, так і на рівні державних та міждержавних відносин. З нашої точки зору, дослідження, проведені за допомогою цифрової економіки, мають властивість досить швидко адаптуватися до реальної економіки та дозволяє реальним секторам економіки набагато швидше виявляти точки виходу з кризи, в яку вона потрапила в результаті занепаду світового економічного розвитку.

#### Список використаних джерел:

1. Стаття про технологічний в інтернет ресурсі Вікіпедія. URL: [https://ru.wikipedia.org/wiki/Технологический\\_уклад](https://ru.wikipedia.org/wiki/Технологический_уклад)
2. Кузяк В. В., Добуш Ю. Я. Кон'юнктура товарних ринків. URL: <https://nebotan.info/conditions/kondratieff.php>
3. Войнаренко М. П., Скоробогата Л. В. Мережеві інструменти капіталізації інформаційно-інтелектуального потенціалу та інновацій. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 3. Т. 3. С. 18-24.

**Кислюк Л. В.**, доцент кафедри економіки підприємства, маркетингу та економічної теорії  
**Луганський національний аграрний університет, м. Старобільськ**

### **ЗМІНИ В ХАРАКТЕРІ ЕЛЕКТРОННОЇ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ В 2020-І РР.**

Електронна торгівля – господарська діяльність у сфері електронної купівлі-продажу, реалізації товарів дистанційним способом покупцю шляхом вчинення електронних правочинів із використанням інформаційно-телекомунікаційних систем [1].

Електронна торгівля (e-com) є прогресивною складовою електронного бізнесу, масштаби якої у сучасних умовах зростають неймовірними темпами.

З кожним роком кількість онлайн-продажів зростає приблизно на 15%. Ще більше посприяла розвитку ринку електронної комерції пандемія: люди стали замовляти в інтернет-крамницях будь-що. Натомість відвідуваність торгових центрів знизилась на 20-45% (залежно від країни), якщо порівнювати дані за шість місяців 2020 року з аналогічним періодом 2019-го. У країнах Центральної та Східної Європи минулого року більшість показників електронної комерції зростали історично швидкими темпами, але при цьому понад 80% продажів як і раніше доводиться на інші канали [2].

В Україні електронна торгівля розпочала бурхливий розвиток у 2010 р. у зв'язку з поширенням у країні інформаційно-комунікаційних технологій. Її поступ за останні 10 років можна поділити умовно на декілька етапів, кожен із яких буде позначений певними особливостями.

На нашу думку, перша половина 2010-х рр. була відзначена формуванням інфраструктури електронної торгівлі. Попри високі темпи розвитку, які значно перевищували середньоєвропейські, її питома вага в сфері торгівлі сягала декількох відсотків, кількість електронних крамниць і доступ до них через недостатній рівень поширення ІКТ в країні були вкрай обмеженими

У другій половині 2010-х рр. завдяки лібералізації політичного режиму після Революції гідності та внаслідок своєрідного «стрибка» у рівні просунутості ІКТ, коли, наприклад, кількість користувачів Інтернет зросла до 60–70% дорослого населення, електронна торгівля перейшла до стадії усталення. Ринок електронної торгівлі було поділено серед найбільших гравців (сайтів), організованих як маркетплейси, універсальні торгівельні майданчики. Така концентрація вирішувала проблему нестачі фінансових ресурсів в умовах глибокого падіння економіки під час «гібридної війни» з РФ. Швидко поширилося таке нове явище як cross board trade. Найпопулярнішим серед українських споживачів зарубіжним сайтом електронної торгівлі став китайський АліЕкспрес.

За звітом Payoneer's Global Seller Index, Україна продемонструвала значне зростання прибутків від e-commerce під час пандемії. Наша країна посіла шосту позицію в рейтингу, випередивши В'єтнам, Ізраїль, Індію та Японію, але поступившись Китаю, США, Гонконгу, Південній Кореї та Великій Британії [3].

За дослідженнями лондонської компанії Euromonitor International, в Україні спостерігається найбільше зростання онлайн-торгівлі серед країн Східної Європи, приблизно на 45%, — до 8% від загального обсягу роздрібних продажів у країні. Згідно з прогнозом, частка e-commerce в загальній структурі продажів продовжить збільшуватись в найближчі п'ять років і у 2025 р. складе в Україні близько 11% [4].

Проте, на наш погляд, значно важливіші зміни відбулися в структурі та характері електронної торгівлі, які у сукупності засвідчують її перехід до розвинутої стадії. Більшість із них були спричинені формуванням надсприятливої кон'юнктури через епідемію COVID-19. Проте є всі підстави вважати що завдяки адекватному реагуванню електронної торгівлі на збільшення попиту та формуванню відповідних споживацьких звичок упродовж принаймні двох років ці зміни збережуться і в середині 2020-х рр.

1. Поряд із традиційними лідерами електронних продажів в Інтернеті – побутовою технікою, одягом та косметикою – з’явилися нові. Так, продуктивний e-commerce в порівнянні з показниками минулого року виріс аж на 107%. Найбільший приріст за 2020 рік спостерігається в категорії «Медичні товари». Крім того, більшим попитом, ніж у 2019 році, користувалися товари для садівництва та городництва. У рейтинг кращих також потрапили зоотовари [5]. Перспективним напрямом для України з її великим аграрним сектором є розвиток спеціалізованої інтернет-торгівлі сільськогосподарськими товарами і реманентом.

Важливо, що активізація продажів названих груп товарів спричинила поширення спеціалізованих інтернет-сайтів, наприклад, прив’язаних до великої аптечної мережі і поставила під сумнів монополію маркетплейсів. Багато великих компаній почали відмовлятися від розміщення на них своєї продукції. Незважаючи на те, що такі майданчики мають докладну інформацію про аудиторію будь-якого бренду-партнера, вони неохоче діляться нею з постачальниками. Тим не менш маркетплейси (ROZETKA, Kasta.ua, Kabanchik.ua, Prom.ua та ін.) свої провідні позиції у цілому зберегли.

2. На новий рівень піднялися логістичні можливості електронної торгівлі. У декілька разів зріс попит на доставку з магазинів і ресторанів. Найбільш затребуваними послугами сервісів доставки стали безкоштовна доставка, її відстеження і можливість безкоштовного повернення [4].

3. Значно збільшився відсоток людей старше 55 років, які тепер переходять від офлайн покупок в інтернет-магазини [2].

Разом із тим, подальший поступ електронній торгівлі в Україні у 2020-і рр. будуть стримувати такі фактори.

1. Електронна торгівля в Україні залишилась осторонь останніх технологічних інновацій. Важко просувати навіть мобільні додатки, оскільки лише трохи більше половини українців мають смартфони, не кажучи вже про голосові команди або чат-боти.

2. Електронна торгівля поширюється неохоче через соціальні мережі. Останні залишаються осередком передусім суспільно-політичної та рекламно-розважальної активності.

У найближчій перспективі прогнозується, що бізнес починає відходити від понять B2B і B2C і переходить на принципово новий шлях - D2C (Direct-to-Consumer). Під D2C розуміються прямі продажі бренду кінцевого споживача. Поступово бізнес відмовляється від посередників у вигляді роздрібних продавців, дистриб’юторів і дилерів.

Питання про те, яким чином цей тренд зачепить електронну торгівлю в Україні є предметом подальших досліджень.

#### **Список використаних джерел:**

1. Про електронну комерцію. Закон України № 675-VIII від 03.09.2015 Верховна Рада України. URL: [https://kodeksy.com.ua/pro\\_elektronnu\\_komertsiyu.htm](https://kodeksy.com.ua/pro_elektronnu_komertsiyu.htm)
2. Ритейл-2020: Як пандемія вплинула на розвиток торгівлі у світі та в Україні. URL: <https://investory.news/ritejl-2020-yak-pandemiya-vplnula-na-rozvitok-torgivli-u-sviti-ta-v-ukraini/>
3. Мельницька Ю. Україна в десятці країн з найбільшим зростанням прибутку від e-commerce. URL: <https://investory.news/ukraina-v-desyatci-krain-z-najbilshim-zrostannjam-pributku-vid-e-sommerce/>
4. В Україні найбільше зростання онлайн-торгівлі серед країн Східної Європи URL: <https://investory.news/v-ukraini-najbilshe-zrostannya-onlajn-torgivli-sered-krain-sxidnoi-yevropi/>

5. Дослідження: У 2020 році сума онлайн-покупок українців зросла на 41% URL: <https://investory.news/doslidzhennya-u-2020-roci-suma-onlajn-pokupok-ukrainciv-zrosla-na-41/>

**Кірова Л.Л.**, к.е.н., доцент,  
доцент кафедри менеджменту

**Міхов Л.І.**, к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економіки і фінансів

**Бердянський університет менеджменту і бізнесу, м. Бердянськ**

## **ПІДХОДИ ТА МЕТОДИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Діяльність підприємств в сучасних економічних умовах характеризується необхідністю результативного використання всіх наявних ресурсів, що робить можливим досягнення прогресивного розвитку та покращувати показники його ефективності. Оцінка ефективності системи управління підприємством є важливим елементом розробки управлінських рішень, що дозволяє визначити рівень прогресивності діючої менеджменту або заходів, які розробляються на підприємстві. Для вітчизняної науки термін «управління ефективністю» не є новим. Ще у радянські часи Б. Смахов визначав це поняття в макроекономічному аспекті для опису можливостей підвищення ефективності суспільного виробництва [1]. Пізніше воно в цього терміну з'явився й мікроекономічний аспект. В період побудови ринкової економіки під управлінням ефективністю підприємства передбачалося здійснення низки управлінських функцій (планування, вимірювання, аналіз, контроль) щодо окремих показників ефективності виробництва і фінансових результатів, наприклад, продуктивності праці або прибутку, з метою забезпечення їхнього зростання. Однак, враховуючи особливості того періоду, дані дослідження були спрямовані на виживання підприємств в умовах трансформаційної кризи, викликаної руйнуванням централізованої системи планування, розривом господарських зв'язків, невизначеності перспектив розвитку, і тому їх результати переважно носили специфічний антикризовий і короткостроковий характер[1].

Було встановлено наявність багатьох підходів, як схожих між собою, так і зовсім різних, до оцінки ефективності управління, існування цих підходів полягає в тому, що управління тісно пов'язане з усіма економічними та соціальними процесами, що відбуваються на підприємстві. Спробу систематизувати наявні підходи до оцінювання ефективності управління зробила у своїх працях А.В. Тихомирова. Вона виділила сім підходів до оцінювання ефективності управління, які має сенс проаналізувати та доповнити новими, що представлені в наукових працях різних авторів у межах виділених підходів. Перший підхід поєднує авторів, які пропонують оцінювати ефективність управління як ефективність виробництва. Існування такого підходу пояснюється невіддільністю процесу управління від результатів виробничо-господарської діяльності. У другому підході пропонується оцінювати ефективність управління на основі кінцевих результатів діяльності підприємства, що порівняно з витратами на управління, тобто за результатами порівняння величини витрат на управління з результатами діяльності апарата управління. Оцінка ефективності управління при цьому зводиться до розрахунку співвідношення величини витрат на управління й отриманих при цьому

результатів, у першу чергу тих, які відображають підвищення ефективності виробництва [2, с.12-13]. Третій підхід припускає, що ефективність управління слід розглядати як результативність діяльності конкретної системи управління, що відображається в різних показниках як стану об'єкта управління, так і власне управлінської діяльності. У межах четвертого підходу оцінку ефективності управління пропонується здійснювати на основі оцінки ступеня досягнення цілей управління діяльністю підприємства. Прихильники цього напряму стверджують, що ефективність управління визначається рівнем досягнення цілей підприємства. За положеннями п'ятого підходу оцінювати ефективність управління пропонується на основі оцінки ефективності управлінських рішень за двома напрямками. За першим ефективність управління оцінюється за ефективністю окремо взятих рішень, а тому оцінка ефективності має базуватися на чіткому визначенні цілей і виборі критеріїв, за допомогою яких буде проводитися оцінка ефективності можливих варіантів рішення. За другим напрямком оцінки ефективності управління на основі оцінки ефективності управлінських рішень ефективність управління оцінюється виходячи з оцінки процесу прийняття управлінських рішень. Шостий підхід поєднує ті погляди, відповідно до яких управління базується на оцінці ефективності управлінської праці. Під час оцінки ефективності управлінської праці як витрати розглядаються витрати, пов'язані з роботою управлінського персоналу, оцінка ефективності управління ототожнюється з поняттям економічної ефективності управлінської праці. Дане поняття є більш вузьким, тому що охоплює тільки економію живої й упредметненої праці у сфері управління матеріальним виробництвом за рахунок оптимізації та раціоналізації управлінської діяльності [2, с.14-17].

Окрім того, майже всі прихильники шостого підходу зосереджують увагу не тільки на визначенні економічної ефективності управлінської праці, але й на соціальній ефективності. Оцінка ефективності управління зводиться до розрахунку співвідношення величини витрат на управління й отриманих при цьому результатів, у першу чергу тих, які відображають підвищення ефективності виробництва [1]. Кожен з підходів аналізу ефективності управління підприємством характеризує даний процес, ґрунтуючись на одному або декількох принципових положень і умов оцінки. При цьому слід зазначити, що дані концепції, можна розглядати і як критерії ефективності управління результатами, а саме: досяжність цілей, оптимальність і скоординованість дій елементів системи, ступінь визначення пріоритетів у підвищенні кваліфікації кадрів та корпоративного розвитку, рівень задоволення інтересів зацікавлених осіб, оптимізація (максимізація або мінімізація) параметрів ефективності.

Система поглядів на підходи щодо оцінювання ефективності управління підприємством зазнала суттєвих змін з огляду на впровадження нових методів менеджменту, здатних адаптуватися під мінливі умови зовнішнього середовища. Провідними західними фірмами в області управлінського консалтингу активно використовуються на практиці і розвиваються методи менеджменту, які серед найважливіших критеріїв успішності управлінської діяльності на різних її рівнях розглядають досягнення можливо більшої економічної доданої вартості підприємства або його окремих підрозділів [3, с.96-99]. Зазначений підхід отримав назву менеджменту, заснованого на управлінні вартістю, або VBMменеджменту



(VBM – Value Based Management). Як підсистема VBM-менеджменту, яка виступає вимірником ефективності управління підприємством та використовуючи яку можна досягти нових рівнів розвитку підприємств за рахунок залучення доступного капіталу і інвестицій в модернізацію виробництва є капіталізація, тобто розглядається «як процес перетворення різних видів ресурсів на капітал, здатний до самозбільшення та як результат, який полягає у здатності створювати нову вартість (прирошувати вартість бізнесу)» [3, с. 100-102]. Отже, оцінку ефективності управління підприємством пропонується здійснювати через визначення рівня його капіталізації. Ряд вчених пропонують використовувати показники, що характеризують результати, витрати, якість і параметри функціонування системи управління підприємством.

**Висновки.** Отже, аналіз наявних підходів до оцінювання ефективності управління показав, що єдиного, а тим більше підходу, який би не мав недоліків, не існує. Вони різняться залежно від об'єкта оцінки. Тому проведене дослідження дозволило зробити наступні висновки: 1. Для вибору методу та методики, що є доцільною для отримання певних результатів з точки зору подальшого удосконалення системи управління підприємством, необхідно визначити елементи, які складають систему управління та безпосередньо впливають на її ефективність. 2. Узагальнення підходів щодо виділення елементів системи управління дозволило виокремити наступні складові: кадри управління; структурно-функціональне забезпечення; методи управління; техніка і технологія; інформація. 3. Дослідження складових системи управління дозволило сформулювати характеристики, які доцільно оцінювати з метою визначення рівня готовності керуючої системи до здійснення процесу ухвалення та реалізації управлінських рішень за допомогою методу експертного оцінювання. Своєю чергою, оцінювання ефективності управління в межах кожної з підсистем має здійснюватися на основі вибору критеріїв та визначення показників, здатних відобразити ступінь досягнення підприємством поставлених цілей.

#### **Список використаних джерел:**

1. Селезньова Г. О., Іпполітова І. Я. Ефективність системи управління підприємством. *Інфраструктура ринку*. 2020. №38. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/2020> (дата звернення: 03.03.2020).
2. Авдющенко А. С. Визначення результативності діяльності підприємств: роль та підходи. *Держава та регіони*. 2010. №2. С.12-17.
3. Устенко А. О. Система управління підприємством. *Вісник Прикарпатського університету. Серія : Економіка*. 2014. Вип. 10. С. 96-102. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vpu\\_Ekon\\_2014\\_10\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vpu_Ekon_2014_10_21) (дата звернення: 03.03.2020).

**Клименко Л.В.**, к.е.н., доцент

**Уманський національний університет садівництва, м. Умань**

### **«ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК» У КАТЕГОРІАЛЬНОМУ АПАРАТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ**

Ефективна система менеджменту на підприємствах, без сумніву, була, є і надалі залишатиметься базовою рушійною силою соціально-економічного розвитку. Тому проблематика наукових досліджень, що стосується питань економічного розвитку господарюючих суб'єктів та ефективних методів



управління ними, ніколи не втратить своєї актуальності. Чимало зарубіжних та вітчизняних наукових діячів присвятили свої роботи вивченню феномена економічного розвитку і розробили дієві стратегічні рішення та моделі. Однак, за умов посилення інтеграційних та глобалізаційних процесів, розвиток національної економіки, характеризується не лише високою швидкістю змін, а й нестабільністю та невизначеністю в системі менеджменту. Відтак адміністративний менеджмент господарюючих суб'єктів потребує сучасних методів прийняття управлінських рішень та стратегій спрямованих на забезпечення безперервного процесу економічного розвитку підприємств, враховуючи раціональне використання ресурсів, підвищення прибутковості виробництва, поліпшення якості продукції та її конкурентоспроможності і задоволення соціальних потреб працівників.

У економічному енциклопедичному словнику зазначено, що економічний розвиток – незворотні, спрямовані, закономірні зміни економічної системи в довготерміновому періоді, що відбуваються під впливом економічних суперечностей, потреб та інтересів, зумовленість яких характеризується дією основних законів діалектики, що не виходять за межі глибинної внутрішньої сутності такої системи [1].

К. Маркс у I томі «Капіталу» започаткував діалектику економічного розвитку та зростання. Він стверджував, що якісні зміни та зрушення у продуктивних силах і виробничих відносинах, називають розвитком та відкривають простір для кількісних змін, тобто стають потужним локомотивом зростання. За умов інтенсивного впровадження нової техніки і нових технологій зростання стає якісним і набуває рис розвитку [2].

Наукові дослідження Коненкова Р.А. обґрунтовують різнополярність економічного росту та структурних зрушень у системі економічного розвитку. Він стверджує, що економічний ріст – це зовнішній прояв сутності економічного розвитку, а структурні зрушення – внутрішній ресурс [3].

Структурною складовою досліджень категорії «економічний розвиток», є суб'єкт господарювання. Підвищений інтерес науковців до феномену економічного розвитку саме підприємств, породжує значку кількість діалектичних підходів до трактування даного поняття.

Систематизація існуючих дефініцій поняття «економічний розвиток підприємства» в науковій літературі дав змогу виокремити два діалектичних аспекти його трактування, а саме у вузькому та широкому розумінні. У вузькому розумінні розвиток суб'єкта господарювання розглядають як стан чи результат зміни діяльності (складу, властивостей) підприємства, його переходу в інший кількісний та якісний рівень під впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. У широкому розумінні розвиток підприємства трактується як незворотній, спрямований, закономірний процес, який є безперервною та послідовною зміною (сукупність змін) результатів чи станів підприємства в часі та просторі на кількісно та якісно інший за попередній стан під впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

Економічний розвиток підприємств залежить від наявності традиційних факторів виробництва – земля, капітал, праця, менеджмент, технології тощо. Водночас не варто відкидати впливи факторів другого порядку – форми і типи власності, політичні та економічні інституції, релігійні та культурні особливості.

Неабияке значення мають рівень суспільного поділу і кооперації праці й виробництва, а також розвинутість відповідних економічних форм, у яких реалізуються виробничо-господарські процеси. Контент-аналіз сформованих дефініцій поняття «економічний розвиток підприємства» дає змогу відобразити багатоаспектність цього явища, ідентифікуючи видову структуру за змістовними критеріями.

Характерними особливостями розвитку сучасної світової економіки є системні процеси: інтернаціоналізації, глобалізації, регіоналізації та інтеграції. Інтеграційні процеси охопивши всі сфери життя, стрімко трансформують світову економіку з позиції нівелювання внутрішніх бар'єрів державних кордонів і поряд із позитивними аспектами розвитку національної економіки приводять до нагромадження деструктивних тенденцій у соціально-економічному розвитку. Кожне із підприємств по різному реагує на структурні зрушення в економіці України. Однак переважна більшість підприємців не маючи достатнього досвіду функціонування у глобальному середовищі вдаються до значних дисфункцій у господарській діяльності, використовуючи схему менеджменту «Проб і помилок».

Управлінські помилки в розвитку національної економіки досить часто зумовлюють загострення соціальних проблем у суспільстві. А несвоєчасність конструктивних рішень у ринковому середовищі, провокує зростання рівня корупції, лобювання певних рішень і законів, тіньової економіки та зловживання монополієм положенням.

Зазвичай, реалізація стратегічних рішень розвитку підприємств, передбачає оцінку зовнішніх умов функціонування та наявного внутрішнього потенціалу. Серед організаційно-економічних важелів зовнішнього оточення підприємницької діяльності виокремлюють постачальників, споживачів, конкурентів, оцінюють існуюче політично-правове, науково-технічне, економічне, соціокультурне, природне середовище та міжнародне оточення. Відповідно, найважливішими завданнями менеджменту є забезпечення своєчасних адаптаційних умов відповідно до мінливого зовнішнього середовища. Серед внутрішніх важелів економічного розвитку підприємств, які потребують систематичного управлінського контролю, виокремлюють ресурсний потенціал, залучення енергозберігаючих технологій виробництва, вмотивованість трудових ресурсів, інноваційно-інвестиційну діяльність тощо.

На міжнародному ринку швидкий розвиток конкурентоспроможних і високотехнологічних галузей забезпечується зазвичай збільшенням наукомісткості даної галузі та максимальним використанням прав інтелектуальної власності, які у сучасних умовах виробництва є одними із найбільш вартісних складових суспільного продукту.

На нашу думку, множинність стратегічних рішень щодо розвитку підприємств, в умовах посилення глобального ринкового вектора, доцільно сформулювати за наступними напрямками: диверсифікація виробництва конкурентоздатних видів продукції для забезпечення стійкості господарюючого суб'єкта за умов певного маневрування ресурсами; запровадження енергозберігаючих екологічно-чистих технологій виробництва якісної продукції, яка користуватиметься високим попитом на внутрішньому та зовнішньому ринку; розширення ринкового сегменту із поступовим виходом на зовнішні ринки,

враховуючи різноманітність смаків споживчих та використання активної рекламної компанії; горизонтальна та вертикальна інтеграція спрямована на економічно обґрунтовану співпрацю із конкурентами, стейкхолдерами, постачальниками сировини та послуг, фінансовими структурами тощо.

Отже, економічний розвиток підприємства – це незворотні, керовані, цілеспрямовані, закономірні кількісно-якісні та сутнісні зміни економічної системи суб'єкта господарювання, а також оптимальних результатів чи станів ефективного функціонування господарської діяльності в довгостроковому періоді, які зумовлені впливом економічних суперечностей, потреб та інтересів, на основі законів діалектики. Сучасна національна економіка, в умовах глобалізаційних змін, потребує структурних трансформацій та реформ, які б забезпечили вітчизняним товаровиробникам можливість стати конкурентними гравцями на світовому ринку. Векторна спрямованість стратегій та оптимізаційних моделей розвитку підприємств повинна передбачати диверсифікацію, розвиток ринкової інфраструктури, виробництво конкурентоздатної екологічно чистої продукції, з використанням егергозберігаючих технологій інноваційного характеру.

#### **Список використаних джерел:**

1. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. М. : Наука, 1993. Кн. I-III. 148 с.
2. Маркс К. Капитал. Т. 1. М., 1960. 907 с.
3. Коненков Р. А. Диагностика качества экономического роста и развития предприятия. Волгоград: Волгоградская правда, 1988. 112 с.
4. Штулер І. Ю. Еволюція теорій економічного розвитку у сучасному вимірі знань. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 9. С. 216–219.

**Клименко Т. А.**, старший викладач кафедри економіки, маркетингу та міжнародних економічних відносин,  
**Національний аерокосмічний університет ім. М. Є. Жуковського «ХАІ»**,  
м. Харків

### **УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Однією з гострих проблем агропромислового виробництва України є невисокі оперативність і ефективність прийнятих управлінських рішень внаслідок недостатнього розвитку інтелектуального та культурного середовищ в сільських районах, недостатнього використання, в тому числі в господарській практиці на місцях, новітніх інформаційних технологій.

Агропромисловість – є ідеальною платформою для впровадження в свою діяльності інформаційних технологій. Для ефективного функціонування суб'єктів господарювання країни в сучасних умовах необхідно проводити реструктуризацію організаційних структур і виконувати реінжиніринг систем управління, а також застосовувати передові інформаційні технології, що дозволяють виявити внутрішні резерви підприємств і залучити зовнішні вкладення. Йдеться про використання найрізноманітніших даних для оптимізації прийняття рішень щодо підвищення продуктивності сільськогосподарського виробництва [1].

З розвитком інформаційних технологій Україні необхідно орієнтуватися на організацію й підвищення ефективності функціонування інформаційно-

консультативних центрів агропромислового виробництва, що працюють практично в кожній області країни та мають спеціалізовані бази даних, залучають у своїй роботі довідкові дані діючих правових систем, пошукові системи мережі Інтернет, банки знань, прикладні програми, які забезпечують оцінювання поточної ситуації та прогнозують її розвиток [2].

В агропромисловому комплексі інформаційні технології використовуються в основному для бухгалтерського обліку та автоматизації сільськогосподарських процесів. Тому наявність комп'ютерів, а також їх з'єднання з Інтернетом – є обов'язковою умовою. Сучасні інформаційні технології дозволяють незалежно від часу й місця розташування фермерів отримувати поради й рекомендації, описувати свої проблеми, фотографувати або робити відеозаписи господарства. При цьому час і розташування фермера визначаються автоматично. Потім за допомогою електронної пошти можна відіслати свої матеріали службам, що підтримують ведення сільського господарства, та отримати відповідь на електронну адресу або он-лайн безпосередньо через Інтернет. Одним з актуальних напрямків використання інформаційних технологій в агропромисловому виробництві стає точне землеробство, яке забезпечує стратегію управління врожайністю сільськогосподарських культур, що використовує глобальну систему позиціонування (GPS), географічні інформаційні системи (ГІС) й технології, дані про умови зростання й розвитку рослин [1].

Розширення інформаційних баз даних – важлива, але недостатня умова для ефективного їх застосування в сільському господарстві. Вихідна інформація повинна бути зручною для оцінювання біологічних і фізичних систем з метою вироблення корисних знань про поточний стан господарств, а також для прогнозування результатів при реалізації різних сценаріїв. Набуті знання в сільськогосподарських дослідженнях протягом багатьох років повинні бути застосовані для отримання практично корисної інформації шляхом обробки баз даних. Це означає, що інформаційні технології – незамінне джерело для реалізації науково-дослідних розробок [1].

В цілому, не дивлячись на високу частку в економіці України агропромислового сектора, загальний рівень інформатизації сільськогосподарських підприємств на сьогоднішній день вкрай низький. Значною мірою це пояснюється загальним економічним спадом в країні, в умовах якого сільськогосподарські підприємства не можуть дозволити собі великих фінансових вкладень в технології, що підвищують ефективність управління й виробництва в недалекому майбутньому часі. Однак уже зараз вимальовуються групи підприємств, здатних стати лідерами у використанні найсучасніших і дорогих інформаційних систем. В першу чергу, це підприємства з часткою товарів на ринку вище за 35% [3].

Отже, впровадження інформаційних технологій на сільськогосподарських підприємствах визначається, в першу чергу, наступними факторами:

- наявність інвестицій, від кількості й структури яких залежить потенціал підприємств як замовників інформаційних технологій;
- виробничий потенціал, від загального стану якого формується актуальність потреби підприємства в інформатизації;
- вибір виду інформаційних систем, які призначені для оптимізації

управління підприємством та мають бути націлені на оптимізацію технологій виробництва;

– експортний потенціал, що визначає інтенсивність роботи на світовому ринку. Як правило, ці підприємства прагнуть до максимальної відповідності їх діяльності світовим стандартам.

#### **Список використаних джерел:**

1. Абдыкадыров С. К. Информационные технологии в сельском хозяйстве. *Известия, материалы. Исследования, результаты*. 2011. URL: <https://articlekz.com/article/magazine/111>
2. Панорама аграрного сектору України. URL: [http://www.minagro.gov.ua/files/651/Pan\\_10.pdf](http://www.minagro.gov.ua/files/651/Pan_10.pdf)
3. Економічні результати сільськогосподарського виробництва. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

**Кобелева Т.О.**, д.е.н., доцент,  
професор кафедри менеджменту,  
**Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»**, м. Харків

### **ПРОБЛЕМИ ОПОДАТКУВАННЯ У СФЕРІ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ**

Умови і принципи ринкової економіки зумовлюють необхідність подальшого розвитку існуючої системи бухгалтерського обліку, аналізу та оподаткування господарської діяльності на рівні окремих туристичних підприємств і їх підрозділів, за допомогою управлінського обліку, формуючи необхідну інформацію для прийняття оперативних управлінських рішень. У зв'язку з цим, головна увага в проведеному дослідженні приділялася формуванню таких джерел інформації, які були б достатньо повними і ефективними для подальшого проведення аналізу при управлінні податками туристської організації та знаходження суттєвих проблем в цій сфері [1].

Сучасні умови розвитку туристичного ринку потребують пошуку додаткових методів підвищення розробка рекомендацій щодо організації обліку та оподаткування витрат, щодо вдосконалення обліково-аналітичного забезпечення управління витратами, туристичних підприємств, що виходять на ринок або вже працюють на опанованому сегменті. Серед таких резервів на перший план виступає оподаткування як нематеріальний актив, що є важливим фактором у забезпеченні успішної діяльності туристичного підприємства. Науково обґрунтована організація обліку та оподаткування витрат та обліково-аналітичного забезпечення управління витратами – конкурентні переваги підприємства, що володіє ним. Це визначає необхідність для туристичних підприємств освоєння, адаптації та застосування передових технологій і методів управління в сфері оподаткування.

Туристичні структури, будучи підсистемами комерційних секторів національних економік, приймають на себе частину навантаження в системі суспільного розподілу праці і задоволення суспільних потреб у благах і послугах. З точки зору окупності капіталовкладень туристична індустрія входить в число безперечних економічних форвардів, що дають досить значну величину доданої вартості.

Як і будь-яка інша сфера господарської діяльності, індустрія туризму є досить складною і суперечливою системою [1, 2, 5]. Крім того, туристична галузь - більш

рухлива система, ніж інші галузі, бо послуги туризму можна виготовити заздалегідь, або зберігати про запас, а рішення споживача відмовитися від придбання цього блага може прийти несподівано під впливом будь-яких непередбачених обставин. І, тим не менш, країна, що має розвинену туристичну інфраструктуру і ставить розвиток туризму в якості національно значущого пріоритету, прагне виробити і послідовно проводити цілісну політику в цій сфері, створювати достатній запас міцності, щоб протистояти неприємним тенденціям і несподіваних поворотів світової кон'юнктури [2, 3, 5].

Ефективна виробничо-господарська і фінансова діяльність туристичних структур багато в чому визначається правильною організацією і оптимальною методикою бухгалтерського обліку. Кожна організація, індивідуальний підприємець повинні виконувати перед державою свої обов'язки по сплаті податків. Тому особливого значення набуває рівень компетентності в питаннях оподаткування. У зв'язку з цим необхідно вивчення правильної постановки бухгалтерського і податкового обліку в туристичних організаціях. Застосування в практичній діяльності ряду нормативних положень викликає багато питань, особливо в податковому обліку [1, 2].

Як вірно відмічає Г.Л.Угарова [1], досить часто у невеликих туристичних фірмах один фахівець виконує безліч функцій: веде бухгалтерський облік і складає звітність, розраховує податки і займається плануванням майбутньої господарської діяльності. Проблемні ситуації в частині ведення обліку та оподаткування виникають у зв'язку зі змінами в законодавстві з обліку і оподаткування. Щоб уникнути помилок і претензій з боку контролюючих органів, слід ретельно контролювати витрати організації. Згідно діючого в нашій країні законодавства в сфері туристичного бізнесу, однією з форм фінансового забезпечення туристичного оператора є договір страхування цивільної відповідальності за невиконання або неналежне виконання туристичних оператором зобов'язань за договором про реалізацію туристського продукту (договір страхування цивільної відповідальності туроператора). При цьому з тексту існуючих законів не впливає, що такий договір є обов'язковим.

В якості висновку зауважимо, що до цих пір проблемою багатьох туристичних фірм є ведення податкового обліку. Протягом ряду років обговорюється законопроект про зближення бухгалтерського і податкового обліку. Підписання цього законопроекту запровадить ряд поправок, які дозволять спростити роботу фахівців бухгалтерського та податкового обліку, впорядкувати зусилля фахівців, оптимізувати діяльність підприємств туристичного бізнесу та готельно-ресторанної сфери.

Таким чином, розробка рекомендацій щодо організації обліку та оподаткування витрат, щодо вдосконалення обліково-аналітичного забезпечення управління витратами, а також коригування схем управління на основі отриманих даних, спрямованих на оптимізацію витрат, є однією з умов виходу туристичних підприємств на рівень світових туристських організацій.

#### **Список використаних джерел:**

1. Угарова Г.Л. Проблемы учета и налогообложения в сфере туризма. URL: <https://dspace.susu.ru/xmlui/bitstream/handle/0001.74/4154/41.pdf?sequence=1>
2. Журавлев В.В. Возможные направления роста и развития предприятий сферы туризма и гостиничного хозяйства. *Известия ВУЗов. Уральский регион*. 2012. № 4. С. 48–52.

3. Pererva P.G., Kocziszky György, Szakaly D., Somosi Veres M. Technology transfer.- Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI», 2012. 668 p.
4. Pererva P.G., Kocziszky G., Somosi Veres M., Kobielieva T.A. Compliance program: [tutorial] // ed.: P.G.Pererva, G.Kocziszky, M.Veress Somosi. Kharkov-Miskolc : LTD «Planeta-prints», 2019. 689 p.
5. Гончарова Н.П., Яковлев А.И., Перерва П.Г. Маркетинг инновационного процесса: учеб. пособ. К.: ВИРА-Р, 1998. 267 с.

**Кондрашина Н.Б.,**

Науковий керівник - **Задніпровський О.Г.**, к. е. н.,  
доцент кафедри обліку та оподаткування

**Київський національно торговельно-економічний університет, м. Київ**

### **БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

В умовах ринкової економіки істотно зростає роль бухгалтерського обліку в управлінні виробництвом. Бухгалтерський облік, охоплюючи всі сторони виробничої та фінансово-господарської діяльності підприємства, є основним постачальником об'єктивної управлінської інформації.

Бухгалтерський облік - це система спостереження, вимірювання, реєстрації, обробки і передачі інформації у вартісній оцінці про майно, джерела його формування, зобов'язання та господарські операції економічного суб'єкта.

Основна мета бухгалтерського обліку в системі управління підприємством - формування інформації про діяльність організації та її майновий стан, необхідної внутрішнім і зовнішнім користувачам бухгалтерської звітності [1].

На формування системи бухгалтерського обліку впливають внутрішні та зовнішні фактори, до яких віднесено загальну економічну ситуацію; законодавче регулювання питань обліку; відкритість фінансової інформації; податковий облік як підсистему бухгалтерського обліку; систему оподаткування; методи оцінки статей балансу; джерела фінансування; міжнародні відносини. На сучасному етапі бухгалтерський облік є основною ланкою інтеграції інформаційних систем управління економікою, оскільки формує базу для складання статистичної й податкової звітності, обчислення податків, оперативного управління господарською та виробничою діяльністю підприємств для задоволення потреб користувачів інформації різних рівнів управління. За таких умов актуальним напрямом розвитку бухгалтерського обліку стає інтеграція різних видів обліку в єдину інформаційну систему господарського обліку на основі нових інформаційних технологій [2].

Процес бухгалтерського обліку в управлінській системі:

Процес бухгалтерського обліку в управлінській системі вживає заходів і повідомляє про конкретну економічну ситуацію всередині організації. Ці дані допомагають менеджерам у плануванні, оцінці ефективності та підтримці робочого стану.

1. Планування: бухгалтери вираховують та надають необхідну інформацію про те, який продукт виробляти і в який час, а також визначають наявність необхідної робочої сили та в якому грошовому еквіваленті обійдеться та чи інша необхідна сировина.

2. Рейтинг продуктивності: неможливо виконати жодне завдання без жодних

зусиль. Таким чином, наступним кроком бухгалтерського обліку в управлінській системі є надання даних про вклади працівників з різних підрозділів. Ці дані допомагають проаналізувати коефіцієнт введення та отриманий прибуток.

3. Підтримання робочого стану: планування та рейтинг вхідних даних супроводжується робочим станом. Тут бухгалтер веде облік функцій, що виконуються в компанії. Наприклад, він відстежує незавершену роботу та стадію завершення, на якій знаходиться виробництво.[3]

Про роль бухгалтерського обліку в управлінні підприємством можна судити з геніальних висловлювань Луки Пачолі-автора першої книги з бухгалтерського обліку "Трактат про рахунки і записи", виданої в 1494 році у Венеції, тобто більше 500 років тому. У розділі 34 цієї книги Лука Пачолі говорить наступне: "...хто в справах своїх не вміє бути хорошим бухгалтером, той буде бродити, як сліпий, в темноті навмання, і не минути йому великих збитків".[4]

Планувати подальшу роботу компанії недоцільно без урахування аналітичних даних за попередні виробничі періоди. Аналітичні бухгалтерські дані дозволяють керівникам вибудувати стратегію компанії або внести зміни в уже існуючий план розвитку. Значення бухгалтерського обліку для підприємства відіграє велику роль на стадії планування подальшої стратегії ведення бізнесу. Грамотний керівник дуже уважно вивчає бухгалтерські дані перед тим, як прийняти чергове рішення, яке стосується фінансів компанії.

Основні завдання бухгалтерського обліку в управлінській системі

- Формування точної і розгорнутої інформації, достовірних показників. Визначають рівень діяльності підприємства і його майновий стан;
- Постачання інформації, яка необхідна для зовнішніх і внутрішніх користувачів для контролю наявності та руху майна і зобов'язань організації;
- Усунення несприятливих результатів діяльності організації, створення резервів всередині підприємства, які дозволяють гарантувати фінансову стабільність підприємства;
- Досягнення поставлених завдань;
- Гарантія збереження майна;
- Контроль сфери менеджменту підприємства;
- Достовірний і своєчасний розрахунок фінансових результатів про ефективність роботи організації і виявлення можливих несприятливих чинників для успішної діяльності підприємства.

Переваги бухгалтерського обліку в управлінні підприємством:

Бухгалтерський облік в управлінській системі має ряд переваг. За допомогою ефективної системи можна підвищити загальну ефективність діяльності компанії.

1. Підвищує ефективність роботи компанії: компанії вибирають бухгалтерський облік, так як він підвищує ефективність діяльності компанії.

2. Збільшує планку прибутковості: управлінський облік включає в себе бюджетний аналіз і контроль капіталу.

3. Спрощує прийняття рішень у фінансовій звітності: управлінські рішення та інші види діяльності керівництва вимагають спрощеного звіту про фінансову звітність підприємства. Для цього створюють бухгалтерський звіт в якому зазначені всі основні показники діяльності підприємства.

4. Уможливорює коливання ділового грошового фонду: одним з



найважливіших факторів у бізнесі є грошовий фонд. Бухгалтерський облік дозволяє контролювати коливання цього грошового фонду і він детально вивчає рух грошових коштів.

5. Допомога в досягненні мети: завдання звіту, представленого бухгалтером, полягає у сприянні досягненню довгострокової мети. Досягти мети стає можливим завдяки детальній інформації бухгалтера, яка висвітлює сильні та слабкі сторони компанії. Крім того, ця інформація допомагає виявити слабкі місця та вживає заходів для їх подолання.

Отже, будь-яка діяльність вимагає контролю над витратами, отриманими доходами і чистим прибутком. Без контролюючих процесів неможливо планувати подальшу роботу підприємства. Для постійного контролю існує бухгалтерський облік. Саме від допомагає в аналізі фінансового стану підприємства, а для управління підприємством бухгалтерські звіти є одним з головних факторів прийняття стратегічних рішень, що пов'язані з майбутньою діяльністю підприємства. Аналіз, планування, коригування та формування фінансів підприємства, точність прорахунків всіх можливих результатів показує можливість подальшої діяльності підприємства, і тому бухгалтерський облік займає вагомим місце в процесі управління, так як без його участі не можливо буде провести аналіз помилок на підприємстві і зробити висновки.

#### **Список використаних джерел:**

1. Голов С.Ф. Управлінський облік. Харків : Видавництво Фактор, 2009. 84 с.
2. Сіренко Н. М., Баришевська І. В., Щербина Ю.О. Бухгалтерський облік в управлінні підприємством : курс лекцій. Миколаїв : МНАУ, 2016. 130 с.
3. Лаговська О.А., Легенчук С.Ф., Кузь В.І., Кучер С.В. Бухгалтерський облік в управлінні підприємством: навч. посі. Житомир: Житомирський державний технологічний університет, 2017. 116 с
4. Лука Пачолі. Трактат про рахунки та записи. Перек. Н.М. Ткаченко. К.: Алерта, 2021. 21 с.

**Кононенко Ж. А.,** к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економічної теорії та економічних досліджень  
**Полтавська державна аграрна академія, м. Полтава**

### **ПЛАНУВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Ціль, яку виявляє економічне прогнозування та планування є методологічна основа у необхідності створювати стратегічну економічно обґрунтовану та ефективно окреслену концепцію розвитку підприємства. За умова пошуку та втілення сучасних інноваційних підходів до економічної схеми суспільного буття, прогнозування постає одним з найбільш вагомим з наукових факторів-критеріїв формування концепції повсякденного розвитку любого підприємства.

Розвиток сучасного економічного простору, запровадження нових стратегій конкурентного зовнішнього та внутрішнього середовища вимушує власників підприємств-бізнесменів по новому обмірковувати свої позиції щодо можливостей впровадження в управлінський сектор власних бізнес проектів планування на майбутню перспективу прогнозованих показників щодо можливих способів утриматися на плаву. Моніторинг показників фінансової діяльності, а саме фінансових здобутків носять характер найважливіших в управлінні прибутковою діяльністю підприємства.

Об'єктом планування (спостереження) виявляються економічні явища, соціальні явища, науково-технічні та інші явища та, звісно, процеси в економічному полі держави, в її всіх галузях промисловості та комплексах. Акцентом економічного прогнозування проявляються якісні зміни та зміни кількісні, які виникають в економіці під тиском зведених або окремих чинників у рамках прогнозованого періоду. Головними функціями прогнозування має бути обґрунтований науковий підхід та дослідження у розвитку економіки та теперішній науково-технічний прогрес в деяких галузях виробництва до відповідного короткострокового часу, а також оцінка об'єктів економічного прогнозування, визначення нестандартних підходів до економічного і соціального розвитку, акумулювання наукового матеріалу та методів обробки і прийняття рішень [2].

Прогнозування планів результатів діяльності підприємств поширюється на всі процеси управління, які на момент прийняття прогнозу (рішень) можуть бути в досить малому діапазоні, та потребувати впливу дій таких факторів, яких не можуть бути повною мірою або частково визначені. Планування всіх економічних процесів розробляють з позиції якісних фундаментальних характеристик прогресу та в цілому охопленої характеристики концепції і прогнозованого варіанту змін. Для самого найпростішого випадку це означає, що можливість або неможливість настання яких-небудь явищ та подій і кількісних оцінок спрогнозованих факторів, а також їхньої величини. Достовірність вхідних даних теоретичних складових і методологічного підґрунтя прогнозу планування значною мірою впливає на його кінцеві результати та можливість його впровадження на практиці.

На сьогодні в ринковій економіці, велику роль набирає стратегічний план. Він розповідає про перспективу розвитку підприємства та його господарювання, беручи до уваги очікування кон'юнктури ринку, а також наявних у підприємства потужностей для виробництва, беручи до уваги існуючий технологічний розвиток та наукові знання. З його допомогою існує можливість для того, щоб їх розширювати, розвивати, удосконалювати впроваджувати або реконструювати чи-то переформатувати для мети досягнення більш ефективних показників [3].

Планування як економічна категорія має ряд характеристик, які відрізняють його від реальних дій. Планування характеризується однозначним рішенням. Але ж планування без прогнозування не може містити повного необхідного ланцюгу послідовності дій. Тому імовірнісний характер прогнозування (пошук та вибір альтернативи та варіювання) підкріплюється етапом планування. У такому симбіозі прогнозування становить дослідницьку базу в плануванні, що включають суміжну методологічну і методичну основу для досліджень. З'єднання прогностичних прийомів та методів з більш точними прийомами розрахунків містить в собі досягнення значно високих результатів в майбутньому [4].

Оцінка впливу реалізації впровадження прогнозів у дійсність має свою послідовність-алгоритм (рис. 1).

Стратегічне планування-прогнозування відображає розділення на загальне-збільшене або рамкове та на загальне-програмне. Мета першого окреслити цілі такі, як планування-зростання на майбутнє для довгострокової перспективи, як пристосування до структурних змін, отримання планового прибутку. Мета другого це виявити конкретні функції виробництва і обрати необхідні (вигідні) ринки для

збуту тощо [1]. Стратегічне планування ефективно показало себе для великих та середніх підприємств. Його часові характеристики співпадають з критеріями народно-господарського виробничого середньо та довгострокового прогнозування. Зазначимо, що стратегічне планування результатів діяльності підприємства активно використовується для обґрунтування інвестиційної діяльності підприємства. Науково-аналітичні роботи в прогнозуванні результатів діяльності підприємства базуються на залученні різноманітної сукупності методів та прийомів аналізу. Їх використання головним чином залежить від поставлених цілей від поставлених конкретних завдань та мети.

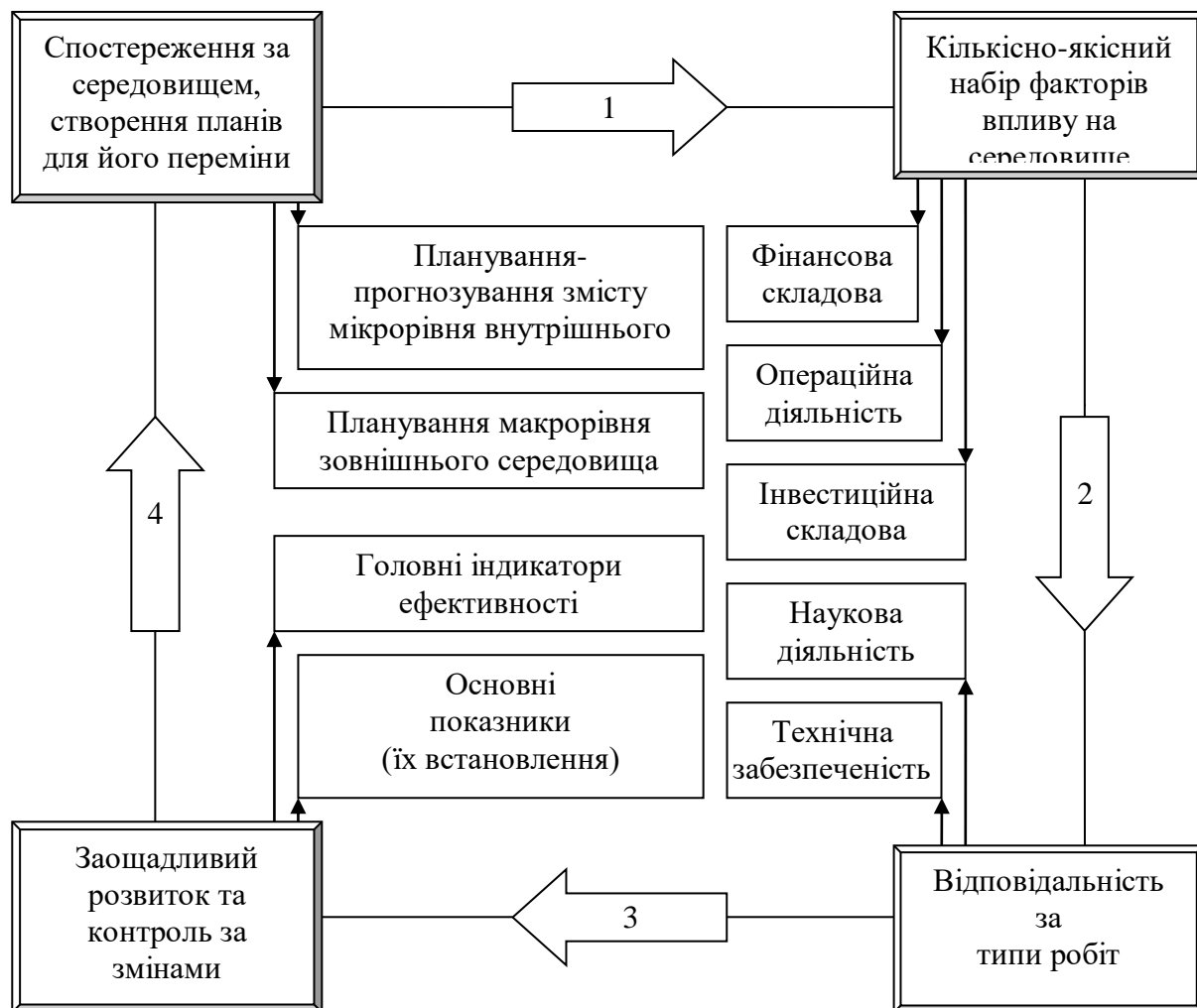


Рис. 1. Етапи здійснення прогнозування

Всебічний підхід щодо системи оцінки та аналізу показників та вміння їх прогнозувати займає вагомe місце в майбутньому розвитку діяльності підприємства. Таким чином, аналіз внутрішньої системи функціонування підприємства включає постійний контроль та моніторинг за факторами взаємодії та впливу задля досягнення мети суб'єкта [5].

Визначення аналізу результатів діяльності підприємства та їх планово-прогнозованого рівня містить суміш факторів, що мають вплив на вибір методики в пошуку резервів збільшення виробництва та його зміцнення на економічному просторі.

Вірно визначений підхід, систематизовані методи науково-аналітичної роботи

в сфері планування-прогнозування фінансових результатів відіграє головну роль в майбутньому самого суб'єкта господарювання. Дане досліджуване питання є складним і на даний час не має однозначного розв'язку. Достовірна, всебічно підтверджена інформація щодо фінансових показників діяльності підприємства постає основним підґрунтям в прийнятті ефективного управлінського рішення.

#### Список використаних джерел:

1. Буряк А.В., Дем'яненко І.В. Фінансове планування в системі управління розвитком підприємства. *Науковий вісник національного університету біоресурсів і природокористування України*. 2015. №200(3). С. 155-160.
2. Глущенко А.М. Прогнозування фінансових результатів діяльності металургійних підприємств. *Мукачівський держаний університет*. 2018. № 19. С. 1400-1408. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-209>. (дата звернення: 16.02.2021).
3. Мазур Д.В. Фінансове планування діяльності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. № 6. Т.1. С. 55-59.
4. Малініна Т.П., Підгорна О.А. Роль та значення прогнозуванні фінансових результатів діяльності підприємства. *Економічні студії*. 2016. № 2. С. 85-88.
5. Опря А.Т., Дорогань-Писаренко Л. О., Єгорова О. В., Кононенко Ж. А. Статистика (модульний варіант з програмованою формою контролю знань): навч. посіб. 2-ге вид., перер. і допов. К.: ЦУЛ, 2014. 536 с. URL: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/523/1/%d0%a1%d1%82%d0%b0%d1%82%d0%b8%d1%81%d1%82%d0%b8%d0%ba%d0%b0 %d0%9e%d0%bf%d1%80%d1%8f %d0%92 %d0%a1%d0%95 %d0%905%20%281%29.pdf> (дата звернення: 16.02.2021).

**Корень Н.В.**, здобувач вищої освіти  
ОС бакалавр, ОПП Економіка та правове забезпечення бізнесу  
Науковий керівник – **Макаревич О.В.**  
**Національний університет харчових технологій, м. Київ**

### ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ФРАНЧАЙЗИНГУ В УКРАЇНІ

Термін «франчайзинг» походить від французького «fran-chise», що означає «пільга, привілей, звільнення від податку, внеску».

За загальним визначенням договір франчайзингу – це договір, за яким одна сторона – франчайзер передає іншій стороні – франчайзі за плату право користуватися на умовах франчайзера діловим комплексом – сукупністю виключних прав і системи ведення бізнесу для виготовлення або продажу певного товару або надання певних послуг [1, с. 126]. Простими словами це оренда торгової марки та використання дієвої бізнес моделі.

Франчайзинг для України є відносно новим явищем, у зв'язку із цим станом на сьогоднішній день законодавче регулювання питання що розглядається не можна назвати досконалим.

Вперше в українському законодавстві договір франчайзингу з'явився як договір комерційної концесії в Цивільному та Господарському кодексах у 2003 році. Зокрема, згідно ст. 1115 ЦК України за договором комерційної концесії одна сторона (право-володілець) зобов'язується надати другій стороні (користувачеві) за плату право користування відповідно до її вимог комплексом належних цій стороні прав з метою виготовлення та (або) продажу певного виду товару та (або) надання послуг.

Незважаючи на те, що ЦК України визначає, що відносини, пов'язані з

наданням права користування комплексом прав, регулюються цим Кодексом та іншим законом, то станом на сьогоднішній день в Україні так і не прийнято окремого нормативно-правового акту, який би був присвячений спеціальному регулюванню договору комерційної концесії, інакшими словами, франчайзингу.

Водночас, франчайзинг як форма підприємницької діяльності є надзвичайно важливою складовою частиною розвитку малого та середнього бізнесу та вважається успішним комерційним механізмом для ефективної реалізації товарів та послуг на ринку. В усьому світі франчайзинг став невід'ємною складовою економіки, а в Україні ця бізнес-технологія тільки починає знаходити своїх прихильників. У зв'язку із цим проблема щодо вдосконалення правового регулювання правовідносин франчайзингу є актуальною для України та знаходиться у центрі уваги науковців.

Так, дослідники вже неодноразово звертали увагу на те, що недосконала нормативно-правова база, яка не регулює багато питань, пов'язаних з франчайзингом є тим фактором, який створює перешкоди для розвитку правовідносин франчайзингу в Україні. Наприклад, Ю. С. Кравцова стверджує, що введення нового закону щодо регулювання комерційної концесії надало б змогу додати в нього моменти, не врегульовані ЦК України та встановити вимоги щодо переліку інформації, яку повинно бути розкрито франчайзером, процедуру та форму такого розкриття, а також момент здійснення розкриття [2].

Цілком погоджуємося із думкою А. А. Маренич, що в умовах становлення ринкової економіки створення нормативного акту, який би розкривав сутність франчайзингових відносин для потенційних франчайзерів і франчайзі, закріпив франчайзинг як спосіб ведення підприємницької діяльності є надзвичайно важливим [3].

Безумовно, прийняття закону, який би був створений для державної підтримки малого бізнесу створив би додаткові можливості для бізнесу, що обумовилося б об'єднанням великих за обсягом підприємств із малими і середніми організаціями. Вбачається, що регламентація франчайзингу на законодавчому рівні є також важливою з причин необхідності захисту ринку від зловживань, пов'язаних з недобросовісною реалізацією франшиз та укладанням договорів франчайзингу, умови яких обмежують права користувачів.

На розгляді в профільному комітеті Верховної Ради України був законопроект «Про франчайзинг», яким передбачалося введення в законодавче поле терміну «франчайзинговий договір», а також низку інших новел для правовідносин франчайзингу [4]. Однак, у 2019 році законопроект було відкликано, і тому питання щодо вдосконалення законодавчої бази з франчайзингових відносин залишилося невирішеним.

Також можна розглянути динаміку кількості франчайзерів в Україні. З 2009 по 2020 роки в Україні почалася тенденція купівлі франшиз, саме тому зараз цей ринок стає дуже перспективним. Але не можна не звернути увагу на події у 2015-2017 роках стрімке падіння числа франчайзерів фактично на 40%, що було зумовлено не тільки і не стільки економічною кризою, скільки періодом «падіння фейкових франшиз». Відбулася чистка ринку від «підприємців», які на хвилі інтересу до франчайзингу використовували його в цілях виключно особистого заробітку. В Україні частка франчайзингових точок вже становить 75-80%, що

приблизно відповідає міжнародній практиці. Це менше, ніж в США, де 85-95% – це франчайзинг. Але багато що залежить від сфери діяльності. На даний момент український ринок налічує понад 2000 варіантів франшиз.

Підсумовуючи вищевикладене, можна зробити висновок, що правове регулювання франчайзингу в Україні є недосконалим та потребує детального врегулювання, що можливо здійснити шляхом прийняття спеціального закону та внесення змін до цивільного та господарського законодавства.

Отже, в цілому основними проблемами розвитку торгового франчайзингу в Україні є: нестабільність національної економіки; недосконалість законодавчо-правової бази; існують проблеми фінансового характеру; відсутнє ефективне інформаційне забезпечення та практика ведення торгового бізнесу. Незважаючи на означене та враховуючи перспективи розвитку підприємницької діяльності на умовах франчайзингу, слід зауважити, що така форма партнерських відносин є перспективною для торгової сфери України.

#### **Список використаних джерел:**

1. Кулик Д. Правове регулювання франчайзингу в Україні: історія, реалії та перспективи. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. 2010. № 88 (частина I). С. 126-128.
2. Кравцова Ю. С. Особливості використання франчайзингу в Україні. *Ефективна економіка*. 2013. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2183> (дата звернення: 07.02.2021)
3. Мареніч А. А. Особливості правового регулювання франчайзингу в Україні. *Актуальна юриспруденція. Юридичні науково-практичні Інтернет конференції*. 2018. URL: [https://legalactivity.com.ua/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1954%3A061218-06&catid=231%3A4-122018&Itemid=285&lang=ru](https://legalactivity.com.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=1954%3A061218-06&catid=231%3A4-122018&Itemid=285&lang=ru) (дата звернення: 07.02.2021)
4. Проект Закону України «Про франчайзинг» № 7430 від 21.12.2017. URL: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_2?516=7430&skl=9](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_2?516=7430&skl=9) (дата звернення: 07.02.2021).

**Кравців І.К.**, старший викладач кафедри маркетингу  
**Урбан І.Р.**, асистент кафедри маркетингу  
**Львівський національний університет ветеринарної медицини  
та біотехнологій імені С.З. Гжицького, м. Львів**

## **ОСНОВНІ ФАКТОРИ ЗОВНІШНЬОГО МАКРОСЕРЕДОВИЩА ТА ЇХ ВПЛИВ НА ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ СІЛЬСЬКОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Сьогодні, за участі України в СОТ та реально близькій перспективі зіткнення в конкурентній боротьбі з високотехнологічним західним сільськогосподарським виробництвом та високоякісною сільськогосподарською продукцією встановлюється новий рівень вимог до аграрних підприємств, що вимагає від них докорінного переосмислення стратегічних цілей та методів їх досягнення. Для будь-якого сільськогосподарського підприємства основним є ефективне виробництво та стабільне отримання прибутку. Для успішного розвитку сільськогосподарської підприємницької діяльності необхідно звернути увагу на умови ринкового середовища: попит, конкурентів, економічні та політично-правові фактори життя держави. Маркетинговий підхід дозволяє виробити конкретні цілі, стратегії, певну тактику поведінки сільськогосподарського підприємства на ринку та підвищити дохід. В умовах ефективної діяльності

сільськогосподарських підприємств багато в чому визначається їх здатність виходу на ринок з асортиментом товарів і послуг, що користуються стійким попитом у споживачів. Відповідно з цим виникає необхідність формування маркетингової товарної політики сільськогосподарських підприємств, яка враховує потреби та поведінку споживачів, систему просування сільськогосподарської продукції на ринок.

Маркетингова товарна політика, як відомо, є першою складовою комплексу маркетингу. Основним завданням її є створення такого товару і управління ним, щоб інші елементи маркетингової діяльності були непотрібні взагалі, або застосовувались мінімально, як допоміжні для отримання фірмою поставленої мети.

Для того, щоб втілити ці принципи в життя, потрібно постійно вдосконалювати маркетингову товарну політику, що перебуває під впливом чималої кількості чинників та умов бізнес середовища — від глобальних зовнішніх (макросередовище), що важкопрогнозовані та мало підконтрольні, до умов мікросередовища та внутрішнього середовища. Внутрішнє середовище сільськогосподарського підприємства, що чинить вплив на стратегічні і тактичні рішення у маркетинговій товарній політиці, включає щоденну роботу з постачальниками, посередниками, конкурентами, транспортними та фінансово-кредитними організаціями. Зовнішнє середовище — сукупність факторів, що впливають більш масштабно на діяльність підприємства та інші елементи мікросередовища, — це економічні, політико-правові, природно-кліматичні, демографічні та інші умови [3, с. 39-43].

Маркетингове середовище постійно змінюється: ринкові можливості й загрози виникають, змінюються й зникають, тому для підприємства є дуже важливим, вчасно розпізнавши ринкові можливості й загрози, розвивати можливості та знешкоджувати загрози. [1, с. 166-172 ]

Якщо на ринку (або в зовнішньому середовищі) для сільськогосподарського підприємства виникатимуть загрози, товарна політика повинна їх максимально враховувати з метою скорочення можливих втрат, але, не відступаючи від головних принципів і положень стратегії. Іншими словами, товарна політика має бути як постійною (непорушною) у своїх фундаментальних установках, так і адаптованою до змінних впливів зовнішнього середовища. У цьому і полягає сутність діалектики товарної політики сільськогосподарського підприємства [2, с. 39-43].

Маркетингове середовище має вплив на формування товарної політики сільськогосподарських підприємств. Якщо розглядати макросередовище то практично всі умови формування маркетингової товарної політики можна віднести до числа неконтрольованих на відміну від мікросередовища. Для того, щоб адаптуватися до макросередовища перед підприємством стоїть основне завдання постійно вивчати економічні, політико-правові, природно-кліматичні, демографічні, науково-технічні та фактори культурного оточення. Їх вплив на маркетингову товарну політику сільськогосподарських підприємств в основному залежить від характеру і сили впливу на господарську діяльність.

Економічні фактори зовнішнього маркетингового макроекономічного середовища сільськогосподарських підприємств відносяться до

неконтрольованих. Основними економічними факторами є рівень інфляції або дефляції, ступень розвитку конкурентного середовища, рівень зайнятості, податкова політика, динаміка і співвідношення цін на сільськогосподарські товари, тощо. В узагальненому вигляді воно може бути визначене через купівельну спроможність населення.

При вивченні кліматичних факторів підприємство стикається з сезонним попитом на сільськогосподарські товари які є практично некерованими і залежить від кліматичних умов регіону. Але врахування саме кліматичних факторів дозволяє підприємству за рахунок зрушень сезонів розширити обсяги продажів у різних регіонах України, що є актуальним для товарів сезонного характеру та сільськогосподарських підприємств. Також для маркетингової товарної політики не передбаченим чужими є природно-кліматичні умови: розораність земель, кліматичні особливості, родючість ґрунту.

Науково технічні фактори макросередовища також займають місце у формуванні розвитку маркетингової товарної політики сільськогосподарських підприємств. Підприємство повинно своєчасно враховувати та застосовувати нові тенденції і досягнення науково-технічного прогресу. Коли підприємство не реагуватиме на вплив цього фактору, воно буде приречене на стагнацію і банкрутство. Підприємство має приймати обґрунтовані рішення про доцільність та можливість впровадження у виробництво нових видів техніки і нових технологій, забезпечуючи таким чином конкурентоспроможність своїх товарів та доходність від їх реалізації. При впровадженні іновацій підприємствам слід бути обережними в тому розумінні, щоб сільськогосподарська продукція не зашкодила здоров'ю населення.

Буд-яке підприємство стикається у своїй господарській діяльності з політико-правовими факторами. Політико-правові фактори складаються з системи законів та інших юридичних актів, які регламентують господарську діяльність підприємства, а також систему політико-правових інститутів, що виробляють ці правові документи і контролюють їх виконання. Активне та вміле застосування положення основних законів та законодавчих актів дає змогу підприємству уникнути порушень, які загрожують штрафними санкціями аж до заборони займатися виробничою діяльністю взагалі.

Соціально-культурне середовище формується під дією демографічних процесів і змін культурно-освітнього рівня населення. Підприємство у своїй діяльності повинне враховувати зміни в структурній будові населення за віковими групами, а також зміни в культурі харчування, оскільки це зумовлює зростання попиту на одні види сільськогосподарської продукції та зменшення його на інші. Збільшення (зменшення) кількості населення впливає на товарну політику підприємства, оскільки повинні збільшуватися (зменшення) обсяги виробництва приблизно такими ж темпами, якими зростає кількість населення.

Для ефективного функціонування підприємства в умовах мінливого макросередовища, необхідним є постійне удосконалення маркетингової товарної політики сільськогосподарських підприємств. Це, у свою чергу, неможливо без розуміння та усвідомлення актуальних умов її формування. Основні аспекти товарної політики сільськогосподарських підприємств приймаються під дією множини умов та чинників макросередовища. Зовнішнє макросередовище для



будь-якого сільськогосподарського підприємства може відкривати нові можливості або створювати нові загрози. Оскільки, макросередовище є неконтрольованим, але підприємство мусить добре орієнтуватися в ньому, відстежувати його зміни та швидко реагувати на них. Якщо будь-які зміни можуть створювати для сільськогосподарського підприємства сприятливіші умови для виробництва або збуту продукції, воно повинні внести певні корективи в стратегію своєї діяльності, для цього щоб максимально використати ці умови. Зовнішні сили макросередовища несуть у собі і загрози для підприємства, тоді потрібно вживати заходів, щоб запобігти і зменшити негативний вплив.

#### **Список використаних джерел:**

1. Бондаренко В.М., Бондаренко Л.М. Сутність, структура та дослідження маркетингового середовища діяльності підприємства АПК. *Збірник наукових праць ВНАУ*. № 2 (53), 2001. С. 166–172
2. Діченко А. Л. Умови формування маркетингової товарної політики сільськогосподарських. *АГРОСВІТ*. № 7, 2016. С. 39-43
3. Саблук П. Т. Аграрним реформам – усвідомлений розвиток. *Економіка АПК*. № 6, 2012. С. 3-6.

**Кравчук С.М.<sup>1</sup>, Чабанюк О. М.<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Українська академія друкарства,

<sup>2</sup>Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

### **ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ РЕЗУЛЬТАТІВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ НАУКОЄМНИХ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ МАЙБУТНЬОГО ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ (ШІ)**

Результати інтелектуальної власності наукоємних підприємств – інтелектуальні продукти які мають особливу природу, тому потребують передусім наукових розробок щодо їх майбутньої комерціалізації, у зв'язку з чим ця тематика є особливо актуальною та новою через спрямованість суспільного поступу в напрямку цифрації та застосування високих технологій. Особливо це стосується всіх інтелектуальних продуктів, які прямо чи опосередковано стануть предметом застосування, використання чи обслуговування ШІ (далі тут – ШІ).

Теоретично можна виділити наступні основні форми комерціалізації інтелектуальної власності наукоємних підприємств:

1. Інжиніринг (англ. *engineering*, нім. *Engineering*)) – набір способів та методів, які компанія, підприємство, фірма використовує для проектування власної діяльності [1].

Науково-технічні дослідження, науково-технічні знання наукоємних підприємств потребують надання/отримання і особливого виду послуг, у зв'язку з ними, які згодом можуть надаватися, на підставі договорів, й різним іншим суб'єктам. Дуже позитивним тут буде саме системний інжиніринг.

Системний інжиніринг – комплексна методологія, орієнтована на виріб, що відповідає за створення і виконання процесів, що охоплюють всі інженерні дисципліни, які беруть участь в них, і щоб забезпечити задоволення потреб замовників і користувачів.

Системний інжиніринг це контроль над розробками складних виробів і систем (де під системою розуміється набір компонентів, які у свою чергу самі

можуть бути системами для більш дрібних компонентів) пов'язаних між собою для спільного функціонування. [2.]

Результати інтелектуальної діяльності наукового підприємства повинні бути такими, які б включали доцільність впровадження результатів інтелектуальної власності безпосередньо у діяльності самого наукового підприємства та отримання у зв'язку з цим власної вигоди, прибутку. Тобто окрім фундаментальної частина інтелектуальних продуктів повинна мати прикладний характер.

2. Передача на підставі строкового договору (ліцензування). Винагорода – роялті, паушальні платежі.

3. Лізинг. Інтелектуальна власність як складова наукоємної продукції можуть бути й об'єктом оренди (локальної, територіальної) зі збереженням всіх прав власності в орендодавця.

4. Передача (відчуження) виключних прав результатів інтелектуальної власності (інтелектуальних продуктів) наукового підприємства.

5. Франчайзинг. Комплекс виключних прав (секрети виробництва, продукування, товарний знак тощо, можуть бути надані іншій стороні за плату.

6. Інтелектуальна колаборація (співпраця). Їй передують створення умов та потреб для інтенсивного технологічного обміну, який буде ґрунтуватися на довготривалій спільності інтересів яка включатиме отримання і взаємної спільної користі.

Інтелектуальна власність наукоємних підприємств повинна бути такою, що витребувана ринком щоб мати комерційну цінність. А бути такою вона може лише тоді, коли вона ґрунтується на чомусь новому, останніх досягненнях науково-технічного прогресу людства. На сьогодні це технології які передбачають використання штучного інтелекту. Отже, наукоємні підприємства покликані поряд з притаманним комплексом власних завдань, широкомасштабно займатись вирішенням багатьох важливих економічних, правових, а також навіть соціальних проблем світу на підставі та з включенням саме систем ШІ.

За допомогою ШІ можна забезпечити й саме впровадження та контроль останнього щодо вищенаведених форм, застосованих безпосередньо на наукоємних підприємствах та у процесі взаємодії інших суб'єктів з ними.

На сьогодні це потребує неабиякої праці, знань та коштів, але вже завтра це оптимізує не тільки саме підприємство, а й суттєво стабілізаційно вплине на суспільне життя в цілому, забезпечить баланс інтересів та стане реальною дійсністю. А інтелектуальна власність набуде рис дійсно цінного продукту. Її ідеальна природа набере прикладного значення, будучи забезпеченою комерційним інтересом та стане включеною у складний механізм взаємодії з такою метою.

Продукти ж інтелектуальної діяльності систем ШІ будуть економічно значно дешевшими, ніж вироблені людиною та швидшими у часі. Людський контроль цих продуктів – економічно більш вигідний, ніж їх створення. Найважливішим фактором для контролю повинна лишатись людина, з притаманним саме їй потребі балансу всіх її природних людиномірних інтересів. Споживча вартість інтелектуальних продуктів продукованих у майбутньому ШІ – науково цікава річ для економістів, а правове регулювання – для законодавця та юридичної наукової думки. За цим – майбутнє інноваційної економіки та високотехнологічної

цивілізації [3].

#### Список використаних джерел:

1. Насурлаєва К. Е. Поняття інжинірингу. Теоретичний та законодавчий аспекти. *Науковий вісник Ужгородського національного університету* : Серія: Право / гол. ред. Ю. М. Бисага. Ужгород: Видавничий дім «Гельветика», 2013. Вип. 23. Ч. 1. Т. 1. С. 241–244.
2. Системний інжиніринг (System Engineering). URL: <https://www.irisoft.ru/interesting/system-engineering/> (дата звернення: 24.03.2021).
3. Нова економіка: міф і реальність. *Редакційна стаття журналу MotheyRevie. Проблеми теорії і практики управління*. 2001. № 6. С. 19-24.

**Крахмальова Т. А.**, аспірант

кафедри економіки та сфери обслуговування,

Науковий керівник – **Скрипник М.І.**, д.е.н., професор,

професор кафедри обліку і аудиту,

**Київський національний університет технологій та дизайну**, м. Київ

### ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ

З часів промислової революції підприємці впроваджували все нові і нові моделі управління бізнесом та створювали різні організаційні моделі. Все це необхідно для максимізації прибутку, найкращого масштабування бізнесу та розширення компанії на нові ринки. Дискусії про найкращі моделі організаційного управління та значення моделей в управлінні підприємством тривають у публічному просторі бізнесу роками. На жаль, вони часом мають переважно академічний характер, дещо відрізняючись від практики.

У великих, найчастіше транснаціональних корпораціях, лідувала майже з самого початку модель «Michigan», в якій люди – це будь-який інший ресурс [3]. Ця модель ідеально вписався в архаїчні моделі організації. Ідея полягала в тому, щоб підібрати співробітників за найменшими витратами, максимально ефективно використовувати їхні навички. Звичайно, це не означає поводження з ними не по людськи. Йдеться про деякі спрощені припущення щодо управління, засновані на повній та вимірній оцінці результатів роботи і системі оплати праці.

Однак цього було недостатньо. Потрібні були моделі управління, які б змінили об'єктивність працівників на суб'єктивність. Гарвардська модель повинна була покликана зробити управління організацією дещо гнучкішим. Передбачалося, що працівники повинні бути залучені до процесу ухвалення рішень, оскільки вони впливають на результат реалізованої стратегії. Фокус перемістився із системи винагород на систему заохочення та навчання, а також на створення почуття спільності в організації.

Окрім цього, завжди існували два напрями у моделях управління організаціями (доволі часто їх співвідносять із методами управління): національний (японський), заснований на довічній зайнятості та принципі стажу в оплаті праці та просуванні (досить демотивуючий за межами Японії) та універсальний, за якого передбачається, що управління за цілями має поступитися місцем управлінням за цінностями та повною індивідуалізацією трудових відносин.

Лалу Ф. [1] описав 4 найпопулярніші моделі організаційного управління.

Перша – червона – це тип сильного управління руками, характерний для

мафії та банди.

Друга – бурштин – можна побачити в арміях і церквах, базується на жорсткій ієрархії, розділеній на формалізовані ролі.

Третя – оранжева – орієнтується на цілі та перемогу над конкуренцією, це найчастіше помітно в міжнародних корпораціях.

Четверта – зелена – повинна був бути сферою всіх соціальних рухів, де лідер виявляється скоріше наставником і головою сім'ї, ніж начальником.

Це одні із альтернативних способів управління організаціями.

Розвиток стартапів приніс розуміння «спритного менеджменту» та «спритної організації». Цей фокус зосереджений на змінах та управлінні ризиками, беручи до уваги бажання клієнтів та ділових партнерів нарівні з працівниками. Тут створюються міждисциплінарні проектні групи для усунення внутрішніх структурних проблем.

Однією із нових моделей управління організаціями є бірюзова організація, якій притаманний революційний напрям менеджменту, без керівництва, де «хто знає, вирішує, а решта їм довіряє», із відсутністю жорсткого контролю співробітників, адже кожен керує своїм завданням. Однак кожен повинен знати, на що націлений, а керівник у цьому проекті стає лідером і координатор. Тому бірюзова організація – це швидше живий організм. Однак це не означає, що цю модель управління можна ефективно впровадити в кожній компанії. Співробітники повинні бути глибоко свідомими особистостями із розумінням усіх процесів і відповідальністю перед колегами та організацією.

Сьогодні ж організації зорієнтовані на створення індивідуальних моделей управління як основного потенціалу до успіху бізнесу. Хоча світова економіка, що розвивається, змушує змінювати стандарти управління та обирати нові шляхи економічного розвитку, в організації все ще існують специфічні особливості та моделі управління залежно від географічного регіону (європейського, азіатського, американського). Немає сумнівів, що в епоху лібералізації торгівлі гнучкість стає все більш важливою.

Однак, Френк Острофф, автор «Горизонтальної організації» [2], справедливо зазначив, що майбутнє належить тим компаніям, які, незважаючи на складні структури, зможуть поєднувати постійний рівень обслуговування споживачів та певні стандарти з готовністю до змін. Сьогодні вам доводиться конкурувати не тільки з кількістю та ціною, а й з якістю, взаємозв'язками, синергізмом та гнучкістю. Ось чому так важливо формувати та впроваджувати нові моделі управління організацією.

Найкращими моделями управління організацією доволі часто є ті, які на певному етапі розвитку приносять найкращі результати та створюють її конкурентний потенціал.

#### **Список використаних джерел:**

1. Лалу Ф. Открывая организации будущего; пер. с англ. В. Кулябиной ; [науч. ред. Е. Голуб]. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. 432 с
2. Ostroff F. The Horizontal Organization : What the Organization of the Future Actually Looks Like and How it Delivers Value to Customers. Published by Oxford University Press Inc., 1999. 272 s.
3. Yurynets Z., Bayda B., Petruch O. Country's economic competitiveness increasing within innovation component. *Economic Annals – XXI*. 2015. № 9-10. P. 32-35.

**Кузьменко Н. І.**, здобувач вищої освіти  
СВО магістр ОПП 071 Облік і оподаткування  
Науковий керівник – **Єрмолаєва М. В.**, к.е.н, доцент,  
професор кафедри бухгалтерського обліку та економічного контролю,  
**Полтавська державна аграрна академія**, м. Полтава

## **ФАКТОРИ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ У СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ**

Ключовим положенням аналізу продуктивності праці у сільському господарстві є дослідження факторів впливу на її рівень і динаміку.

Природно-кліматичні умови є об'єктивними факторами, бо їх вплив на продуктивність праці в сільському господарстві майже не залежить від діяльності людей. Всі інші фактори, крім природно-кліматичних, суб'єктивні і визначаються насамперед соціально-економічним розвитком суспільства. Вони залежать також від керівництва сільськогосподарським виробництвом на всіх рівнях, якості господарської діяльності, використання в ній об'єктивних умов, техніки, матеріальних і трудових ресурсів, від ініціативи й активності трудівників господарств. Часто суб'єктивні фактори стосовно конкретного господарства виступають як об'єктивні. Це головним чином стосується матеріально-технічного постачання сільського господарства [1].

Економісти-аграрники виділяли групи факторів, що сприяли, по-перше, підвищенню ефективності доцільної діяльності людини, куди відносяться її вправність, уміння, загальна культура, кваліфікація, матеріальна заінтересованість тощо; по-друге, удосконаленню предмета праці, а в сільському господарстві це земля, рослини і тварини; і, по-третє, удосконаленню засобів праці – машин і знарядь, виробничих будівель, меліоративно-іригаційних споруд тощо, тобто матеріальних умов, завдяки яким відбувається процес праці [1].

При оцінці факторів підвищення продуктивності праці слід мати на увазі, що вплив їх на рівень трудових затрат буває неоднаковий; він залежить від виду сільськогосподарської продукції, умов виробництва, спеціалізації господарства і т.д. Продуктивність праці – результативний показник діяльності, і для досягнення високої ефективності необхідно мобілізувати дію усіх факторів. Як видно з наведених вище визначень різних авторів, перелік факторів, їх класифікація формулюються неоднаково. По-різному розчленовуються сукупність факторів. Найбільш наближені до сільськогосподарського виробництва, на наш погляд, на сьогодні схеми класифікацій факторів продуктивності праці, запропоновані Бугуцьким О.А., Вітвіцьким В.В., Дієсперовим В.С., Пітель Н.Я. та іншими дослідниками.

У табл. 1 узагальнюються сформульовані цими авторами класифікації складу факторів продуктивності праці.

На нашу думку, в рослинницькому виробництві фактори підвищення продуктивності праці доцільно класифікувати таким чином: пов'язані з удосконаленням рівня та покращенням використання механізації; пов'язані з підвищенням урожайності сільськогосподарських культур; пов'язані з організаційно-господарськими заходами; пов'язані з контролем та обліком робіт.

## Класифікація факторів підвищення продуктивності праці

| Автор                  | Фактори підвищення продуктивності праці   |
|------------------------|---|
| Бугуцький О.А.<br>[2]  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- зумовлені природно-кліматичними умовами виробництва;</li> <li>- пов'язані з капітальними вкладеннями та зміцненням основних фондів (впровадження нової техніки, комплексної механізації тощо);</li> <li>- не пов'язані з капітальними вкладеннями та приростом основних фондів (впровадження прогресивної технології, передових методів організації та оплати праці, підвищення кваліфікації працівників)</li> </ul>   |
| Вітвіцький В.В.<br>[3] | <ul style="list-style-type: none"> <li>- застосування нової техніки і більш удосконаленої системи машин, впровадження комплексної механізації на всіх стадіях виробничого процесу;</li> <li>- організація процесу виробництва сільськогосподарської продукції;</li> <li>- соціально-економічні, пов'язані зі складом виконавців, їхньою освітою, кваліфікаційним рівнем, відносинами власності на підприємстві, умовами праці і побуту, застосуванням оптимальних режимів праці і відпочинку, психологічним кліматом у колективі тощо;</li> <li>удосконалення форм і систем оплати праці</li> </ul>   |
| Дієсперов В.С.<br>[4]  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- зміни технічного рівня виробництва та технологій;</li> <li>- управління, організація виробництва та праці;</li> <li>- обсяги та структура виробництва;</li> <li>- інші (частина з них не можуть бути формалізовані, оскільки не піддаються безпосередньому виміру: мотивація праці, психологічний клімат, кваліфікованість кадрів тощо)</li> </ul>   |
| Пітель Н.Я. [5]        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- забезпечують збільшення обсягів виробництва (біокліматичні умови, запобігання втратам, поліпшення родючості ґрунтів, сортовий склад, зростання врожайності);</li> <li>- сприяють економії робочого часу та вивільненню трудових ресурсів (інтенсивність використання машин, рівень кваліфікації кадрів, комплексна механізація й автоматизація, фондо-, енерго- та електроозброєність, інтенсифікація виробництва, трудова дисципліна);</li> <li>- комплексного впливу (матеріальне і моральне стимулювання, соціальна інфраструктура, спеціалізація та концентрація, міжгосподарська кооперація, технологія виробництва, організація виробництва та праці, досягнення науки і передового досвіду, умови праці)</li> </ul> |

## Список використаних джерел:

1. Лега О. В. Продуктивність праці у виробництві зернових культур: автореф. дис....кан. екон. наук. 08.00.04. К.: ННЦ «Інститут аграрної економіки», 2011. 21 с.
2. Бугуцький О.А. Праця в сільському господарстві та шляхи підвищення її продуктивності. К.: Урожай, 1968. 61 с.
3. Вітвіцький В.В. Вплив основних чинників на підвищення продуктивності аграрної праці. *Україна: аспекти праці*. 2006. № 2. С. 29-33.
4. Дієсперов В.С., Кондратенко Л.Ф. Фактори продуктивності праці. *Економіка АПК*. 2003. № 12. С. 46-53.
5. Пітель Н.Я. Особливості визначення продуктивності праці в аграрній сфері. *Економіка АПК*. 2002. №7. С. 98 - 100.

**Кучинський В.А.**, к.е.н., доцент,  
доцент кафедри менеджменту,  
**Перерва П.Г.**, д.е.н., професор,  
завідувач кафедрою менеджменту,  
**Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»**,  
м. Харків

## **РЕЕСТРИ ТА БАЗИ ДАНИХ – ОСНОВА БЛОКЧЕЙН ТЕХНОЛОГІЙ В ЕКОНОМІЧНІЙ СИСТЕМІ ПІДПРИЄМСТВА**

Блокчейн - це цифрова децентралізована і рівномірно розподілена база даних. Блокчейн часто пояснюють на прикладі біткоіни і історії грошей, але криптовалюта це тільки одна з областей застосування блокчейна [1]. Поки що наймасштабніша, але є підстави припускати, що не найважливіша. Твердження, що якась база даних (реєстр, або в деякій мірі певна книга обліку) це проривна технологія, неможливо висловити однозначно. Але в дійсно це так: значущість нового підходу до ведення баз даних не можна недооцінювати, тому що бази даних повинні бути важливі і повинні бути завжди і всюди.

На основі вищенаведеного, можна стверджувати, що сутність технології блокчейн можливо описати таким чином — це цифрові записи об'єднані в блоки, які на основі алгоритму пов'язуються «ланцюгом» між собою згідно здійснених операцій. Процес шифрування процесу записів в блоки, відомий як хешування, виконується різноманітними комп'ютерами, які працюють в одній мережі. Якщо всі комп'ютери мережі в результаті розрахунків отримують однаковий результат, то блоку присвоюється унікальний цифровий підпис, який підробити неможливо. Цей блок може змінитися лише в результаті додавання нових записів (здійснення нових операцій). При цьому, реєстр інформації в блоках оновлюється на всіх комп'ютерах в мережі одночасно. Тобто, такий підхід дозволяє значно зменшити ризик зламу системи, оскільки в цьому випадку злодій буде мати доступ та ключі-коди до всієї комп'ютерної мережі одночасно. Подібної думки дотримуються автори статті.

В даний час для багатьох економістів вже давно зрозуміло, що блокчейн - це дуже важлива наскрізних технологій цифрової економіки, з використанням якої економіка підприємства стане більш ефективною. Лідерою світових корпорацій давно визнали, що саме за цією технологією майбутнє. За даними Всесвітнього економічного форуму, 10% світового ВВП вже в 2027 буде зосереджено в блокчейне [2, 3].

Для бізнесу головними мотивами впровадження і використання блокчейна є оптимізація процесів і економія. Так, за підрахунками консалтінгової компанії Accenture, використання цієї технології скорочує витрати банків в середньому на 30%. Причому темпи світового впровадження блокчейна вже дуже високі. За даними американського дослідницького центру Juniper Research (на серпень 2017 року), 57% компаній з числом співробітників більше 20 тис. Співробітників вже впроваджують блокчейн або планують це зробити. Найактивніше технологію використовують в сфері фінансів, при цьому поки головними аутсайдерами є легка промисловість і енергетика. На думку ряду експертів, в Україні блокчейн в першу

чергу буде найбільш затребуваний в державному і банківському секторах, тобто там, де основне завдання - забезпечити прозорість взаємодії і захист від внесення змін до даних [4, 5].

Реєстри та бази даних були завжди. Це не просто переліки подій: реєстр - ці дані, впорядковані за певними правилами. Доступна і зрозуміла база даних - основа сучасної економіки. Реєстри прав власності фіксують, хто чим володіє, і це допомагає виключити непорозуміння або різночитання. Будь-яке підприємства - це теж реєстр - це записи про зв'язок виробництва і підрядних відносин, об'єднаних однією ідеєю (завданнями і цілями виробничо-комерційної діяльності підприємства). Держава веде облік підприємців і це належає тих юридичним положенням і податковим статусом. Перепис населення відображає громадянський стан людей, містить ключові етапи їхнього життя, і ця інформація потрібна для людської взаємодії у всьому світі.

Громадянство - це реєстр, де говориться, хто володіє певним правами і має обов'язки щодо держави. Робота - реєстр, в якому зазначено, як співробітники отримують заробітну плату або іншу нагороду за виконання своїх обов'язків.

Саме з реєстрів відомо, хто має право займатися політикою, певним видом виробничої діяльності, у кого який банківський рахунок, кому дозволено працювати з дітьми, хворими, студентами, хто може відвідувати обмежені території. Впорядкованість і облік змін - за замовчуванням означає, що дані зафіксовані і точні - основи сучасної ринкової економіки.

Бази даних - древнє явище. Вони розвивалися одночасно з писемністю: люди записували товари, торгові операції, борги, тобто створювали певні реєстри даних. Перше істотна зміна в структурі баз даних відбулося в XIV столітті, коли в практику ведення баз даних ввели подвійну бухгалтерію: по один й та тієї ж операції почали враховувати і доходи та витрати. Одні і ті ж дані двічі фіксували в різних реєстрах і погоджували між собою, тобто зводили баланс [1].

#### **Список використаних джерел:**

1. Chris Berg, Sinclair Davidson and Jason Potts, RMIT Blockchain Innovation Hub, School of Economics, Finance and Marketing, RMIT University in Melbourne, Australia. URL: <https://www.e-elgar.com/shop/usd/understanding-the-blockchain-economy-9781788974998.html>
2. Pererva P.G., Kocziszky György, Szakaly D., Somosi Veres M. Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI», 2012. 668 p.
3. Грабченко А.И., Смолоник Р.Ф., Перерва П.Г. Основы маркетинга высоких технологий: Учебное пособие, Харьков : ХГПУ, 1999. 242с.
4. Pererva P.G., Kocziszky G., Somosi Veres M., Kobieliava T.A. Compliance program: [tutorial] // ed.: Pererva P.G., Kocziszky G., Veres Somosi M. Kharkov-Miskolc : LTD «Planeta-prynt», 2019. 689 p.
5. Гончарова Н.П., Яковлев А.И., Перерва П.Г. Маркетинг инновационного процесса: учеб. пособ. К.: ВИРА-Р, 1998. 267 с.



**Мазур Н.А.**, д.е.н., професор,  
завідувач кафедри економіки підприємства  
**Ніколашин А.О.**, к.е.н, доцент,  
доцент кафедри економіки підприємства,  
**Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка,**  
м. Кам'янець-Подільський

## **АНАЛІЗ ВЕЛИКИХ ДАНИХ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Обсяг даних у нашому світі зростає неймовірно швидкими темпами, і аналіз великих масивів даних – так званих великих даних – стає ключовою основою конкуренції, підкріпивши нові хвилі зростання продуктивності, інновацій та надлишку споживачів. Збільшення обсягу та деталізації інформації, що фіксується підприємствами, зростання мультимедіа, соціальних медіа та Інтернету речей сприятиме експоненціальному зростанню даних у найближчому майбутньому.

Вікіпедія, станом на початок 2021 року, дає наступне визначення терміну Big Data: «Великі дані (англ. *Big Data*) в інформаційних технологіях – набори інформації (як структурованої, так і неструктурованої) настільки великих розмірів, що традиційні способи та підходи (здебільшого засновані на рішеннях класу бізнес-аналітики та системах управління базами даних) не можуть бути застосовані до них. Альтернативне визначення називає великими даними феноменальне прискорення нагромадження даних та їх ускладнення. Важливо також відзначити те, що часто під цим поняттям у різних контекстах можуть мати на увазі як дані великого об'єму, так і набір інструментів та методів (наприклад, засоби масово-паралельної обробки даних системами категорії NoSQL, алгоритмами MapReduce, чи програмними каркасами проекту Hadoop)» [1].

Авторство дефініції «великі дані» належить Кліффорду Лінчу (Clifford Lynch), редакторові журналу Nature, який зібрав матеріали про явище вибухового зростання обсягу та різноманітності даних та підготував у вересні 2008 року спеціальний випуск журналу, де показав феномен великих даних; термін був запропонований за аналогією з подібними в діловому англomовному середовищі метафорами «велика нафта» чи «велика руда» [2].

Визначальними характеристиками для великих даних є, окрім їх фізичного об'єму, й інші, які підкреслюють складність задачі обробки і аналізу цих даних. Набір даних VVV (volume, velocity, variety — фізичний об'єм, швидкість приросту даних і необхідність їх швидкої обробки, здатність обробляти дані різних типів) був розроблений компанією Meta Group у 2001 році з метою вказати на рівну значимість управління даними за всіма трьома аспектами.

У подальшому з'явилась інтерпретація з чотирма V (додалась veracity – достовірність), шістьма V (viability – життєздатність і value – цінність), вісьмома V (variability – змінність та visualization – візуалізація). Але компанія IDC, наприклад, інтерпретує саме четверте V як value (цінність), підкреслюючи економічну доцільність обробки великих об'ємів даних у відповідних умовах [3].

Міжнародна консалтингова компанія McKinsey, що спеціалізується на розв'язанні задач, пов'язаних зі стратегічним управлінням, виділяє 11 методів і технік аналізу, що застосовуються до великих даних.

1. Методи класу Data Mining (видобування даних, інтелектуальний аналіз

даних, глибинний аналіз даних) – сукупність методів виявлення у даних раніше невідомих, нетривіальних, практично корисних знань, необхідних для прийняття рішень. До таких методів, зокрема, належать: навчання асоціативним правилам (association rule learning), класифікація (розгалуження на категорії), кластерний аналіз, регресійний аналіз, виявлення і аналіз відхилень тощо.

2. Краудсорсинг – класифікація і збагачення даних силами широкого, неозначеного кола особистостей, що виконують цю роботу без залучення у трудові відносини.

3. Змішування та інтеграція даних (data fusion and integration) — набір технік, що дозволяють інтегрувати різнорідні дані з розмаїття джерел з метою проведення глибинного аналізу (наприклад, цифрова обробка сигналів, обробка природної мови, включно з тональним аналізом).

4. Машинне навчання, включаючи навчання з учителем і без учителя – використання моделей, побудованих на базі статистичного аналізу чи машинного навчання для отримання комплексних прогнозів на основі базових моделей.

5. Штучні нейронні мережі, мережевий аналіз, оптимізація, у тому числі генетичні алгоритми (genetic algorithm – евристичні алгоритми пошуку, що використовуються для розв'язання задач оптимізації і моделювання шляхом випадкового підбору, комбінування і варіації потрібних параметрів з використанням механізмів, аналогічних натуральному відбору у природі).

6. Розпізнавання образів.

7. Прогнозна аналітика.

8. Імітаційне моделювання (simulation) – метод, що дозволяє будувати моделі, які описують процеси так, як вони би проходили у дійсності. Імітаційне моделювання можна розглядати як різновид експериментальних випробувань.

9. Просторовий аналіз (spatial analysis) – клас методів, що використовують топологічну, геометричну і географічну інформацію, що вилучається із даних.

10. Статистичний аналіз – аналіз часових рядів, А/В-тестування (A/B testing, split testing – метод маркетингового дослідження; при його використанні контрольна група елементів порівнюється із набором тестових груп, у яких один чи кілька показників були змінені, щоб з'ясувати, які зі змін покращують цільовий показник.

11. Візуалізація аналітичних даних – подання інформації у вигляді малюнків, діаграм, з використанням інтерактивних можливостей і анімації, як для отримання результатів, так і для використання у якості вихідних даних для подальшого аналізу. Дуже важливий етап аналізу великих даних, що дозволяє показати найважливіші результати аналізу у найбільш зручному для сприйняття вигляді [4].

Згідно звіту компанії McKinsey «Global Institute, Big data: The next frontier for innovation, competition, and productivity», дані стали таким самим важливим фактором виробництва, як трудові ресурси чи виробничі активи. За рахунок використання великих даних компанії можуть отримувати відчутні конкурентні переваги. Технології Big Data можуть бути корисними при вирішенні наступних завдань:

- прогнозування ринкової ситуації;

- маркетинг і оптимізація продажів;
- вдосконалення продукції;
- ухвалення управлінських рішень;
- підвищення продуктивності праці;
- ефективна логістика;
- моніторинг стану основних засобів [5].

Існує п'ять основних способів використання великих даних для створення цінності.

По-перше, великі дані можуть розкрити значну цінність, роблячи інформацію прозорою та придатною для використання на набагато більших частотах.

По-друге, коли організації створюють і зберігають більше даних про транзакції в цифровій формі, вони можуть збирати більш точну та детальну інформацію про ефективність усього, від запасів продукції до днів хвороби, а отже, виявляти мінливість та підвищувати ефективність. Провідні компанії використовують збір та аналіз даних для проведення контрольованих експериментів для прийняття кращих управлінських рішень; інші використовують дані для базового низькочастотного прогнозування та високочастотного прогнозування зараз, щоб своєчасно коригувати свої важелі бізнесу.

По-третє, великі дані дозволяють дедалі вужче сегментувати споживачів і, отже, набагато точніше пристосовувати товари чи послуги.

По-четверте, складна аналітика може суттєво покращити процес прийняття рішень.

Нарешті, великі дані можуть бути використані для вдосконалення розвитку наступного покоління продуктів та послуг. Наприклад, виробники використовують дані, отримані від датчиків, вбудованих у вироби, для створення інноваційних пропозицій післяпродажного обслуговування, таких як попереджувальне технічне обслуговування (профілактичні заходи, що проводяться до того, як відбудеться або навіть буде помічено несправність).

#### **Список використаних джерел:**

1. Великі дані: Вікіпедія. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Великі\\_дані](https://uk.wikipedia.org/wiki/Великі_дані).
2. Clifford Lynch (2008). Big data: How do your data grow? Nature 455 (7209). doi:10.1038/455028a.
3. IT Enterprise : офіц. сайт. Big Data (Великі дані). URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/big-data-bolshie-dannye>
4. McKinsey & Company : офіц. сайт. URL: <https://www.mckinsey.com>
5. Big data: The next frontier for innovation, competition, and productivity. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/big-data-the-next-frontier-for-innovation>

**Мазур О.Є.**, к.е.н., доцент,

доцент кафедри менеджменту та інновацій,

**Одеський національний університет імені І.І. Мечникова**, м. Одеса

#### **УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОВІСТЮ В РІЗНИХ СИСТЕМАХ КАЛЬКУЛЮВАННЯ**

В управлінському аналізі важливе місце посідає визначення найбільш прибуткового товару в асортиментній лінійці. Найбільш прибутковий товар ми будемо трактувати як такий, що здатен генерувати найвищі порівняно з іншими товарами прибутки. Його вибір не є однозначним, бо залежить від того, яким

методом визначаються прибутки – традиційним (на основі повної собівартості) чи маржинальним (на основі змінних витрат). В рамках кожного методу розраховуються відповідні базові показники (табл. 1).

Очевидно, що показники прибутку і прибутковості можна розділити на дві групи – абсолютні (показники ефекту) і відносні (показники ефективності). До абсолютних належать показники маси операційного і маржинального прибутку, які вимірюються в грошових одиницях і показують величину згенерованих прибутків від усього випуску товару, що розглядається. Якщо компанія прагне нарощувати величину прибутків, то вона буде підтримувати товари, які забезпечують максимальні значення  $\pi$  або МП. Величини операційного і маржинального прибутку від кожного товару в асортименті можуть бути розраховані у відсотках до загальної величини операційного і маржинального прибутку від асортименту. В такий спосіб аналізується структура прибутку компанії.

Відносні показники вимірюються у відсотках та ілюструють, яку частину становить прибуток або відносно вартості витрачених ресурсів, або відносно доходу від продажу. Так, операційна рентабельність показує, скільки операційного прибутку отримує підприємство з кожної гривні повної собівартості, а маржинальна рентабельність – скільки маржинального прибутку воно отримує з кожної гривні змінних витрат. Рентабельність виторгу показує, скільки операційного прибутку припадає на кожну гривню продажу, а маржинальна рентабельність виторгу (коефіцієнт маржинального прибутку  $K_{мп}$ ) – скільки маржинального прибутку припадає на кожну гривню продажу.

Таблиця 1

**Базові показники прибутковості в різних системах**

| Традиційна система калькулювання  | Маржинальна система калькулювання   |
|---|---|
| <p><i>Маса операційного прибутку (грн) – різниця між виторгом та повною собівартістю продукції:</i></p> $\pi = \text{ВР} - \text{ПС}$   | <p><i>Маса маржинального прибутку (грн) – різниця між виторгом від реалізації продукції та змінними витратами:</i></p> $\text{МП} = \text{ВР} - \text{ЗВ}$  |
| <p><i>Операційна рентабельність (%) – відношення маси операційного прибутку від продукції до повної собівартості (або відношення операційного прибутку з 1 од. товару до повної собівартості 1 од.):</i></p> $\Gamma_{\text{опер}} = \frac{\pi}{\text{ПС}} 100 (\%) = \frac{\pi_{\text{пит}}}{\text{ПС}_{\text{пит}}} 100 (\%)$ | <p><i>Маржинальна рентабельність (%) – відношення маси маржинального прибутку від продукції до суми змінних витрат (або відношення маржинального прибутку з 1 од. товару до змінних витрат на 1 од.):</i></p> $\Gamma_{\text{марж}} = \frac{\text{МП}}{\text{ЗВ}} 100 (\%) = \frac{\text{МП}_{\text{пит}}}{\text{ЗВ}_{\text{пит}}} 100 (\%)$  |
| <p><i>Рентабельність виторгу (продажу) (%) – відношення маси операційного прибутку від продукції до виторгу від реалізації (або відношення операційного прибутку з 1 од. товару до ціни 1 од.):</i></p> $\Gamma_{\text{вит}} = \frac{\pi}{\text{ВР}} 100 (\%) = \frac{\pi_{\text{пит}}}{\text{Ц}} 100 (\%)$                     | <p><i>Коефіцієнт маржинального прибутку (маржинальна рентабельність виторгу (продажу)) (частка одиниці або %) – відношення маси маржинального прибутку від продукції до виторгу від реалізації (або відношення мар-жинального прибутку з 1 од. товару до ціни 1 од.):</i></p> $K_{\text{мп}} = \frac{\text{МП}}{\text{ВР}} 100 (\%) = \frac{\text{МП}_{\text{пит}}}{\text{Ц}} 100 (\%)$ |

Джерело: складено автором за матеріалами [1, 2]

Величини прибутку і норми рентабельності, розраховані в рамках асортиментного ряду товарів за методами повної і маржинальної калькуляції собівартості, можуть суттєво відрізнятися. Причина в тому що в маржинальному форматі сума постійних витрат не розподіляється між видами продукції, а записується окремим рядком. В результаті цього уникають доволі суб'єктивного віднесення постійних витрат на конкретні вироби, а собівартість виготовлення набуває хоч і усіченого, але однозначного і об'єктивного значення. Тому при оцінюванні прибутковості окремих товарів в рамках асортименту зазвичай віддають перевагу методу маржинального аналізу.

Загалом ключові переваги маржинального підходу до аналізу витрат і прибутків полягають в тому, що він дає змогу:

- спростити розрахунок собівартості (в порівнянні з системою обліку повних витрат), оскільки відсутня процедура розподілу постійних витрат за видами продукції;

- визначити взаємозв'язок між витратами, ціною і обсягом реалізації, а також виявити оптимальні пропорції між цими характеристиками;

- визначити прибуток, який приносить продаж кожної додаткової одиниці продукції, що дає змогу планувати ціни і знижки на певний обсяг продажу;

- більш точно оцінити ефективність виробництва окремих видів продукції і послуг, що має велике значення в процесі обґрунтування асортиментної і структурної політики організації;

- обґрунтувати найбільш оптимальний варіант управлінських рішень, що стосуються зміни виробничої потужності, асортименту продукції, цінової політики, варіантів обладнання, технології виробництва, придбання комплектуючих деталей і т. д. з метою мінімізації витрат і збільшення прибутку;

- застосовувати більш гнучку систему ціноутворення і встановлювати нижню ціну одиниці продукції, що є особливо ефективним при неповному завантаженні виробничих потужностей і зменшує затоварювання продукції на складі;

- точніше обчислити вплив факторів на зміну суми витрат, прибутку, рівня рентабельності і на цій основі більш ефективно управляти процесом формування та прогнозування фінансових результатів.

Без поділу витрат на постійні та змінні і обчислення маржинального прибутку перераховані завдання вирішити неможливо. Тому на більшості підприємств в країнах з розвинутою ринковою економікою система маржинального аналізу застосовується паралельно з обліком повної собівартості: перша є базою для цілей внутрішньої звітності, а друга – для складання зовнішньої фінансової звітності. В Україні більш розповсюдженим методом аналізу (і для внутрішніх, і для зовнішніх цілей) поки що залишається традиційний, адже, по-перше, звітність за маржинальним форматом не відповідає загальноприйнятим вимогам до підготовки фінансової звітності, а по-друге, розподілення витрат на постійні та змінні потребує високої кваліфікації спеціалістів з управлінського обліку. Проте дедалі більше підприємств опановують основи маржинального аналізу і на його основі поліпшують механізм прийняття управлінських рішень.

#### **Список використаних джерел:**

1. Вахрушина М. А. Управленческий анализ: учеб. пособие. 2-е изд. М.: Омега-Л, 2005. 432 с.
2. Слуцкий М. Л. Управленческий анализ. СПб. : Питер, 2002. 144 с.

**Майстренко В.М.**, здобувач вищої освіти  
бакалавр, ОПП «Міжнародна економіка»  
Науковий керівник – **Мельник О.В.**, к.е.н.,  
доцент кафедри менеджменту та соціально-гуманітарних дисциплін,  
**Університет банківської справи, м. Львів**

## **РЕКЛАМНА КОНЦЕПЦІЯ МАРКЕТИНГ-МІКС НА ПРИКЛАДІ АТ «ПРИВАТБАНК»**

Банківський сектор України наразі зазнає чимало структурних перетворень, що, в свою чергу, викликає зміни умов конкурентного середовища та позначається на рівні банківської конкуренції. Тенденція розширення спектру фінансових послуг спонукає банки до вдосконалення своєї маркетингової діяльності для залучення нових і утримання існуючих клієнтів [1,4]. Сьогодні реклама банківських послуг не тільки спрямована на просування продукту, а й на покращення рівня фінансової грамотності своїх клієнтів.

Реклама - інформація про особу чи товар, розповсюджена в будь-якій формі та в будь-який спосіб і призначена сформулювати або підтримати обізнаність споживачів реклами та їх інтерес щодо таких особи чи товару [2]. З першого вересня 2020 року набули чинності нові вимоги до надання банками інформації про споживчі кредити та депозити в рекламі. Основною обов'язковою вимогою до банківської реклами є розкриття основних умов послуг та не ускладнення сприйняття інформації.

Нашу увагу привернуло Акціонерне Товариство «Приватбанк» та його рекламна концепція. В ході нашого дослідження було з'ясовано, що цей банк користується значною популярністю серед українців та має вагому частку на ринку банківських послуг [3].

Важливо зазначити, що реклама «Приватбанку» - це комплекс заходів і різноманітних кампаній. Концепція маркетингу-мікс в АТ «Приватбанк» визначається набором основних маркетингових інструментів, які включаються в програму маркетингу: товарна політика, збутова політика, цінова політика, комунікаційна політика або політика просування .

Розглянемо послідовно використання концепції маркетинг-мікс.

Товарна політика (product). Основною банківською продукцією є послуга. «Приватбанк» досяг успіху в розвитку усіх напрямків своєї діяльності і пропонує наступні послуги та продукти для фізичних осіб: грошові перекази, платіжні картки, інтернет-банкінг, платежі населення, дорожні чеки, кредити, депозити, сейфове зберігання, інвестиційні продукти, операції з рахунками, валютно-обмінні операції.

Збутова політика (place). «Приватбанк» є одним з найбільших банків та лідером зі створення банківської мережі на території України. Причиною цього є широке представлення його відділень, банкоматів та терміналів по всій території країни, а також наявність інтернет-банкінгу – можливість скористатися послугами будь-коли і в будь-якому місці.

Цінова політика. «Приватбанк» користується формулою «беззбитковість плюс цільовий прибуток». У цьому випадку банк відштовхується від бажаного для нього рівня рентабельності послуг і фіксованого прибутку. На практиці це спостерігається у співвідношенні процентних ставок, пропонованих по депозитах і

ставок, під які видаються кредити. Тому ставка, пропонована за депозитами, ніяк не може бути нижче, ніж процентна ставка по кредитних продуктах, сумірним за термінами. Широкого поширення на українському ринку банківських послуг набула орієнтація на великі банки при встановленні цін за свої послуги. Багато банків беруть до уваги ціни, що встановлюють великі банки, до який належить і «Приватбанк».

Просування (promotion). «Приватбанк» активно використовує найрізноманітніші способи просування свого продукту.

Акціонерне Товариство «Приватбанк» перше в Україні запустило систему інтернет-банкінгу «Приват24» ще в далекому 2001 році. З того часу додаток зазнав чимало змін та удосконалень і останні 10 років традиційно отримував нагороди найкращого інтернет-банкінгу в Україні. Цей додаток користується популярністю серед 12 млн користувачів завдяки зручному інтерфейсу та перевагам платежів онлайн: зручність, мобільність, ощадність.

Як вже зазначалось, банк застосовує не один інструмент маркетингових комунікацій, а декілька, причому в різні періоди часу: таким чином вже протягом декількох років функціонує бізнес-школа «ЮніорБанк» для дітей віком від 6 до 17 років; проводиться Всеукраїнська олімпіада «Фінансовий геній». Ці заходи сприяють підвищенню рівня фінансової грамотності та одночасно служать чудовим маркетинговим рішенням для залучення нових юних клієнтів.

Слід звернути увагу на те, що навіть реклама, що несе в собі освітній характер, чітко таргетована: сайт бізнес-школи «ЮніорБанк», до прикладу, значно відрізняється від ютуб-каналу «ПриватБанк Україна». Якщо в першому випадку використовуються яскраві відтінки фіолетового, щоб привернути увагу дітей, то дизайн відео на каналі спрямований на дорослих людей: кольори теплі, спокійні, спрямовані на навчання.

«Приватбанк» веде активну комунікацію з клієнтами і використовує нестандартні підходи до просування свого продукту. До таких нестандартних підходів можна віднести панк-маркетинг: використання гострих жартів, які можуть або бути сприйнятими аудиторією і знайти підтримку, або ж зіпсувати імідж банку. Досить ризикований підхід не властивий банківській рекламі банків-конкурентів започаткував Олександр Витязь, один із розробників додатку «Приват24».

«Приватбанк» — банк, який багато в чому перший. Наприклад, першим у світі ввів цифрові обкладинки для карток, першим запровадив ApplePay і FacePay, та не один раз першим тестував усі нові банківські фічі в Україні. Звідси й з'явилась нова рекламна кампанія у серпні 2020 року зі слоганом «Беремо – й робимо». Разом із відеороликами «Приватбанк» розказує про те, що саме бере і робить за допомогою зовнішньої реклами, яка розроблена в сміливому дизайні з яскравими неофіційними кольорами. Причиною зміни стилю стало те, що за час функціонування банку виросло нове покоління, яке потребує іншого підходу. Разом з креативним агентством «Banda» команда маркетингу банку зробили його людянішим і сміливішим, оновили його візуальний стиль, створили новий tone of voice бренду та пропрацювали усі матеріали.

Отже, ми розглянули використання концепції маркетинг-мікс на прикладі АТ «Приватбанк» та зробили висновок, що в зв'язку із глобальним переосмисленням

бізнесу та зміною поколінь банки вимушені змінювати і методи просування своїх продуктів. До основних трендів можна віднести: орієнтацію на самообслуговування, зміну дизайну реклами на менш офіційну, розвиток інтернет-банкінгу та постійна робота над tone of voice бренду.

#### **Список використаних джерел:**

1. Ісаєва Н. І. Ринок банківських послуг на сучасному етапі розвитку. *Бізнес Інформ*. 2012. № 6. С. 162–165.
2. Про рекламу: Закон України від 12.11.2019 № 286-IX
3. Офіційний сайт АТ «Приватбанк». URL: <https://privatbank.ua/about>.
4. Дубовик О. В., Кузнєцова А. Я., Гірченко Т. Д. Формування конкурентоспроможності банку: монографія. Л.: ЛБІ НБУ, 2005. 215 с.

**Макаревич О. В.,**

асистент кафедри економіки і права,

**Національний університет харчових технологій, м. Київ**

### **МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ**

Управління інтелектуальним капіталом підприємства процес, що включає формування, використання та створення нових перспектив для функціонування нових економічних систем, наприклад, інноваційного підприємства.

Моделі, механізми управління будь якою системою або ресурсом вимагають використання різноманітних методів. Враховуючи складну неоднорідну та неповторну структуру інтелектуального капіталу підприємства, яка залежить виключно від особливостей діяльності кожного окремого суб'єкта господарювання. Що є цілком логічним, адже структура інтелектуального капіталу включає в себе людський капітал.

Людський капітал – це не лише персонал із професійними навиками і досвідом роботи, а і потенціал розумових здібностей, який важко визначити завчасно. Свою унікальність і компетентність він проявляє виключно в процесі формування і використання під впливом внутрішніх, зовнішніх факторів, динамічності бізнес-процесів та розвитку НТП. При цьому, одним із визначальних факторів є створення оптимальних умов для творчо-креативного розвитку розумової діяльності як і одного працівника, так і команди – колективу в цілому.

Поєднання людського капіталу та технологій, фінансових, економічних, структурних ресурсів дають в майбутньому вищі показники фінансових результатів у вигляді прибутку – тобто, є стимулятором приросту ефективності підприємницької діяльності.

Тому, варто використовувати не окремі методи, а групи методів. Використання яких в комплексі можуть дати позитивний синергійний ефект та збалансовано задовольняти потреби підприємства в інноваційному розвитку.

Автор виділяє наступні групи методів управління інтелектуальним капіталом (рис. 1): економічно-фінансові, економічно-організаційні, методи управління ризиками та персоналом.

Застосування моделей управління із залученням методів управління інтелектуального капіталу створює перспективу отримання цілісного комплексу функціонування інноваційного підприємства на його основі – інтелектуального капіталу, що проявляється у створенні нових підходів ефективного менеджменту



в межах економічних систем: заходи зі створення дієвих мотиваційних і стимулюючих методів персоналу, організації навчання і обміну досвідом з метою підвищення кваліфікації персоналу, формування, використання і оцінка ОІВ, контролю за дотриманням прав інтелектуальної власності, виявлення «невидимих» або незадіяних ресурсів, розробка нових стратегій розвитку підприємства, вистроювання патентних стратегій розвитку промислових підприємств, створення потужного синергічного ефекту в межах підприємства для отримання вищих (або лідируючих) позицій на ринку.

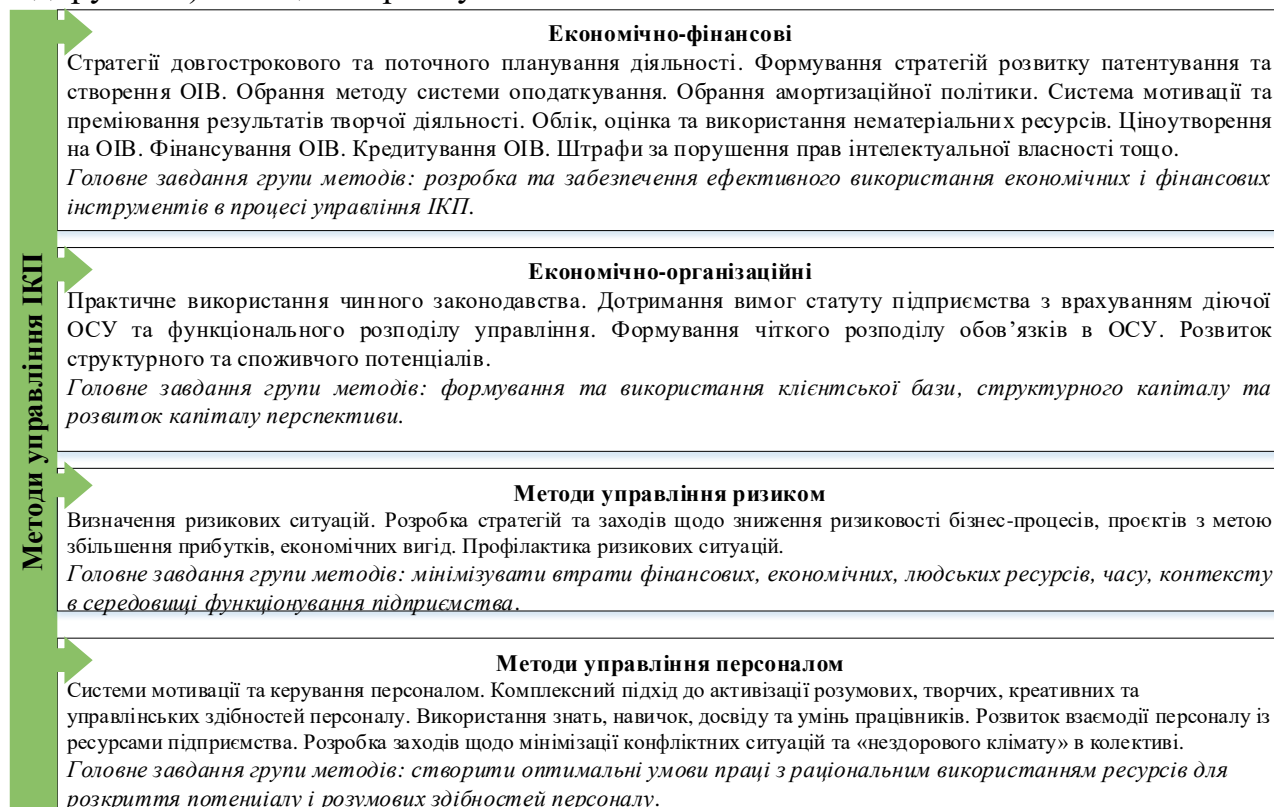


Рис. 1. Методи управління інтелектуальним капіталом підприємства.

Джерело: розроблено автором.

**Матюха М.М.**, к.е.н, доцент,  
доцент кафедри Обліку і аудиту,

**Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ**

## АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ СТАНОВЛЕННЯ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ

Актуальним питанням для суб'єктів господарювання є становлення управлінського обліку з метою здійснення ефективного управління. Досить часто на підприємствах управлінський облік не виконує тієї функції, для якої він призначений, наприклад - функції контролю. Це пов'язано з тим, що управлінський облік на підприємствах не має системного підходу функціонування, його застосування носить епізодичний характер, не закріплений в обліковій політиці підприємства. Побудова системи управлінського обліку для проведення контролю за діяльністю підприємств фешн індустрії вимагає дотримання певної послідовності на кожному з етапів (кроків) створення такої системи. У першу чергу, для цього необхідно організувати оперативний контроль за фінансовими і

товарними потоками (рис. 1).

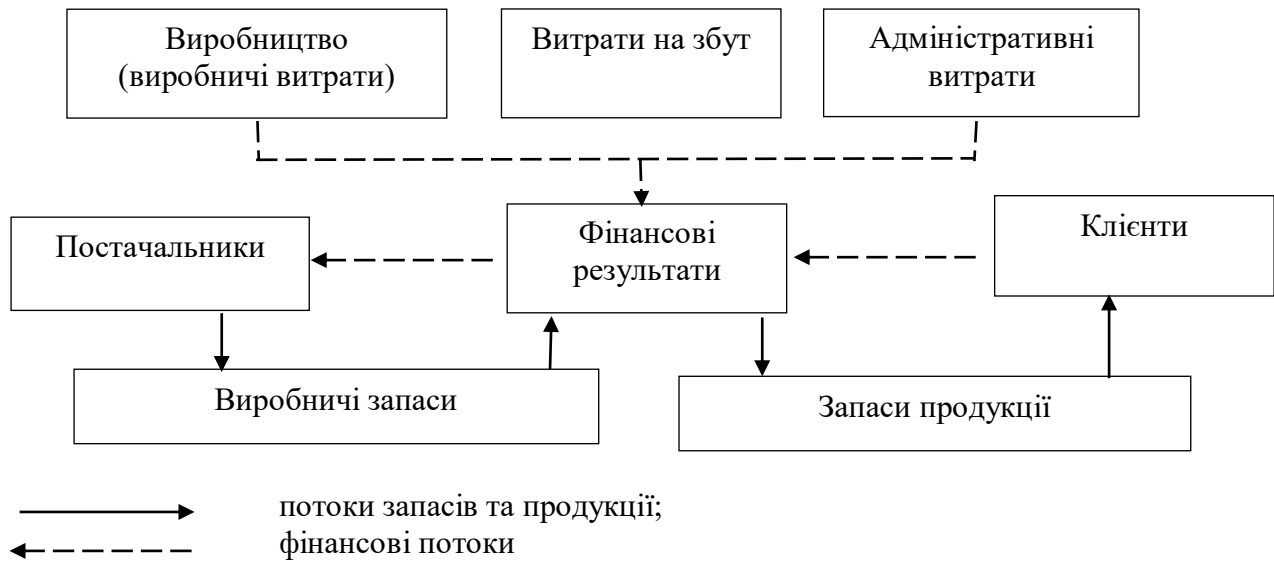


Рис. 1. Спрощена схема контролю за центрами відповідальності руху запасів і продукції і фінансових потоків підприємства фешн індустрії

Відповідно поетапну організацію становлення управлінського обліку можна представити покроково

Крок 1. Організація інформаційного забезпечення про фінансові потоки: інформація про здійснення платежів і надходжень у розрізі контрагентів, періодів, сум, валюти, призначень платежу. Завдання цього елементу є контроль за рухом грошових потоків (наявність на початок періоду, витрати, надходження і залишок коштів на кінець періоду). Саме цей крок має дати змогу контролювати потоки грошових коштів по рахунках підприємства, касах інших надходженнях. Таким чином, такий підхід дасть змогу почати контролювати найбільш ліквідні позиції грошових потоків. Для цього необхідно визначити стан кожної грошової позиції на початок періоду, всі зміни транзакцій цих позицій протягом всього облікового періоду. Найважливіші параметри транзакцій: сума, валюта, дата надходження, клієнт (від якого надійшли кошти), контракт, за яким відбувається рух коштів. Якщо рух коштів відбувається не у зв'язку з реалізацією контракту, а в зв'язку з адміністративною діяльністю компанії, то замість номера контракту ставиться відповідну назву статті витрат.

У результаті це має стати основою системи системи управлінського обліку для здійснення контролю руху коштів. Знаючи інформацію про рух коштів у будь-який момент часу, визначають стан виконання бюджету підприємства.

На цьому етапі можуть виникнути ряд проблемних питань різного характеру, узгодження яких необхідне в якості регламенту ведення обліку:

- різні грошові потоки забезпечують різні центри управління, які використовують свої власні назви тих чи інших транзакцій. Отже, необхідно виробити єдиний стандарт назв і зобов'язати менеджерів дотримуватися цих стандартів. Такий список єдиних термінів та їх визначення відносяться до уточнення облікової політики;

- різні транзакції можуть відноситися до кількох контрактів (угодами,

проектам, договорами) одночасно;

- з метою збереження комерційної таємниці доступ до інформації по повинен бути обмежений;

- різні терміни надходжень та витрат коштів, за якими має бути встановлено терміни подачі та обробки інформації про рух, виходячи з доцільності та потреб бізнесу;

- розмежування транзакцій які здійснюються як витрати підприємства і витрати на виробництво продукції (наприклад, комунальні витрати).

Крок 2. Рух запасів і готової продукції – фіксується переміщення цінностей як фізичне між структурними підрозділами підприємства, так і перехід прав власності.

Інформація про переміщення цінностей: від кого отримано, скільки і яка номенклатура, на який склад надійшов або з якого відвантажено, коли, скільки і кому. Результатом є накопичення інформації на кінець періоду про рух, терміни, кількість поставки, отримання цінностей.

Складнощі, які можуть виникнути на цьому етапі аналогічні до першого кроку:

- узгодження номенклатурних позиції за центрами відповідальності, які використовують свої власні назви тих чи інших транзакцій, свою термінологію, класифікацію цінностей та ін. Необхідно виробити єдині стандарти запису номенклатурних транзакцій і класифікації та зобов'язати менеджерів слідувати цим стандартам. Такий список єдиних стандартів і їх визначення відноситься до уточнення облікової політики;

- розмежування доступу до інформації для різних менеджерів з метою збереження комерційної таємниці;

- встановлення термінів звітування про рух цінностей на підприємстві у розрізі центрів відповідальності.

- номенклатурна транзакція може передбачати більш детальну структурування (розбиття на вагони, машини, партії та ін.).

Крок 3. Контроль виконання договірних відносин. Фіксується умови контрактів, відстежується виконання контрактів, використовуючи інформацію про фінансові потоки і рух цінностей (кроки 1-2). Проводиться перевірка по кожному контракту за фінансовими параметрами та кількісними показниками.

Крок 4. Контроль боргових зобов'язань – відображається сума дебіторської та кредиторської заборгованості у розрізі контрактів (скільки, за яким контрактом, для цього використовується інформація про фінансові потоки, рух цінностей і контролі виконання договірних відносин, тобто кроки 1-3).

Крок 5. Облік витрат, пов'язаних з накладними витратами по виконанню контрактів – фіксуються витрати підприємства (адміністративні, витрат на збут та інші). В управлінському обліку визначається прибутки за певними контрактами по збуту продукції.

Крок 6. Облік витрат, не пов'язаних із виробничою діяльністю підприємства – фіксується всі рухи фінансових потоків, які не пов'язані з виробничою діяльністю підприємства, з метою оцінки ефективності діяльності підприємства в цілому.

Результатом покрокової організації управлінського обліку має бути забезпечена система, здатна оперативно забезпечувати менеджерів інформацією

про поточний стан бізнесу (угоди, контракту або компанії в цілому) за структурою управління підприємством.

Проблема оперативної системи організації управлінського обліку полягає у постановці загальних правил побудови обліку на підприємстві в цілому, виконання загальних положень облікової політики підприємства. Відповідно необхідно вибудувати загальні правила для виконання функцій оперативного обліку. Це необхідно тому, що від способів обліку і тих параметрів, які в нього закладені фінансовий результат може значно змінюватися.

Зокрема, досить важливим елементом є встановлення порядку конвертації валют (який курс використовувати для конвертації валют у національну грошову одиницю), встановлення термінів облікового періоду, з якого моменту визначається і фіксується прибуток, порядок розрахунку собівартості готової продукції, порядок ведення складського обліку. Після того, як облікова політика визначена, можна приступати до організації системи оперативного управлінського обліку.

Починаючи з певного обсягу оброблюваної інформації, доцільно автоматизувати процес збору та обробки даних. Для цього можна використовувати практично будь-яку з настроюються систем управління бізнесом, пропонує сьогодні на ринку.

**Молодцов Р. Ю.**, здобувач вищої освіти  
магістр, ОПП Підприємництво  
Науковий керівник – **Писаренко С.В.** к.с.-г.н., доцент,  
доцент кафедри підприємництва і права  
**Полтавська державна аграрна академія, м. Полтава**

## **УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТА ФАКТОРИ, ЩО НА НЕЇ ВПЛИВАЮТЬ**

Основною ознакою ринкової економіки є конкуренція як необхідний елемент ринку, що сприяє балансу попиту і пропозиції та формує ринкові ціни. Оскільки виробничий процес в аграрному підприємстві триває не один місяць, тому початковий рівень конкурентоспроможності повинен бути тим вищий, чим довший час виробництва товарів та їхній життєвий цикл. Період існування продукції на ринку залежить від початкового рівня конкурентоспроможності та обсягів її реалізації

Як зазначають І. Должанський та Т. Загорна конкурентоспроможність підприємства - це здатність виробляти й реалізовувати швидко, дешево, якісно, продавати в достатній кількості, при високому технологічному рівні обслуговування [1].

Поняття конкурентоспроможності аграрних підприємств набагато складніше і трактується неоднозначно. Досить повно та системно розкривають поняття конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств в своєму визначенні М. Малік та О. Нужна. На їх думку – це здатність суб'єктів економічної діяльності аграрної сфери пристосовуватись до нових умов господарювання використовувати свої конкурентні переваги і перемагати в конкурентній боротьбі на ринках сільськогосподарської продукції та послуг, максимально ефективно

використовувати земельні ресурси, якомога повніше задовольняти потреби покупця шляхом аналізу структури ринку і гнучко реагувати на зміну його кон'юнктури [3].

Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства доцільно визначити як сукупність взаємопов'язаних організаційних та економічних важелів й інструментів, які впливають на генерування цінностей і примноження конкурентних переваг задля забезпечення успішного функціонування та розвитку підприємства. саме тому механізм управління конкурентоспроможністю підприємства слід будувати так, щоб основні його елементи в результаті формували цільові комплексні блоки, які відображають конкретні організаційні, економічні, техніко-технологічні заходи в їхньому взаємозв'язку і взаємозалежності, реалізація яких має сприяти результативному здійсненню управлінських рішень у даній сфері діяльності [4, с. 159].

Рівень конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств у кожний конкретний момент часу визначається впливом низки факторів, різних за природою, характером і ступеню дії, що зумовлює необхідність їх детального дослідження.

Рівень конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств у кожний конкретний момент часу визначається впливом низки факторів, різних за природою, характером і ступеню дії, що зумовлює необхідність їх детального дослідження.

Із вчень Коваленко О. Ю. конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств формується під впливом фактора ефективності використання ресурсного потенціалу, який відображає характер взаємодії всіх його елементів, таких як земельні ресурси, основні виробничі засоби, трудові ресурси, грошовий капітал тощо [2].

На основі аналізу й систематизації різних наукових підходів фактори конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств доцільно класифікувати за:

- середовищем функціонування;
- впливом на них сільськогосподарських підприємств;
- ступенем залежності;
- часом дії;
- рівнем управлінських рішень; спрямованістю дії;
- за їх роллю у забезпеченні конкурентних переваг;
- рівнем взаємозумовленості;
- за своїм характером та ступенем впливу на конкурентоспроможність.

Провідну роль відіграють фактори економічного механізму, до яких відносяться ціноутворення, фінансування, кредитування, стимулювання попиту населення на продукцію, експорт продукції тощо. Основа для підвищення конкурентоспроможності продукції складають фактори державного рівня управління, оскільки вони визначають рівень добробуту споживачів і їх попит, стратегію розвитку підприємства, регіону і країни загалом.

Серед економічних факторів конкурентоспроможності продукції велике значення мають такі:

- корисність для споживача (відповідність вимогам, що висуваються до

даного товару з боку покупця);

- ціна продукції;
- новизна (оригінальність та неповторність продукції);
- якість продукції.

Дані фактори впливу на формування конкурентоспроможності підприємств зможуть трансформуватися у конкурентну їх перевагу тільки в тому випадку, коли будуть здійснювати позитивний, стимулюючий вплив на функціонування підприємства [5].

Конкурентоспроможність підприємства визначається наявністю в ньому економічних, технічно-технологічних та організаційних умов для виробництва і збуту продукції високого гатунку, що задовольняє конкретних споживачів.

Отже, нині конкурентоспроможність підприємства є вагомою, складною і багатогранною проблемою. Від успішного її розв'язання залежить рівень економічного та соціального розвитку держави. Конкурентоспроможність підприємства повинна чітко враховувати ті фактори, що істотно впливають на його механізм ефективного функціонування, включаючи систему організаційних, економічних та правових важелів і методів, які в сукупності забезпечують високий рівень рентабельності та ефективності.

#### **Список використаних джерел:**

1. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства. К., 2006. 384 с.
2. Коваленко О. Ю. Оцінка впливу факторів на рівень конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2013. № 2. с. 142-149.
3. Малік М.Й. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: методологія і механізми. К.: Інститут аграрної економіки, 2007. 270с.
4. Халімон Т.М. Принципи побудови механізму управління конкурентоспроможністю підприємств. *Науковий вісник*. № 1. 2017. с. 158-161.
5. Шемчук Л. О. Конкурентоспроможність підприємства в системі чинників її забезпечення. URL: [http://mev-hnu.at.ua/load/mizhнародna\\_naukovo\\_praktichna\\_internet\\_konferencija/8\\_shljakhi\\_pidvishhennja\\_konkurentospromozhnosti\\_vitchiznjanih\\_pidpriemstv/9](http://mev-hnu.at.ua/load/mizhнародna_naukovo_praktichna_internet_konferencija/8_shljakhi_pidvishhennja_konkurentospromozhnosti_vitchiznjanih_pidpriemstv/9).

**Монтрін І.І.**, к.е.н,

доцент кафедри маркетингу

**Ведерникова М.А.**, здобувач вищої освіти

СВО магістр, ОПП Бренд-менеджмент,

**Київський національний торговельно-економічний університет, м. Київ**

### **УПРАВЛІННЯ БРЕНД-КОМУНІКАЦІЯМИ НА РИНКУ ЕЛІТНИХ КОСМЕТИЧНИХ ТОВАРІВ**

Актуальність обраної теми полягає у тому, що тенденції загальноекономічної стабілізації разом із перенасиченням ринків товарами, підвищенням конкуренції, виходом вітчизняних підприємств на світові ринки обумовлюють необхідність запровадження елементів бренд-менеджменту в розвитку підприємств. Впровадження бренд-комунікацій на ринку елітної косметичної продукції сприяють появі нових товарів, що диференціюють за рахунок брендингу і належної системи бренд-менеджменту. Слід зазначити, що брендинг є однією з найефективніших технологій в діяльності сучасних підприємств, адже він сприяє

формуванню і дотриманню належного ринкового попиту на продукцію. Бренд-менеджмент може поєднувати творчі зусилля маркетингового відділу підприємства і різноманітних рекламних агенцій, формуючи вплив на свідомість споживача бренд-іміджу [1].

Сутність бренд-менеджменту підприємств елітних косметичних товарів може виражатись в процесі, що намагається сформувати контроль впливу випущеної продукції, на ринок збуту і взаємодії з партнерами, посередниками, та іншими підприємствами [2].

Безпосередньо процес бренд-менеджменту ускладнюється тим фактом, що безліч елементів, що сприяють належному формуванню бренду часто не можуть бути проконтрольовані топ-менеджерами, а саме: дії конкурентів, різноманітні економічні фактори, тенденції поведінки споживачів.

До процесу бренд-менеджменту підприємств, належать також бренд-комунікації, що характеризуються як особливий вид соціальної комунікації з цільовою аудиторією, в результаті якого передбачаються зміни в діяльності і поведінці як персоналу, так і цільової аудиторії, тобто формується образ бренду як соціального об'єкту. Форма повідомлень в бренд-комунікації може залежати від застосованого каналу, а зміст залежить від вимог і характеристик цільових аудиторій [3].

Бренд-комунікації це засоби реклами, PR, організації продажу або ж обслуговування клієнтів. До основних носіїв бренд-комунікацій належать: корпоративний сайт, друковані статті, брошури, рекламні ролики, лендинг і таргетинг (E – commerce) тощо. Вищезазначені носії впливають на візуальне, аудіальне та сенсорне сприйняття бренду підприємства і його продукту. Формуючи ефективну модель бренд-комунікацій, зазначимо, що всі канали повинні підпорядковуватись принципам інтеграції, так як існує пряма взаємозалежність між кількістю каналів сприйняття, що активізують бренд і цінність пропонованого продукту.

Проводячи аналіз брендингової політики на ринку елітних косметичних товарів зазначимо, що використовують декілька стратегій бренд-комунікацій, надамо їх характеристику і розглянемо переваги, недоліки у табл.1.

Таблиця 1

**Стратегії бренд – комунікацій ритейлерів елітних косметичних товарів\***

| Стратегія бренд - комунікацій         | Переваги  | Недоліки  |
|---------------------------------------|---|---|
| Стратегія бренд – продукція           | - забезпечення асоціації і різноманіття за окремими торговельними марками;<br>- зменшується ризик негативного впливу окремих марок на діяльність підприємства.  | - висока вартість;<br>- обмежені можливості розширення торгової марки;<br>- присутня ймовірність поглинання торговельних марок. |
| Стратегія бренд – товарний асортимент | - присутня можливість щодо розширення торговельної марки;<br>- можливе посилення іміджу торговельної марки у випадку покриття різноманітних товарних позицій в певних межах однієї асортиментної групи. | - асортиментна група обмежує позиціонування окремих товарів;<br>- ускладнене вертикальне та інші види розширення марки.         |

| Стратегія бренд - комунікацій  | Переваги   | Недоліки   |
|--------------------------------|--|--|
| Стратегія бренд – підприємство | - можливості збільшення торговельної марки;<br>- скорочення затрат на маркетинг і просування продукції;<br>- збільшення вартості бренду продукції або підприємства.                                | - ймовірність послаблення іміджу у зв'язку із надмірним розширенням марки на різні товарні категорії чи поганою якістю певного виду товару.  |
| Стратегія взаємозв'язку        | - значна економія витрат на маркетингову діяльність;<br>- додаткове збільшення і розширення може покращити імідж корпоративної торговельної марки;<br>- ширші можливості позиціонування сегментів. | - взаємний вплив іміджу марки компанії та марки товару/ товарної лінії;<br>- стратегії просування марок товарів/ товарних ліній обмежуються ключовими цінностями корпоративного бренду |

\*Джерело: складено автором

Отже, система бренд-комунікацій є досить важливою складовою діяльності будь-якого суб'єкта бізнесу в сучасному економічному середовищі, адже саме їх сформована система виконує головну роль, щодо просування бренду і продукту в маси. Пошук і дослідження цільової аудиторії, їх потреб, складна робота на макро-, мікрорівнях підприємств елітних косметичних товарів вимагає забезпечення належної політики бренд-менеджменту і бренд-комунікацій в цілому. На основі проведеного дослідження також варто зазначити, що в сучасному підприємстві визначення стратегії бренд комунікацій і забезпечення їх в систему маркетинг допоможе покращити діяльність ритейлерів на ринку елітних косметичних товарів і зможе сформуванати належну позицію бренду і охоплюватиме нову цільову аудиторію протягом тривалого часу.

#### Список використаних джерел:

1. Белов О. Організаційно-економічний механізм розробки і реалізації підприємствами АПК маркетингових стратегій взаємодії. *Економіка АПК*. 2016. №10. С. 124.
2. Сутність і цілі бренду. URL: <http://marketing-helping.com/kontroln-roboti/441-sutnst--czl-brendumarketingove-cznoutvorennya-testi.html> 13.
3. Монтрін І. І., Малоголова А. В. Особливості управління інноваціями в бренд-менеджменті вітчизняних підприємств (на прикладі ТОВ «Нова пошта»). *Сучасні теоретичні та практичні аспекти антикризового регулювання економіки в умовах європейської інтеграції*: матеріали Всеукр. наук.-прак. конф. Одеса : ОНУ імені І. І. Мечникова. 2020. с. 89-91.
4. Райко Д.В. Стратегічне управління розвитком: методологія та організація: монографія. Х. : ВД «ІНЖЕК», 2018. 632 с.

**Наконечний Д. С., Животова А.О.,**  
здобувачі вищої освіти бакалавр, Маркетинг  
Науковий керівник – **Сардак С. Е.,** д.е.н, професор,  
професор кафедри маркетингу  
**Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро**

#### ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ

В умовах глобалізації світової економіки, потужні компанії намагаються активно розвиватися міжнародних ринках й займати там позиції лідерів. Зовнішній ринок має такі переваги, як можливість збільшити прибуток шляхом нових



ринкових ніш, порівняно із вже перенасиченими аналогічними товарами вітчизняного ринку; збільшення конкурентоспроможності за рахунок упровадження ноу-хау; мінімізація ризиків збитку в умовах кризи завдяки присутності підприємства на міжнародному ринку.

Конкуренція стає головним механізмом регулювання процесу ведення міжнародного бізнесу, тому виникає необхідність розробки програм та подальшого обрання конкурентної маркетингової стратегії. Вона ж в свою чергу залежить від вибору напрямку діяльності при підкоренні нових зарубіжних ринкових ніш.

Виділяють три групи напрямку активної маркетингової діяльності підприємства, що дозволяють освоїти нові ніші:

- експортна діяльність – виробництво продукту на основному ринку і його поставки для продажу в інші країни;

- посередництво – встановлення взаємодії з торговим партнером на зовнішньому ринку при поділі відповідальності і контролю;

- ієрархічна побудова бізнесу – створення на іноземному ринку власної компанії в якості філії або незалежного підприємства [1].

Залежно від обраного способу виходу компанії на міжнародний ринок, та лідерського положення підприємства існують стратегії ведення так званих «маркетингових війн».

За умовою, коли компанія тільки виходить на міжнародний ринок використовується стратегія «удари з флангів». Тобто це дуже продуманий, чітко спланований удар по слабкому місцю лідерської компанії шляхом введення новизни чи ексклюзивності. Слід першим зайняти новий сегмент ринку, адже потенційний клієнт повинен визначити вас як нову категорію.

Важливою складовою плану повинен бути елемент несподіванки. Часто трапляється так, що навіть найкращі флангові удари сходять нанівець через випробування продукту на ринку чи його надмірне дослідження, тому, що так стратегію можуть помітити конкуренти.

Після того, як компанія проявила себе та зайняла другу позицію на ринку, використовують стратегію «напад на лідера». Передусім варто зосереджуватися на сильних сторонах позицій лідера, тобто на його продукті, торгових агентах, цінах й особливостях збуту. Структуру процесу маркетингового дослідження конкурентного середовища можна описати 5 етапами:

- перший етап – це ідентифікація конкурентів, Він пов'язаний з аналізом потреб, які задовольняються конкурентом на ринку;

- другий етап – моніторинг діяльності конкурентів. Головною метою цього етапу є своєчасне виявлення змін розвитку конкурентних стратегій;

- третій етап – виявлення сильних і слабких сторін конкурентів за допомогою SWOT-аналізу;

- четвертий етап – це визначення позиції. На цьому етапі необхідно чітко розуміти основні цілі конкурента, а також поточні та вірогідні стратегії;

- п'ятий етап – аналіз та розробка стратегії прийняття конкурентної боротьби [2].

Подальші дії складаються з пошуку слабкого місця в, саме, сильній стороні лідера та удару по ньому. Найкраще це робить у вузькому сегменті ринку, тобто з

одним продуктом.

Наступною сходинкою має бути абсолютне лідерство на ринку. При таких умовах компанія використовує вже стратегію «ведення оборони». Справжнім лідером певної категорії завжди буде той, кого вважатимуть лідером споживачі. Тому в пріоритеті завжди будуть потенційні клієнти, їх збільшення та утримання. Інакше кажучи, треба зміцнювати позиції компанії на ринку шляхом постійного введення нової продукції чи послуг, порівняно з якими попередні втрачатимуть актуальність. Також позиція лідера постійно підвергнута атаками конкурентів, тому слід завжди блокувати їх сильні ходи. Якщо компанія-лідер пропустить можливість завдати удару самостійно, вона може відновити свій авторитет, скопіювавши рух супротивника [3].

Підсумовуючи все зазначене, можна стверджувати, що кожне підприємство повинно оцінювати і аналізувати усі можливі дії конкурентів. У зв'язку з цим, маркетингове дослідження середовища конкурентів дає підприємству можливість правильно визначати пріоритети, більш якісно оцінювати ризики, швидше реагувати на дії з боку аналогових фірм на міжнародному ринку [4].

#### **Список використаних джерел:**

1. ZsG BRENDING. Стратегії виходу на міжнародний ринок: ООО «Зэт энд Джи Групп», 2006-2021. URL: [https://zg-brand.ru/statiy/marketing/strategii\\_vykhoda\\_na\\_mezhdunarodnyy\\_ry/](https://zg-brand.ru/statiy/marketing/strategii_vykhoda_na_mezhdunarodnyy_ry/)
2. Анненков Р.А. Етапи та методи маркетингових досліджень конкурентного середовища. 2014. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3019>
3. Ел Райс, Джек Траут. Маркетингові війни: Фабула, 2019. 240 с.
4. Сардак С.Е., Джинджоян В.В. Маркетинг : навч. посіб. Д. : ДГУ, 2018. 242 с.

**Нікітін Є.Є.**, студент

Науковий керівник - **Корнух О. В.**, к.е.н, доцент, доцент кафедри  
фінансів суб'єктів господарювання та інноваційного розвитку,  
**Криворізький Національний Університет**, м. Кривий Ріг

## **ВПЛИВ ІННОВАЦІЙНИХ РОЗРОБОК НА РИНКОВУ ВАРТІСТЬ СВІТОВИХ КОМПАНІЙ**

Усі великі світові корпорації, які розробляють та впроваджують нові інноваційні продукти, є публічними компаніями, які відкрито публікують свою фінансову звітність та лістингуються на світових біржах, а відповідно їх ціноформування відбувається під впливом попиту та пропозиції.

У разі збільшення вартості акцій компанії збільшується і її ринкова капіталізація. Ринкова капіталізація це те саме, що і ринкова вартість компанії, яка визначається як сума вартості усіх акцій компаній які перебувають у обігу. Це саме те, до чого прагне будь яка публічна компанія.

Ринкова економіка розвивається під впливом сучасних технологій, нових інноваційних відкриттів. Саме великі світові корпорації і є тими, хто створює ці самі інновації. Розглянемо що саме являє собою термін інновація за думкою провідних науковців у таблиці 1.

Отже, підсумовуючи вище наведене, можна сказати, що інновація це створення чогось нового, що поліпшує якість чи то виробничого процесу, чи то людського життя.

Великі корпорації впроваджують інновації рухаючись за сучасними

трендами, або самі ж і формують тренди, створюючи інноваційний продукт, або створюють щось нове на певні виклики, які з'являються перед усім людством.

Таблиця 1

### Визначення терміну «Інновація»

| Автори                      | Визначення  |
|-----------------------------|---|
| Шумпетер Й.                 | Інновація – зміна з метою впровадження і використання нових виглядів споживчих товарів, нових виробничих, транспортних засобів, ринків і форм організації в промисловості [1]   |
| Кругліков А.Г.              | Інновація – це нове науково-технічне досягнення, що знайшло використання в людській діяльності [2]  |
| Балабанов І.Т               | Інновація – матеріалізований результат, отриманий від вкладення капіталу в нову техніку або технологію, у нові форми організації виробництва праці, обслуговування і управління, аналізу тощо [3]   |
| Стадник В.В.,<br>Йохна М.А. | Інновація – кінцевий результат креативної діяльності, втілений у виведеному на ринок новому або вдосконаленому продукті, технологічному процесі, який використовується у практичній діяльності, або новому підході в наданні споживчих послуг [4] |

Нами проведено дослідження та виявлено які компанії були лідерами у 2020 році за зростанням біржових котирувань за рахунок нових інновацій. Наведемо у таблиці 2, згідно джерела[5] декілька прикладів таких компаній.

Таблиця 2

### Найбільш інноваційні та зростаючі компанії 2020 року

| Назва компанії | Сектор                   | Ринкова вартість на 01.01.2020 у млрд. доларів | Ринкова вартість на 01.01.2021 у млрд. доларів | Динаміка відносна у % |
|----------------|--------------------------|--|--|-----------------------|
| Enphase Energy | альтернативна енергетика | 3,21   | 22,16  | 589,11                |
| Moderna        | біотехнології            | 6,58   | 41,33  | 528                   |
| Tesla          | електромобілі            | 75,71  | 668,9  | 783,42                |

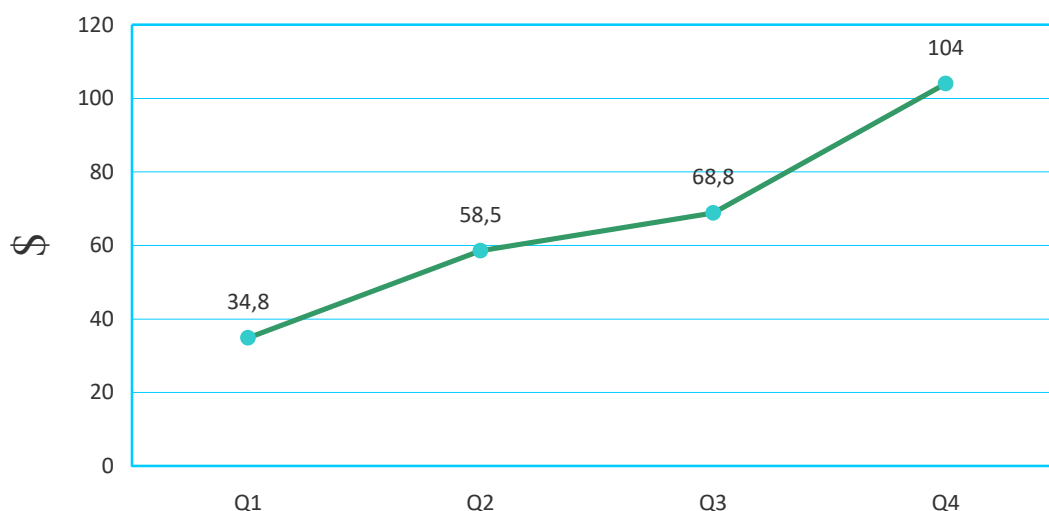


Рис. 1. Ціна акцій Moderna у 2020 році за кварталами

Весь світ у 2020 році зіткнувся з коронавірусною пандемією, тому все суспільство мало лише одну ціль - боротьба з новим вірусом. Науковцям стало відразу зрозуміло, що боротьба може бути ефективною лише завдяки превентивних мер, а найкращою мірою запобігання поширенню вірусу є вакцинація. Тому велика кількість провідних біотехнологічних компаній розпочали розробку вакцини, у тому числі і американська компанія Moderna. На початку пандемії вона використала всі свої технологічні та виробничі потужності аби створити свою вакцину, та їм це вдалось — наприкінці року FDA (американська управління з санітарного нагляду за якістю харчових продуктів і медикаментів) дозволило використовувати вакцину у США. Створення вакцини призвело до зростання ринкової вартості компанії на 528%. Компанія Moderna мала більші темпи зростання своїх акцій ніж інші виробники вакцин за рахунок того, що вакцина від Moderna має більш спрощенні умови зберігання та транспортування, та вона є єдиним виробником своєї вакцини, а тому відповідно їй не потрібно буде ділити отриману виручку ще з кимось.

Наразі вакцина компаній Moderna закуповується великої кількістю країн по всьому світу.

Ще одна проблема, з якою бореться наш світ — глобальні проблеми екології. Одним з рішенням такої проблеми є перехід світу на альтернативну енергетику. Однією з найкращих компаній цього сектору у минулому році була американська компанія Enphase Energy. Ця компанія займається проектуванням, розробкою, виробництвом і продажем нових інноваційних систем мікроінверторів для сонячних панелей. Вироби цієї компанії є дуже важливими для функціонування сонячних панелей. Перехід на сонячну енергію зараз є дуже популярним трендом, який як прогнозують може стати у майбутньому основним джерелом енергії, тому акції компанії користувалися попитом весь 2020 рік, що відповідно впливало на її капіталізацію. Також варто відзначити, що новообраний президент США Джоозеф Байден має наміри фінансувати сектор альтернативної енергетики, тому компанія Enphase Energy може стати бенефіціаром від президентства Байдена, тому не дивно, що після його перемоги у листопаді, акції компанії зросли до кінця року на 77%, а за весь 2020 рік ринкова вартість компанії зросла на майже 600% з 3 млрд. доларів до 22 млрд.

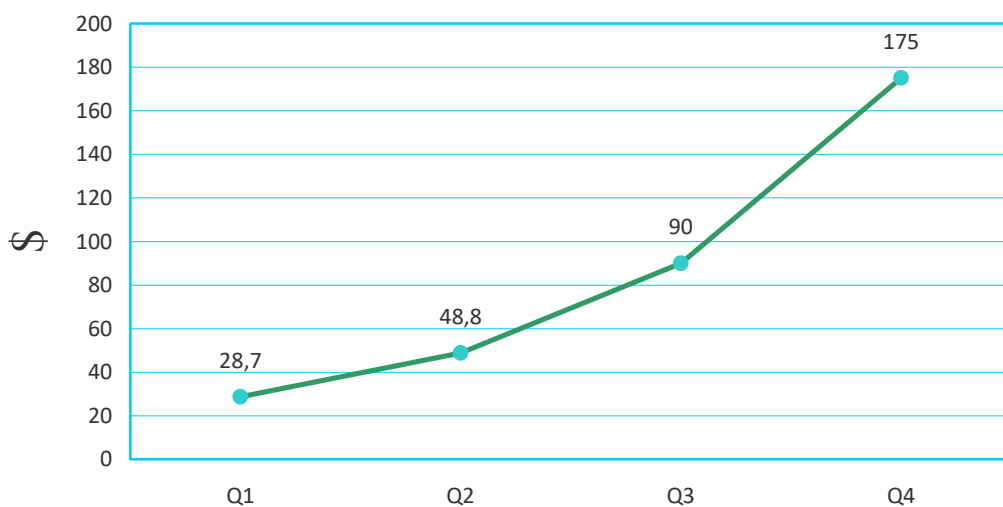


Рис. 2. Ціна акцій Enphase Energy у 2020 році за кварталами

Ще однією компанією, яка показала дивовижні темпи зростання є Tesla. Компанія виробляє електрокари, що є також елементом боротьби з екологічними проблемами через звичайні автомобілі з двигуном внутрішнього згорання, які є забрудниками екології. Компанія Tesla виробляє автомобілі які є безпечними для екології, та ці автомобілі є високо технологічними, які оснащені технологією штучного інтелекту.

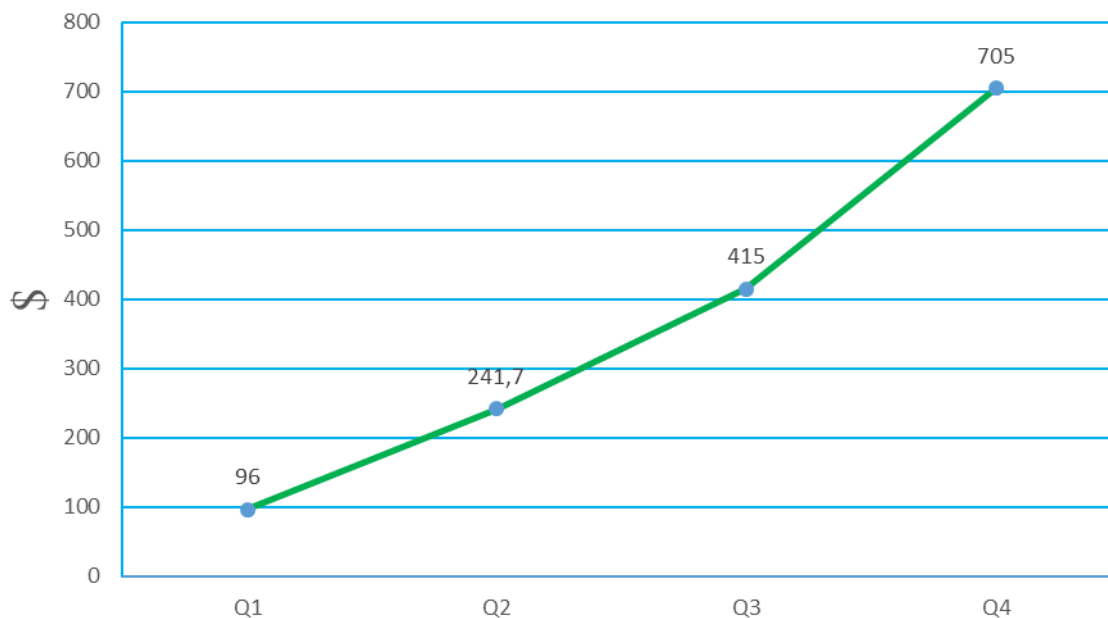


Рис. 3. Ціна акцій Tesla у 2020 році за чвертями

Звичайно що поки виробництво таких авто не є масштабним, а лише близько 300 тис. шт на рік, але американській банк Wells Fargo прогнозує, що вже у 2040 році весь світ пересяде на електромобілі, а тому відповідно компанія Ілона Маска стане бенефіціаром.

Тому не дивно, що компанія вже зараз привертає увагу інвесторів, що призвело до зростання ринкової вартості компанії у 2020 році на 780% та зробило компанію найдорожчим авто виробником з вартістю у 668 млрд. доларів.

Можна прослідкувати те, що вартість цих компаній починає зростати ще до реалізації своїх інноваційних продуктів, та відповідно до початку отримання виручки та прибутку. Вартість Moderna зростала ще до створення самої вакцини, капіталізація Enphase Energy активно зростає ще до масового переходу на сонячну енергетику, вартість Tesla активно зростає ще до масового використання електромобілів у світі. Це пов'язано з тим, що ринкові гравці починають заздалегідь закладати у ціну майбутні прибутки компаній від їх інновацій, тим самим штовхаючи ціну на гору. Це є теорія рефлексивності, яку вивчав Джордж Сорос. Ринок живе очікуваннями, тому коли якась компанія лише анонсує початок створення якоїсь нової інновації, то це вже може вплинути на її ціну.

Тому як ми бачимо, інноваційні розробки мають прямий вплив на ринкову капіталізацію компаній, тому як акції компаній, які створюють інновації та роблять наш світ кращим відразу стають привабливими для купівлі інвесторами. Очікування отримання майбутніх прибутків спонукають купувати акції перспективних компаній зараз, аби отримувати дивіденди у майбутньому, а цей процес безпосередньо впливає на ринкову вартість компанії у сьогоднішній день.

### Список використаних джерел:

1. Шумпетер Й. Теория экономического развития. М.: Прогресс, 1982. 453 с.
2. Кругликов А.Г. Системный анализ научно-технических нововведений. М.: Наука, 1991. 120 с.
3. Балабанов И.Т. Инновационный менеджмент. СПб.: Питер, 2000. 208 с.
4. Йохна М.А., Стадник В.В. Економіка і організація інноваційної діяльності: навч. посіб. К.: Академія, 2005. 400 с.
5. Tradingview. URL:<https://ru.tradingview.com>.

**Олійник Н. М.<sup>1</sup>**, к.т.н., доцент,  
доцент кафедри економіки, підприємництва та економічної безпеки,

**Макаренко С. М.<sup>2</sup>**, к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економіки, менеджменту та адміністрування,

**Чумак Є. М.<sup>1</sup>**, здобувач вищої освіти  
СВО магістр, ОПП Економічна безпека,

<sup>1</sup>Херсонський національний технічний університет, м. Херсон,

<sup>2</sup>Херсонський державний університет, м. Херсон,

### ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ ФАКТОРІВ ВПЛИВУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Важливою умовою виживання підприємства у сучасних умовах невизначеності ринкового оточення є правильна оцінка всіх умов ринку і можливостей суб'єкта господарювання. Підприємство не зможе домогтися стабільного успіху в господарській діяльності, якщо не буде постійно збирати і акумулювати інформацію як про стан цільових ринків і положення на них конкурентів, так і про власні можливості і перспективи для подальшого проведення обґрунтованого оцінювання та прогнозування можливих змін у майбутньому [1, с. 77]. У зв'язку з цим виникає необхідність науково обґрунтованого підходу до аналізу факторів впливу на ефективність діяльності підприємства із урахуванням динамічності зовнішнього середовища.

Поняття «ефективність» відноситься до економічних категорій, які є найбільш полемічними й одночасно найбільш вживаними під час оцінювання процесу господарювання певними суб'єктами економічних відносин. Крім того, варто зауважити, що гносеологічне та онтологічне дослідження поняття «ефективність» свідчить про наявність різноманітних трактувань економічної сутності зазначеної категорії, що зумовлюється різними теоретичними позиціями авторів та виділенням якогось одного аспекту із вирішення загальної проблеми [2, с. 82-83].

В раніше проведених дослідженнях [3, с. 54] зазначалось, що активне використання факторів впливу з метою підвищення ефективності діяльності підприємства передбачає здійснення комплексу певних заходів, які за своїм змістом характеризують основні (визначальні) напрямки розвитку і вдосконалення виробничо-комерційної діяльності підприємства

Рівень економічної ефективності діяльності підприємства залежить від багатьох факторів. Тому для практичного застосування в сфері управління ефективністю діяльності підприємства важливого значення набуває класифікація факторів її зростання за окремими ознаками. Так, Т. М. Стукан [4, с. 118] та А. О.

Ярославський [5, с. 175] зазначають, що класифікацію факторів впливу на економічну ефективність підприємства доцільно здійснювати за наступними ознаками:

- за основними напрямками розвитку і вдосконалення виробництва (за напрямками формування);
- за джерелами підвищення ефективності (за ресурсами і витратами);
- за сферою застосування (за рівнем господарювання).

Фактори впливу на економічну ефективність діяльності підприємства за основними напрямками розвитку і вдосконалення виробництва передбачають впровадження технічних і організаційних заходів, реалізація яких призведе до економії живої праці, ресурсів та витрат підприємства, а також до підвищення якості й конкурентоспроможності продукції.

Наступна класифікаційна ознака факторів впливу – за джерелами підвищення ефективності (за ресурсами і витратами) – надає можливість за умови інтенсивного відтворення та раціонального використання основних виробничих фондів підприємства, його трудових, матеріальних і природних ресурсів досягти підвищення ефективності виробничого процесу та забезпечити розвиток підприємства в цілому.

Вплив факторів на економічну ефективність діяльності підприємства за сферою застосування (за рівнем господарювання) передусім призводить до аналізу макроекономічних (народногосподарських), міжгалузевих (макро-структурних), галузевих, регіональних та мікроекономічних факторів.

Класифікація факторів впливу на економічну ефективність діяльності суб'єктів господарювання дає змогу кожному підприємству оцінити власну діяльність, дослідивши і вивчивши її за ключовими ознаками, які дозволяють визначити наскільки функціонування підприємства є прибутковим чи збитковим. Першочергове значення для підвищення економічної ефективності діяльності підприємства надається раціональному використанню його виробничого потенціалу, максимальному скороченню різноманітних витрат, режиму економії затрат та ресурсів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Макаренко С. М., Данько В. В., Олійник Н. М. Оцінювання ефективності управління підприємством: на прикладі закладів охорони здоров'я. *Причорноморські економічні студії* : 2019. Вип. 48. Ч. 2. С. 77-81.
2. Олійник Н. М., Бурик Ю. І. Організаційно-економічне забезпечення ефективності функціонування птахівничих підприємств. *Дослідження ефективності факторів зростання конкурентоспроможності економіки: теорії та пропозиції* : Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції. Київ, 2016. С. 82-85.
3. Левченко І. В., Олійник Н. М. Аналіз стану та визначення шляхів підвищення ефективності діяльності переробного підприємства. *Сучасна освіта і наука в Україні: традиції та інновації* : Збірник матеріалів XVI Всеукраїнської науково-практичної заочної конференції. Одеса, 2013. С. 54-56.
4. Стукан Т. М. Теоретичні аспекти дослідження питань ефективності діяльності аграрних підприємств. *Інтелект XXI*. 2016. № 5. С. 115-120.
5. Ярославський А. О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 20. Ч. 3. С. 174-177.

**Патяка Т.А.**, здобувач вищої освіти  
магістр, ОПП Облік і оподаткування,  
Науковий керівник- **Костякова А.А.**, к.е.н.,  
доцент кафедри обліку і оподаткування  
**Таврійський державний агротехнологічний університет ім.  
Дмитра Моторного**, м. Мелітополь

## **ПРАВОВІ АСПЕКТИ РЕГУЛЮВАННЯ ЗЕМЕЛЬНИХ ВІДНОСИН НА УМОВАХ ЕМФІТЕВЗИСУ**

Емфітевзис за своєю правовою суттю є видом речових прав на чуже майно, а саме – правом володіти та користуватися чужою землею для сільськогосподарських потреб.

Детально зміст права користування земельною ділянкою для сільськогосподарських потреб (емфітевзис) розкривається законодавством у ст. 407 Цивільного кодексу [1] та ст. 102/1 Земельного кодексу [2]. Так, емфітевзис – це право користування чужою земельною ділянкою для сільськогосподарських потреб у разі наявності в особи потреби та можливості такого використання.

Використовуючи земельну ділянку на умовах емфітевзису, землекористувач веде господарство на власний розсуд, вирощує сільськогосподарську продукцію з дотриманням вимог і законодавства, і умов договору про застосування лише тих способів виробництва, які не погіршують стан земельної ділянки та екологічний стан довкілля. При цьому вся сільськогосподарська продукція, вирощена землекористувачем, є його власністю, якою він розпоряджається на власний розсуд. Інтерес власника земельної ділянки полягає в отриманні плати за користування земельною ділянкою, забезпеченні її фактичного обробітку та поліпшенні корисних властивостей землі [3].

Емфітевзис виникає на підставі відповідного договору. Зазначений договір укладається між власником земельної ділянки та особою (юридичною або фізичною), яка виявила бажання користуватися цією земельною ділянкою для сільськогосподарських потреб. Відповідно до ст. 208 Цивільного кодексу договір укладається в письмовій формі [1]. Договір не підлягає обов'язковому нотаріальному посвідченню, проте може бути посвідчений на вимогу сторони.

Такий договір може бути строковим або безстроковим. При цьому законодавством визначено, що строк договору емфітевзису для земельних ділянок державної або комунальної власності не може перевищувати 50 років [1, ст. 408] [2, ч.4 ст.102/1]. Для земель приватної власності строк не обмежено, тобто він може становити, наприклад, 100 років. Слід звернути увагу, що, укладаючи безстроковий договір, кожна зі сторін отримує право відмовитися від договору емфітевзису, попередньо попередивши про це другу сторону не менш як за один рік [1, п. 2 ст. 408].

Сторонами договору емфітевзису є власник земельної ділянки будь-якої форми власності (приватної, державної, комунальної) з одного боку та особа, яка виявила бажання користуватися земельною ділянкою для сільськогосподарських потреб (емфітевт, землекористувач). В разі встановлення емфітевзису щодо земель державної чи комунальної власності, землекористувачу слід пам'ятати про конкурентні засади такого набуття, встановлені главою 21 Земельного кодексу



України [3].

Особливо уважно треба підходити до ситуації, коли землекористувачем за договором емфітевзису бажає стати іноземець або особа без громадянства. Земельний кодекс України передбачає право таких осіб набувати у користування земельні ділянки для ведення індивідуального або колективного садівництва на умовах оренди [2, ч. 2 ст.35]. Оскільки інших варіантів отримання такими особами права користування вказаними земельними ділянками зазначена норма ЗКУ не передбачає, то укладений на їх користь договір емфітевзису може оспорюватись (визнаватись недійсним) зацікавленою особою в судовому порядку як такий, що укладений всупереч діючому законодавству [3].

Подібне обмеження встановлене ч. 2 ст. 35 Земельним кодексом України і щодо юридичних осіб – їм вказана норма дозволяє отримувати земельні ділянки для ведення індивідуального або колективного садівництва також лише на умовах оренди. Тож якщо юридичною особою щодо такої земельної ділянки буде укладено договір емфітевзису, то його дійсність може бути предметом судового розгляду за позовом зацікавленої особи [3].

Договір повинен містити перелік обов'язків землевласника та землекористувача, визначені законодавством, які фактично не відрізняються від їх прав та обов'язків у разі оренди землі. Так, відповідно до вимог Цивільного кодексу землекористувач зобов'язаний ефективно використовувати земельну ділянку відповідно до її цільового призначення, підвищувати її родючість, застосовувати природоохоронні технології виробництва, утримуватися від дій, які можуть призвести до погіршення екологічної ситуації. У свою чергу, власник земельної ділянки зобов'язаний не перешкоджати землекористувачеві у здійсненні його прав [4].

При укладенні договору емфітевзису слід урахувати, що використання земельної ділянки не за цільовим призначенням є однією з підстав припинення права користування земельною ділянкою [2, ст.41]. А тому використання земельної ділянки за таким договором має відповідати цільовому призначенню цієї земельної ділянки, зазначеному у правовстановлюючому документі (державному акті, свідоцтві на право власності тощо) [4].

Особливі умови договору емфітевзису:

– на відміну від договору оренди землі, емфітевзис може відчужуватися іншій особі;

– власник земельної ділянки має переважне право на купівлю емфітевзису;

– якщо за договором оренди землі сторони можуть бути замінені лише за спільною згодою (крім встановлених законодавством випадків), орендар має право передавати землю в суборенду лише якщо це передбачено в договорі оренди, то у випадку укладення договору емфітевзису землевласник, якщо землекористувач використовує землю за цільовим призначенням і не погіршує характеристик земельної ділянки, має достатньо обмежені засоби впливу на користування землекористувачем земельною ділянкою.;

– варто також зазначити, що емфітевзис може передаватися землекористувачем у спадок [5].

Об'єктом договору емфітевзису є землі сільськогосподарського призначення. До земель сільськогосподарського призначення належать:

а) сільськогосподарські угіддя (рілля, багаторічні насадження, сіножаті, пасовища та перелог);

б) несільськогосподарські угіддя (господарські шляхи і прогони, полезахисні лісові смуги та інші захисні насадження, крім тих, що віднесені до земель інших категорій, землі під господарськими будівлями і дворами, землі під інфраструктурою оптових ринків сільськогосподарської продукції, землі тимчасової консервації тощо) [2, ч. 2, ст. 22].

Не дивлячись на те, що законодавча база емфітевзису недостатньо наповнена, це можна перетворити на перевагу. Сторони емфітевзису мають свободу при укладанні договору, прописуючи в ньому усі суперечливі питання.

#### **Список використаних джерел:**

1. Цивільний кодекс України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>
2. Земельний кодекс України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14#Text>
3. Висіцька І. Емфітевзис: правова природа, умови, форма, доцільність застосування URL: <https://vysitska.com/2020/01/24/%D0%B5%D0%BC%D1%84%D1%96%D1%82%D0%B5%D0%B2%D0%B7%D0%B8%D1%81-%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BE%D0%B2%D0%B0-%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%B0-%D1%83%D0%BC%D0%BE%D0%B2%D0%B8-%D1%84%D0%BE%D1%80/>
4. Близнюк П. Емфітевзис як альтернатива оренді землі URL: <https://uteka.ua/publication/agro-4-zemlya-ta-zemelni-pravovidnosini-32-emfitevzis-yak-alternativa-orendi-zemli>
5. Семененко Л., Головатий П. Емфітевзис та оренда земель сільськогосподарського призначення: відмінності та переваги URL: <https://ldn.org.ua/consultations/emfitevzys-ta-orenda-zemel-silskohospodarsko-ho-pryznachennya-vidminnosti-ta-perevahy/>

**Перерва П.Г.**, д.е.н., професор,  
завідувач кафедрою менеджменту,

**Косенко О.П.**, д.е.н., професор,  
професор кафедри економіки і маркетингу,

**Матросова В.О.**, к.е.н., доцент,  
професор кафедри менеджменту,

**Кобелів В.М.**, к.е.н.,  
доцент кафедри економіки і маркетингу,

**Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», м. Харків**

## **ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОБЛІКУ ТА АНАЛІЗУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ**

Інформаційне забезпечення бізнес-діяльності підприємств та організацій на сучасному етапі розвитку економіки має надзвичайно велике значення. Особлива увага до цього напрямку економічної роботи приділяється в сфері обліку та аудиту, так як якраз ця сфера діяльності в найбільшій мірі потребує нових сучасних інформаційних технологій, без яких її ефективність та обґрунтованість результатів буде не в достатній мірі досить високою.

При прийнятті управлінських рішень щодо оптимізації витрат велике значення набуває достовірність інформації, що формується в основному в системі бухгалтерського обліку, а також дані про шляхи зниження витрат, виявлених в процесі економічного аналізу. Проведене дослідження показало, що в даний час на

підприємствах туристичного бізнесу практично відсутня досить надійна інформаційна база для прийняття обґрунтованих рішень, пов'язаних з ефективним управлінням витратами, немає сумісності даних про витрати інших підприємств туристичного бізнесу, що містяться в статистичній і обліково-аналітичній інформації, відсутня методика факторного аналізу, яка враховує особливості туристського бізнесу. Тому необхідна розробка комплексної системи обліково-аналітичного забезпечення управління витратами на підприємствах, що виробляють туристичний продукт, і в організаціях його реалізують, яка передбачала б як збір інформації, так і її обробку з метою аналізу і прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Індустрія туризму за останнє десятиліття зазнала сильного впливу комп'ютерних технологій. В даний час навіть невеликі туристичні фірми в змозі використати комп'ютери для автоматизації як основних, так і допоміжних функцій (бухгалтерський облік, економічний аналіз). Туристична індустрія ідеально пристосована для впровадження комп'ютерних технологій. Для неї потрібні системи, в найкоротші терміни надають відомості про доступність транспортних засобів та можливості номерного фонду готелю, що забезпечують швидке резервування і внесення коректив, а також автоматизацію рішення допоміжних завдань при наданні туристичних послуг: формування таких документів, як квитки, рахунки, путівники, забезпечення довідковою інформацією. Сучасний рівень розвитку бізнесу пред'являє принципово нові вимоги до інформаційного обслуговування аналізу та обліку, в тому числі забезпечення швидкості передачі інформації, її актуальності, достовірності та своєчасності надання. Поява нових технологій організації інформаційних процесів пов'язано, перш за все, з використанням комп'ютерних технологій.

У системах організаційного управління, аналізу та обліку найбільш поширені автоматизовані інформаційні технології, в яких вироблення керуючого впливу покладено на людину - особу, яка приймає рішення. До таких систем відносяться практично всі інформаційні системи, що використовуються в сфері туризму. Сучасні інформаційні системи складаються з декількох видів забезпечують підсистем, до яких відносяться: технічне, програмне, інформаційне, організаційне, правове і ергономічне забезпечення.

В українській туристичній галузі розробка інформаційних технологій, як правило, обмежується формуванням програмних продуктів з оформлення документів, їх систематизацією на рівні секретарської роботи і в кращому випадку автоматизацією рутинних процесів і створенням локальних баз даних для задоволення вузьких практичних потреб. Створення наскрізної інформаційної технології, що дозволяє об'єднати роботу всіх ланок організації, сформувати архіви з швидким і гнучким доступом до інформаційних ресурсів, є для багатьох туристичних фірм лише перспективою через те, що впровадження таких технологій незрівнянно з витраченими інвестиціями.

Зараз в туристичному бізнесі йде активний пошук нових рекламних концепцій і нових рекламоносіїв. Аналізуючи досвід реклами невеликих туристичних агентств, які більш мобільні при виборі методів реклами і точніше відстежують її ефективність завдяки значним зусиллям з боку туристичної преси, яка пропагує використання нових технологій і Інтернету, туроператори приходять

до висновку, що крім реклами в звичайних ЗМІ необхідна також інтернет-реклама. Залежно від особливостей туроператора реклама в Інтернеті може переслідувати різні цілі: створення сприятливого іміджу компанії на ринку; просування нових туристичних напрямків; підвищення обсягу продажів власного туристичного продукту; стимулювання туристичних агентств працювати саме з даними туроператором; стимулювати кінцевого споживача - туриста купувати в уповноважених агентствах продукти саме даного туристичного оператора, а не його конкурентів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Формування управлінської, маркетингової та інноваційної політики на підприємствах туристичної індустрії. Перерва П.Г. [та ін.]. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (екон. науки)*: зб. наук. пр. Х. : НТУ «ХПІ», 2018. № 47. С. 114-120.
2. Pererva P.G., Kocziszky György, Szakaly D., Somosi Veres M. *Technology transfer*. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI», 2012. 668 p.
3. Грабченко А.И., Смолоник Р.Ф., Перерва П.Г. *Основы маркетинга высоких технологий*: учеб. пособ. Харьков : ХГПУ, 1999. 242с.
4. Pererva P.G., Kocziszky G., Somosi Veres M., Kobieliieva T.A. *Compliance program: [tutorial]* // ed.: P.G.Pererva, G.Kocziszky, M.Veress Somosi. Kharkov-Miskolc : LTD «Planeta-prynt», 2019. 689 p.
5. Гончарова Н.П., Яковлев А.И., Перерва П.Г. *Маркетинг инновационного процесса*: учеб. пособ. К.: ВИРА-Р, 1998. 267 с.

**Піпкіна А. Є.**, здобувач вищої освіти

СВО бакалавр, ОПП Маркетинг,

Науковий керівник – **Дронова Т.С.**, к.е.н., доцент кафедри

маркетингу та міжнародного менеджменту,

**Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара**, м. Дніпро

### **ІНТЕРНЕТ-БАНКІНГ ДЛЯ ФІЗИЧНИХ ОСІБ**

Поняття «Інтернет-банкінг» (Internet banking) увійшло в сучасний бізнес на початку 80-х років, коли перші західні банки почали надавати своїм клієнтам деякі послуги без відвідування банку фізично – для отримання послуги клієнту достатньо було завітати на сайт банку в мережі Інтернет і, використовуючи надані банком паролі, виконати необхідну кількість операцій [2].

Інтернет-банкінг - це сервіс дистанційного доступу до банківських продуктів, який дозволяє повноцінно користуватися банківськими послугами, не відвідуючи відділення банку, 24 години на добу, 7 днів на тиждень. Для виконання операцій використовується браузер. Таким чином, необхідності встановлювати додаткове програмне забезпечення немає [1].

Одним із перших, хто спробував розробити систему Інтернет-банкінгу в Україні був АТ КБ «ПриватБанк». Заснований у 1992 році, комерційний банк ПриватБанк є лідером банківського ринку країни. За даними дослідження СБР Ukraine у II кварталі 2020 року з ним співпрацюють 64,7% українців старше 16 років. 52,3% вважають основним банком користувачів банківських послуг.

Стратегія банку спрямована на перехід від обслуговування у відділеннях банку до ідеології навчання клієнтів використанню дистанційних інструментів банківського обслуговування.

«Приват24» – надзвичайно цікавий і прогресивний продукт для людей, які

вміють цінувати свій час і користуються всіма благами управління особистими фінансами за допомогою мережі Інтернет. Особистий кабінет дає багато можливостей, а саме: надає своїм клієнтам найширший перелік послуг у зручному для них режимі реального часу. Приватбанк онлайн може бути запущений з будь-якої точки Землі, для чого потрібно мати тільки лише вихід у Всесвітню павутину. АТ КБ «ПриватБанк» належить до найбільших розробників мобільних платіжних додатків в Україні [3].

Доступ до Приват24 через web-версію здійснюється по телефонному дзвінку від банку або за допомогою одноразових динамічних паролів, що надсилаються користувачеві через SMS. Вхід у мобільну версію доступний як по введенню звичайного пароля, так і за допомогою технологій біометричної аутентифікації: по відбитку пальця або через розпізнавання обличчя.

Інтернет-банк «Приват24» - це цілодобовий доступ до рахунків:

- Оплата комунальних послуг. Цілодобово та в будь-який день тижня можна оплатити рахунки за воду, газ, електроенергію, телебачення, мобільний і міський зв'язок, Інтернет.

- Керування рахунками. У Приват24 завжди можна переглядати інформацію про свої рахунки, кредити та відкриті депозити, контролювати ліміти кредитних карток і мати доступ до виписок за всіма рахунками.

- Простота операцій. Зручний дизайн і просте меню функцій дозволяють здійснювати найскладніші фінансові операції за лічені хвилини. Оформлення грошових переказів, відкриття депозитів і закриття рахунків – усе це можна робити вдома, без походу в банк.

- Купівля квитків. У Приват24 доступні квитки на поїзд, автобус і літак за всіма напрямками. Можна обрати маршрут, місце, додаткові послуги; зберегти QR-код квитка, який під час посадки можна пред'явити на екрані смартфона. Роздруковувати квиток не обов'язково.

- Мобільний банк. Використання програми для iPhone та Android для керування своїми грошима на ходу [3].

Послугами Приват24 користуються понад 6,3 млн осіб. З кожним днем кількість клієнтів зростає. Постійно проводяться роботи над поліпшенням сервісу і збільшенням кількості послуг.

Приват24 - відкрита платформа для клієнтів всіх українських банків, які мають можливість додавати свої карти в гаманець для проведення платежів. Система «Приват24» займає лідируючу позиції серед Інтернет-банкінгу. Має найбільшу кількість користувачів серед українців, що забезпечує залучення та утримання клієнтської бази. Використовує метод самообслуговування для надання послуг, тобто клієнт самостійно, за допомогою комп'ютера або смартфона які підключені до мережі Інтернет, можуть виконувати операції. Також в додатку користувачі можуть самостійно управляти набором сервісів і шаблонів на головному екрані і навіть створювати персональні екосистеми, наприклад, «Здоров'я», «Вихованці», «Фітнес» і так далі [3].

Отже, АТ КБ «ПриватБанк» реалізує свої послуги «Приват24» на території України за допомогою веб-сайту та мобільних додатків. Головною проблемою, яка стоїть перед працівниками «ПриватБанку» є залучення людей старшого покоління до системи «Приват24». Дана група споживачів спираються на недовіру та

невміння користуватися не тільки системою, але й комп'ютером взагалі.

**Список використаних джерел:**

1. Акуліч, М.В. Інтернет-маркетинг: підручник для бакалаврів. М.: Дашков і К, 2016. 352 с.
2. Боровкова В.А. Банки і банківська справа: підручник для бакалаврів. 3-є вид., перероб. і доп. М.: Видавництво Юрайт, 2014. 623 с. Серія: Бакалавр, базовий курс.
4. Офіційний сайт ПАТ КБ «ПриватБанк». URL: <https://privatbank.ua/>

**Прокоф'єва Є.А.**, здобувач вищої освіти  
СВО бакалавр Публічне управління та адміністрування  
Науковий керівник – **Воляк О.О.**, доцент кафедри  
економіки, маркетингу та міжнародних економічних відносин  
**Національний аерокосмічний університет ім. М.Є. Жуковського**  
**«Харківський авіаційний інститут»**, м. Харків

## **ЗАСТОСУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ**

Управління сучасним підприємством в умовах глобалізації економіки, і відродження промислових підприємств на якісно новому рівні, заснованому на використанні у виробництві величезного інноваційного та інформаційного потенціалу, являє собою складний процес, що включає вибір і реалізацію певного набору управлінських впливів з метою виконання завдання забезпечення стійкого фінансового та соціально-економічного розвитку підприємства.

Сучасні інноваційні процеси набувають все більшої значущості, їх головним завданням є досягнення підприємствами конкурентних переваг і більш повне задоволення попиту споживачів у високоякісних товарах і послугах. Відмінною рисою сучасного розвитку є перехід провідних країн до формування інноваційного суспільства, побудови інноваційної економіки, буде заснована на знаннях. [1, с. 154-156]

На сучасному етапі розвитку інноваційного та інформаційного потенціалу завдання розробки для промислових підприємств регіону методики вибору ефективних інноваційних проектів, створення механізму ефективної реалізації стратегії нововведень, формування інфраструктури підтримки науково-технічної діяльності, раціональне використання науково-технічного потенціалу підприємства та регіону в цілому є актуальним.

Тому метою досліджень є обґрунтування методичних підходів до вдосконалення механізмів інноваційного розвитку підприємства з урахуванням можливостей впровадження інформаційних технологій управління його бізнес-процесами, які сприяють побудові організаційно-економічного механізму розробки та реалізації інноваційних проектів даного підприємства. Інформаційні технології відіграють важливу роль в успішному управлінні інноваціями. Їх реалізація, як правило, здійснюється у вигляді мережевих багатофункціональних інформаційних систем, що складаються з модулів, в яких використовуються різні підходи до зберігання даних, мережевого спілкування і методам передачі інформаційних ресурсів. [3, с 55-57]

Використання інновацій дозволяє підвищити не тільки ефективність окремих складових корпоративної структури, а й при приділенні належної уваги інтеграційним процесам – всієї корпоративної системи управління інноваціями.

При розробці інструментів інформаційного управління інноваціями організації необхідно виходити з можливості використання і трансформації інформаційних технологій для управління знаннями та інноваціями. При побудові корпоративної системи управління інноваціями можна виділити дві великі групи

– інформаційні технології, що відносяться до всієї інформаційної системи в цілому (системні);

– інформаційні технології реалізації кожного з модулів (модульні). [2, с. 296]

Як інструмент управління інноваціями є корпоративна мережева гетерогенна інформаційна система, основу якої складають модулі трансферного, алгоритмічного, креативного управління інноваціями, об'єднані єдиним корпоративним порталом в єдине інформаційно-комунікаційне середовище. Модулі корпоративної інформаційної системи управління інноваціями реалізують певний тип управління інноваціями і забезпечують його функціонування [3, с. 59].

Висновки. Поставлені завдання ефективно вирішуються використанням в системі управління підприємством і інноваціями сучасних інформаційних технологій, які досягли в останнє десятиліття нового якісного рівня. Впровадження інформаційних технологій надає в розпорядження менеджерів, фінансистів, маркетологів, керівників виробництва всіх рангів новітні методи обробки та аналізу інформації, необхідної для прийняття рішень, і дозволяє віддалити момент початку дії негативної складової ефекту масштабу.

#### Список використаних джерел

1. Вагин С. Г. Современные доминанты инновационно-технологического развития. *Изв. ин-та систем управления гос. экон. ун-та*. 2012. № 1. С. 154–160.
2. Санто Б. Инновация как средство экономического развития. М.: Прогресс, 2015. 296 с.
3. *Інноваційні та інформаційні технології в бізнесі та освіті*: матеріали міжвузівського студентського вебінару / відп. ред. Л.Б. Ліщинська. Вінниця : ВТЕІ КНТЕУ, 2015. 59 с.

Пузько С.Г., здобувач PhD

Науковий керівник - Петренко Л. А., к.е.н., доцент

КНЕУ імені Вадима Гетьмана, м. Київ

## ДОСЛІДЖЕННЯ ФЕНОМЕНУ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ІННОВАЦІЙ «ДОЛИНА СМЕРТІ»

Бар'єри входу інноваційних товарів на ринок та проблеми їх подолання привертають все більше уваги науковців, керівників підприємств та представників органів влади. Інновації та життєвий цикл інноваційних товарів потребують глибоких досліджень, оскільки на складних та динамічних ринках вони можуть розглядатись як основний елемент підвищення конкурентоспроможності продукту та стати драйвером економічного зростання. Життєвий цикл інновацій обумовлює єдність етапів процесу між початком і кінцем. При урахуванні послідовності проведення робіт, життєвий цикл інновацій може розглядатись як інноваційний процес. Тому, саме народження нової діяльності або її виникнення може представляти собою інновацію, та сприяти її поширенню. Виникнення системних ефектів в економічній системі характеризують її як емерджентною. «Ідентифікація сукупності «нових» властивостей розцінюється, як емерджентний стан системи, якими вона характеризується за умов інтеграції визначених компонентів та їх взаємодії. Емерджентна економічна система, що є динамічною системою в

економіко-соціальному середовищі, характеризується цілісністю та взаємодією матеріальних, фінансових, організаційних, соціальних та інформаційних ресурсів» [1, с.64]. Нова компанія (стартап) являє собою інновацію, що має декілька негативних факторів впливу, а саме: недостатній дохід, невелика кількість клієнтів з сумнівним рівнем надійності, продукт у прототипі версії, невелика кількість стратегічних партнерів, що здатні до підтримки нової компанії (стартапу). Все це може призвести до фази, що називається «Долина смерті», яка супроводжується негативними грошовими потоками.

Сам феномен терміна «Долина смерті» (англ. Death Valley) є метафорою, що означає період у початковій стадії проекту з нестачею ресурсів і знань, який перешкоджає просуванню нових ідей з етапу розробки до їх реалізації. «Долина смерті» відзначає початок процесу реалізації в просторі і в часі нових ідей та інновацій в промисловості по життєвому циклу інноваційно-інвестиційних проектів, на якому вони зустрічають опір соціуму, викликане бажанням людей захищати свої інтереси. Тобто період «Долина смерті» означає відрізок у проекті під час якого інвестиції поки не окупається, проект нерентабельний, але відмовитися від нього вже пізно, оскільки вкладено достатню кількість сил, часу, ресурсів та грошей. Для кращого розуміння феномену «Долина смерті» доцільно дослідити стадії розвитку компанії в залежності її фінансового положення. Джеффри А. Мур у роботі «Подолання прірви» представив особливості явища переривання життєвого циклу прийняття новинки та обґрунтував наявність прірви між ранніми послідовниками і ранньою більшістю споживачів новинок, яка дістала назву «долина смерті Дж. Мура» [3]. «Долина смерті» Дж. А. Мура є логічним продовженням і розвитком ідей Е. Роджерса. Традиційно виділяють п'ять основних стадій розвитку компанії, схематично наведено на рис. 1.

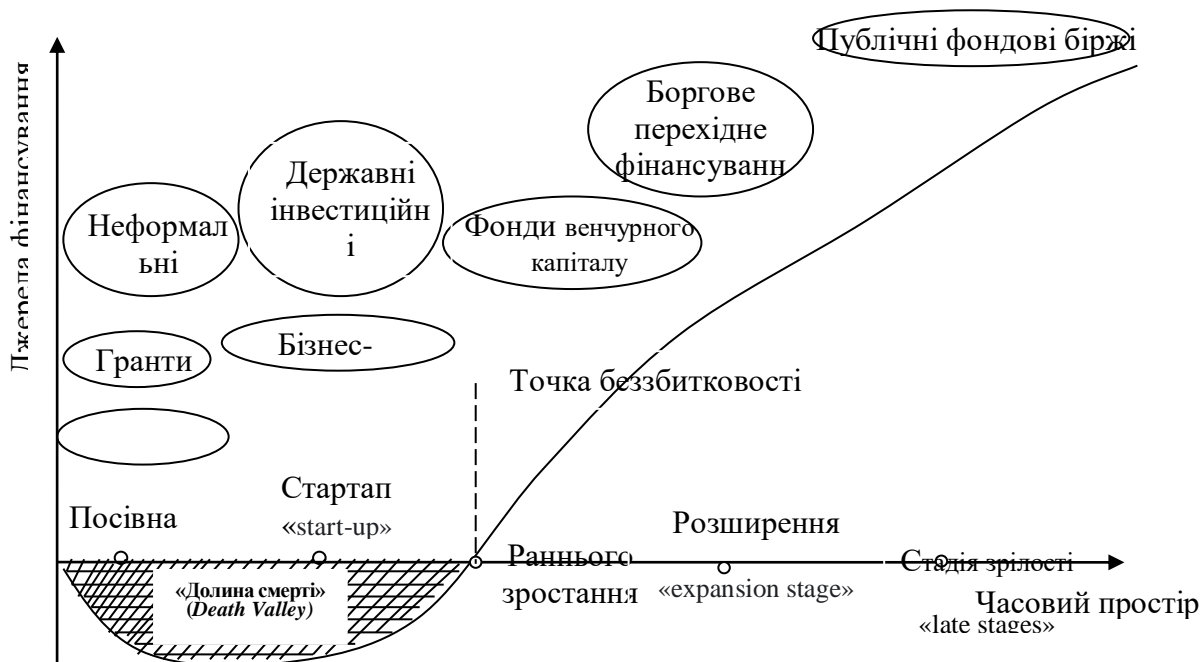


Рис. 1. Стадії розвитку компанії в залежності від фінансового становища  
Сформовано автором на основі [5, с.54].

На посівній стадії «seed stage» існує лише ідея нового продукту, після якої починає проводитись дослідження ринку та проведення науково-дослідних робіт.



Посівній стадії характерне використання правила «Трьох F» (fools – диваки, family – сім'я, friends – друзі) [2, с.75]. Стадія стартап «start-up stage» настає коли компанія може приступити до організації виробництва та виходу на ринок. На даній стадії, зазвичай, вже сформований штат, розроблений бізнес-план, впроваджено нормативно-правові документи, виготовленні зразки продукції. Джерелами фінансування можуть стати бізнес-ангели, краудфандинг та державні інвестиційні фонди. При стадії раннього зростання «early growth stage» у компанії відзначається досягнення точки беззбитковості, тобто поточні витрати перебиваються доходами. Джерелами фінансування стають фонди венчурного капіталу. Стадія розширення «expansion stage» відзначається швидким зростанням та заняттям відповідної ніші на ринку. Джерелами фінансування можуть стати боргове перехідне фінансування, а саме: фонд прямих інвестицій, кредитування банків. Стадія зрілості «late stages» відзначається процесами продажу інвесторами своєї частки. Джерелами фінансування можуть стати публічні фондові біржі (Initial Public Offering, Leveraged Buy-Out, Mergers and acquisitions «M & A»).

Науковець Мильнік В.В. стверджує, що для просування своїх ідей новатори мають бути наполегливі у досягненні своїх цілей при їх реалізації через «Долину смерті», використовувати стан її нестійкості, чутливості малих і незначних впливів, що може призвести до становлення нового культурного або соціального способу життя [4, с.65].

Інвестиційний директор «Зубр Капітал», бізнес-ангел та ментор Денисевич В. [6] зазначає, що одна з основних помилок стартапів, що залучили перші кошти є розвиток «навмання». Тому, щоб не отримати невдачу та для уникнення «Долини смерті», потрібно ретельно рахувати витрати та планувати, знати поточний і прогнозований burn rate. Основними порадами для стартапів є: рахувати на скільки вистачить грошей, залучати необхідний мінімум, особисто складайте та відповідайте за свої фінансові плани, закривайте проекти-зомбі.

Також цікавим фактом дослідження феномену життєвого циклу інновацій «Долини смерті» стає залежність ентузіазму та особистих зацікавленостей виконавців. За статистикою у 91 % стартапів так і не реалізуються на початковій стадії або запуску із-за низького рівня ділової підготовки команди та слабого менеджменту, і лише в 9 % випадків – через помилки в НДДКР. Тому, фаза негативного грошового потоку «Долина смерті» може спостерігатись у найбільш ризикованих стадіях розвитку компанії, а саме: посівна стадія «seed stage», стартап стадія «start-up stage» та стадія раннього зростання «early growth stage».

Багато що залежить від ентузіазму виконавців та особистої зацікавленості авторів ідеї, самі ж причини невдач стають найбанальніші – управління проектом виконується звичайними найманими управлінцями, які мають мотивацію лише у грошовому вигляді. Тому, щоб не потрапити у невдачу та для уникнення «Долини смерті», потрібно застосовувати витрато-орієнтований підхід та процеси планування, здійснювати моніторинг поточної і прогнозованої швидкості опіку «burn rate» або швидкість витрачання коштів. Основними орієнтирами для вдалої реалізації та подолання «Долини смерті» стартапів є: моніторинг грошового потоку на предмет достатності, залучення необхідного мінімуму, особистий контроль та формування фінансового плану, вчасне закриття проектів-зомбі (що працюють при нульовій або від'ємній рентабельності). Такі базові процеси

нададуть можливість уникнути невдач та дозволять вивести новий товар на ринок й ефективно реалізувати стартап.

#### Список використаних джерел:

1. Гурочкіна В. В. Емерджентність – феномен складних економічних систем. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 6. С. 63-71. URL: [http://ir.nusta.edu.ua/jspui/bitstream/doc/4397/3/4230\\_IR.pdf](http://ir.nusta.edu.ua/jspui/bitstream/doc/4397/3/4230_IR.pdf) (дата звернення: 20.02.2021).
2. Гейдор А. П., Бізбіз Т. М., Джерела фінансування стартапів в Україні. *Інвестиції : практика та досвід*. 2020. № 1. С. 73-78. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/1\\_2020/14.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/1_2020/14.pdf). (дата звернення 27.02.2021)
3. Мур А. Джеффри. Преодоление пропасти. Маркетинг и продажа хайтек-товаров массовому потребителю ; [пер. с англ. Н. Макарова]. М. : Изд. дом «Вильямс», 2006. 368 с.
4. Мыльник В.В., Концепция реализации новых идей и инноваций через «Долину смерти» в условиях модернизации промышленных организаций. М.: Информационно-издательский и юридический центр «Экономика и бизнес». 2012. №3 (54). С.65-68. URL: <http://org-proizvodstva.ru/wp-content/uploads/2017/07/03-2012-Организатор-производства.pdf> (дата звернення 27.02.2021)
5. Патлис В.В. Финансирование стартапов: теория вопроса. *Вестник Белорусского государственного экономического университета*. 2016. № 2. С. 51-57. URL: <http://edoc.bseu.by:8080/handle/edoc/63594> (дата звернення 26.02.2021)
6. Платформа для IT-співтовариств та підприємців «The Heroes». 4 совета как стартапу избежать «Долины смерти». URL: <https://theheroes.media/ru/advice/4-tips-for-startup-on-how-to-escape-the-valley-of-death/> (дата звернення 28.02 2021)

**Рилєєв С. В.**, к.е.н., доцент,  
доцент кафедри обліку і оподаткування,  
**Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ,**  
м. Чернівці

### КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Важливим елементом сучасного менеджменту виступає контролінг – один з найбільш дієвих методів ефективного функціонування підприємства на ринку, а зважаючи на сьогоднішню ситуацію у світі та в Україні з Covid-19, фактор виживання та антикризового управління.

Контролінг, як відносно новий системний підхід щодо стратегічно орієнтованого управління розвитком вітчизняних бізнес-структур, вже давно зайняв важливе місце в багатьох успішних зарубіжних підприємницьких формуваннях різних галузей економіки.

За функціональними сферами виділяють фінансовий, маркетинговий, інвестиційний, виробничий, інноваційний, кадровий контролінг тощо.

Фінансовий контролінг (ФК) – кількісно виражений через фінансові ресурси безперервний процес методичної, інструментальної та інформаційно-аналітичної підтримки менеджменту, що визначає прозорість стратегії та підвищення ефективності функціонування підприємства через аналіз альтернативних варіантів використання фінансів та розвитку в довгостроковій перспективі за допомогою координації та інтеграції взаємозв'язку між запланованими, достовірними та прогнозованими фінансово-економічними показниками, інструментами операційного моніторингу та результатами діяльності суб'єкта господарювання [3,

с. 81].

Переважно, функції ФК дослідники пов'язують з інформаційним забезпеченням прийняття управлінських рішень, плануванням, обліком та контролем. Звичайно, це обумовлюється, насамперед, німецьким та англо-американським підходами до трактування «фінансовий контролінг», а також наявністю чи відсутністю управлінського обліку на підприємстві, вимог керівництва до інформаційного забезпечення, кваліфікації та особистих характеристик персоналу сфери контролінгу тощо (рис. 1).

В більшості вітчизняних компаній служба контролінгу відсутня. Але при цьому окремі функції фінансового контролінгу реалізуються бухгалтерією, фінансово-економічним та/або плановим відділом тощо. Окремим суб'єктам господарювання, зокрема мікро- та малим підприємствам, відділ контролінгу, але не його функції, взагалі не потрібні. Таким чином, мова ведеться про створення єдиної системи ФК з притаманними для нього функціями.

Сучасна система ФК повинна забезпечувати консолідований супровід контролю за бізнес-процесами на всіх рівнях управління підприємством, обґрунтовувати фінансові плани, бюджети, прогнози з врахуванням зворотного зв'язку зі сторони керівників та власників.

Дана система в цілому передбачає використання методів та процедур бюджетування, оперативного управління, стратегічного планування, інвестування, управлінського обліку, фінансової діагностики, управління ризиками та внутрішнього контролю, які в сукупності орієнтовані на обґрунтування фінансово-економічних рішень та зростання вартості бізнесу.

Сприятливим моментом для початку побудови системи контролінгу в цілому та фінансового контролінгу зокрема, виступає поява перших слабких сигналів (індикаторів) щодо виникнення можливих ризиків ефективного функціонування підприємства. Мається на увазі як внутрішні, так і зовнішні по відношенню до підприємства сигналів, які проявляються, зазвичай, у слабо помітних тенденціях та ознаках.

Впровадження контролінгу на підприємстві зазвичай здійснюється у три етапи:

- підготовка;
- безпосереднє впровадження;
- автоматизація.

Форма та спосіб впровадження фінансового контролінгу на конкретному підприємстві визначаються такими факторами: організаційно-правова структура та розмір підприємства, філософія та стратегія управління; організаційна культура, рівень підготовки кадрів, фінансові можливості тощо.

Ефективне функціонування ФК інтегрованого у бізнес та управлінські процеси підприємства дозволить:

- зміцнити фінансовий стан в розрізі плато- та кредитоспроможності, ліквідності, фінансової стійкості підприємства;
- підвищити ефективність формування та використання фінансово-майнового потенціалу (активів, власних та залучених фінансових ресурсів);
- оптимізувати грошові потоки, склад витрат і доходів від операційної, фінансової та інвестиційної діяльності, а отже й прибутковості та рентабельності

суб'єкта господарювання;



Рис. 1. Основний зміст фінансового контролінгу на підприємстві [1-3]

- покращити та зміцнити конкурентні позиції як самої фірми, так і її продукції (товарів, робіт, послуг) на внутрішньому та/або зовнішньому ринку;

- обґрунтувати прийняття оперативних, тактичних й стратегічних управлінських рішень, а також посилити контроль за їх виконанням та своєчасним корегуванням під впливом зміни внутрішнього та зовнішнього бізнес-середовища підприємства тощо.

Зваживши всі «за» та «проти» керівництво (власники) приймають рішення чи впроваджувати взагалі або чи готові впроваджувати зараз фінансовий контролінг на підприємстві чи ні ...!?!?!?

#### **Список використаних джерел:**

1. Бердар М. М. Фінансовий контролінг як складова системи управління стійким розвитком підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 18. С. 33–37. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2017\\_18\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2017_18_8).
2. Радзівіло І. В., Сіліна І. В. Концептуальні засади фінансового контролінгу на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2015\\_11\\_46](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_11_46).
3. Хлевная Е. А. Методология формирования системы финансового контролинга бизнес-процессов промышленных холдингов : дис. ... д-ра. экон. наук : 08.00.12. Москва, 2017. 454 с. URL: <http://ords.rea.ru/wp-content/uploads/2017/05/Hlevnaya.pdf>.

**Романів Н., Скопик Г.,**

здобувачі вищої освіти СВО магістр, ОП «Маркетинг»,  
Науковий керівник – **Борисова Т.М.**, д.е.н, професор,  
завідувач кафедри маркетингу,

**Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль**

## **СУЧАСНІ МЕТОДИ МАРКЕТИНГОВОГО ПРОСУВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується зростанням вагомості маркетингових інструментів. Найпопулярнішим елементом маркетингового комплексу підприємств надалі залишається просування.

Аналіз наукових джерел [1-3] виявив, що заходи із просування включають широкий спектр маркетингових дій: платна реклама, соціальна реклама, стимулювання збуту, паблісіті, паблік рилейшнз, прямий маркетинг, Інтернет-маркетинг, особисте переконування та інші.

Платна реклама – будь-яка платна, масова, не персональна форма представлення пропозиції через комунікаційних посередників, яка оплачена спонсорами. Проте для особливо важливим інструментом є соціальна реклама. Закон України «Про рекламу» визначає, що соціальна реклама — інформація будь-якого виду, розповсюджена в будь-якій формі, яка спрямована на досягнення суспільно корисних цілей, популяризацію загальнолюдських цінностей і розповсюдження якої не має на меті отримання прибутку. Відповідно до статті 12 Закону України «Про рекламу» засоби масової інформації — розповсюджені реклами, діяльність яких повністю або частково фінансується з державного або місцевих бюджетів, зобов'язані розміщувати соціальну рекламу державних органів та органів місцевого самоврядування, громадських організацій безкоштовно в обсязі не менше 5 відсотків ефірного часу, друкованої площі, відведених для реклами [1]. За кордоном терміну «соціальна реклама» відповідають поняття

«public service advertising» і «public service announcement».

Стимулювання збуту – короткотермінові заходи із просування продукту. З метою поширення інформації про підприємство та її послуги використовують різноманітні методи пропаганди, роздавання флаєрів і постерів, поширення промоційних матеріалів (ручки, теніски і значки).

Пабліситі – створення та поширення новин про підприємство та його продукти, яке відбувається через ЗМІ безкоштовно. Підприємства часто практикують встановлення контактів із журналістами, оскільки такий метод просування є дешевим, проте важко проконтролювати зміст інформаційного повідомлення, створеного журналістами. Паблік рилейшнз — заходи із встановлення зв'язків з громадськістю з метою побудови хорошого іміджу, виправлення негативного іміджу, створення прихильності у цільових клієнтів. Пропаганда – ще один популярний метод залучення клієнтів, яка реалізується у формі систематичного контактування з соціально вразливими чи ізольованими людьми в їхніх будинках, місцях перебування (вулиці, установах) або в околицях, де вони збираються, щоб виявити їхні потреби і надати послуги. Також соціальні працівники можуть поширювати пропаганду через установи (школи, церкви, лікарні).

Особисте переконування або міжперсональна комунікація передбачає спілкування представників підприємств («продавців») із цільовими клієнтами, донорами або волонтерами. Дешевим та ефективним методом просування є реклама «із уст в уста» через неформальні комунікації, що генеруються наявними та колишніми клієнтами, громадськими лідерами, відомими спеціалістами та діячами, соціальними працівниками, які залучають клієнтів до організації.

Прямий маркетинг передбачає надсилання від підприємств повідомлень до індивідуальних клієнтів, волонтерів, донорів із метою отримання відповіді у вигляді пожертв або участі у дослідженні. Інтернет-маркетинг – використання Інтернет-технологій із метою просування продукту чи бренду. Багато підприємств активно використовують Інтернет-технології з метою залучення клієнтів, волонтерів та донорів, розвиваючи веб-сайти, працюючи в соціальних мережах, розсилаючи електронні листи потенційним контрагентам, оскільки це є значно дешевше, ніж поштове звернення.

Інші заходи просування включають подієвий маркетинг, спільні заходи із просування, мерчандайзинг. Дієвим способом залучити «важкодоступних» споживачів є започаткування «гарячих» телефонних ліній та влаштування флешмобів. У розвинутих країнах широко практикують спільну рекламу із некомерційною організацією на взаємовигідних умовах у рамках партнерських угод. Така співпраця між бізнесом та некомерційними підприємствами реалізується через такі маркетингові комунікаційні заходи [3, с.291]: стимулювання збуту: бізнес протягом певного періоду жертвує гроші залежно від обсягів збуту; просування кредитних карток: пожертвування на користь підприємства відбуваються щоразу, коли користуються цією картою при оплаті покупок; як партнер бізнес-структури отримують відсоток від продажу товарів через Інтернет.

Отже, методів маркетингової комунікації підприємств є широкий асортимент, проте стратегія просування повинна бути диференційована залежно від цільової

аудиторії.

#### **Список використаних джерел:**

1. Про рекламу: Закон України від 03 липня 1996 року № 270/96–ВР. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 1996. № 39. С.181.
2. Борисова Т.М. Маркетинг некомерційних суб'єктів: теоретично-методологічні аспекти: моногр. Тернопіль: Підручники і посібники, 2016. 476 с.
3. Hardina D., Middleton J., Montana S., Simpson R.A. *An Empowering Approach to Managing Social Service Organizations*. New York: Springer Publishing Company, LLC, 2007. 462 p.

**Савченко С.О.**, д.е.н, професор, професор кафедри маркетингу, фінансів, банківської справи та страхування

**Лисенко О.М.**, к.пед.н., доцент кафедри маркетингу, фінансів, банківської справи та страхування

**Східноєвропейський університет ім. Рауфа Аблязова, м. Черкаси**

### **МАРКЕТИНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ**

Завдяки результативності маркетингових технологій маркетинг, як самостійний науковий напрям, зайняв вагоме місце в ряду досягнень економічної та управлінської думки.

В сучасних економічних умовах потреба в маркетингу не тільки зросла, а й проявляється в різних сферах діяльності. Подібна тенденція не випадкова, тому що є природною реакцією на надмірну стихійність і дефіцит кадрів на ринку праці. Ситуація на ринку праці є складною, в деяких галузях гострішою, ніж на ринках збуту і капіталу. В кадровому менеджменті маркетингові технології затребувані так само, як і в інших областях діяльності.

Маркетинг персоналу як вид управлінської діяльності, в першу чергу, спрямований на визначення та покриття потреби в персоналі, а також служить стабілізації кадрового складу, підвищення його прихильності організації і мотивації в цілому, зміцненню організаційної культури, поліпшення іміджу організації.

Кожна організація розв'язує проблему формування управлінської еліти за власною методикою. Однак існує декілька принципів оцінки та підбору персоналу, які притаманні будь-якій компанії. Одним з таких принципів є визначення конкурентоспроможності персоналу на основі особистісних і ділових якостей. Тому серед кандидатів на вакантні посади варто обирати таких працівників, у яких рівень знань умінь і навичок вищий, ніж у інших претендентів. Проте запропоновані методики оцінки конкурентоспроможності [1] є громіздкими, складними і незручними в застосуванні на практиці, тому формування управлінських команд відбувається переважно суб'єктивно. Це призводить до того, що керівні посади, завдяки сформованим стереотипам, здебільшого займають чоловіки.

Наприклад, в Україні, жінки складають 54 % населення та 47.4 % її трудових ресурсів, більше 60 % мають вищу освіту. Попри це, рівень безробіття серед жінок дуже високий, порівняно з чоловіками з такою ж освітою: 80 % усіх безробітних в Україні — жінки, не кажучи вже про широкомасштабне приховане безробіття серед жінок.

Згідно з інтегральним показником індексу гендерної нерівності (ІГН), який

відображає нерівність у можливостях досягнень між чоловіками і жінками, Україна посідає 61 місце у світі. Український показник ІГН становить 0,326. Інакше кажучи, втрати потенційного рівня людського розвитку складають 30%.

Останнім часом зросла кількість наукових праць щодо статевої відмінностей в стилі управління [2]. Виявлено закономірність між ступенем стабільності роботи в однопрофільних організаціях і статтю керівника. Організації на чолі з жінками відрізняються стабільністю, а компанії під керівництвом чоловіків частіше опиняються в кризових ситуаціях. Французькі фірми, якими керують жінки, заробляють більше грошей, ніж ті, які очолюють чоловіки. Аналогічна ситуація спостерігається у Великобританії та інших країнах Європи. На думку деяких авторів, це викликано своєрідним стилем управління жінок-менеджерів. Проте в Україні склався стереотип негативного ставлення до жінки-керівника, який можна пояснити наслідком історично запізненого процесу залучення жінок у суспільне виробництво.

Одним із варіантів розв'язання проблеми, пов'язаної з оцінкою конкурентоспроможності управлінського персоналу, а також ступеня його відповідності вимогам ринку праці з урахуванням гендерних відмінностей, є визначення конкурентоспроможності на основі психодіагностичного тестування.

Основними завданнями досліджень були вибір особистісних характеристик, які описують успішного лідера-управлінця, визначення їх мінімального набору, та вагових коефіцієнтів і проведення психодіагностичного аналізу. Багато дослідників розглядають ефективність роботи керівників переважно як сукупність особистісних, професійних та ділових якостей. Причому набір цих характеристик може досягати цифри 45 [3]. Основним фактором, який дозволив визначити мінімальний набір особистісних характеристик менеджера, стала наявність тих чи інших стандартних психодіагностичних тестів, зручних для застосування у виробничих умовах. Це дозволило визначити наступних десять характеристик, якими повинен володіти менеджер, що працює в успішній команді.

1. Організованість - вміння планувати і чітко регламентувати діяльність; здатність працювати ефективно та контролювати велику кількість справ, вчасно реагувати на відхилення; коротко і ясно викладати думку, писати ділові листи, а також уміння створювати корпоративний колектив.

2. Інтелект - глобальна здатність діяти розумно, раціонально мислити і вдало справлятися з життєвими обставинами; здатність миттєво схоплювати суть питання і використовувати нові ділові можливості.

3. Корпоративність мислення - націленість на загальний результат фірми; готовність виконувати будь-яку роботу за межами посадових обов'язків; здатність створювати комфортний клімат і дружні відносини; відданість фірмі.

4. Креативність мислення - здатність до виявлення і постановки проблем; генерування великої кількості ідей; оригінальність і нестандартність мислення, включаючи і фантастичні думки; слухова і зорова пам'ять; віра в себе, амбітність.

5. Етичність - в конфліктних ситуаціях залишатися на принципових позиціях; зауваження щодо недоліків в роботі робити під час їх виявлення і незалежно від особистих симпатій; вимагаючи виконання будь-яких правил або норм, суворо дотримуватися їх самому; не користуватися сумнівними джерелами інформації про співробітників; вчасно відмовлятися від своїх невірних рішень, відкрито



визнавати свої помилки; ніколи не повторювати критичних зауважень на адресу людини, яка виправила помилку; пильно ставитися до людей, які тебе хвалять.

6. Наполегливість - здатність досягти поставленої мети; приймати рішення з питань будь-якої складності самостійно і компетентно; з розумінням ставитися до вчинків, яких ви не поділяєте.

7. Здоров'я - хороший фізичний, психічний і духовний стан; вміння відволікатися від неприємних думок, знімати нервову напругу; відсутність шкідливих звичок.

8. Здатність до ризику - вміння мислити і діяти незалежно, підриваючи логіку здорового глузду, виглядаючи іноді безрозсудним; присутність суворого розрахунку, що не заважає натхненню; схильність до експерименту.

9. Комунікбельність - здатність легко встановлювати необхідні контакти, координувати дію людей, погоджувати їхні інтереси; прислухатися до думки колег і надавати їм необхідну допомогу; вміння слухати і чути співрозмовника; вміння сказати «ні».

10. Почуття гумору - вміння сміятися самому і дозволяти сміятися іншим над собою.

Представлені результати дають змогу комплектувати управлінський персонал сучасних підприємств незалежно від психологічних, фізіологічних і біологічних гендерних відмінностей індивідуумів. Подальше накопичення емпіричного матеріалу дозволяють уточнювати представлені результати і вносити корективи до оцінки конкурентоспроможності управлінського персоналу з урахуванням статевих відмінностей та інших гендерних форм.

#### **Список використаних джерел:**

1. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка. К.: КНЕУ, 2005. 261 с.
2. Падурець Г.І., Криворотько Д.Ю. Конкурентоспроможність чоловіків та жінок у менеджменті. *Сучасний менеджмент у виробництві та гуманітарній діяльності*: Тези доповідей міжнародної наукової конференції. Черкаси: Східноєвропейський університет економіки і менеджменту, 2009, С. 52-54.
3. Щур С. (Цимбалюк С.) Методика оцінки конкурентоспроможності управлінського персоналу. *Україна: аспекти праці*. К.: Фірма «Праця». 2019. №7. С. 34-37.

**Сало І.А., д.е.н., с.н.с.,**  
завідувач відділу ціноутворення та аграрного ринку,  
**ННЦ «Інститут аграрної економіки», м. Київ**

### **ДІЯЛЬНІСТЬ САДІВНИЦЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ**

Нестабільність пропозиції на вітчизняному ринку плодів зумовлена сукупністю факторів, пов'язаних із сезонними особливостями галузі садівництва та кризовою ситуацією у промисловому секторі. Так, скорочення виробництва плодів сільськогосподарськими підприємствами відбувається, перш за все, через їх недостатнє фінансування, особливо за рахунок залучених коштів, відсутність спеціально обладнаних сховищ для зберігання продукції, недоліки у збутовій діяльності, низький платоспроможний попит населення та ряд інших проблем. Відтак сільськогосподарські підприємства на ринку формують лише до 15% пропозиції плодів, а це 336 тис. т у 2019 р. [1, 2]. Істотне її зниження спричинено недотриманням агротехніки вирощування, зокрема, при внесенні мінеральних та

органічних добрив, захисті рослин від шкідників та хвороб, що у значній мірі пов'язано з інфляційними процесами в країні, в тому числі підвищенням цін на паливо, добрива та отрутохімікати. Відтак, досить актуальним на сьогодні є вивчення питання ефективності діяльності садівницьких підприємств.

Промисловим вирощуванням плодів займається менше 300 підприємств, у т.ч. в розподілі за організаційно-правовими формами до 95% недержавних та решта державних. Всі садівницькі підприємства майже повністю реалізують вирощену продукцію. Рівень її товарності становить 90-95%. Найбільше плодів реалізується за іншими каналами реалізації, тобто різним комерційним структурам. Основну частку в загальній кількості недержавних підприємств становлять господарські товариства до 60%. Найефективнішою є діяльність фермерських господарств через найвищі, з-поміж інших типів підприємств, ціни реалізації плодів та найнижчі виробничі витрати.

У формуванні виробничих витрат садівницьких підприємств при нестачі фінансових ресурсів серед природних організаційно-економічних і технологічних чинників особливе значення мають останні. Вони істотно впливають на встановлення оптових цін реалізації на плоди і прибутковість. Така ситуація спостерігається при нижчих оптових цінах реалізації в державних підприємствах порівняно з недержавними. Недостатній рівень виробничих витрат негативно впливає на прибутковість вирощування плодів у зв'язку з неможливістю ефективного агротехнічного обслуговування насаджень. Висока вмотивованість відшкодування затрачених ресурсів і досягнення позитивних результатів є стимулюючими чинниками для господарств усіх типів вкладати обігові кошти та інвестиції у більших обсягах для досягнення вищої врожайності.

Зазначимо, що розмір і структура виробничих витрат зумовлюються технологією виробництва продукції та кількістю й вартістю використаних ресурсів. Вони дещо різняться за типами насаджень, схемами агротехнічного догляду і в розрізі культур. Так, наприклад, частка оплати праці у вирощуванні яблук при схемі садіння 5x3 м в усіх виробничих витратах складає близько 25, а сливи (6x3 м) – 35%; на амортизацію насаджень і техніки витрачається відповідно до 20 і 11 та 4 і 2,5% [3].

З-поміж усіх областей України в розвитку галузі садівництва виділяється Вінницька. Вона займала основні позиції за площами плодоносних насаджень та урожайністю і є лідером у вирощуванні та реалізації плодів. Протягом останніх років площі під високоінтенсивними садами в регіоні розширювались. Тобто поступово відбувається заміна старих садів зі схемами посадки 8x6 і 6x5 м на високопродуктивні (до 2500 дер./га).

У цьому регіоні господарські товариства мають високі перспективи розвитку. Ймовірно товарна пропозиція плодів розширюватиметься саме за рахунок їх виробництва. Подільські фрукти славляться високою якістю не тільки в Україні, а й у світі, тому попит на них зростає. Експерти відзначають, що якщо й є відхилення у вирощуванні подільських яблук від європейської практики, то лише в тому, що сад обприскують хімікатами в кілька разів менше, ніж, наприклад, у Голландії. За вмістом сухих речовин та амінокислот (у світі ці критерії ставляться вище за вміст цукру) подільські яблука вважаються найкращими. Фахівцям відомо, що соками з українських плодів поліпшується якість соків, що

виробляються в інших країнах.

У сучасних економічних реаліях ефективність промислового виробництва плодів значною мірою залежить від дотримання технологій, інтенсивності виробничих витрат на одиницю площі насаджень, цінової політики господарств. Для розвитку промислового садівництва необхідне поєднання організаційно-економічних факторів з технічними і технологічними. Важливими напрямками у збільшенні товарної пропозиції плодів є розширення мережі спеціалізованих підприємств, розробка заходів щодо підвищення ефективності перспективних форм господарювання, впровадження високоінтенсивних технологій, зростання обсягів виробництва та купівельної спроможності населення і т.д. Цього можна досягти лише за допомогою запровадження економічно обґрунтованих методів державного регулювання розвитку галузі. Прикладом високорозвинутого промислового садівництва в Україні є Вінницька область.

#### **Список використаних джерел:**

1. *Державна служба статистики України*. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 27.01.2021 р.)
2. Баланси та споживання основних продуктів харчування населенням України ; за ред. О. М. Прокопенко. К. : Держстат, 2020. 60 с.
3. Сало І.А. Розвиток ринку плодів в Україні : монографія. К. : ННЦ «ІАЕ», 2013. 394 с.

**Сі Цо Чан,**

аспірант кафедри економіки підприємства

**Київський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Київ**

### **СЦЕНАРНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНКИ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ КОМПАНІЇ ДЛЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТУ**

В Україні існують передумови для зміщення інтересу в сферу виробничих процесів, розвитку технологій, технічного переозброєння, досліджень і розробок. Різноманіття управлінських ситуацій породжує необхідність розробки методичного підходу до оцінки інноваційного потенціалу компаній, спираючись на широко відомий інструментарій теорії оцінки ефективності інновацій. У зв'язку з цим пропонуються алгоритм оцінки інноваційного потенціалу в залежності від впливу наступних двох груп факторів: цілей проведення оцінки інноваційного потенціалу; співвідношення між потенціалом інновації і потенціалом компанії.

Визначимо групи ключових напрямків для оцінки інноваційного потенціалу: прийняття рішення про доцільність проекту; вибір з кількох наявних альтернатив (проектів), тобто відбір технологій (продуктів) для комерціалізації і створення успішного, що приносить дохід бізнесу; вибір форми комерціалізації технології (створення окремої компанії, передача технології, продаж патенту чи ліцензії); залучення фінансування (стратегічного інвестора, партнера) для проекту і / або компанії для розширення бізнесу; оцінка вартості бізнесу (проекту, компанії) з метою його продажу [1].

Залежно від цілей оцінки різняться її учасники: в перших двох випадках користувачем результатів оцінки є особа, яка приймає рішення в компанії (керівник компанії, автор проекту), в наступних випадках оцінка адресована зовнішнім користувачам – потенційним інвесторам, партнерам, покупцям бізнесу. У зв'язку з відмінностями користувачів розрізняються і застосовуються

компаніями на практиці методи оцінки інноваційного потенціалу. Раніше прийняття рішення про реалізацію проекту або вибір з кількох альтернатив здійснювалося «методом якісного переконання» ініціатора проекту власника або менеджера компанії в необхідності реалізації «конкретного проекту» а, отже, і в його потенціалі [2].

Для малих і середніх компаній власник, менеджер і автор проекту – одна особа, його воля й інтуїція є вирішальними. Обмежуючим фактором є фактор наявності / відсутності або можливості залучення необхідних для реалізації проекту коштів. Пізніше в компаніях стали вироблятися деякі критерій оцінки доцільності проектів, а також використовуватися формалізовані методики (оцінка ефективності інновацій, управління проектом). Проте, для малих і середніх компаній залишається характерним прийняття рішень, заснованих, в першу чергу, на інтуїції перших осіб. Дійсно, при такому підході високий ризик помилок [3].

У реальному процесі прийняття інноваційних рішень не часто використовуються коректні методи оцінки економічної ефективності за розрахунковий період, засновані на прогнозі фінансового профілю проекту протягом розрахункового періоду, і враховують не рівноцінність різночасових витрат і результатів (IRR, NPV). Чимало рішень приймається на основі інформації, отриманої за допомогою спрощених методів оцінки ефективності, які не використовують прогноз фінансового профілю проекту протягом розрахункового періоду і не враховують не рівноцінність різночасових витрат і результатів (метод оцінки річного економічного ефекту, метод оцінки коефіцієнта економічної ефективності) [4].

У разі, коли оцінка потенціалу адресована зовнішнім по відношенню до компанії користувачам, використання методів оцінки економічної ефективності за розрахунковий період є обов'язковою вимогою з їх боку і є невід'ємною частиною проекту, заявки на фінансування, необхідної для залучення інвесторів.

Однією з ключових проблем, з якими стикаються новатори, є визначення відповідності між потенціалом нововведення і потенціалом компанії. Для цього здійснюється: вимір інноваційного потенціалу компанії; вимір інноваційного потенціалу власне інновації; зіставлення двох видів потенціалів і вироблення рекомендацій щодо раціонального сценарію реалізації проекту [5].

Залежно від результатів зіставлення інноваційного потенціалу компанії та потенціалу нововведення можна обрати один з принципових сценаріїв: самостійна реалізація проекту на основі побудови схеми фінансування; інтеграція з великою компанією; вибір раціонального моменту для реалізації проекту. Зіставлення двох видів потенціалів пропонується здійснювати на основі концепції життєвого циклу. При цьому можна виділити типові сценарії, для кожного з якого характерний свій підхід до оцінки інноваційного потенціалу: 1. Інноваційний проект збігається з компанією новатором. Життєві цикли проекту і компанії ідентичні. 2. Чинна інноваційна компанія реалізує новий інноваційний проект в своєму складі. 3. Чинна інноваційна компанія реалізує новий інноваційний проект, виділяючи його в окрему юридичну особу (у вигляді окремого бізнесу).

Розглянемо сценарій 1. Переважна більшість інноваційних малих компаній створюється для просування на ринок нового продукту. В даному випадку в цілях реалізації конкретного інноваційного проекту створюється компанія. Фази

життєвого циклу компанії та проекту збігаються. Оцінка інноваційного потенціалу зводиться до оцінки економічної ефективності інноваційного проекту і включає в себе наступні блоки: оцінка економічної ефективності інвестицій за проектом; оцінка системи ризиків і невизначеностей за проектом.

Сценарій 2. Чинна інноваційна компанія реалізує новий інноваційний проект в своєму складі. У міру зростання продажів і заповнення початкової ринкової ніші мала інноваційна компанія прагне в нові сегменти ринку. Поточна фаза функціонування компанії – це, перш за все, фаза розширення, розвитку, зростання. На цій фазі компанія приймає рішення про реалізацію інноваційного проекту. При проведенні оцінки інноваційного потенціалу в даних випадках проект не повинен розглядатися ізольовано від компанії, що реалізує його, важливо враховувати синергетичний ефект бізнесу.

З цієї точки зору можна виділити наступні типи проектів: інновація добре вписується в бізнес даної компанії; проект передбачає розширення сфери діяльності компанії. Інноваційний потенціал компанії складається з: потенціалу інноваційного проекту як такого; передумов, якими володіє компанія – новатор.

Інноваційний проект, ефективний для однієї компанії може виявитися неефективним для іншої в силу об'єктивних і суб'єктивних причин. У другому випадку проводиться інтегральна оцінка бізнес-потенціалу компанії, яка включає в себе наступні блоки: оцінка бізнес-потенціалу компанії; оцінка вартості бізнесу дохідним методом; оцінка системи ризиків і невизначеностей компанії.

Сценарій 3. Компанія, що діє на фазі зростання, виступає ініціатором проекту, для реалізації якого створюється нова юридична особа (спінінгова компанія). Стадія проекту – запуск. Стадія життєвого циклу компанії пізніша. Спінінга компанія – компанія, спочатку вирощена в компанії як структурний підрозділ, але потім прийняла рішення стати самостійною компанією. У загальному випадку, методика оцінки відповідає сценарію 1, але враховується потенціал компанії-ініціатора проекту, а також доцільність утворення нової спінінгової компанії. У разі, якщо виділення спінінгової компанії в самостійний бізнес вироблено «материнською компанією» для її подальшого продажу, то оцінка відповідає сценарію 2.

#### **Список використаних джерел:**

1. Alderete, M. V. (2020). Towards Measuring the Economic Impact of Open Data by Innovating and Doing Business, *International Journal of Innovation and Technology Management*, World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd., Vol. 17(03), pp. 1-20. DOI: 10.1142/S0219877020500224.
2. Brunswicker, S., Vanhaverbeke, W. (2015). Open Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs): External Knowledge Sourcing Strategies and Internal Organizational Facilitators. *Journal of Small Business Management*, Vol. 53(4). pp. 1241–1263. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12120>.
3. Chandrashekar, D., Subrahmanya, M. H. B., Joshi, K., Priyadarshi, T. (2019). Effect of Innovation on Firm Performance – The Case of a Technology Intensive Manufacturing Cluster in India, *International Journal of Innovation and Technology Management*, World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd., Vol. 16(07), pp. 1-31. DOI: 10.1142/S0219877019500524.
4. Fadelelmoula, A. A. (2020). Factors Influencing the Realization of Competitive Advantage in the Private Portals Context, *International Journal of Innovation and Technology Management*, World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd., Vol. 17(04), pp. 1-30. DOI: 10.1142/S0219877020500285.
5. Grimaldi, D. (2020). Factors Affecting Big Data Analytics Based Innovation Processes. A Spanish Evidence, *International Journal of Innovation and Technology Management*, World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd., Vol. 17(05), pp. 1-21. DOI: 10.1142/S0219877020500364.

**Сумець О.М.,**  
д.е.н, доцент, професор кафедри  
менеджменту та публічного адміністрування,  
**Національний фармацевтичний університет, м. Харків**

## **ЛОГІСТИКА В УМОВАХ ЛОКДАУНУ: ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ**

Локдаун (англ. lockdown) – це ситуація, в якій людям забороняється вільно входити і виходити з будівлі або певної зони в зв'язку з надзвичайною ситуацією. Сьогодні цей термін використовується і для позначення режиму повного або часткового обмеження соціальних контактів у зв'язку з пандемією нового коронавірусу SARS-CoV-2. Але тут варто сказати більше: локдаун вже застосовують і для позначення ситуації, що склалася для фірм і компаній у зв'язку з карантинними заходами, які були введені в багатьох країнах і діють до сьогоднішнього дня, і будуть діяти за прогнозами фахівців ще тривалий час. Тому гіпотетично можна позначити і наявність обмежень (великих, малих – це у кого як) торгових та інших контактів у ринковому просторі для суб'єктів господарювання внаслідок введеного світового карантину.

Карантин завжди був для господарюючих суб'єктів економічно не вигідним явищем. Фінансові втрати останніх для таких умов визначалися залежно від тривалості та масштабу карантинних заходів.

Нинішня пандемія є однією з самих масштабних, оскільки охопила весь світ, всі види діяльності, всі операції і процеси діяльності людей. У цій ситуації удар для логістики будь-якої фірми чи компанії є колосальним. В останніх публікаціях експерти вказують різні наслідки від такого удару – це:

- значне скорочення виробничих потужностей у зв'язку з закриттям кордонів між країнами і введенням режиму самоізоляції;
- порушення звичних зв'язків між виробниками і споживачами;
- заморожування усталених ланцюжків поставок сировини і готової продукції;
- дисбаланс і зниження вантажопотоків у світовому і локальному масштабах (окремих сегментів національних і світового ринків);
- закриття кордонів між державами;
- масове закриття торговельних точок;
- зростання курсу долара і євро;
- ізоляція населення;
- зниження попиту і купівельної спроможності ланцюжка поставок сировини і готової продукції;
- стан страху і невизначеності у споживачів;
- втрата закордонних і «внутрішніх» клієнтів транспортними компаніями і логістичними провайдерами;
- зниження обсягу як внутрішньо-європейських, так і міжнародних перевезень;
- зниження оборотності автотранспорту;
- нестача вантажів через зупинку виробництв і т. д.

У цілому експерти констатують падіння європейського ринку вантажоперевезень в середньому на 40 %, зростання ставок на доставку вантажів

приблизно на 50 %. Все це вдарило економічно по бюджетам не тільки фірм і компаній, а й призвело до різкого «схуднення» гаманців пересічних споживачів. Тому відповідь на питання про вплив локдауну на практику логістики будь-якої компанії очевидний: він вніс серйозні зміни в структуру і зміст їхнього бізнесу, призвів до різкого падіння доходів і спровокував необхідність перегляду концепції, політики і стратегії діяльності.

Який же висновок можна зробити з огляду на вищевказане?

Невзираючи на пандемію, глобальний і національний ринки логістики вже оговталися від першого удару. І сьогодні можна вже спостерігати позитивні тенденції розвитку. Імовірними трендами такого розвитку експерти найчастіше називають такі: демпінг на логістичному ринку; відхід з ринку слабких гравців, розвиток колаборацій, кооперації, об'єднання сервісів; відмова від закупівель нових транспортних засобів; збільшення попиту на послуги ремонту та технічного обслуговування автопарків; збільшення попиту на послугу «збірні вантажі»; впровадження новітніх ІТ-технологій; замовлення перевезень з мобільного пристрою, поява окремої галузі «мобільні перевізники»; прискорений розвиток внутрішніх вантажоперевезень і логістичних ланцюжків; сплеск аутсорсингу; поява безконтактної кур'єрської доставки; переведення більшої частини співробітників на постійній основі на віддалену роботу; дотримання санітарних норм, дезінфекція обладнання, транспортних засобів; замовники логістичних послуг все частіше змінюють автотранспорт на залізничний; переклад всіх світових логістичних процесів в онлайн-формат; зростання послуг доставки «останньої милі» й ін. Однак, на погляд автора, найбільш потужний поштовх до розвитку отримують: впровадження новітніх ІТ-технологій, замовлення перевезень з мобільного пристрою, аутсорсинг, безконтактна кур'єрська доставка, переклад логістичних процесів в онлайн-формат. Все перераховане є актуальним і для вітчизняних суб'єктів господарювання, які ведуть свою діяльність на внутрішньому і зовнішньому ринках.

У висновку варто зазначити, що найважливішим для збереження / розвитку логістики вітчизняних компаній в умовах пандемії є посилення зв'язку зі споживачами послуг, збереження якості обслуговування і довіри, вдосконалення схем доставки вантажів, використання новітніх ІТ-технологій, технологій е-комерції [2] і SMART-логістичних рішень. Головним завданням при цьому є утримання споживача в полі свого зору і досить оперативно реагувати на його запити чи вимоги.

#### **Список використаних джерел:**

1. Сумець А. Логистика в условиях пандемии (по материалам блиц опроса экспертов). *Логистика : проблемы и решения*. 2020. № 4 (89) С. 15-16.
2. Сумець О., Сербов М., Скриньковський Р., Фалдина В., Сатушева К. Аналіз факторів впливу на розвиток аграрних підприємств на основі технологій е-комерції. *Agricultural and Resource Economics*. 2020. Vol. 6. No. 4. Pp. 211–231. URL: <https://are-journal.com>.

**Сурженко Н. В.**, к.е.н,  
доцент кафедри менеджменту,  
**Лупандіна Г. М.**, здобувач вищої освіти  
СВО бакалавр, ОПП Публічне управління і адміністрування  
**Таврійський державний агротехнологічний університет  
імені Дмитра Моторного**, м. Мелітополь

## **СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Сучасні умови господарювання підприємств з різними формами власності та організаційно-правових форм господарювання, що працюють у різних галузях, характеризуються невизначеністю соціально-економічного середовища.

З цієї причини, сьогодні українські підприємства змушені працювати під великим тиском з боку вітчизняних та іноземних конкурентів, споживчих союзів, урядових розпоряджень тощо. Всі ці причини змушують підприємство винаходити, розробляти, застосовувати нові методи та механізми управління, які адаптуються до зовнішніх умов. Вони включають в себе: розробку нових технологій, щодо вдосконалення якості товарів та послуг; використання інноваційних технологій; впровадження новітніх інформаційних систем; збільшення ефективності роботи працівників організації тощо [3, 4].

Аналіз праць таких науковців, як Гавва В.Н., Хомяков В.І. з цього питання, дає змогу визначити головні напрями ефективного розвитку підприємств: переорієнтація управлінської діяльності, відмова від формального виконання своїх функцій та перехід до осмислення змісту і характеру управлінської діяльності; організація зв'язку між підприємством-виробником та іншими підприємствами-філіалами, у тому числі шляхом створення внутрішніх ринків; активізація інноваційної діяльності шляхом створення підрозділів, що орієнтуються на виробництво та реалізацію новітніх технологій, нових конкурентоздатних виробів; реорганізація крупних інертних підприємств та створення мережі невеликих гнучких організацій з метою скорочення ієрархічних рівнів; підвищення прозорості і привабливості підприємства для власників та інвесторів; переорієнтування внутрішніх ресурсів на інші цілі; залучення додаткових необхідних підприємству ресурсів; зниження операційних витрат або переведення їх із категорії постійних у змінні; підвищення якості та надійності обслуговування компаніями-провайдерами; оптимізація витрат з оплати праці; створення спеціальних структурних підрозділів, функціями яких є розвиток і заохочення творчості персоналу, підвищення його виробничої віддачі [3].

Запропоновані вище напрями розвитку підприємств дозволяють зосередитись на конкретних варіантах:

- реалізація внутрішнього зростання шляхом ефективного використання наявних власних ресурсів;
- злиття підприємств або поглинання слабких з конкурентної позиції підприємств більш могутніми;
- концентрація внутрішніх ресурсів на пріоритетних сферах управління;
- відмова від неефективних напрямків діяльності, шляхом або повної ліквідації даного напрямку, або переорієнтації на нові види діяльності, або шляхом продажу пакету акцій та активів зацікавленим сторонам;



– передача неефективних видів діяльності, які не забезпечені ресурсами, зацікавленим виконавцям на договірній основі, через продаж або виділення активів [1, 2].

Отже, розвиток підприємства та підвищення його операційної ефективності в сучасній економічній системі полягає в оновленні його системи управління та вдосконаленні його організаційної структури, щоб воно могло накопичувати та зміцнювати свій стратегічний потенціал для забезпечення подальшого розвитку.

В свою чергу, для того щоб підприємство було ефективним, треба модернізувати систему управління. Існують чотири напрямки модернізації підприємства:

– Технічне середовище. Основним результатом розвитку сучасних технологій буде швидкість, з якою зростання продуктивності праці перевищує економічне зростання. Розробка штучного інтелекту, широкий спектр роботів для промислових та сервісних додатків, розподіл транспорту Кошти, керовані без участі людини, сильно змінять роль людей в економіці. Більшість звичайних операцій буде автоматизовано, що призведе до зникнення або принаймні значного зменшення кількості людей у найпопулярніших сучасних професіях.

– Маркетингове середовище. Тепер стратегія масового налаштування охопила все нове і Новий завод-виробник. Весь ланцюжок поставок знаходиться в Тенденції кінцевих користувачів. У так званому новому методі Для того, щоб повністю вивчити потреби та відповіді споживачів, це можливо Завдання, наприклад: сканування емоційної реакції, сканування Очі, дослідження мозкових хвиль тощо.

– Розвиток виробничої кооперації. Розвиток та взаємна інтеграція інформаційних систем підприємства можуть значно зменшити транзакційні витрати Від одного партнера до іншого. Ділова інформаційна система Може відвідати виробничу базу потенційних партнерів і зможе розвивати взаємодію «машина-машина» Розробіть комплексний план постачання, домовленість та оплату замовлення виконано.

– Роль підприємництва. Підприємництво та інновації тісно пов'язані. Нова ситуація характеризується підвищеними ризиками всіх типів, відсутністю технічних стандартів, національні норми недостатньо розроблені [1].

Наприкінці відзначимо, що розвиток підприємства – це перехід первинного стану в більш оновлений, ефективний варіант. Без змін в управлінні підприємством не можна досягнути його ефективного розвитку. Незважаючи на цілі компанії, вибір компанією керівних принципів з точки зору діяльності, методів управління та напрямків розвитку, рано чи пізно кожна компанія стикається з необхідністю змін. Однак слід зазначити, що загальна ефективність підприємства залежить від обраного напрямку розвитку. З розвитком підприємств та розвитком зовнішнього конкурентного середовища це є об'єктивною необхідністю.

#### **Список використаних джерел:**

1. Зінченко О.А., Зінченко Д. С. Інноваційний розвиток підприємств: удосконалення теоретичних підходів та моделювання фінансового забезпечення. *Економіка і управління*. 2015. № 4. С. 5-10.
2. Прокопенко Н. С., Коваленко Н. В. Інституційне забезпечення управління розвитком підприємств. *Економіка і управління*. 2019. №1. С. 40-48.

3. Хомяков В.І., Бакум І. В. Управління потенціалом підприємства. К.: Кондор, 2007. 400 с.

4. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство. СПб: Питер, 2002. 336 с.

**Терлецька В.О.**, к.е.н.,  
асистент кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва  
**Національний університет «Львівська політехніка»**, м. Львів

## **МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ ТА ВІДБОРУ ВЕНЧУРНИХ ПРОЄКТІВ**

Зазвичай виділяють такі основні етапами відбору венчурних проєктів, а саме: оцінювання ефективності венчурного проєкту; відповідність венчурного проєкту концепції розвитку та потенціалу підприємства; оцінювання інноваційної ідеї та інвестиційне обґрунтування проєкту. аналізування ризиків венчурного проєкту (виробника, інвестора, контрагентів) та регулювання реалізації венчурного проєкту.

На першому етапі здійснюють оцінювання ефективності венчурного проєкту за такими показниками: внутрішня норма прибутковості (IRR), модифікована внутрішня норма прибутковості (MIRR), чиста приведена вартість (NPV), термін окупності (PP), дисконтований термін окупності (DPP), рентабельність продажів (ROS), середня норма рентабельності (ARR), індекс дисконтованої прибутковості (DPI) та інші. Деякі автори пропонують використовувати крім фінансових показників, нефінансові - надійність та досвід управлінської команди проєкту; організація внутрішніх бізнес-процесів проєкту; успішність реалізації корпоративної стратегії управління проєктом; ефективність маркетингової і рекламної стратегії проєкту тощо.

На другому етапі проводять аналізування відповідності венчурного проєкту потенціалу підприємства, бізнес-портфелю, організаційній формі управління, формі фінансування, рівню інвестиційної привабливості тощо.

На третьому етапі обирають проєкт з найпривабливішою для ринку ідеєю, визначають технічні можливості виробництва та здійснюють обґрунтування проєкту. За даними [1], при розподілі інвестиційного капіталу до уваги беруться такі умови: наявність альтернативних варіантів довгострокових інвестицій; вибір пріоритетних цілей, на досягнення яких спрямоване здійснення відповідних капіталовкладень; неможливість здійснення фінансування кожного з запропонованих до розгляду проєктів; присутність різного роду обмежень, пов'язаних із внутрішніми та зовнішніми чинниками.

Критерієм відбору проєкту з метою інвестування можуть слугувати показники періоду окупності інвестицій, середньої ставки доходу, чистої теперішньої вартості, індексу рентабельності (прибутковості), внутрішньої ставки доходу тощо.

Четвертий етап передбачає аналізування ризиків венчурного проєкту. За даними [2], для оцінювання ризиків компаній з управління активами (КУА) використовують такі: стандартне відхилення, коефіцієнт Шарпа та коефіцієнт асиметрії.

Стандартне відхилення належить до «історичних» показників ризику інвестиційного портфеля і є мірою ризику зміни прибутковості активу. Показник розраховується на підставі даних минулих періодів кожного інвестиційного

портфеля чи фонду, застосовується як до коротких періодів (місяців), так і до тривалих (років).

Коефіцієнт Шарпа - показник ефективності інвестиційного портфеля (активу) оцінює якість застосованої стратегії та використовується для визначення на скільки прибутковість активу компенсує ризик, що приймається інвестором. Показник також належить до «історичних» показників ризику інвестиційного портфеля і розраховується на підставі даних попередніх періодів кожного інвестиційного портфеля чи фонду.

Коефіцієнт асиметрії показує з якою частотою значення прибутковості інвестиційного портфеля потрапляє у певні інтервали. Якщо асиметрія істотно відрізняється від нуля, то розподіл цих значень є несиметричний, тоді як для симетричного розподілу асиметрія дорівнює нулю. Даний показник відносять до «історичних» показників ризику інвестиційного портфеля.

Згідно Рішення Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР) «Про затвердження Положення щодо пруденційних нормативів професійної діяльності на фондовому ринку та вимог до системи управління ризиками» від 01.10.2015 № 1597, що визначає основні ризики професійної діяльності на фондовому ринку, встановлює перелік, порядок розрахунку та нормативні значення пруденційних показників, які застосовуються для вимірювання та оцінювання ризиків, визначає вимоги до професійних учасників фондового ринку щодо запобігання та мінімізації впливу ризиків на їх діяльність, а також встановлює періодичність здійснення розрахунків пруденційних показників та подання результатів таких розрахунків, а також даних, на основі яких здійснюються розрахунки, до НКЦПФР [3].

Крім цього вітчизняне законодавство встановило пруденційний нагляд та відповідні пруденційні нормативи. Пруденційні нормативи - кількісні та якісні показники, встановлені НКЦПФР з метою здійснення пруденційного нагляду, обов'язкові для дотримання професійними учасниками фондового ринку [4].

Пруденційний нагляд - система нагляду, при якій головна увага органів нагляду зосереджується на регулярному проведенні оцінки загального фінансового стану, результатів діяльності та якості керівництва [4].

Дія затвердженого Положення поширюється на професійних учасників фондового ринку, що провадять види діяльності з торгівлі цінними паперами (діяльність з управління активами), діяльність з управління активами інституційних інвесторів та інших учасників фондового ринку.

Для професійних учасників фондового ринку, що провадять діяльність з управління активами інституційних інвесторів (діяльність з управління активами), - КУА істотним є операційний ризик, ринковий ризик та ризик ліквідності, які є основними ризиками діяльності інституційних інвесторів, що знаходяться в управлінні КУА.

П'ятий етап передбачає регулювання реалізації венчурного проєкту, що включає аналізування та оцінювання витрат, понесених на реалізацію проєкту.

#### **Список використаних джерел:**

1. Охріменко О. О. Методичні підходи до оцінки ефективності венчурних проєктів. *Економічний аналіз*. 2013. Т. 14. № 2. С. 70-77. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan\\_2013\\_14%282%29\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2013_14%282%29_13) (дата звернення 13.03.2021).
2. Оцінка інвестиційних ризиків. Показники ризиків. *КУА «Національний резерв»: офіц.*

сайт. URL: <http://www.reserve-am.com.ua/ru/sistema-ocenki-riskov/riskovie-pokazateli.html> (дата звернення: 13.03.2021).

3. Про затвердження Положення щодо пруденційних нормативів професійної діяльності на фондовому ринку та вимог до системи управління ризиками: Рішення Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку від 01.10.2015 № 1597. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1311-15#Text> (дата звернення: 09.03.2021).

4. Світовий досвід. Українська практика : архів електронного видання. Вісник МСФЗ. URL: [https://msfz.ligazakon.ua/ua/magazine\\_article/fz000829](https://msfz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/fz000829) (дата звернення: 10.03.2021).

**Трикоз І.В.,**

старший викладач кафедри менеджменту,

**ТОВ «Бердянський університет менеджменту і бізнесу», м. Бердянськ**

## **БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ К ОСНОВА РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА**

Сучасний бізнес змінився назавжди. Результати 2020 року показали, що як «раніше» вести бізнес вже майже неможливо. Однак жити далі треба, та край важливо безпечно для своєї сім'ї та оточуючих розвивати справу свого життя по-новому з урахування змін у суспільстві та економіці.

Сучасний власний бізнес потрібен, щоб самовдосконалюватися, досягати успіху, духовно, інтелектуально та матеріально збагачуватися, а також організувати робочі місця собі та людям, нести користь якісним продуктом, задовольняти потреби клієнтів та закривати соціально-економічні завдання ринку.

Особливо для України має дуже важливе значення розвиток малих та середніх підприємницьких структур, бо в розвинутих країнах світу 60-70% валового внутрішнього продукту виробляється в цих структурах, а в Україні виробляється тільки 11%. В сучасних умовах жорсткої конкуренції дуже важливе значення має вивчення та оволодіння прогресивними методами організації підприємницької діяльності.

Державна політика у сфері розвитку малого підприємництва в Україні є частиною державної соціально-економічної політики і спрямована на реалізацію наступних цілей:

- 1) розвиток суб'єктів малого підприємництва з метою формування конкурентного середовища в економіці;
- 2) забезпечення сприятливих умов для розвитку суб'єктів малого підприємництва;
- 3) забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів малого підприємництва;
- 4) надання сприяння суб'єктам малого і середнього підприємництва у просуванні вироблених ними товарів (робіт, послуг), результатів інтелектуальної діяльності на ринок України і ринки іноземних держав;
- 5) збільшення кількості суб'єктів малого підприємництва;
- 6) забезпечення зайнятості населення та розвиток самозайнятості;
- 7) збільшення частки вироблених суб'єктами малого підприємництва товарів (робіт, послуг) в обсязі валового внутрішнього продукту;
- 8) збільшення частки сплачених суб'єктами малого підприємництва податків у податкових доходах бюджету України і місцевих бюджетів.

Розвиток малого підприємництва дозволяє створювати нові робочі місця, працевлаштовувати працівників, що вивільняються у інших секторах економіки,

підвищувати доходи і частку економічно активного населення, збільшувати кількість власників, а значить надавати прямий вплив на формування середнього класу в Україні.

Безумовною перевагою розширення малого підприємництва є використання здібностей найбільш енергійних, мобільних, ініціативних і креативно мислячих індивідуальностей, для яких малий бізнес стає основною школою самореалізації.

Крім того, створення нових малих підприємств створює можливості для залучення в економічну діяльність тих матеріальних, фінансових і природних ресурсів, які інакше залишилися б незатребуваними і не брали участь у виробництві необхідної суспільству продукції.

Реалізація будь-якої підприємницької ідеї ставить багато різноманітних запитань про коло конкретних споживачів, параметри ринку продукту підприємства, необхідні матеріальні та фінансові ресурси, економічну доцільність проекту тощо. Задля отримання відповідей на ці запитання складається бізнес-план малого підприємництва.

Бізнес-план – це документ, який містить комплексне обґрунтування стратегії (програми) розвитку всіх сфер діяльності підприємства на основі поточного та перспективного планування такої діяльності.

Основними функціями бізнес-плану є:

- 1) надання всебічної інформації кредиторам та інвесторам про підприємство, насамперед про його стабільність та ефективність;
- 2) обґрунтування основної мети підприємницької діяльності;
- 3) стислий опис підприємницької діяльності, зокрема процесу виробництва;
- 4) характеристика товару або послуги, їх якості;
- 5) обґрунтування прогнозу розвитку виробництва;
- 6) комплексне дослідження ринку;
- 7) визначення життєздатності підприємства в умовах внутрішньої та зовнішньої конкуренції;
- 8) обґрунтування ефективності підприємства на основі оцінки витрат, цін та очікуваного прибутку, що є прерогативою фінансового плану;
- 9) оцінка професійного рівня управлінського персоналу (підприємця, менеджерів тощо), ефективності їхньої роботи.

Принципами складання бізнес-плану є:

- 1) якісне і змістовне оформлення (зовнішній вигляд, якісна обкладинка, чіткі малюнки, фотографії, розрахунки тощо);
- 2) чітке орієнтування на адресата (кредитора або інвестора);
- 3) ретельна характеристика певного сегмента (ніші) ринку, потреб споживачів та їх переваг при купівлі товарів і послуг даного підприємства;
- 4) переконливість у реалізації основної ідеї, зокрема в ефективності роботи підприємства (отриманні прибутків) та своєчасному погашенні кредитів тощо. Так, кредитора слід переконувати передусім у виконанні умов кредитного договору, а інвестора - в отриманні високої норми прибутку.

Узагальнення досвіду бізнес-планування дозволило сформулювати типові помилки підприємців:

- 1) Помилки складання бізнес-плану:

- перебільшення непотрібної інформації;
- відсутність чітких бізнес-цілей та реальних шляхів їх досягнення;
- акцентування уваги на конкретних ринкових сегментах;
- переоцінка можливостей компанії;
- невірна оцінка можливостей ринку;
- ігнорування політичних, макроекономічних, юридичних та валютних ризиків;
- помилкові часові розрахунки (неузгодженість строків отримання дозволів, неврахування фактору сезонності).

#### 2) Помилки реалізації бізнес-плану:

- відсутність контролю над виконанням поставлених завдань;
- незнання бізнес-плану працівниками компанії;
- помилки у ціновій політиці;
- неправильне бюджетування, надмірна економія;
- відсутність регулярних переглядів бізнес-плану.

Побудувати успішний бізнес в умовах динамічного і безперервного прогресу стає все важче, проте труднощі ніколи не були перешкодою для одержимих власною ідеєю підприємців, де перемогти - це справа принципу.

#### Список використаних джерел:

1. Антошкіна Л.І., Каліна Л.М. Як організувати власний бізнес: посібник для починаючого підприємця. Київ: Мегатайт, 2001. 160 с.
2. Антошкіна Л.І., Фролова Г.І., Трикоз І.В., Фролов Ю.М. Організація підприємницької діяльності: навч.-метод. посіб. К.: Талком, 2021. 270 с.
3. Гой І. В., Смеляньська Т. П. Підприємництво: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури. 2013. 368 с. URL: [http://pidruchniki.com/ekonomika/pidpriyemnitstvo-goy\\_iv/](http://pidruchniki.com/ekonomika/pidpriyemnitstvo-goy_iv/).
4. Поиск Партнеров. Creative.Partners - бесплатная платформа, где люди могут искать партнеров для своих проектов. URL: <http://www.creative.partners/>.
5. Поради щодо успішної співпраці із бізнесом. URL: <https://gurt.org.ua/articles/31392/>.
6. Трикоз І.В., Раймер В.В., Соловійов Д.І. Як написати бізнес-план для отримання гранту: посібник для починаючого підприємця. Київ: Талком, 2019. 79 с.
7. Трикоз І.В., Фролова Г.І. Планування і організація власного бізнесу: навчально-методичний посібник для майбутніх та діючих підприємців щодо ефективної організації та розширення власної справи. К.: Талком, 2021. 232 с.

**Троцька Ю.О.**, здобувач вищої освіти  
СВО молодший спеціаліст, ОПП Право,  
Науковий керівник – **Перун С.В.**, викладач юридичних дисциплін,  
**ВСП «Фаховий коледж управління, економіки і права  
Полтавської державної аграрної академії»**, м. Полтава

### ІНВЕСТИЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

В останні роки в Україні недостатньо привабливі умови для більш активної діяльності внутрішніх та іноземних інвесторів, що в свою чергу обумовлює потребу у додатковому обсязі інвестиційного капіталу. На сучасному етапі є необхідність поліпшення інвестиційного клімату та удосконалення механізмів державного регулювання інвестиційної діяльності.

Термін «інвестиція» («invest») – слово латинського походження, що в перекладі означає «вкладення коштів». У вітчизняній спеціальній літературі



найпоширенішим є розуміння інвестицій як вкладення капіталу з метою подальшого його збільшення, а ось у зарубіжних джерелах його ототожнюють переважно з рухом цінних паперів.

Так, Законом України «Про інвестиційну діяльність» закріплено, що інвестиціями визнаються усі майнові й інтелектуальні цінності, що вкладаються в об'єкт підприємницької та інші види діяльності, внаслідок чого інвестор отримує прибуток (доход) або досягається соціальний ефект, а інвестиційною діяльністю є сукупність практичних дій громадян, юридичних осіб і держави щодо реалізації інвестицій [1].

Виділяють такі стадії інвестиційного процесу: мотивація; прогнозування та програмування інвестицій; обґрунтування доцільності інвестицій; страхування; державна реєстрація; проектування та ціноутворення; забезпечення матеріально-технічними ресурсами; освоєння інвестицій; підготовка до виробництва продукції; попередня здача в експлуатацію; кінцева здача в експлуатацію [2, с. 87].

Стратегія інвестиційної діяльності будь-якого підприємства є складовою частиною його загальної економічної стратегії і передбачає ефективне використання різних форм інвестування задля забезпечення високої ринкової вартості підприємства та сталих темпів його розвитку. Формування такої стратегії вимагає її чіткого узгодження з фінансовою стратегією підприємства, адже саме вона визначає напрями розвитку підприємства у довгостроковому періоді. Така політика є базою розвитку будь-якого підприємства, адже за наявності неповноцінної та неефективної інвестиційної політики, це ставить під загрозу як виконання у майбутньому стратегічних цілей підприємства, так і забезпечення його повноцінної діяльності у короткостроковому періоді.

Інвестиційна стратегія — це комплексна система довгострокових цілей інвестиційної діяльності, які визначені, виходячи із загальних завдань розвитку господарюючого суб'єкта, а також обрання найбільш ефективних шляхів їх досягнення. Потрібно зазначити, що інвестиційна стратегія неодмінно має враховувати місію та цілі суб'єкта господарювання, зовнішні та внутрішні чинники впливу і спиратися на стратегічні пріоритети конкретної національної економічної системи.

Розробка інвестиційної стратегії підприємства передбачає складний та комплексний аналіз усіх елементів внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства, а також узгодження вказаних цілей та заходів їх досягнення з загальною стратегією підприємства. В процесі розробки інвестиційної політики підприємством, можна виділити такі кроки:

- по-перше, аналіз інвестиційної діяльності підприємства в минулому періоді;
- по-друге, ґрунтовне дослідження зовнішнього інвестиційного середовища та кон'юнктури ринку;
- по-третє, визначення стратегічних напрямів розвитку підприємства, котрі мають забезпечуватися майбутньою інвестиційною діяльністю;
- по-четверте, обґрунтування типу інвестиційної політики підприємства відповідно до цілей вкладання грошових коштів та міри ризику;
- по-п'яте, формування інвестиційної політики підприємства у відповідності до основних напрямів інвестування;
- по-шосте, формування інвестиційної політики підприємства у галузевому та

регіональному розрізі;

- по-сьоме, узгодження основних напрямків інвестиційної політики підприємства [3, с.46].

Одним із напрямів оптимізації інвестиційної діяльності підприємства є належний аналіз ефективності окремих інвестиційних проектів. Цей аналіз заснований на сукупності показників щодо ефективності проекту і є джерелом необхідної інформації для ухвалення того чи іншого управлінського рішення пов'язаного з вкладанням коштів у цей проект. Такий аналіз проводиться на основі дослідження усіх можливих аспектів зовнішнього та внутрішнього середовища проекту, що можуть проявитися у ході його практичного втілення, що включає в себе інформаційні, технологічні, маркетингові, фінансові та виробничі елементи його забезпечення.

На сучасному етапі інвестиційна діяльність підприємства зводиться не лише до задоволення поточних інвестиційних потреб, а й до передбачення напрямів і форм цієї діяльності на перспективу, що зумовлює необхідність формування системи управління інвестиційною діяльністю із врахуванням тенденцій розвитку, системи можливостей і загроз, які встановлюються за допомогою СВОТ-аналізу, враховуючи інвестиційні переваги та загрози діяльності підприємства [4, с.27].

З метою подальшого покращення інвестиційного клімату України актуальним на сьогодні є питання удосконалення правової та організаційної бази для підвищення дієздатності механізмів забезпечення сприятливого інвестиційного клімату й формування основи збереження та підвищення конкурентоспроможності вітчизняної економіки. Ряд позитивних кроків у цьому напрямі вже здійснено:

1. На сьогодні в Україні створене правове поле для інвестування та розвитку державно-приватного партнерства. Законодавство України визначає гарантії діяльності для інвесторів, економічні та організаційні засади реалізації державно-приватного партнерства в Україні.

2. На території України до іноземних інвесторів застосовується національний режим інвестиційної діяльності, тобто надано рівні умови діяльності з вітчизняними інвесторами. Іноземні інвестиції в Україні не підлягають націоналізації.

3. Підписано та ратифіковано Верховною Радою України міжурядові угоди про сприяння та взаємний захист інвестицій з більше ніж 70 країнами світу [5, с.1082].

Українська економіка потребує саме капіталів для будівництва нових, реконструкції та модернізації діючих підприємств. Але, на жаль, зарубіжні аналітики розглядають нашу державу як регіон з майже 100 % ризиком для інвестицій. Аналіз національного законодавства у сфері регулювання інвестиційної діяльності дозволяє констатувати нестабільність, нормативно-правова база зазнає постійних змін, оскільки в процесі її формування одні нормативно-правові акти приймаються, інші відмінюються, або їх положення знаходять своє відображення в інших нормативно-правових актах.

Отже, активна позиція держави у розробці та впровадженні належних правових норм та забезпечення умов сприяння інвестиційній діяльності разом із професійними діями керівництва вітчизняних підприємств дозволить Україні реалізувати інвестиційний та інноваційний потенціал як вітчизняних підприємств,



так і економіки України в цілому.

#### Список використаних джерел:

1. Про інвестиційну діяльність : Закон України від 18.09.1991 р. № 1560-ХІІ // *Верховна Рада України*. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text>.
2. Панченко В. В. Деякі питання правового регулювання інвестиційної діяльності в аграрному секторі економіки України. *Земельне право. Аграрне право. Екологічне право*. 2016. С.86-94.
3. Ткаченко Т. П., Шевчук Н. А., Гончарук І. В. Напрями оптимізації інвестиційної діяльності підприємств. *Агросвіт*. 2018. №7. С.45-48.
4. Очерedyкo O.O. Перспективи розвитку інвестиційної діяльності підприємств України. *Менеджер*. 2016. №4 (73). С.24-31.
5. Колєвaтoвa A.B. Сучасний стан залучення іноземних інвестицій в економіку України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. С. 1080-1084.

**Удовицька В. Ю.**, здобувач вищої освіти  
бакалавр, спеціальність економіка,  
Науковий керівник – **Артьомова А. В.**, к.т.н, доцент, доцент кафедри  
економіки, маркетингу та міжнародних економічних відносин,  
**Національний аерокосмічний університет ім. М. Є. Жуковського «ХАІ»**,  
м. Харків

### МЕТОДИКА ОЦІНЮВАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасна глобальна економіка відрізняється збільшенням ступеня нестабільності параметрів зовнішнього середовища. Тому цілі підприємств спрямовані на забезпечення довгострокової стійкості, а не тільки на максимізацію прибутку.

У цих умовах ключовим фактором розвитку стає здатність підприємницької структури впливати на зовнішнє оточення бізнесу для досягнення своїх цілей за допомогою відповідних адаптаційних механізмів. Звідси випливає, що життєздатність підприємницької структури в більшій мірі обумовлена не тільки фактичною наявністю відповідного ресурсного потенціалу, а й умінням виробляти і розширено відтворювати унікальні ресурси, відсутні в системі ринкового обороту, що в комплексі формує ресурсний потенціал стійкості бізнесу.

На думку Е. В. Богомолівій і Т. Н. Толстих, під ресурсним потенціалом слід розуміти сукупність наявних у підприємства видів ресурсів, пов'язаних між собою, використання яких дозволяє досягти максимального економічного ефекту. Б. І. Смагін визначає дане поняття як сукупність трудових, природних і матеріальних витрат, які визначають кількістю, якістю і внутрішньою структурою кожного ресурсу. А. П. Шатрова вважає, що ресурсний потенціал має на увазі можливості організації по використанню наявних у неї ресурсів і ресурсів, які підприємство не використовує, але які є у зовнішньому середовищі.

Таким чином, можна виділити два основних напрямки дослідження ресурсного потенціалу - «ресурсний» і «результативне». Перше з них розглядає ресурсний потенціал як сукупність ресурсів господарського суб'єкта, а друге, в свою чергу, - як здатність господарської системи освоювати ресурси для задоволення існуючих потреб.

Аналіз процесу оцінювання потенціалу підприємства показав, що

проаналізувати ресурсний потенціал можливо з використанням узагальнюючого показника, сформованого з урахуванням всіх особливостей структури і діяльності підприємства. В результаті вивчення літератури, запропонована наступна порівняльна характеристика методів оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства, яка представлена в табл. 1 згруповані види методів, які можуть бути застосовні підприємствами в їх господарській діяльності.

Таблиця 1

**Методи оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства**

| № | Види методів               | Характеристика групи  | Показники, що характеризують вид методу  | Економічний сенс показника  |
|---|----------------------------|---|--|---|
| 1 | Витратні методи            | Методи засновані на одному показнику, що враховує витрати підприємства                      | 1. Затратоотдача<br>2. Затратоемкість<br>3. Рентабельність витрат  | Показники ефективності використання ресурсного потенціалу на основі двох результативних показників обороту і прибутку                                     |
| 2 | Ресурсні методи            | Методи засновані на показнику, що враховує оборот роздрібної торгівлі і прибутку            | 1. Ресурсоотдача   |   |
| 3 | Результативні методи       | Методи оцінки використання ресурсного потенціалу за складом основних економічних показників | 1. Узагальнюючий показник ефективності використання ресурсного потенціалу.<br>2. Узагальнюючий показник ефективності виробництва<br>3. Показник ефективності конкретного ресурсного потенціалу   | Показники кількісної оцінки діяльності підприємства   |
| 4 | Комплексні системні методи | Методи визначають різні види ефективності використання ресурсного потенціалу                | 1.Обобщающий показник динаміки ефективності використання ресурсного потенціалу<br>2. показник економічної ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства<br>3. Зведені показники ефективності ресурсного потенціалу підприємства | Дозволяють більш глибоко і детально вивчити діяльність підприємства, що веде як до ефективного використання наявних ресурсів, так і до виявлення ресурсів |

С. Н. Гончарова та О. В. Гуденіца пропонують проводити експертну оцінку за допомогою методу «Дельфі», націленого на виявлення переважаючого мнения по певній проблемі без урахування думки інших експертів. Оцінці підлягають такі

складові ресурсного потенціалу як технічні ресурси, технологічні ресурси, просторові ресурси, управлінські ресурси, інформаційні ресурси, кадрові ресурси. Склад параметрів для оцінки кожного виду ресурсів наведено в табл. 2.

Таблиця 2

**Параметри якісної оцінки складових ресурсного потенціалу підприємства**

| Вид ресурсів | Складові оцінки   |
|--------------|---|
| Технічні     | Можливості виробничого обладнання; Раціональність використання обладнання; рівень модернізації та реконструкції обладнання  |
| Технологічні | Можливості технології в забезпеченні стабільності якості продукції; оснащеність прогресивними технологічними ресурсами; наявність конкурентоспроможних ідей по розвитку технологічних ресурсів  |
| Просторові   | Відповідність території стратегічним цілям; комунікаційні можливості  |
| Керуючі      | Стан управління у зовнішньому середовищі підприємства; стан управління у внутрішньому середовищі підприємства   |
| Інформаційні | Достатність бази даних про зовнішнє середовище підприємства; надійність, достовірність і актуальність інформації про зовнішнє середовище; можливість розширення та підвищення достовірності і актуальності інформації про зовнішнє середовище |
| Кадрові      | Можливості управлінського персоналу; можливості виробничого персоналу; результативність і надійність роботи персоналу; рівень навчання та атестації персоналу   |

При цьому для оцінки кожного окремого елемента ресурсного потенціалу та його властивостей може бути використана шкала Харрінгтона, представлена в табл. 3.

Таблиця 3

**Шкала Харрінгтона для якісної оцінки елементів ресурсного потенціалу підприємницької структури**

| Оцінка    | Якісна характеристика оцінки               |
|-----------|--|
| 1,00      | Максимальний рівень                        |
| 1,00-0,80 | Показник, що переверщує оптимальний рівень |
| 0,80-0,63 | Оптимальний комерційний рівень             |
| 0,63-0,40 | Щодо прийнятний рівень                     |
| 0,40-0,30 | Межує з неприйнятним рівень                |
| 0,30-0,10 | неприйнятний рівень                        |
| 0,00      | Повністю неприйнятний рівень               |

Процес формування стратегії забезпечення конкурентоспособности підприємства включає в себе: виявлення однієї пропорції компонентів ресурсного потенціалу, виходячи з напрямлення стратегічного розвитку і виможаного рівня конкурентоспособности підприємства, ці елементи і являються складовими механізму стратегічного управління підприємством, направленим на забезпечення його конкурентоспособности і стратегічного розвитку.

Таким чином, при даному ресурсний потенціал підприємству було запропоновано використовувати стратегію концентрованого зростання, а точніше - посилення позиції на ринку, використання якої дозволило б організації зберегти рівень наявної конкурентоспроможности, а при нарощуванні ресурсного потенціалу - перейти до стратегії розвитку.

### Список використаних джерел:

1. Артёмова А. В., Артёмов І. В. Процедура оцінювання ресурсного потенціалу підприємства. *Системи обробки інформації*: зб. наук. праць. Х.: Харківський університет Повітряних Сил імені Івана Кожедуба. 2016. 7 (144). С. 165-170. URL: [http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbu/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/soi\\_2016\\_7\\_36.pdf](http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/soi_2016_7_36.pdf)
2. Артёмова А. В., Приходько Р. С. Нерешенные вопросы экономической теории потенциалов. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*: зб. наук. праць. Х.: Харківський національний автомобільно-дорожній університет. 2018. №1. С 4-17. URL: [http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbu/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/piprp\\_2018\\_1\\_3.pdf](http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/piprp_2018_1_3.pdf)
3. Артёмова А. В., Какаєва Г. Підвищення ефективності підприємства шляхом оптимізації ресурсного потенціалу. *Проблеми і перспективи розвитку підприємства*: зб. наук. праць. Х.: Харківський національний автомобільно-дорожній університет. 2014. №1(6). С. 6-10 URL: [http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbu/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/esprstp\\_2014\\_2\\_30.pdf](http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/esprstp_2014_2_30.pdf)

**Фролова Г.І.**, к.е.н., доцент,

доцент кафедри менеджменту,

**Соколова І.В.**, здобувач вищої освіти СВО магістр

ОПП Менеджмент,

**ТОВ «Бердянський університет менеджменту і бізнесу»**, м. Бердянськ

### **УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ**

Процеси виникнення бізнес-структур, що мають мережну організацію, отримали широке розповсюдження в роздрібній торгівлі, а масштаб торговельної діяльності провідних підприємств і тенденції їх розвитку на споживчому ринку дозволяють говорити про них, як про ключові елементи сучасної організації товарного обігу, що вимагає постійної уваги до вдосконалення їхньої діяльності. За цих умов виникає необхідність продовження наукових досліджень у напрямку розробки методів і інструментів підвищення економічної ефективності торговельних мереж. Таким інструментом є управління діяльністю торговельних підприємств на основі системного аналізу ринкового конкурентного середовища.

В умовах зростаючої конкуренції в торгівлі активно розвиваються роздрібні торговельні мережі, які становлять сукупність торгових підприємств, що знаходяться під загальним управлінням. Конкуренція в роздрібній торгівлі України, відповідно, все більше загострюється, чому особливо сприяє зниження та зміна структури споживчого попиту.

Оцінку ринкового конкурентного середовища торговельних мереж рекомендується проводити за напрямками, що характеризують переваги та недоліки даного сегменту, а також вплив окремих суб'єктів на його формування: діючі конкуренти; потенційні конкуренти; споживачі; постачальники; механізми, що сприяють формуванню конкурентних переваг.

Як світовий, так і український досвід підтверджують, що об'єднання магазинів в єдину мережу - найефективніший шлях розвитку роздрібної торгівлі.

Мережі магазинів - один з найбільш важливих і значних феноменів роздрібно́ї торгівлі в XIX ст. Мережа магазинів - це два або більше торгових заклади, які перебувають під спільним володінням і контролем, продають товари аналогічного асортименту, мають спільну службу закупівель і збуту, а можливо й аналогічне архітектурне оформлення.

У розвинених країнах торговими мережами захоплено весь ринковий простір. Усі інші роздрібні точки (маленькі магазинчики, лавки) займають не більше 4% ринку.

В Європі мережева торгівля контролює 70-75% роздрібно́го товарообігу, а в Україні - на рівні 20-30%.

У цілому проглядається тенденція розвитку роздрібно́ї торгівлі за європейською схемою, тобто з укрупнення роздрібних торговельних мереж. Торговельні мережі, що мають більше 10 магазинів, у світовій торговій практиці називають торговими ланцюгами.

Більшість українських торговельних мереж входять до списку 200 найбільших компаній України за даними Forbes Україна [1, с. 58–66]. Роздрібна торгівля є вкрай привабливою для інвестування через високу місткість і ненасиченість ринку.

Ринок роздрібно́ї торгівлі можна умовно поділити на декілька сегментів: продовольчі товари, електроніка, ДІУ, одяг та ін. Сегмент продовольчих товарів має найбільшу вагу на ринку рітейлу та є найбільш привабливим для інвесторів, а конкуренція все більше переходить з формату конкурування торговельних марок виробників до безпосередньої конкуренції між роздрібними торговцями. Дослідження свідчать про те, що компанії в цьому сегменті зростають не лише у горизонтальному напрямі, хоча він і залишається пріоритетним, а використовують і вертикальні можливості посилення конкурентного тиску [1, с. 72].

Що стосується потенційних конкурентів, то аналіз ринку роздрібно́ї торгівлі продовольчими товарами в Україні дозволив виявити, що в останні роки на ньому сформувалася тенденція до поглинання національними лідерами продуктового рітейлу невеликих торговельних гравців. Крім того, компанії почали більш активно виходити на суміжні ринкові сегменти.

Постачальники як один з основних елементів зовнішнього мікрооточення підприємства, мають значний вплив на діяльність торговельної мережі. У загальному розумінні від них залежать основні конкурентні переваги товарів, що пропонує мережа покупцям. Громадське об'єднання «Асоціація виробників і постачальників» об'єднує близько 500 компаній-виробників і постачальників продукції, яка реалізується в роздрібних мережах України. Для формування широкого та стійкого асортименту товарів у підприємствах роздрібно́ї торгівлі необхідно організувати завезення товарів від різних постачальників. Додаткові товарні ресурси для забезпечення торговельної діяльності торговельні підприємства можуть отримувати від власних виробничих підрозділів, підприємств або цехів ресторанного господарства тощо.

Аналіз управління взаємодією з постачальниками на підприємствах торгівлі дозволяє виділити наступні особливості управління постачанням у торговельних мережах: по-перше, торговельні мережі використовують автоматизовану систему управління взаємодією з постачальниками SRM; по-друге, всі продуктові

торговельні мережі мають власні торговельні марки; по-третє, торговельні мережі отримують у взаємодії з постачальниками додатковий дохід від рекламних послуг та мерчандайзингу; по-четверте, постачання продуктів харчування здійснюється раз або два рази на тиждень за попереднім замовленням, умови постачання передбачають доставку продуктів за рахунок постачальника і розрахунки за фактом постачання; по-п'яте, торговельні мережі проводять змагання між постачальниками на тендерній основі; по-шосте, взаємодія з постачальником передбачає штрафні санкції постачальнику за будь-яке порушення строків постачання або якості чи асортименту товару і штрафні санкції магазину за відсутність товару на належному місці в торговельному залі; по-сьоме, угоди з постачальниками передбачають повернення товару, на який закінчується строк придатності.

Лояльність споживачів – одне з найскладніших понять у роздрібній торгівлі. У результаті проведених в США і багатьох країнах Європи досліджень була виявлена стійка закономірність – лідируюче положення займають ті підприємства, що мають в розпорядженні стійку споживчу базу, яка фахівцями називається «ефектом лояльності».

Визначити лояльність покупців досить складно. Стиль життя, зайнятість, культура, соціодемографія, дохід – усе це прямо позначається на моделях поведінки покупців, нічого не кажучи про їх ставлення до роздрібною торговельною мережі.

Одним з найбільш складних і важливих етапів дослідження конкурентного середовища торговельних підприємств є оцінка сучасного стану та визначення основних тенденцій розвитку споживчого ринку (поведінка покупців, рівень конкуренції, асортиментна політика, платоспроможний попит, цінова пропозиція). Взаємодія торговельних підприємств з конкурентним середовищем відбувається за двома напрямками: макросередовище, що включає в себе глобальні чинники, які відображають соціально-економічні відносини в суспільстві; мікросередовище, що охоплює чинники, які безпосередньо впливають на торговельні підприємства.

Пропонуємо наступні механізми управління та регулювання конкурентних переваг торговельних підприємств, які систематизовані у вигляді чотирьох груп: організаційно-правові, економічні, соціальні, фінансові, що дозволяють ефективно формувати необхідний обсяг ресурсів для збільшення обсягів діяльності, забезпечити налагодження партнерських зв'язків між контрагентами, орієнтуватися на споживчі запити, взаємодіяти з інфраструктурою, підвищити конкурентоспроможність на споживчому ринку

В ідеалі, торговельна фірма повинна робити все краще за своїх конкурентів: домагатися найнижчих витрат, кращого обслуговування, швидкої доставки, гнучкості, використання найкращих технологій. Проте це, звичайно, нереально.

Тому доводиться йти на компроміси, врівноважуючи рівень послуг із їхніми витратами. Торговельне підприємство вибирає для своєї конкурентної стратегії ту або іншу спрямованість, тим самим вказує на чинник, який вважає для себе найважливішим. Фірма може підтримувати стійку конкурентну перевагу на основі лідерства у витратах або на базі диференціації, або використовуючи і те й інше.

Використовуючи економічні переваги великих підприємств, що полягають у можливості суттєвого зниження цін закупівлі товарів, економії на масштабах,

адміністративно-управлінських і трансакційних витратах, лобюванні своїх інтересів у державних і місцевих органах, фінансовій спроможності до постійних технологічних інновацій, удосконаленні всіх бізнес-процесів, накопиченні торгового капіталу, торговельні мережі повинні постійно збільшувати свою питому вагу на конкурентному ринку.

У конкурентній боротьбі між торговими мережами перемагають ті, хто зможе запропонувати покупцям щось унікальне і цінне. Якісне обслуговування, програми лояльності, взаємовигідні відносини з постачальниками стають реальною конкурентною перевагою, тому що дозволяють утримувати наявних клієнтів і важко копіюється конкурентами.

**Список використаних джерел:**

1. Рейтинг 200 крупнейших компаний страны. *Forbes*. 2012. Октябрь. С. 58–143.

**Ходзицька В. В.**, к.е.н., доцент,  
доцент кафедри бухгалтерського обліку та консалтингу  
**КНЕУ імені Вадима Гетьмана**, м. Київ

### **НЕФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ: КРОК ДО СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ**

У сучасних умовах загострення конкурентної боротьби, розвиток управлінських технологій орієнтує бізнес на процеси довгострокового прогнозування та визначення основних напрямів розвитку господарюючого суб'єкта, спрямовані на забезпечення високого рівня рентабельності діяльності. Особливо актуальні питання підвищення результативності вітчизняних суб'єктів, що сприяє зростанню ВВП України. Посилення конкуренції спонукає суб'єктів різних галузей кардинально переглядати технічну, цінову політику, а також основні підходи до ефективного управління підприємством. Запорукою успіху у даному випадку є комплексний підхід до впровадження сучасних методів управління, реінжинірингу бізнес-процесів, тотального управління якістю, модернізацію виробництва, використання передового досвіду провідних зарубіжних підприємств.

Нинішній та майбутній розвиток корпорацій нерозривно пов'язаний із сучасною управлінською доктриною сталого розвитку і корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу – це концепція, згідно з якою компанії добровільно інтегрують у свою діяльність та взаємодію із зацікавленими особами (стейкхолдерами) аспекти сталого розвитку – екологічні та соціальні. Для оцінювання успіхів корпорацій у досягненні цілей сталого розвитку і КСВ використовують інформацію, оприлюднену у нефінансовій звітності.

Сьогодні, коли Україна наближає своє законодавство до Європейського Союзу, в т. ч. у галузі бухгалтерського обліку, постає нагальне питання щодо визначення економічної сутності поняття “нефінансова звітність” підприємства. Адже на практиці виникає плутанина стосовно того, чи це окрема звітність підприємства, чи ідентична вона інтегрованій звітності, чи це складова інтегрованої звітності підприємства.

Відповідно до § 6 Директиви 2014/95/ЄС від 22 жовтня 2014 р великі підприємства повинні підготувати нефінансовий звіт, який міститиме інформацію щодо як мінімум таких аспектів: охорона навколишнього середовища, питання

зайнятості та соціальні питання, повага прав людини, боротьба з корупцією і хабарництвом. Такий звіт повинен включати опис політики, результатів і ризиків, пов'язаних із цими питаннями, і бути включений у звіт про управління підприємством. Нефінансовий звіт повинен також включати інформацію про впровадження процесу дью-ділідженс, що реалізується на підприємстві, та інформацію, що стосується, у відповідних випадках і відповідному обсязі, ланцюгів поставки і договорів субпідряду, з метою виявлення, запобігання і пом'якшення існуючих і потенційних несприятливих наслідків [1]. У цьому випадку паралельно співіснують фінансовий звіт, звіт керівництва, звіт про корпоративне управління та компенсацію менеджменту, а також звіт про сталий розвиток. перевагами є наближення контенту звітності до інформаційних потреб інвесторів, більша довіра з боку стейкхолдерів, підвищення якості прийнятих рішень про розподіл ресурсів, економія коштів та краще управління ризиками [1-4].

Нефінансова звітність містить інформацію не лише про результати фінансово-економічної діяльності, а й про соціальні (охорона здоров'я та безпека, трудові відносини, етика бізнесу, взаємовідносини з місцевою громадою) та екологічні (використовувана енергія, викиди вуглецю, використання землі й екосистем) показники [3].

Нефінансова звітність компаній - це не просто зведення кількісних і якісних показників їх громадської діяльності. Нефінансову звітність можна визначити як систему інформації, що відображає не тільки благодійні та спонсорські програми компанії, а й будь-які інші соціально значущі аспекти її діяльності, які можуть спричинити суттєві наслідки для самої компанії, споживачів її продукції, акціонерів, державних органів, контрагентів або будь-яких інших пов'язаних з нею груп суспільства [2].

Публікація нефінансового звіту в паперовому вигляді не є єдиною можливою формою звіту. Переважна частина читачів нефінансової звітності використовує веб-сторінки компаній. Компанії можуть надавати докладнішу інформацію на веб-сторінці порівняно з паперовими версіями звіту, наприклад, подавати розширену статистику або окремі розділи звіту окремими файлами. Деякі компанії створюють так звані конструктори нефінансового звіту, коли відвідувач веб-сторінки може обрати ті розділи звіту, які його цікавлять та скласти з них свою версію для завантаження. Досвід засвідчив, що наявність веб-сторінки звіту не зменшує важливості паперової версії. Проте варто пам'ятати, що зі зростанням обсягу інформації у нефінансовому звіті він може стати непридатним до використання, надто громіздким [7].

Згідно із дослідженням, проведеним компанією KPMG (International Survey of Corporate Social Responsibility Reporting, 2020), станом на 2020 рік вже близько 90 % найбільших 250 компаній світу публікують нефінансові звіти, а ще 4 % інтегрують інформацію про СВБ у свою щорічну звітність. Найчіткіше тенденції збільшення кількості соціальних звітів простежуються у Франції, Норвегії, Швейцарії, Бразилії та Південній Африці. За даними CorporateRegister.com, Переважна більшість звітів була від європейських компаній, водночас кількість компаній з Америки та Азії, що звітують, теж стрімко зростає. Значну роль у розповсюдженні нефінансового звітування відіграють уряди, які розглядають



нефінансове звітування як один із інструментів просування СВБ. Деякі з них – зокрема в країнах Європейського Союзу – зробили соціальну звітність обов'язковою для усіх або певних груп компаній [5].

Для проведення оцінювання корпоративної культури компанії Делойт було використано спеціальний метод оцінювання – анкетування на основі аналізу не фінансової звітності ТНК.

Нижче складено перелік основних критеріїв, які на нашу думку, важливі при оцінці корпоративної культури компанії:

- Гнучкість корпоративної культури
- Мотивація працівників
- Ефективність управління
- Місія та цілі компанії
- Цінності
- Можливості розвитку
- Комунікація між працівниками

Отже, корпоративна культура компанії оцінена на високому рівні. Серед проблемних питань виявлено надмірну кількість додаткових годин проведеної за роботою, що демотивує працівників, а також те, що у повсякденній рутинній роботі працівники не прозора відчують свою приналежність до цілей та місії компанії.

#### **Список використаних джерел:**

1. Друрі К. Управлінський і виробничий облік: Пер. з англ.; підручник. М.: ЮНІТИ-ДАНА, 2002.
2. Directive 2014/95/EU of the European Parliament and of the Council of 22 October 2014 amending Directive 2013/34/EU as regards disclosure of non-financial and diversity information by certain large undertakings and groups. URL: [http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=OJ:L:2014:330:FULL&from=E N#L\\_2014330 EN.01000101.doc](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=OJ:L:2014:330:FULL&from=E N#L_2014330 EN.01000101.doc).
3. Directive 2013/34/EU of the European parliament and the council of 26 June 2013 on the annual financial statements, consolidated financial statements and related reports of certain types of undertakings, amending Directive 2006/43/EC of the European Parliament and of the Council and repealing Council Directives 78/660/EEC and 83/349/EEC. URL: <http://www.oroc.pt/fotos/editor2/diretivacont.pdf>.
4. The Business Case for Corporate Responsibility by Arthur D. Little and Business in the Community URL: <http://www.bitc.org.uk/document.rm?id=5253>
5. Small, Smart and Sustainable: Experiences of SME Reporting in Global Supply Chains by GRI URL: [http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/02AF6322\[C207\[4F79\[85B2\[EC017826B60F/0/SSSReport.pdf](http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/02AF6322[C207[4F79[85B2[EC017826B60F/0/SSSReport.pdf)

**Ходзицька В. В.**, к.е.н., доцент,  
доцент кафедри бухгалтерського обліку та консалтингу  
**КНЕУ імені Вадима Гетьмана, м. Київ**

### **ПРИНЦИПИ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ: ШЛЯХ ДО КОНКУРЕНТНОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Успіх організації будується на ефективному управлінському обліку. Глобальні принципи управлінського обліку «з'єднують точки», дозволяючи побачити прямий зв'язок між цілями компанії і методами управлінського обліку. Вони застосовуються в роботі зі спеціалістами з управлінського обліку (у

відповідності до посадових повноважень) і можуть стосуватися: самих спеціалістів (фахівців), управління ефективністю організації, практики управлінського обліку.

Працюючи з різними службами, спеціалісти з управлінського обліку розуміють взаємозв'язок між операційною діяльністю, формуванням і витратою фінансових ресурсів, створенням і збереженням вартості. Вони відіграють важливу роль у підтримці ефективної роботи компанії, готуючи плани і відслідковуючи їхнє виконання.

Мета керівництва організації — безперервне створення вартості для зацікавлених сторін. Для досягнення цієї мети необхідно, щоб бізнес-модель була гнучкою і життєздатною.

Організація використовує свої взаємовідносини для отримання доступу до ресурсів. Інші відносини відкривають їй шлях на ринки. Успіх залежить від розумного розташування пріоритетів у відносинах, ресурсах і управлінні відповідними ризиками. Дотримання Принципів полегшує розставлення пріоритетів.

Щоб досягнути сталого успіху, організації повинні виявляти й використовувати можливості створення вартості для зацікавлених сторін, активно керуючи витратами і ризиками.

Для досягнення стійкого успіху організації повинні виявляти та використовувати можливості для генерування цінності для зацікавлених сторін, водночас активно керуючи витратами та ризиками.

Стратегія чітко формулює мету організації, її довгострокові цілі та те, як очікуються їх досягнення. Стратегія враховує зовнішнє середовище, в тому числі конкурентоспроможні, економічні, нормативно-правові пейзажі. Це означає стратегічну організацію положення, стратегічні варіанти, стратегічні ризики та стратегічні реалізація може бути повністю оцінена.

Це може дати ефективний результат лише в тому випадку, якщо воно ґрунтується на довірі та релевантній інформації. Отже, організації повинні узгодити заходи, найбільш долучні для оцінки виконання та розробити план досягнення цих цілей переконавшись, що інформація про ці заходи є доступною та релевантною під час виконання.

Життєво важливим елементом планів є планування даних. Це пошук, складання, вдосконалення та подання всіх даних що буде потрібні для оцінки та встановлення пріоритетів, встановлення цілей, прогнозування результатів та вимірювання виконання планів. Це критично важливо для досягнення принципу актуальної інформації.

Плани даних повинні охоплювати весь процес створення вартості (чи бізнес-модель) і, отже, будуть незмінно включати фінансові, нефінансові і змішані (наприклад, вартість одиниці товару) дані у структурованому і контрольованому середовищі.

Планування даних має велике значення оскільки відповідальні за рішення особи не повинні відчувати брак релевантної інформації для оцінки ефективності. Шкідливим є і надлишок інформації, котра не заслуговує на довіру, застаріла чи не має стосунку до рішення, яке приймається. Планування даних повинне також включати відомості про інформаційні технології, необхідні для забезпечення економічно ефективного пошуку, збору, обробки і представлення даних.

Дані повинні бути структуровані так, щоб включати всі елементи бізнес - моделі – чинники виробництва ,господарські операції ,готову продукцію та результат.

Данні повинні мати такі характеристики:

- Прямий зв'язок з цілями організації
- Ретельна підготовка
- Основа для прийняття рішень
- Доступність і зрозумілість для користувачів
- Безпечність
- Повнота
- Одноманітність у визначеннях та рішеннях
- Стійкість до змін і здатність до адаптації
- Ефективність

Виконання передбачає своєчасне забезпечення ресурсами та стимулювання дій необхідних для досягнення цілей організації. Це має місце за допомогою бізнес-моделі організації.

Бізнес-модель взаємопов'язана з обома зовнішнім середовищем та управління системою організації. Отже, політична, економічна, соціальна а технологічні фактори вимагають ретельних стратегічних розглядів.

Під час реалізації стратегії часто з'являються конкуруючі сили, які формують контекст, наповнений ризиками і можливостями, в якому великі очікування зацікавлених осіб необхідно задовольнити або перевершити. На цій стадії відбувається фіксація результатів у режимі реального часу та їхній аналіз з урахуванням поставлених цілей, після чого для осіб, що відповідальні за прийняття рішень, формуються відповідні звіти.

Отже, принципи, закладені в основі Загальноприйнятих бухгалтерських принципів (GAAP) і Міжнародних стандартів фінансової звітності (IFRS), дають чітке розуміння того, як необхідно звітувати щодо фінансового становища і результатів діяльності організації. Донедавна не існувало подібних стандартів, котрі б допомагали спеціалістам з управлінського обліку приймати рішення, підвищувати ефективність роботи і досягати сталого успіху. Глобальні принципи управлінського обліку заповнюють цю прогалину, надаючи організаціям інструмент для відпрацювання власних стандартів управлінського обліку.

#### **Список використаних джерел**

1. Жиглей І.В., Захаров Д.М. Звіт з управління – складова фінансової, нефінансової чи інтегрованої звітності? *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2019. Вип. 1(42). с.18-24.
2. Озеран А.В. Звіт керівництва vs звіт про управління: проблеми відповідності закону про бухгалтерський облік та світової практики. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2017. №10-11. С. 2–12.
3. Ловінська Л. Г. Вплив євроінтеграційних процесів на розвиток бухгалтерського обліку та звітності в Україні. *Фінанси України*. 2014. № 9. С. 21 –30.

## ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ В АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

За ринкової трансформації сільського господарства, що склалися в Україні на сьогоденному етапі розвитку її економіки, проблема мотивації персоналу набула важливого значення.

Мотивація – це процес заохочення людей до ефективної діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації шляхом формування мотивів [5].

Мотивація праці – це одна з найважливіших функцій менеджменту, що представляє собою стимулювання групи працівників до праці для досягнення мети підприємства, завдяки задоволенню його потреб. Головними важелями мотивації є стимули та мотиви, які у взаємодії мають формувати ефективний мотиваційний механізм працівників підприємства у сфері зовнішньоекономічної діяльності [1].

Процес побудови мотиваційного механізму є складним та тривалим, який повинен враховувати як результат праці, так і потреби та інтереси працюючих. Мотиваційний механізм управління персоналом є вагомим інструментом підвищення ефективності, результативності, стабілізації та якісної діяльності будь-якої організації.

На думку О. Бобрової до сновних принципів побудови мотиваційного механізму персоналу аграрних підприємств слід віднести:

- відповідність місії та цілям розвитку організації, кадровій політиці;
- чіткість визначення цілі мотиваційного механізму;
- поєднання матеріальної та нематеріальної складової мотиваційного механізму;
- матеріальна та нематеріальна винагорода в механізмі мотивації повинна відповідати посаді працюючого;
- критерії системи оплати праці у мотиваційному механізмі повинні бути чіткі, прозорі, справедливі та зрозумілі для працюючих;
- матеріальна винагорода повинна відповідати рівню життя в регіоні та бути конкурентоспроможною на ринку праці;
- гнучкість мотиваційного механізму до зміни внутрішнього та зовнішнього середовища;
- відповідність механізму мотивації відповідати корпоративній культурі підприємства;
- відповідність вказаного механізму ресурсним можливостям організації [2, с. 128].

Однією з основних умов підвищення ефективності мотивації праці є забезпечення відповідності структури стимулюючих засобів (економічних, престижних, задоволеність роботою) структурі мотивації праці персоналу малого підприємства (мотивів забезпечення важливих благ для життя, достойного заробітку, зручних умов праці, престижу праці в галузі та ін).

Основними цілями застосовуваної системи мотивації є: залучення працівників на підприємстві, їх збереження, стимулювання оптимальної виробничої поведінки [3].

Основою мотивації праці кожної особи є її потреби. Під час дослідження потреб, важливе розуміння джерел, за рахунок яких вони покриваються. Для працівників сільськогосподарських підприємств такими джерелами можуть бути три основні: сільськогосподарські підприємства, держава, особиста (поза основним місцем праці) діяльність персоналу (рис. 1).

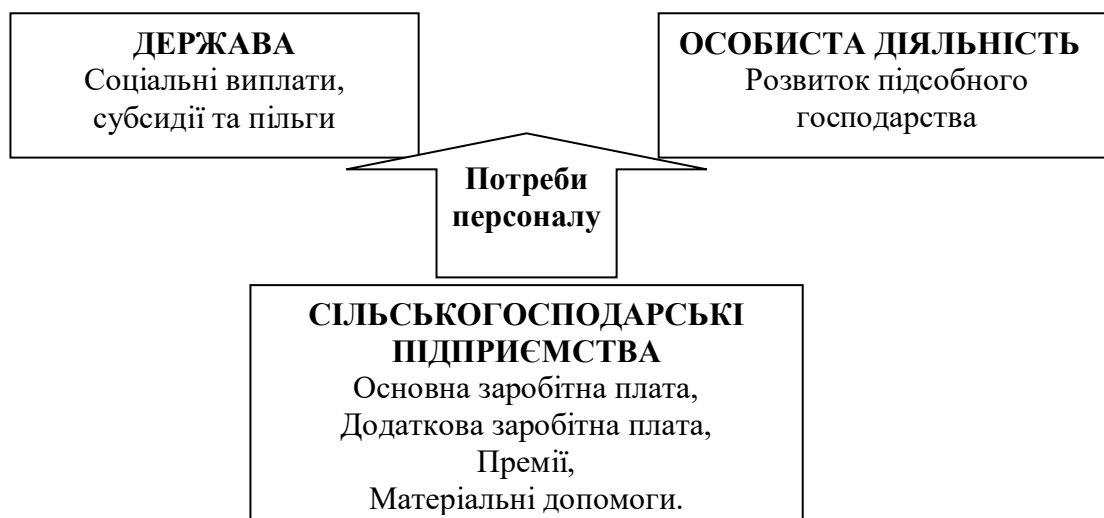


Рис. 1. Джерела покриття потреб працівників сільськогосподарських підприємств.

Дослідження підтверджують доцільність розділу мотивів трудової поведінки й діяльності працівників сільськогосподарських підприємств на чотири основні групи: матеріальні, духовні, виробничо-побутові та соціальні [3].

Колот А. розділяє мотиви на внутрішні та зовнішні [3, с. 13]. Внутрішні мотиви - це внутрішні спонукальні сили людини. Для людей, зайнятих в інноваційній діяльності, таким мотивом має бути потяг до творчості, до раціоналізаторства та винайдення нового продукту. Люди з сильним внутрішнім мотивом до творчої, винахідницької діяльності є важливим стратегічним ресурсом для підприємства інноваційного розвитку. Ще на етапі відбору персоналу потрібно виявляти людей з сильною внутрішньою мотивацією.

Зовнішні - це фактори, якими організація намагається спонукати людей до виконання певної роботи, їх ще називають стимулами. До зовнішніх факторів мотивації відносять кар'єрне зростання, різні заохочення, премії, підвищення заробітної плати та ін.

Зрозумівши механізм формування мотиваційної сфери працівників, керівники зможуть ефективно управляти персоналом, досягаючи цілей підприємства. Л.Г. Міляєвою сформований наступний перелік мотиваційних факторів до інноваційної діяльності:

- 1) можливість перепідготовки, підвищення кваліфікації (частково або повністю за рахунок підприємства);
- 2) преміювання працівників за результатами інноваційної діяльності;
- 3) творчий характер праці;
- 4) інноваційний характер праці, зв'язаний з використанням нових методів роботи, з розробкою та реалізацією нововведень;
- 5) можливість участі в науково-технічних виставках, форумах, конференціях;
- 6) розвиненість корпоративної культури (системи спільних цінностей);

7) регулярна оцінка професійної конкурентоспроможності працівників, сполучена з коригуванням рівня заробітної плати;

8) врахування думки працівників при розробці стратегії розвитку підприємства при переході на інноваційний шлях розвитку [4, с. 75-76].

Отже для ефективного управління персоналом потрібен єдиний механізм мотивації, який враховував би потреби як підприємства, так і працівників, що дасть можливість забезпечити досягнення його цілей мотиваційної політики.

#### **Список використаних джерел**

1. Бала В.В. Процес мотивації персоналу підприємства та його складові. *Технологический аудит и резервы производства*. № 3/3(17). 2014. С. 46-50.
2. Боброва О.Г. Організація і стимулювання праці. К.: КНЕУ, 2004. 145 с.
3. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини. К.: Знання, 2011. 535 с.
3. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник. К. КНЕУ, 2002.
4. Миляева Л. Г. Оценка и стимулирование персонала организаций в условиях инновационной среды. Бийск : Изд-во Алт. гос. техн. ун-та, 2008. 156 с.
5. Притула О.В. Мотиваційні механізми в сфері підприємництва. Дніпропетровськ. ДНУ. Вип. 72, 2001. С. 50-55.

**Чорна Н.О.**, викладач І-ї категорії,  
**Дніпровський технікум зварювання та електроніки імені Є.О. Патона**, м. Дніпро

### **ОПТИМІЗАЦІЯ ВИТРАТ НА РЕКЛАМНІ ЗАХОДИ ПІДПРИЄМСТВА**

В ситуації постійної конкурентної боротьби, для більшості підприємств, на перший план постає потреба пошуку свого споживача та підтримка з ним тривалих відносин. Реклама виконує центральну роль в процесі збереження та зміцнення позицій фірми на ринку. Перед будь-яким підприємством, що виготовляє товар (послуги, роботи), постає проблема його збуту, тому, як правило, в якості основної мети рекламної кампанії фірми називають збільшення збуту або підтримка його на попередньому рівні. Обсяги збуту є універсальною оцінкою роботи підприємства в силу його першочергової важливості. Реклама впливає на збут в основному через створення образу продукту та фірми і підвищення рівня його відомості. Проте для того, щоб реклама працювала, необхідно розробити стратегію рекламної кампанії.

Вирішення проблеми визначення частки реклами в системі маркетингових комунікацій та її особливостей має тісний взаємозв'язок із проблемою визначення величини рекламного бюджету як першооснови всієї рекламної діяльності. Тому управління рекламною діяльністю сьогодні – це передусім планування рекламного бюджету. Один і той же рекламний бюджет може бути витрачений з різною ефективністю (у тому числі з нульовою). Тому особливу увагу треба приділяти способам розв'язання завдання оптимально використати кошти рекламного бюджету під час рекламного планування та проведення рекламних кампаній підприємств, яке є частиною процесу медіа-планування.

Метою даної роботи є аналіз й обґрунтування існуючих підходів до оптимізації медіа-планування підприємства для підвищення ефективності процесу рекламних комунікацій підприємства в подальшому та дослідження оптимального рівня витрат на пряму рекламу для підприємств з метою підвищення ефективності рекламних витрат.

Витрати на рекламу належать до витрат операційної діяльності. Вони прямо не впливають на собівартість продукції, але збільшують її собівартість. В

Методичних рекомендаціях з формування собівартості продукції (робіт, послуг) у промисловості витрати поділяються на продуктивні (передбачені технологією та організацією виробництва) та непродуктивні (необов'язкові, що виникають у результаті певних недоліків організації виробництва, порушення технології і т.д.). Запропонована І.В. Нестеренко ієрархічна структура об'єктів обліку виробничих витрат на рекламу включає: вид реклами; виробничі переділи: першого (цех, відділ) та другого (ділянка) порядку; етап виробництва (розробка макетів, створення і розміщення); вид робіт пов'язаних з виготовленням реклами.

З точки зору бухгалтерського обліку, підставою для виникнення витрат на рекламу є договір на проведення рекламної діяльності виготовленої продукції у відповідності до вимог законодавства. Сума витрат на рекламу повинна бути точно визначена і в результаті проведеної рекламної діяльності повинно відбуватися зменшення економічної вигоди.

Згідно Закону України «Про Рекламу» визначено наступну класифікацію витрат: витрати на внутрішню рекламу; витрати на зовнішню рекламу; витрати на порівняльну рекламу; витрати на приховану рекламу; витрати на рекламу на транспорті; витрати на соціальну рекламу; витрати на рекламу на телебаченні і радіо; витрати на рекламу у друкованих засобах масової інформації; витрати на рекламу послуг, що надаються із використанням електрозв'язку; витрати на рекламу під час демонстрування кіно- та відеофільмів [1].

Для визначення ефективності застосування засобів мас-медіа використовують різні проблемно-орієнтовані методи, які дають змогу розробити оптимальний план розповсюдження реклами. Одними з можливих нескладних моделей для визначення оптимального медіа-плану є економіко-математична модель лінійного програмування.

На основі інформації про результати попередніх рекламних кампаній на підприємстві та інформації про рекламоносії можна оптимізувати заходи рекламної компанії для підприємства, яке займається реалізацією опалювальних котлів, при умові обмеженості бюджетних коштів з метою вибору більш ефективних каналів розповсюдження реклами і визначити кількість показів на ньому.

В основу розрахунків покладемо економіко-математичну модель лінійного програмування:

$$\sum_j b_{ij} * X_j \Rightarrow \max - \text{цільова функція}; \quad (1)$$

$$\text{обмеження: } 10^3 * \sum_j C_j * X_j \leq C \quad X_j \geq 0$$

де і - контакт і-ї групи цільової аудиторії, од.;

    j - рекламоносій;

    b<sub>ij</sub> - кількість контактів і-ї групи за використання j-го рекламоносія за один показ, од.;

    X<sub>j</sub> - кількість показів в j-му рекламоносії, од.;

    C<sub>j</sub> - ціна контакту j-го рекламоносія за 1000 контактів, грн;

    C - бюджет рекламної кампанії, призначений для засобів масової інформації, грн.

Для визначення ціни контакту використаємо загальновідому формулу:

$$C_{1000} = \frac{1000 \cdot T}{A}, \quad (2)$$

де  $T$  - тариф за послугу, грн;

$A$  - аудиторія (тираж, обсяг реалізації, корисна аудиторія тощо), од.

Для того, щоб зробити розрахунок точнішим, скоригуємо показник вартості рекламоносія на 1000 контактів.

Враховуючи, що кількість контактів цільової групи (місцеве населення віком 25 - 45 років у середнім) за використання рекламоносія за один показ дорівнює: 8486 - для місцевої преси; 934 - для транспортної реклами; 9720 - для виставки; 62230 - для Інтернет аудиторії; 25 - для презентації. Бюджет рекламної кампанії 25481,45 грн. Скоригована ціна контакту відповідно: 0,035; 0,14584; 14,49; 0,10845; 24.

Побудуємо оптимізаційну модель використання засобів мас-медіа:

$$8486X_1 + 934X_2 + 9720X_3 + 62230X_4 + 25X_5 \Rightarrow \max$$

$$\begin{cases} 10^3 \cdot 0,0351X_1 \leq 15481,44 \\ 10^3 \cdot 0,14584X_2 \leq 15481,44 \\ 10^3 \cdot 14,49X_3 \leq 15481,44 \\ 10^3 \cdot 0,10845X_4 \leq 15481,44 \\ 10^3 \cdot 24X_5 \leq 15481,44 \\ X_j \geq 0 \end{cases}$$

Для рішення оптимізаційної моделі скористаємося інструментом *Поиск решения* табличного процесору *MS Excel*. Форма з розрахунками наведена на рис. 1.

|                              | X1      | X2     | X3     | X4     | X5    |          |  |          |
|------------------------------|---------|--------|--------|--------|-------|----------|--|----------|
| <b>значення змінних</b>      | 725,967 | 174,72 | 1,7585 | 234,96 | 1,06  |          |  |          |
| витрати:                     |         |        |        |        |       |          |  |          |
| місцева преса                | 35,1    |        |        |        |       | 25481,45 |  | 25481,45 |
| транспорт                    |         | 145,84 |        |        |       | 25481,45 |  | 25481,45 |
| виставки                     |         |        | 14490  |        |       | 25481,45 |  | 25481,45 |
| Інтернет                     |         |        |        | 108,45 |       | 25481,45 |  | 25481,45 |
| презентації                  |         |        |        |        | 24000 | 25481,45 |  | 25481,45 |
| <b>цільова функція (max)</b> | 8486    | 934    | 9720   | 62230  | 25    | 20962451 |  |          |

Рис. 1. Результати розрахунків оптимізаційної моделі

Таким чином, для охоплення аудиторії 20962451 чол. необхідно в наступному році збільшити кількість показів рекламного звернення підприємства у місцевій пресі до 725 для цього пропонується розширити коло видавництв. Необхідно збільшити кількість транспортної реклами 174 і реклами в Інтернеті до 234 показів. Кількість виставок і презентацій доцільно залишити на рівні одного показу.

Таким чином, як свідчить наведений приклад, з метою оптимізації заходів рекламних кампаній можна використовувати економіко-математичні моделі лінійного програмування.

#### Список використаних джерел:

1. Про рекламу. Закон України № 270/96-ВР від 03.07.1996 Верховна Рада України URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/270/96-вр>.



2. Методичні рекомендації з формування собівартості продукції (робіт, послуг) у промисловості: Наказ Державного комітету промислової політики України від 02.02.2001 р. № 47 URL:<http://pro-u4ot.info>.

**Шандалюк І.О.**, здобувач вищої освіти  
СВО магістр, ОПП Підприємництво, торгівля та біржова діяльність,  
Науковий керівник – **Костриченко В.М.**, к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економіки підприємства і міжнародного бізнесу,  
**Національний університет водного господарства та природокористування,**  
м. Рівне

## **СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ОЦІНЮВАННЯ ОКРЕМИХ ВИДІВ МАРКЕТИНГОВОЇ СТІЙКОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Кожне підприємство функціонує в умовах постійної змінюваності зовнішнього оперативного середовища, обумовлених безпосереднім впливом покупців, конкурентів, клієнтів, державних установ, і змін внутрішнього потенціалу, які порушують його рівноважний стан. Практика господарювання доводить, що антикризова стійкість підприємства досягається за такого стану суспільних та економічних відносин, за якого відсутні загрози критичного характеру. Водночас зберігається повноцінна здатність господарюючого суб'єкта адекватно реагувати на ці загрози, маневруючи фінансовими ресурсами, виробничими програмами, технологіями та іншими ресурсами.

Огляд наукових праць щодо трактування поняття «антикризова стійкість» показав, що автори, формулюючи визначення, досить часто як основу використовують такі дефініції: це здатність підприємства, це комплексна категорія, це характеристика діяльності чи стану підприємства та інше. Найбільш поширеними визначеннями антикризової стійкості підприємства є такі, в яких акцент робиться на факті настання кризової ситуації та прийняття рішень щодо виходу з неї [1, с.89].

Однією з ключових складових забезпечення антикризової стійкості підприємства є маркетингова компонента, яка визначає доцільність започаткування певного виробництва в умовах жорстких конкурентних відносин, а також вивчає конкурентне середовище і ринок, на якому функціонує чи на який планує вийти підприємство зі своєю продукцією (послугами). Фактично маркетинговою діяльністю підприємства є процес організації виробництва і збуту продукції, орієнтований на задоволення потреб окремих споживачів і отримання прибутку на основі дослідження і прогнозування ринку, вивчення внутрішнього та зовнішнього ринкового середовищ, розробки стратегії і тактики власної поведінки на ринку за допомогою маркетингових програм.

До спектру завдань маркетингової діяльності підприємства входять такі: дослідження ринку товарів (послуг); розробка та впровадження ефективних заходів товароруху; здійснення рекламних кампаній; формування обґрунтованої цінової політики; формування платоспроможного попиту та системи стимулювання збуту; розробка досконалої асортиментної політики; вибір каналів товароруху; визначення дизайну товарів (послуг); формування позитивного іміджу товарів (послуг); передбачення сервісного обслуговування .

Маркетинг в антикризовому управлінні підприємством є основою стійкої роботи всіх інших його підрозділів. Формування антикризового механізму має ґрунтуватися на внутрішніх можливостях підприємства, що включають і рівень розвитку таких компонентів менеджменту, як прогнозування, планування, інформаційне забезпечення, мотивація персоналу, процеси централізації й децентралізації, інтеграції й диверсифікованості управління, організаційні структури управління контролю тощо [2].

Наукові підходи до трактування сутності поняття «маркетингова стійкість» різноманітні. Автори розглядають окремі аспекти маркетингової стійкості. Узагальнюючи різні підходи до визначення цього поняття, будемо розглядати його як інструмент досягнення сталого становища на ринку, який допоможе протистояти загрозам оточуючого середовища шляхом повного застосування можливостей маркетингового комплексу (товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики) для забезпечення потреб споживачів.

Головною метою підприємства, яку воно може досягти інструментами маркетингу, є підвищення рівня рентабельності маркетингової діяльності. Вона складається з основних цілей, якими можуть бути: підвищення частки ринку, зайняття лідерських позицій на ринку, підвищення якості продукції, збільшення кількості споживачів продукції підприємства, поліпшення стану елементів комплексу маркетингу тощо.

На другому етапі необхідно визначити чинники впливу. На маркетингову стійкість підприємства чинять вплив різноманітні чинники, класифікувати які можна за такими напрямками: спосіб вимірювання, інтенсивність взаємодії, характер впливу, місце виникнення, термін дії, характер результатів оцінювання. Далі необхідно виявити реальні чинники впливу та скласти їх ієрархію з метою виявлення тих, на які треба звернути увагу в першу чергу. Допоможе у цьому проведення SWOT-аналізу. Важливим є наступний етап, який передбачає визначення напрямів та показників, за якими буде відбуватися оцінювання рівня маркетингової стійкості. В економічній літературі частіше розглядаються такі види маркетингової стійкості: ринкова, конкурентна та споживча. Науковцями пропонується доповнити існуючі її види ще такими: товарно-інноваційна, цінова, збутова, комунікаційна. Таким чином, буде враховано вплив комплексу маркетингу. Кожний складник має оцінюватися групою показників [3].

Оцінювання маркетингової стійкості за комплексом маркетингу може здійснюватися такими показниками: ринкова частка підприємства; відносна ринкова частка підприємства; коефіцієнт зміни обсягів продажу; динаміка кількості покупців; динаміка кількості лояльних покупців; коефіцієнт відповідності попиту; коефіцієнт завершеності покупок; ефективність реалізації товарів у динаміці; рентабельність маркетингових інвестицій; розмір середнього чеку покупок; цінові стратегії компанії; кількість нових видів продукції та технологічних процесів, які впроваджувалися протягом трьох-п'яти років; рентабельність продаж у динаміці; рентабельність реалізованої продукції у динаміці; питома вага витрат на збут у загальних витратах; збутові стратегії підприємства; витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації продукції; питома вага інноваційних видів продукції у загальній кількості [4].

Ринкова маркетингова стійкість може бути оцінена такими основними

показниками: темпами розвитку ринку; динамікою місткості ринку, на якому діє компанія; динамікою відносної частки ринку; чотирьохчастковим показником концентрації ринку у динаміці; коефіцієнтом Херфіндаля-Хіршмана в динаміці; рівнем монополізації ринку; наявністю товарів-замінників на ринку.

Для оцінювання конкурентної маркетингової стійкості можна скористатися такими показниками, як: кількість конкурентів на ринку у динаміці; наявність та складність бар'єрів проникнення на ринок нових конкурентів; рівень конкурентоспроможності підприємства та його продукції; кількість сильних сторін досліджуваного підприємства порівняно з основними конкурентами у динаміці; наявність конкурентних переваг; реакція конкурентів на дії, які здійснює досліджуване підприємство (конкурент, який не поспішає; тигровий конкурент, непередбачуваний та вибірковий конкурент); ринкова сила конкурентів; стратегії конкурентної боротьби (ринкові лідери, челенджери, послідовники, нішери).

Оцінювання споживчої маркетингової стійкості може здійснюватися такими показниками, як: кількість сегментів споживачів, які обслуговує підприємство, у динаміці; розмір цільового ринку у динаміці; кількість споживачів, які лояльні до продукції підприємства та роблять повторні покупки; рівень задоволеності споживачів продукцією підприємства.

Здійснена оцінка маркетингової стійкості підприємства є підставою щодо розроблення рекомендацій та заходів, які спрямовані на підвищення її рівня. Запропоновані дії можуть розроблятися для кожного виду маркетингової стійкості, оскільки вони у цьому разі будуть мати більший ефект [3].

#### **Список використаних джерел:**

1. Костриченко В.М., Ковальчук В.О. Обґрунтування кількісного та якісного оцінювання антикризової стійкості підприємства. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Збірник наукових праць: Економічні науки*. Випуск 2(90). Рівне, 2020. С.88-104.
2. Натрус К.С., Хамініч С.Ю. Антикризовий маркетинг як складова стратегічного управління. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_13](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_13) (дата звернення: 16.03.2021).
3. Белова Т.Г., Фільченкова Я.К. Маркетингова стійкість підприємства в ринковому середовищі та показники її оцінювання. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/5039/Belova%20Tatiana.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення: 16.03.2021).
4. Савчук А. Ефективність маркетингової діяльності підприємств. URL: <http://visnik.knute.edu.ua/files/2015/05/4.pdf> (дата звернення 21.03.2021).

**Шквиря Н.О.**, к.е.н, доцент,  
доцент кафедри «Маркетинг»,  
**Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра  
Моторного, м. Мелітополь**

## **УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ МОЛОКОПЕРЕРОБНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Процес становлення ринкових відносин викликає необхідність переорієнтації виробництва та реалізації виробленої продукції на задоволення потреб і запитів кінцевих споживачів. Зарубіжний досвід і досвід деяких вітчизняних виробників

свідчить про те, що дієвим інструментом вирішення цього завдання є застосування комунікаційної політики. До того ж кожному підприємству потрібна додаткова перевага, яке дозволить поліпшити маркетингову позицію і забезпечити певні конкурентні переваги [1]. Комунікаційна політика є одним з чотирьох основних інструментів маркетингу, метою якої є надання інформації для інших інструментів маркетингу і внесення свого вкладу в збільшення продажів в довгостроковій перспективі, забезпечує взаємозв'язок між виробниками і споживачами товарів у процесі обміну [2].

Метою дослідження є розробка заходів щодо удосконалення комунікаційної політики молокопереробного підприємства ПрАТ «Юрія».

ПрАТ «Юрія» є провідним молокопереробним підприємством України. Продукція даного виробника відзначається помірною ціною при гарній якості продукції, що безумовно є плюсом, але низькі витрати на комунікаційні заходи знижують привабливість продуктів даного підприємства для споживачів, що і є, в свою чергу, основною проблемою.

В результаті маркетингових досліджень для підприємства запропоновано наступні комунікаційні заходи: проведення дегустації, зв'язки з громадськістю, реклама, участь у виставці, реклама в Інтернет. У таблиці 1 наведено розрахунки щодо витрат на проведення запропонованих комунікаційних заходів для досліджуваного підприємства.

У результаті аналізу бюджету на проведення комунікаційних заходів можна зробити висновки, що найбільші витрати йдуть рекламу – 4674,6 грн. На основі отриманого бюджету будуємо оптимізаційну модель, мета якої моделювання зростання кількості споживачів продукції ПрАТ «Юрія» при дотриманні плану запропонованих комунікаційних заходів.

Таблиця 1

**Розподіл бюджету на проведення комунікаційних заходів**

| Назва заходу            | Вартість, тис. грн. |
|-------------------------|---------------------|
| Проведення дегустації   | 211,5               |
| Зв'язки з громадськістю | 352,9               |
| Реклама                 | 4674,6              |
| Участь у виставці       | 38,2                |
| Реклама в Інтернет      | 34,0                |
| Разом                   | 5311,3              |

В першу чергу окреслимо дані для побудови моделі:

$x_i$  – сума коштів, що виділяються на заходи маркетингових комунікацій;  
 $i = 1 \dots 5$

Відповідно визначимо систему змінних:

$x_1$  – кількість людей зацікавлена у дегустаціях;

$x_2$  - кількість людей, для яких мають значення заходи зі зв'язків з громадськістю;

$x_3$  – кількість людей, на яких має вплив безпосередньо реклама;

$x_4$  – кількість людей, яких цікавить участь підприємства у виставках;

$x_5$  – кількість людей, що переглядає рекламні матеріали в Інтернеті.

Складемо систему обмежень. Так маємо наступні обмеження:

1. Залежність кількості людей та коштами на втілення конкретного заходу:

- $x_1 \leq 211,48$  тис. грн.;
- $x_2 \leq 352,98$  тис. грн.;
- $x_3 \leq 4674,58$  тис. грн.;
- $x_4 \leq 38,22$  тис. грн.;
- $x_5 \leq 34$  тис. грн.

2. Планується, що витрати на рекламування є найбільш місткими. Наступним обмеженням є те, що витрати на рекламування мають становити не менше 80% від загальних витрат на проведення комунікаційних заходів.

$$x_3 \geq 0,8 (x_1 + x_2 + x_3 + x_4 + x_5);$$

Отримаємо функцію, що виглядатиме наступним чином:

$$0,8x_1 + 0,8x_2 - 0,2x_3 + 0,8x_4 + 0,8x_5 \leq 0$$

В результаті побудови оптимізаційної економіко-математичної моделі, встановили, що максимально можлива кількість людей, що стане споживачами продукції ПрАТ «Юрія» в результаті реалізації запропонованих комунікаційних заходів складе 124756 осіб (таблиця 2).

3. Цільова функція:

Критерієм оптимальності є збільшення кількості споживачів, тобто цільова функція має вид:

$$F = 29x_1 + 15x_2 + 24x_3 + 12x_4 + 20x_5 \rightarrow \max$$

Розрахунками підтверджено ефективність впровадження комунікаційних заходів на ПрАТ «Юрія», так, за рахунок реалізації запропонованих комунікаційних заходів можливе підвищення обсягів реалізованої продукції на 10%. В результаті чого, при незмінній ціни рентабельність виробництва підвищиться на 9,8 в.п., рентабельність продажу - на 8,1 в.п.

*Таблиця 2*

### Оптимізаційна економіко-математична модель удосконалення комунікаційної політики

| x1     | x2     | x3       | x4     | x5  | Ліва частина |      | Права частина |
|--------|--------|----------|--------|-----|--------------|------|---------------|
| 211,48 | 352,98 | 4674,582 | 38,226 | 34  | -            | -    | -             |
| 1      | -      | -        | -      | -   | 211,48       | <=   | 211,48        |
| -      | 1      | -        | -      | -   | 352,98       | <=   | 352,98        |
| -      | -      | 1        | -      | -   | 4674,582     | <=   | 4674,582      |
| -      | -      | -        | 1      | -   | 38,226       | <=   | 38,226        |
| -      | -      | -        | -      | 1   | 34           | <=   | 34            |
| 0,8    | 0,8    | -0,2     | 0,8    | 0,8 | -425,568     | <=   | 0             |
| 13,2   | -      | -        | 32,9   |     | 4049,171     | <=   | 4200          |
| 29     | 15     | 24       | 12     | 20  | 124756       | макс | -             |

Отже, в сучасних економічних умовах удосконалення комунікаційної політики, стає необхідною умовою стійкості, конкурентоспроможності і успіху підприємства на ринку.

#### Список використаних джерел:

1. Шквиря Н.О. Інформаційне забезпечення інноваційних рішень на засадах маркетингу. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. Мелітополь, 2013. № 2(22). С. 288-294.
2. Шквиря Н.О. Сутність та особливості маркетингового планування конкурентоспроможності продукції. *Збірник наукових праць Таврійського державного*

- агротехнологічного університету (економічні науки). Мелітополь, 2016. № 3(32). С. 164-170.
3. Шквиря Н.О. Застосування методу портфельного аналізу в стратегічному маркетингу підприємства. *Проблеми і тенденції розвитку сучасної економіки в умовах інтеграційних процесів: теоретичні та практичні аспекти*: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф., 16-18 жовт. 2019 р. Херсон: ФОП Вишемирський В.С., 2019. С. 421.424.
4. Шквиря Н.О. Обґрунтування вибору маркетингової стратегії молокопереробного підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. С. 324-329.

**Щербаков К.С.**, здобувач вищої освіти  
СВО магістр, ОПП Облік і оподаткування,  
Науковий керівник - **Костякова А. А.**, к.е.н., доцент,  
доцент кафедри обліку і оподаткування,  
**Таврійський державний агротехнологічний університет**  
**імені Дмитра Моторного**, м. Мелітополь

### **СТРАТЕГІЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

Проблема забезпечення сталого розвитку економічних систем перебуває в центрі уваги світової наукової спільноти. Велике значення цій проблематиці надається передусім у розвинених країнах Заходу, в яких реалізація підприємствами концепції сталого розвитку є важливою умовою приналежності до найбільш прогресивних учасників ринку. Орієнтуючись на інтеграцію із Європейським союзом, Україна, її окремі регіони та підприємства мають впроваджувати найбільш прогресивні практики, зокрема і елементи концепції сталого розвитку [1].

Сталий розвиток – такий розвиток країн і регіонів, коли економічне зростання, матеріальне виробництво і споживання, а також інші види діяльності суспільства відбуваються в межах, які визначаються здатністю екосистем відновлюватися, поглинати забруднення і підтримувати життєдіяльність теперішніх та майбутніх поколінь [2].

У 50–60-х рр. 20 ст. розвиток пов'язували лише з економічним прогресом та зростанням економічної ефективності. Проте зростаюче споживання природних ресурсів призвело до деградації довкілля й негативно вплинуло на здоров'я людей.

Щоб уникнути екологічної кризи, до концепції розвитку необхідно було включити третю мету – збереження довкілля. Вперше це питання було порушено на Конференції ООН з довкілля людини (1972, м. Стокгольм), яка визнала актуальність екологічних проблематики та необхідність створення дієвих міжнародних механізмів для її розв'язання. Термін «сталий розвиток» з'явився у 1980 році, коли вийшла «Всесвітня стратегія охорони природи» (ВСОП), підготовлена Міжнародною спілкою охорони природи (МСОП). Ця стратегія висунула принципово нове положення: збереження природи нерозривно пов'язане з питаннями розвитку. Розвиток суспільства має відбуватися за умови збереження природи. Поняття «сталий розвиток» почали широко застосовувати після публікації у 1987 році звіту Міжнародної комісії з довкілля та розвитку «Наше спільне майбутнє», підготовленого під керівництвом Г. Х. Брундтланд. Концепція сталого розвитку набула провідного статусу після Конференції ООН з довкілля та розвитку (1992, м. Ріо-де-Жанейро) і була відображена в прийнятому на конференції Порядку денному на 21 століття [2].

На сьогоднішній день підприємства України повинні будувати систему управління підприємством на засадах сталого розвитку, саме таке управління сприяє забезпеченню його фінансової стійкості, конкурентоспроможності, ефективному функціонуванні на ринку, організації виробництва орієнтованого на зменшення шкідливих викидів в атмосферу, зниження матеріаломісткості виготовлення продукції, покращенню робочих місць працівників та зростанню соціального рівня населення. Саме діючий механізм сталого розвитку дозволяє підприємствам не тільки легко адаптуватися до змін навколишнього середовища, а ще й постійно розвиватися [3].

Основою сталого розвитку підприємств є поєднання трьох складових: економічної, соціальної та екологічної. Економічна складова сталого розвитку підприємства включає в себе стан фінансових ресурсів, їх розподіл і використання, які забезпечують розвиток підприємства на основі зростання прибутку, збереженні платоспроможності в умовах змін зовнішнього середовища. Соціальна складова сталого розвитку підприємства включає в себе спрямування напрямків діяльності підприємства на зростання рівня життя населення та працівників підприємства в цілому за рахунок покращення умов праці, зростання заробітної платні, підвищення рівня кваліфікації персоналу. Екологічна сталість передбачає використання підприємством сучасних технологій виробництва, автоматизацію праці, застосування екологічно-безпечних матеріалів, дані заходи дозволяють зменшувати негативний вплив на навколишнє середовище, шляхом відмови від використання шкідливих речовин та зменшення використання електроенергії [3].

Механізм управління сталим розвитком підприємства передбачає послідовність виконання запланованих дій спрямованих на досягнення поставлених цілей по досягненню сталого розвитку підприємством (рис.1).

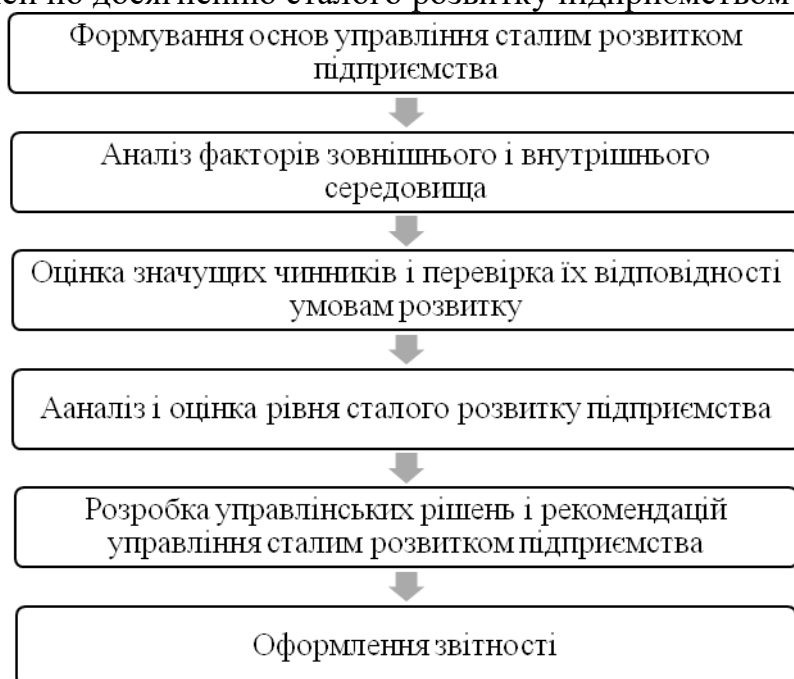


Рис. 1. Етапи механізму управління сталим розвитком підприємства.

Джерело: [4, с. 130-132]

Під час аналізу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища необхідно визначити вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на результати діяльності

підприємства та виокремити можливості, загрози, сильні та слабкі сторони підприємства з точки зору сталого розвитку. На підставі отриманих даних необхідно оцінити потенціал підприємства.

При аналізі та оцінці рівня сталості підприємства визначаються перспективні шляхи розвитку підприємства з урахуванням стану підприємства та наявних ресурсів для реалізації розроблених стратегій.

Впровадження програм сталого розвитку надає підприємству ряд економічних, соціальних та екологічних переваг. До таких переваг відноситься:

- підвищення рівня управління підприємством;
- покращення соціальної репутації підприємства;
- нові ринкові можливості;
- ріст інвестиційної привабливості підприємства;
- мінімізація ризиків в області сталого розвитку;
- ріст ефективності розподілення ресурсів та скорочення витрат.

Проте при впровадженні програм сталого розвитку підприємствами можливий ряд проблем, таких як фінансова стійкість, яка залежить від платоспроможного попиту на продукцію, оскільки від нього залежить показники прибутковості підприємства. Разом з тим попит на вироблену продукцію напряму залежить від рівня розвитку економіки, рівня життя та доходів населення, конкурентоспроможності продукції. Також фінансова стійкість підприємства залежить від періоду економічного циклу в якому знаходиться економіка країни.

Упровадження обліку сталого розвитку дасть змогу аргументувати економічну ефективність заходів підприємства. Облік сталого розвитку забезпечить бухгалтерський облік відповідною інформацією, яку нині ще не систематизовано. З огляду на це необхідно розробити систему формування витрат на охорону довкілля й соціальне забезпечення, вартісні показники взаємозв'язку довкілля, соціальної сфери та економіки для оцінки екологічних і соціальних чинників. Реальні показники стану довкілля, отримані за допомогою моніторингу, їх порівняння з розробленими вченими нормативами якості довкілля можуть сформувати інформаційну базу для розроблення системи обліку сталого розвитку на підприємстві [5].

#### **Список використаних джерел:**

1. Стратегія сталого розвитку підприємств з виробництва харчових продуктів та напоїв. *Ефективна економіка*. № 11. 2015. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4588>
2. Сталий розвиток для України. URL: <https://sd4ua.org/shho-take-stalij-rozvitok/>
3. Сталий розвиток підприємства: проблеми та перспективи. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/153856>
4. Данилишин Б.М. Розроблення національних стратегій сталого розвитку: корисний досвід для України. *Механізм регулювання економіки*. 2008. № 3 (2). С. 214–218.
5. Сокіл О. Г. Теоретико-методологічні засади бухгалтерського обліку сталого розвитку сільськогосподарських підприємств : монографія. Мелітополь : ТОВ «Колор Принт», 2018. 454 с.



### **КРЕДИТУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕКТОРУ В УКРАЇНІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЙОГО ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ**

Ефективне функціонування економіки будь-якої держави, формування конкурентоспроможного середовища в значній мірі обумовлено рівнем підприємницької активності. Реалізація економічного потенціалу підприємництва залежить від можливостей та умов його фінансування. Одним із визначальних інструментів фінансового забезпечення бізнесу є його кредитування. Світовий досвід свідчить, що у загальних обсягах фінансування підприємств упродовж останніх сорока років переважають кредити.

За даними НБУ найбільша частка виданих кредитів протягом 2017-2020 рр. припадає на суб'єкти великого підприємництва (близько 38%), в той же час на малий бізнес припадає 26-27% усіх наданих кредитів (рис. 1).

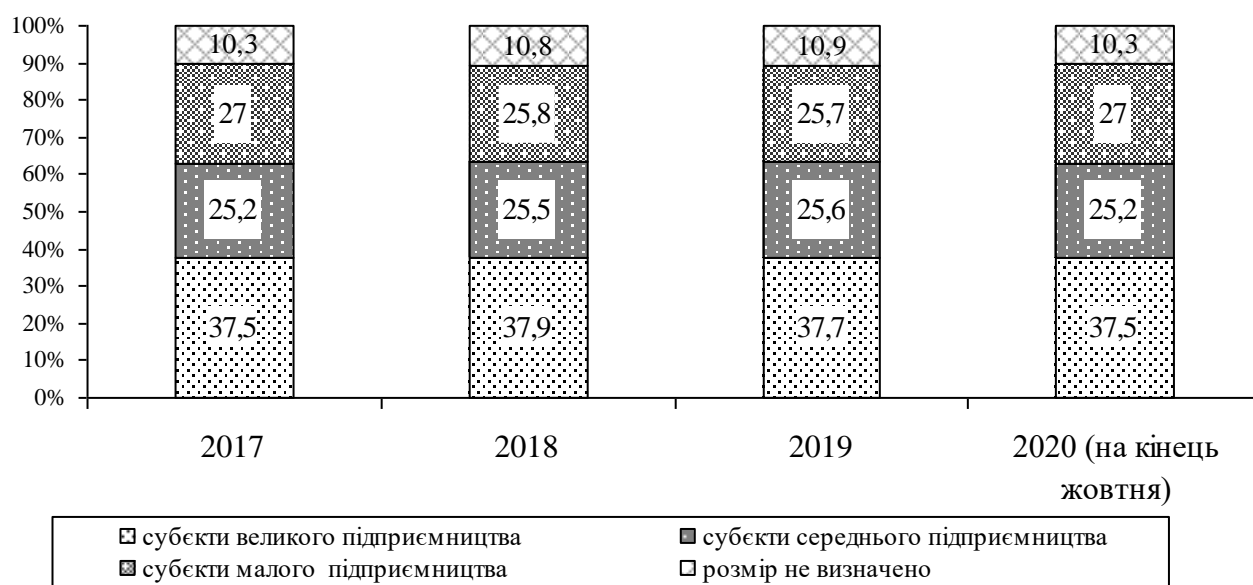


Рис. 1. Кредити надані бізнесу в Україні протягом 2017-2020 рр., % [0]

Оскільки понад 85% усіх суб'єктів підприємництва належать до категорії малих, то особливу увагу слід приділяти саме кредитуванню малого бізнесу.

Показово, що сума кредитування малого підприємництва протягом 2017-2019 рр. суттєво знизилась як в іноземній, так і національній валюті (табл. 1).

Загалом, на кінець 2019 р. сума кредитування в національній валюті в розрахунку на одного суб'єкта малого підприємництва становила 674 тис. грн. та 578 тис. грн. відповідно в національній валюті та в іноземній валюті за середньорічним курсом НБУ. Сума кредитування фізичних осіб-суб'єктів мікропідприємництва є значно меншою.

Таблиця 1

## Показники кредитування малого підприємництва в Україні, 2017-2019 рр. [1]

| Роки  | суб'єкти малого підприємництва<br>(крім мікропідприємництва) |                       |                    | суб'єкти мікропідприємництва |                       |                    |
|---|--|-----------------------|--------------------|------------------------------|-----------------------|--------------------|
|   | усього   | у тому числі          |                    | усього                       | у тому числі          |                    |
|   |  | національна<br>валюта | іноземна<br>валюта |                              | національна<br>валюта | іноземна<br>валюта |
| загальна сума кредитування на кінець періоду, млн. грн.   |  |                       |                    |                              |                       |                    |
| 2017  | 111 054  | 52 745                | 58 309             | 112 939                      | 91 110                | 21 829             |
| 2018  | 94 485   | 49 302                | 45 183             | 101 328                      | 79 326                | 22 002             |
| 2019  | 73 807   | 39 753                | 34 054             | 100 700                      | 78 875                | 21 825             |
| в розрахунку на одного суб'єкта підприємництва, тис. грн. |  |                       |                    |                              |                       |                    |
| 2017  | 2 122  | 1 008                 | 1 114              | 65                           | 52                    | 13                 |
| 2018  | 1 631  | 851                   | 780                | 57                           | 45                    | 12                 |
| 2019  | 1 252  | 674                   | 578                | 54                           | 42                    | 12                 |

Аналіз умов кредитування МП в найбільших банках України (табл. 2) свідчить про пропозицію досить широкого спектру кредитних продуктів, які пропонуються для бізнесу.

Таблиця 2

## Характеристика кредитних продуктів для бізнесу в банках України

| Банк  | Кредитний продукт   | Відсоткова ставка (річна), % | Строк кредитування |
|---|---|------------------------------|--------------------|
| АТ КБ «Приватбанк»  | Кредитна лінія для корпоративних клієнтів (для поповнення обігових коштів)  | від 10,25%                   | 1 рік              |
|   | Кредитна лінія Клієнтам МСБ (для поповнення обігових коштів)  | 13-15%                       | 1-3 роки           |
|   | Кредитна програма «АгроКУБ»   | 18%                          | 1 рік              |
|   | Кредитна програма «Куб»   |                              | 3-8 місяців        |
|   | Кредитна програма «ТурКуб»  |                              | 1-5 років          |
|   | Кредитна програма «Куб під заставу»   | 14%                          | 1-5 років          |
|   | Кредит на придбання комерційної нерухомості «Бізнес-іпотека»  | 13%                          | 1-5 років          |
| Кредит «Бізнес-розстрочка» для придбання основних засобів | 10,5%   | від 3 місяців до 5 років     |                    |
| АТ «Ощадбанк»   | Кредит для придбання сировини, товарів, оплати послуг, пов'язаних з виробництвом продукції чи веденням торгівельної діяльності, інших поточних потреб | від 12,25%                   | до 3 років         |
|   | Кредити на придбання нових та б/в транспортних засобів, а також обладнання  | від 12,25%                   | до 5 років         |
|   | Кредити для оперативного здійснення платежів, щоб забезпечити закриття касових розривів   | від 14%                      | -                  |
| АТ «Укресімбанк»  | Кредит «Комерційна іпотека»   | від 14%                      | до 10 років        |
|   | Кредит «Транспортні засоби», «Обладнання, устаткування»   |                              | до 7 років         |
|   | Інвестиційне кредитування   |                              | до 5 років         |
|   | Кредит «Оборотний капітал»  |                              | до 1 року          |
|   | Кредит «Овердрафт»  | від 14,6%                    | до 1 року          |

Однак, відсоткова ставка за кредитами є досить високою – варіює від 10,25 до 18% за рік. Крім того, значна кількість кредитних пропозицій передбачають формулювання відсоткової пропозиції за мінімальною ставкою («від 10,25%»), що дає підстави стверджувати про значно вищу реальну ставку кредитування.

За даними НБУ середні ставки за кредит для СМП є вищими за аналогічні для середнього і великого бізнесу (табл. 3).

Таблиця 3

**Процентні ставки на кредити для суб'єктів великого, середнього та малого підприємництва (за грудень відповідного року) [0]**

| Період | Суб'єкти великого підприємництва |                 | Суб'єкти середнього підприємництва |                 | Суб'єкти малого підприємництва (крім мікропідприємництва) |                 | Суб'єкти мікропідприємництва                  |                 |  |                 |                              |                 |
|--------|----------------------------------|-----------------|------------------------------------|-----------------|---|-----------------|---|-----------------|--|-----------------|------------------------------|-----------------|
|        |                                  |                 |                                    |                 |   |                 | річний дохід від 500 тис. євро до 2 млн. євро |                 | річний дохід від 50 тис. євро до 500 тис. євро |                 | річний дохід до 50 тис. євро |                 |
|        | нац. валюта                      | іноземна валюта | нац. валюта                        | іноземна валюта | нац. валюта   | іноземна валюта | нац. валюта                                   | іноземна валюта | нац. валюта                                    | іноземна валюта | нац. валюта                  | іноземна валюта |
| 2017   | 15,5                             | 5,4             | 16,8                               | 8,6             | 17,6  | 7,4             | 19,0  | 7,6             | 19,8   | 7,9             | 18,0                         | 5,4             |
| 2018   | 21,2                             | 5,2             | 20,7                               | 7,2             | 20,6  | 7,7             | 20,4  | 7,1             | 20,9   | 6,7             | 21,2                         | 7,8             |
| 2019   | 14,3                             | 4,2             | 18,4                               | 7,1             | 19,5  | 6,6             | 20,2  | 6,9             | 19,9   | 5,4             | 19,2                         | 6,0             |
| 2020   | 16,4                             | 3,4             | 19,2                               | 7,3             | 19,9  | 6,8             | 20,8  | 7,1             | 21,1   | 6,8             | 21,1                         | 7,6             |

Тобто, на жаль, вартість залучення кредитних ресурсів для малого та мікропідприємництва в Україні є суттєво вищою. Такий стан справ не сприяє зростанню інвестиційної активності суб'єктів в сфері малого підприємництва. Адже фінансові можливості малого бізнесу залучати вартісні кредити порівняно з великим та середнім бізнесом є обмеженими.

Особливо красномовно умови кредитування бізнесу в Україні за показником середньої ставки за кредитами виглядають порівняно з іноземними державами (рис. 2).

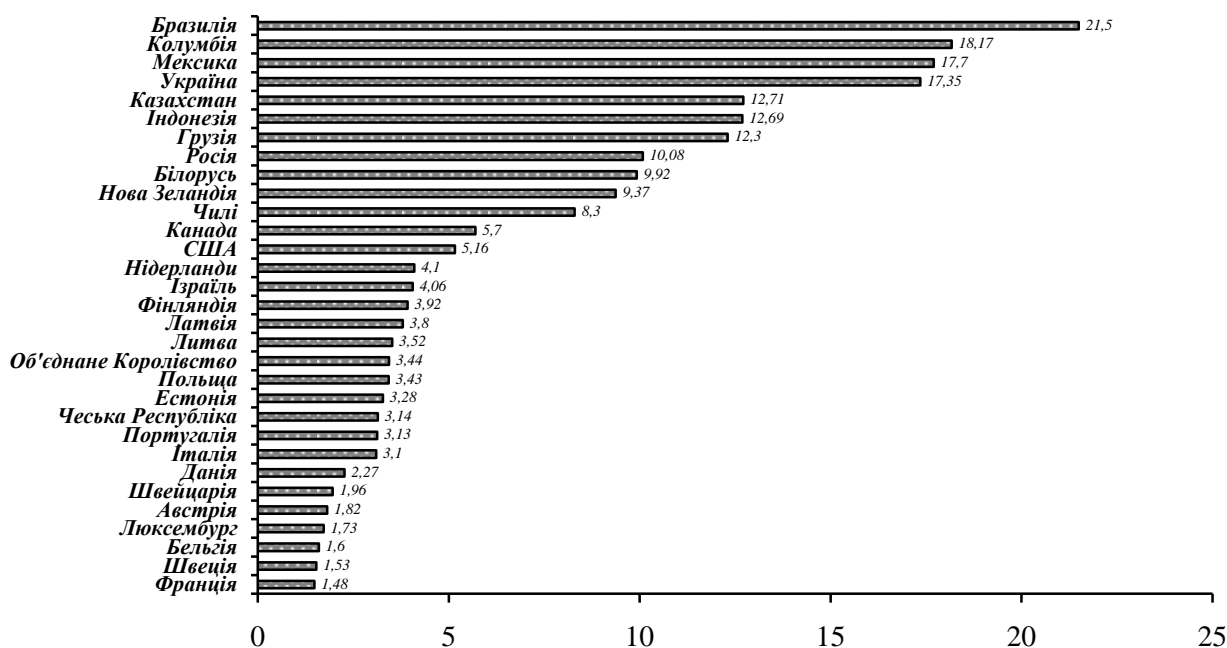


Рис. 2. Середня ставка кредитування середнього та малого бізнесу в різних країнах (2018), % [0]

За даними Financing SMEs and Entrepreneurs у 2018 р. середня ставка за кредитами в Україні була однією із найвищих серед держав світу. Більшість держав ЄС пропонують мають досить низькі ставки кредитування середнього та малого бізнесу (3-5% річних). В країнах постсоціалістичного табору (Росія, Казахстан, Білорусь, Грузія) ставки кредитування є суттєво вищими (10-12%). Але навіть порівняно з цими державами ставка кредитування бізнесу в Україні є суттєво вищою – 17,3%.

Таким чином, в Україні наявний досить широкий спектр кредитних пропозицій для бізнесу, однак відсоткова ставка за ними є досить високою. Середня ставка за кредитами в Україні є однією із найвищих серед держав світу. Крім того, відсоткові ставки для малого бізнесу в Україні є суттєво вищими порівняно з середнім та великим бізнесом.

#### **Список використаних джерел:**

1. Кредити МСП. Грошово-кредитна статистика Національного банку України / НБУ. URL:<https://bank.gov.ua/statistic/sector-financial/data-sector-financial>.
2. Credit conditions for SMEs. OECDiLibrary. URL: <http://surl.li/kuyk>

**Юшин С.О.**, д.е.н., професор

**ННЦ «Інститут аграрної економіки» НААНУ, м. Київ**

#### **УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА:**

#### **ПРАКТИКА-СТАНДАРТ-НАУКА-МИСТЕЦТВО**

Згідно з КВЕД (ДК 009): економічна діяльність – це процес виробництва продукції, який здійснюють з використанням певних ресурсів. Згідно зі ст. 3.1 Господарського кодексу України (далі – ГКУ), господарська діяльність це діяльність суб'єктів господарювання, спрямована на виготовлення та реалізацію продукції. Тобто, економічна діяльність і господарська діяльність – синоніми. Це важливо, бо згідно зі ст. 62.1 ГКУ підприємство – це „самостійний суб'єкт господарювання, створений ... для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення ... господарської діяльності”. На сьогодні ключовою суспільною проблемою України є забезпечення її сталого розвитку на період до 2030 року (Указ Президента України № 722, 2019 р.), цілі якого є орієнтирами для розроблення проектів прогностичних і програмних документів, проектів нормативно-правових актів з метою забезпечення збалансованості економічного, соціального та екологічного вимірів сталого розвитку України. За твердженням Г. Гегеля, „практична діяльність є поєднанням внутрішнього із зовнішнім” [1, с. 20]. Відповідно до цього нагадаємо, що згідно зі ст. 11.5 ГКУ „суб'єктам господарювання, які не враховують суспільні інтереси, відображені в програмних документах економічного і соціального розвитку, не можуть надаватися передбачені законом пільги та переваги у здійсненні господарської діяльності”. Отже, коли суспільною потребою є розвиток, особистою потребою підприємства також є розвиток (мета/засіб ринкової конкурентоспроможності).

Доречно нагадати й про певні зміни, які відбулися в законодавстві України у частині діяльності підприємств. Закон України „Про підприємства в Україні” (№ 887, 1991 р.) у ст. 1.1 визначив підприємство основною організаційною ланкою народного господарства України, яка (ст. 20) самостійно планує свою діяльність і визначає перспективи розвитку виходячи з попиту на вироблювану продукцію,

роботи, послуги та необхідності забезпечення виробничого та соціального розвитку. Як бачимо, у ГКУ визначення сутності підприємства має суттєві відмінності, хоча, наприклад, згідно зі ст. 68.1 підприємство самостійно здійснює зовнішньоекономічну діяльність (ЗЕД), яка є частиною ЗЕД України. Затверджена у 2005 р. Класифікація інституційних секторів економіки України (Наказ Держкомстату України № 96) вказує на те, що національна економіка складається з сукупності інституційних одиниць, які є резидентами України, де інституційна одиниця – це господарська одиниця, основними ознаками якої є здатність приймати самостійні економічні рішення і здійснювати господарську діяльність, за яку вона сама несе пряму відповідальність і відповідає перед законом. Іншими словами, усе це вказує на суттєву неузгодженість нормативно-правових актів України, які стосуються чільних засад діяльності підприємств.

Ще Аристотель наголошував на тому, що „усе існуюче не бажає мати погане управління”, а „управляти господарством чи державою повинні особи, які здатні розуміти, у чому їх власне благо і благо людини” [2, с. 319; 3, с. 177].

Ст. 11 Закону України „Про засади внутрішньої і зовнішньої політики” (№ 2411, 2010 р.) визнає, що для сталого економічного розвитку України їх необхідне розширення міжнародного співробітництва з метою залучення управлінського досвіду в національну економіку в інтересах її реформування, модернізації та інноваційного розвитку. П. Друкер вказував, що „менеджмент повинен давати можливість зростання і розвитку як підприємства в цілому, так і кожному з його працівників окремо по мірі змін потреб в виникнення нових можливостей; елементи навчання і розвитку повинні існувати на усіх рівнях підприємства, а процес навчання і розвитку має бути безперервним” [4, с. 29].

Аристотель чітко відділяв „вчинки (praktike) від спостережень (theoretike)”, вказуючи, що „в теоріях відкритий широкий простір, тоді як практика (засвоєння досвіду) у кожному випадку пов'язана із певними умовами” [3, с. 173, 395]. При цьому привертає увагу його положення про те, що „стосовно діяльності (яка передує і здібностям і змінам) досвід (знання одиничного) нічим не відрізняється від мистецтва (знання загального), хоча ті, що мають досвід, знають „що”, але не знають „чому”, а ті, що володіють мистецтвом, знають „чому”, тобто знають причину” [2, с. 66]. До „найвищої науки” Аристотель відносив ту, „яка головним чином управляє, а такою є наука про державу, або політика (встановлює, які науки потрібні в державі і які науки і у якому обсязі має вивчати кожний).” При цьому, „найвищим вмінням” виступає „політичне мистецтво”. Він шукав відповідь на питання: „чи тотожне мистецтво наживати стан з наукою про домогосподарстві, або це мистецтво – частина даної науки, або воно знаходиться в службовому до неї відношенні”. Його висновок з цього приводу: „один з видів мистецтва придбання є за природою своєю частиною науки про домогосподарстві, і ми повинні допустити, що або він існує сам по собі, або існування його забезпечується тими, хто зайнятий накопиченням коштів, необхідних для життя і корисних для державної і сімейної громади” [3, с. 55, 297, 387, 390]. Дослідження даного питання є актуальним й до сьогодні, з огляду на висновок П. Друкера: „цілком можна менеджмент віднести до сфери, яку називають "вільним мистецтвом". "Вільним" – тому що менеджменту доводиться мати справу з основами самопізнання, мудрості і лідерства; "мистецтвом", "умінням" – тому що

менеджмент пов'язаний з конкретними навичками і практичним застосуванням. Менеджери вбирають в себе і застосовують усі знання з практики і виведення, напрацьовані не лише в природних, але і в гуманітарних і соціальних науках: психології, філософії, економіці, історії, етиці і так далі. Проте найважливіше завдання менеджерів полягає в тому, щоб сфокусувати ці знання на підвищенні ефективності і досягненні необхідних результатів ... Саме тому все більше людей сприймають менеджмент не лише як теоретичну дисципліну, але і як прикладний інструмент, за допомогою якого "гуманітарні" науки знову набудуть минулого визнання вплив і актуальність" [4, с. 31]. Отже, „практика” (досвід), „наука” (теорія) і „мистецтво” є елементами єдиної системи управлінської діяльності.

Звичайно, у системі понять часів Аристотеля поняття „стандарт” відсутнє. Але його функцію виконувало поняття „зразок”: „брати цю міру як зразок”, „витвір мистецтва повинно перевершувати зразок” [2, с. 254; 3, с. 678]. Тобто, своє місце „зразок” знаходить між наукою і практикою (середній, поміркований шлях розвитку), тоді як мистецтво має слугувати орієнтиром для періодичного оновлення зразка на більш високому рівні (мотивація до інноваційних змін).

Якщо ми звернемося до праці Г. Мінцберга, то саме стандартизація робочих процесів, випуску, навичок і знань (кваліфікації) дозволяє посилити зв'язок між практичними і науковими складовими діяльності підприємства, створюючи дієві умови децентралізації управління в усіх типах структурних конфігурацій (проста структура, механістична та професійна бюрократія, дивізіональна форма, адхократія) [5, с. 81, 112]. Угода про асоціацію «Україна-ЄС» багато уваги приділяє саме питанню адаптації міжнародних стандартів до вітчизняних систем економічної діяльності у сферах: Стаття 56 Технічного регулювання, стандартів та оцінки відповідності; Стаття 151 Укладення державних контрактів; Стаття 291 Багатосторонніх трудових угод; Стаття 338 Сприяння енергоефективності та енергозбереженню; Стаття 346 Управління державними фінансами та зовнішнього аудиту; Стаття 369 Транспорту; Стаття 385 Фінансових послуг; Стаття 387 б) Бухгалтерського обліку та аудиту; с) Корпоративного управління; Стаття 401 Туристичних послуг; Стаття 404 Політики якості сільськогосподарської продукції. Вищезазначені положення знайшли своє місце у відповідних стратегіях та програмах сталого розвитку.

### **Висновки:**

1) економічна (господарська) діяльність підприємств в Україні на сьогодні є підвалиною усієї внутрішньо- та зовнішньоекономічної діяльності держави, яка відбувається у рамках державної стратегії сталого розвитку до 2030 року;

2) враховуючи зростання складності виробничих процесів, управління розвитком підприємств стає у все більшій мірі споживачем наукових досягнень та інноваційних зрушень, які підтримується запровадженням міжнародних стандартів – передумови виходу підприємств на світові ринки товарів і послуг;

3) у процесі інтеграції вітчизняних підприємств до світової економіки їх системи управління будуть переходити до усе більш складних структурних форм з гармонізацією ланок ланцюга „практика-стандарт-наука-мистецтво”.

### **Список використаних джерел:**

1. Гегель Г. Работы разных лет. В 2-х томах. Т. 2. ; Пер. с нем. М.: Мысль, 1973. 630 с.
2. Аристотель. Сочинения в 4-х т. Т. 1. Пер. с древнегреч. М.: Мысль, 1976. 550 с.
3. Аристотель. Сочинения в 4-х т. Т. 4. Пер. с древнегреч. М.: Мысль, 1983. 830 с.

4. Друкер, Питер, Ф. Энциклопедия менеджмент ; Пер. с англ. М. : Издательский дом "Вильямс", 2004. 432 с.: ил.
5. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации ; Пер. с англ. СПб.: Питер, 2004. 512 с.: ил.

**Янишин Я.С.<sup>1</sup>**, к.е.н., доцент, директор  
**Мацьків Г. В.<sup>2</sup>**, к.е.н.,  
доцент кафедри обліку та оподаткування,  
<sup>1</sup>Старопольський університет, м. Львів  
<sup>2</sup>Львівський національний аграрний університет, м. Львів

## **КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ АГРОМАРКЕТИНГУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Розвиток агромаркетингу в Україні відбувається в умовах переорієнтації аграрної політики на формування конкурентного середовища. Сільськогосподарські підприємства змушені працювати в мінливому, неконтрольованому зовнішньому середовищі з великим ступенем невизначеності та ризику. Ці фактори вимагають застосування в аграрній сфері маркетингових принципів ведення господарства, що дозволяють адаптувати внутрішній потенціал підприємства до змін у зовнішньому середовищі, і, як наслідок, підвищити результативність їх функціонування [4]. Тому створення й використання цілісної системи агромаркетингу та розроблення підходів щодо налагодження ефективного управління нею є актуальним завданням для підприємств АПК.

Таким чином, в сучасних умовах розвиток конкурентних відносин і випуск продукції сільського господарства повинен бути зорієнтований на споживачів, кажучи іншими словами на попит населення. Отже, це обумовлює необхідність формування механізму, який би забезпечував адекватність вимогам ринку. Таким механізмом і виступає агромаркетинг. Агромаркетинг являє собою складну систему, що вимагає регулювання та управління [1].

Для ефективного ведення агробізнесу необхідно осмислити особливості маркетингу і враховувати їх в діяльності підприємстві АПК. Використання інструментів маркетингу в сільському господарстві є дещо складнішим у порівнянні з промисловим, в першу чергу, це обумовлюється використанням різноманітних способів і прийомів для досить великої кількості продукції, що тут виробляється. Адже відповідно до теорії маркетингу продукцію, що виробляється в сільськогосподарських підприємства можна поділити на товари першої необхідності, товари з доповненням в гармонії корисності і потрібності, а треті використовують для задоволення високого рівня життя, його естетики [3].

Основною з особливостей агромаркетингу є те, що в малих агроформуваннях усі його функції покладені безпосередньо на їх керівників. Саме тому, велика кількість об'єктивних і суб'єктивних чинників ефективного агромаркетингу у порівнянні з іншими обумовлюють його важливість. Розвиток маркетингу сільськогосподарських підприємств має ряд специфічних особливостей, що визначаються галуззю, в якій він використовується (табл. 1).

Як бачимо з табл. 1, специфіка маркетингу в аграрній сфері визначається залежністю економічних результатів від природних умов; особливим значенням продовольчих товарів; незбігом робочого періоду та періоду виробництва;

сезонністю виробництва та отримання продукції; різноманітністю форм власності та організаційних форм господарювання; участю державних органів в розвитку й підтримці агропромислового комплексу та його окремих галузей [4].

Таблиця 1

### Характеристика ключових особливостей розвитку маркетингу в аграрній сфері економіки

| № п/п | Особливості  | Характеристика  |
|-------|--|---|
| 1.    | Специфіка товару   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• термін та умови зберігання товару</li> <li>• упаковка і транспортування товару</li> <li>• оперативність та своєчасність поставок</li> <li>• широкий асортимент</li> </ul>  |
| 2.    | Невідповідність циклів виробництва, робочого періоду та періоду споживання | <ul style="list-style-type: none"> <li>• сезонність виробництва</li> <li>• зміни кон'юнктури ринку</li> <li>• проблеми із забезпеченням виконання термінів маркетингової програми</li> </ul>  |
| 3.    | Низький рівень освіти і науки  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• відсутність методичних розробок та рекомендацій із агромаркетингу</li> <li>• відсутність кваліфікованих спеціалістів в галузі агромаркетингу</li> </ul>  |
| 4.    | Залежність від природних факторів  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ризики недоотримання чи втрати товару через природні умови</li> <li>• неврахування землі як фактору виробництва у ціноутворенні</li> </ul>   |
| 5.    | Відсутність централізованих стимулів (державної координації)               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• відсутність організації маркетингу на мезо- та макрорівні</li> <li>• низька здатність агропідприємств до кооперації</li> <li>• диспаритет між цінами на сільськогосподарську та промислову продукцію</li> </ul>                                      |
| 6.    | Нерозвиненість маркетингової інфраструктури                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• значна кількість посередників у ланцюгу «виробник - споживач»</li> <li>• недосконала діяльність аграрних бірж, торгових домів тощо</li> </ul>  |
| 7.    | Недосконалість інформаційного забезпечення                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• низький рівень використання інтернету</li> <li>• відповідність статистичної інформації її реальному стану</li> <li>• відсутність авторитетних маркетингових дослідницьких фірм</li> <li>• відсутність показників маркетингової діяльності</li> </ul> |

Численні дослідження науковців стосовно практики формування та функціонування системи маркетингу на вітчизняних підприємствах дають змогу виявити типові недоліки цього процесу, які включають переважно застосування окремих моделей маркетингу; відсутність системного комплексного підходу до побудови підрозділу маркетингу; використання окремих функцій маркетингу; обмеженість відповідної інформації для порівняння; низький рівень знань і культури у використанні маркетингових інструментів тощо [2].

Отже, для забезпечення стабільного розвитку сільськогосподарських підприємств в сучасних умовах потрібно розробити стратегічний план, який би базувався на маркетингових дослідженнях та враховував би всі особливості



маркетингової діяльності сільськогосподарських підприємств. При цьому варто відмітити, що маркетинг агропідприємств як самостійний напрям теорії сучасного маркетингу передбачає вивчення, прогнозування та здійснення підприємницької діяльності господарюючих суб'єктів ринку у сфері виробництва, переробки, зберігання, транспортування та реалізації сільськогосподарської продукції з метою досягнення максимального прибутку та максимального задоволення потреб споживачів цієї продукції.

**Список використаних джерел:**

1. Єранкін О.О. Періодизація еволюції маркетингу в АПК України та перспективи його розвитку. *Економіка АПК*. 2008. № 1. С. 131–140.
2. Островський П.І. Аграрний маркетинг: навчальний посібник. К.: ЦНЛ, 2006. 224 с.
3. Рябчик А. В. Організаційно-управлінські аспекти вдосконалення системи агромаркетингу в Україні. *Науковий вісник національного університету біоресурсів і природокористування України*. Вип. 142, Ч.1. 2009. С. 45-61
4. Соловійов І. О. Агромаркетинг : системна методологія, реалізація концепції : монографія. Херсон : Олди-плюс, 2008. 344 с.

**Borovskaya M.,**  
Senior Lecturer at the  
Department of Economics and Management at Enterprises  
**BSTU, Minsk**

## **CHANGE IN THE ORDER OF FINANCING OF FORESTRY IN THE REPUBLIC OF BELARUS**

The key link in the economic mechanism of forest management is the sources and systems of financing for forestry.

The system of financing at the legislative level guarantees the reproduction of forest resources, their security and protection. Theoretically, the source of financing for this process is forest rent.

In the modern forestry of the Republic of Belarus, there are two forms of financing - income from own funds, the sale of standing timber (forest income) and state subsidies.

Funding for forestry and hunting activities from revenues is carried out on the basis of an estimate approved by the State Production Forestry Association (SPLHO). During the year, the estimate may be amended in the event of a change in the volume of receipts and (or) expenses for forestry and hunting management by drawing up and approving the estimate. The proceeds are spent strictly for their intended purpose in accordance with the estimate for financing the following activities for forestry and hunting:

- state management of forests, carrying out forestry activities, ensuring the rational (sustainable) use of forest resources, hunting;
- provision of uniforms, insignia of officials, who are entrusted with the functions of the state forest protection;
- maintaining the state forest cadastre, forest monitoring, forest management, hunting management;
- research, development and design work;
- vocational training, retraining, advanced training, training of employees;
- capital expenditures (construction of forest roads; purchase of equipment and other fixed assets; construction of buildings, structures, purchase of residential premises; overhaul (modernization) of production and non-production facilities);

– servicing, repayment of credits, loans, lease payments and payment of interest on them, maintenance and repayment of external loans and borrowings and payment of interest on them.

The receipts are credited to the current (settlement) bank account intended for accounting for budgetary funds. The remainder of the proceeds at the end of the financial year is used to finance forestry and hunting activities in the next financial year.

At the expense of the republican budget, the following expenses for forestry and hunting management, including the maintenance of the forestry apparatus, the state forest protection can be financed:

- state management of forests, carrying out forestry activities, ensuring the rational (sustainable) use of forest resources;
- provision of uniforms, insignia of officials, state forest protection of the Republic of Belarus;
- maintaining the state forest cadastre, forest monitoring, forest management;
- research, development, design work;
- retraining, advanced training of employees;
- purchase of fixed assets and durable items for forestry in radioactive contamination zones;
- construction of forestry roads in accordance with the legislation;
- protection of the resources of hunting animals, development of the infrastructure of hunting tourism, strengthening the material and technical base of hunting farms in accordance with the legislation.

The use of funds for these expenses is carried out through the state treasury authorities in the manner prescribed by law.

Financing of the activities of the State Program "Belarusian Forest" is carried out at the expense of funds provided for these purposes in the republican budget, local budgets, funds from forestry activities, own funds of organizations, loans from commercial banks and other sources. Financing of activities of the State Program is annually specified when forming the republican budget for the next financial year [1].

In order to achieve economic cohesion in an integrated forestry institution, it is necessary to change the existing methods of financing and reimbursement of forestry costs.

To increase financing of forestry production and forest management costs, it is necessary to change the institutional structure of functioning and focus the main efforts on financing forestry activities in the State Forestry Enterprise, in other words, the State Forestry Fund is being transformed into a structure where the functions of forest management and forestry activities are strengthened.

State functions of forest management are financed from the state budget by directing funds to the accounts of the State Forestry Organization.

Financing of forestry institutions will be carried out by the State Forestry Organization after the completion of the specific activities (works) and the provision of the Certificate of Completion. Drawing up an act of work (services) performed is a confirmation of the fact of work performed by the performer, serves as a kind of report of the performer to the customer. At the same time, the costs associated with the performance of a certain work (provision of services) are carried out from the settlement accounts of forestry institutions (basic and additional wages with deductions from it, the

cost of basic and auxiliary materials, etc.).

Particular attention should be paid to strengthening the implementation of forestry functions and forest management functions with an adequate system of financing based on the forest rate.

Payments for forest resources, as the main item of forest income, should be determined on the basis of a rent approach, taking into account supply and demand, including on the basis of exchange trading, while the forest tax should also include differential rent resulting from differences in the quality of forest resources and their location relative to sales markets.

The lesхоз receives money from a single settlement account, which will receive all proceeds from the sale of products and services (forestry work) of integrated forestry (forestry and timber industry) [2].

The proposed procedure for financing forestry production provides for the abolition of the budgetary settlement (current) account.

In the context of the commercialization of the activities of forestry organizations (leshozes), special attention should be paid to strengthening the implementation of forestry functions and forest management functions with an adequate system of financing based on forest tax.

The proposed procedure for financing forestry costs of complex forestry organizations (leshozes) reflects the lack of dissociation of a single organization into two types of activities, which is characteristic of the existing system of functioning of forestry institutions of the Republic of Belarus.

#### **List of sources used:**

1. Resolution of the Council of Ministers of the Republic of Belarus of 28.01.2021 No. 52 «On the state program «Belarusian forest for 2021-2025».
2. Borovskaya ME Maintenance of financial (cash) flows in forestry. *Economics. Control. Innovation*. No. 2 (8) 2020. pp. 58–62.

**Brychko A.**, PhD, Associate Professor,  
Associate Professor of Public Management and Administration Department,  
**Sumy National Agrarian University**, Ukraine

### **MARKETING ANALYSIS OF THE ORGANIZATION**

Organizational market refers to the market formed by the purchase of products and services by industrial and commercial enterprises for their business activities such as production and sales, and by government departments and non-profit organizations for the purpose of performing their duties.

The organizational market is divided into producer market, middlemen market, non-profit organization market and government market.

1) Producer market (means of production market, industrial product market or industrial market)

It refers to all individuals and organizations that purchase products and services and use them to produce other products or services for sale, rental or supply to others. Usually consists of the following industries: agriculture, forestry, aquaculture; Manufacturing; The construction industry; Communications; Public utilities; Banking, finance and insurance; Service industry, etc.

2) Middleman market: Refers to those individuals and organizations who purchase

goods and services for the purpose of reselling or leasing them to others for profit. Resellers do not provide formal utility, but provide time utility, place utility and possession utility. The reseller's market consists of a variety of wholesalers and retailers. A wholesaler is a commercial unit that buys goods and services and resells them to retailers and other merchants, as well as to industrial users, public authority users and commercial users, but does not sell large quantities of goods to final consumers; The primary business of a retailer is to sell goods or services directly to consumers.

3) Government market: Refers to the government units at all levels that purchase or rent commodities for the purpose of performing the main functions of the government. In other words, the buyers in the government market of a country are the purchasing agencies of the government at all levels of that country. As governments control a large part of national income through taxation and budget, a large government market has been formed.

4) Non-profit organization market: It refers to the market composed of all kinds of non-profit organizations that purchase products and services for the purpose of maintaining normal operation and performing functions. Government organizations, institutions.

Characteristics of organizational markets:

1) The scale and complexity of the organizational market

Generally, the number of customers in the organized market is smaller than that in the consumer market, and the size and value of each purchase transaction of each customer is relatively large. At the same time, the purchasers in the organized market tend to concentrate in some regions, so that the purchase volume of business supplies in these regions accounts for a considerable proportion in the national market. For example, parts suppliers in China's auto industry sell to a handful of auto makers: FAW, SAIC, BAIC, GAC and Dongfeng, which are concentrated in Beijing, Shanghai, Guangzhou and Wuhan. Obviously, every customer is very important to the supplier, and the loss of any customer would seriously affect the supplier's sales (and employment). Big customers are generally very important. Try to establish a close long-term relationship with them. Sometimes you need a marketing team dedicated to serving big customers to make many long-term visits to win and maintain continuous orders.

The organizational market is much larger and more complex than the consumer market in terms of total trading volume, the number of parties involved in each transaction, the scale and diversity of customer business activities, the number and duration of production stages, etc. In addition, the number of organizational markets is not limited by the number of downstream consumer markets, since some organizations do not participate in any consumer market. Some organizations provide services to consumers without directly charging a fee (e.g., charities, churches, institutes, etc.), while others do not see the role of consumers at all (e.g., the military).

2) Characteristics of organizational market demand

The organizational market provides products to the consumer market through a series of value-added stages, so the demand for final consumption is the ultimate force that triggers the organizational market supply. The demand of the organizational market is derived from a series of demands in the value-added stages from the organizational market to the consumer market. For example, the demand for press paper depends on the demand for books and magazines. If demand for final consumer goods is weak, demand

for all the products of the firms that make them will also fall. Suppliers who organize markets must pay close attention to the type of purchases made by end consumers and the various environmental factors that affect them.

The total demand for a product or service in an organizational market is less affected by price fluctuations. In general, the lower the value of raw materials or the lower the proportion of raw material costs in the cost of manufactured goods, the lower the elasticity of demand. Demand in an organizational market is particularly inelastic in the short term, because no organization can make many changes to its production or operation mode at any time. The demand for business goods and services is more fluid than the demand for consumer goods and services. An increase in the demand for consumer goods tends to cause a greater increase in the proportion of factories and equipment needed to produce additional output.

### 3) The characteristics of organizing market purchases

As the organizational market has the characteristics of small number of buyers and large purchase scale, more people usually influence the purchasing decisions of the organization compared with the consumer market. Most organizations have specialized procurement committees composed of technical experts, senior management and a number of relevant personnel. Decisions are often made jointly by members of the Procurement Committee, especially in the case of important purchases. The marketing personnel of supply enterprises have to employ sales representatives and sales teams with highly trained, professional knowledge and interpersonal skills to deal with highly trained and knowledgeable purchasing personnel.

Because of the specialty procurement and the large amount of money involved in the transaction, organizational buyers usually buy products directly from the manufacturer without intermediaries, especially for projects that are technically complex and expensive. At the same time, since the organized market buyers are in a strong negotiating position, they can make the sellers make concessions and buy their own products in return. In some cases, the buyer asks the seller to purchase their own products in return to secure the order.

Many organizational buyers are increasingly turning to large equipment leasing as an alternative to direct purchase. The lessee gets a number of benefits: access to more available capital, access to the lessor's latest products and excellent services, and some tax benefits. The lessor would end up with more net income and the opportunity to sell the product to customers who could not afford the full loan.

### **References:**

1. Zhang Bochuan. Analysis and Strategy of Distribution Channel Selection in organizational Market [J]. Chinese and Foreign Entrepreneurs, 2018(11):16-18.
2. Tian Tian. Analysis of organizational market and purchasing behavior [J]. Modern industrial economy and information technology, 2016, 6(10):30-31.
3. Luo Ancheng. Analysis of the current situation of market access system for non-profit organizations in China [J]. Journal of Jinzhong University, 2010, 27(05):90-93.
4. Li Yao. An Analysis of Social Organization Marketing [J]. Modern Business, 2017(21):185-186.

**Gorbova K., Hrynash L.,**  
Ph.D., Associate Professor of the Department of Finance,  
Accounting and Analysis;  
Ph.D., Senior lecturer at the Department of Economics and Marketing  
**National University «Lviv Polytechnic», Lviv**

## **DETERMINING THE EFFICIENCY OF INVESTMENT PROJECTS USING CASH AND COST FLOW MODELING**

The use of various mathematical tools is the main method of modeling economic processes, as in most other quantitative sciences. The most widespread are the following mathematical methods:

- operational calculus;
- production functions;
- modeling and research of cash flows.

The most well-known method of modeling the production process is the application of the methodology of production functions. However, there are many disadvantages. The most important include the following: disregard for the time factor; use of aggregate indicators – spent resources (fixed assets and labor) and the result obtained (manufactured products), etc. All this leads to the fact that to proceed to determine the actual result of production activities - the amount of profit or change in the cost of production is almost impossible. As for modeling the processes of product sales and payments, there are no reasonable methods of mathematical description (modeling).

Undoubtedly, the financing of any activity is an urgent problem for modern conditions in Ukraine. This is primarily due to the fact that most companies in various industries have not overcome all the effects of the crisis. Therefore, finding the released funds and optimal sources of funding is an urgent problem for most of them. The main method of solving such problems is cash flow planning.

In many financial and economic studies, there is a need to draw a clear line between two similar in form, but different in nature, the concepts of "value" and "cash" flows.

"Value flows" arise in the manufacturing process. They have two main features: they are almost continuous and are not accompanied by the movement of real money. "Cash flows" arise in the process of selling products. They also have two main features: they are discrete and are necessarily accompanied by the movement of real money (means of payment).

The fact that for conditions when the productivity (daily) production is constant, the numerical value of these flows is almost the same leads to the mixing of the concepts of value and cash flows. But in most other cases, especially when considering the essence of these processes, they differ both qualitatively and quantitatively. The modeling and research of cash flows is negatively affected by the fact that they must be studied using non-elementary functions.

Mathematical methods are based on three main primary elements - the concepts of number, operation and function. Number is a separate "word" of mathematical research, which has a quantitative and qualitative meaning. Mathematical operation is a means by which individual words can be combined into "sentences", functions (the main purpose of operations) or perform local actions - to determine individual values of mathematical

indicators (sum, difference, product, etc.) [1].

"Cumulative" and "diffraction" dependencies in mathematics are combined under the name "non-elementary functions" [2].

The diffraction dependences include the following mathematical ones:

- piecewise continuous functions;
- flow functions of a natural argument (series, sequences, progressions).

The cumulative dependencies include the following:

- stepped functions;
- total functions of a natural argument (sum of progression, etc.).

Step and piecewise continuous function can be set in two ways [3]:

step function

$$y = [ f(x)], \quad (1)$$

$$y = f ([x]); \quad (2)$$

piecewise continuous function

$$y = \{ f(x)\}, \quad (3)$$

$$y = f (\{x\}). \quad (4)$$

The peculiarity of the application of diffraction and cumulative graphs in economics is that the interval of change of the function is not a multiple of one, as in classical mathematical functions, and since any basic mathematical function is superimposed conditions (mathematical operations) of the considered diffraction and cumulative functions consideration of some functions overlap with others. And this leads to the need to apply the method of parametric functions.

The essence of this technique is that we impose on the basic elementary function "parameters" that are inherent in non-elementary functions. As a result, we slightly change the record of these functions, to the traditional record in the form of rectangular and curly braces add a parameter record.

For example, when the basic function is a parabola

$$y = a \cdot x - \frac{1}{2} b \cdot x^2, \quad (5)$$

then the diffraction and cumulative parametric functions will be described by such expressions:

cumulative stepped, when the parameter is set by x

$$y = [ a \cdot x - \frac{1}{2} b \cdot x^2 ]_{x = t}, \quad (6)$$

or when the parameter is set to y

$$y = [ a \cdot x - \frac{1}{2} b \cdot x^2 ]_{y = t}; \quad (7)$$

diffractionwise piecewise continuous when the parameter is set by x

$$y = \{ a \cdot x - \frac{1}{2} b \cdot x^2 \}_{x = t} \quad (8)$$

or when the parameter is set to y

$$y = \{ a \cdot x - \frac{1}{2} b \cdot x^2 \}_{y = t}; \quad (9)$$

where t is the parameter of step and piecewise continuous functions, which imposes

constraints on the basic function, the value of the parameter  $t$  of the basic function corresponds to the value of the unit of step and piecewise continuous functions.

Such functions should be used to describe the production process at the enterprise. However, in the economy there are phenomena that do not look like a long process, but one-time operations. Such phenomena include all types of payments, so they must be described by the functions of a natural argument.

So this confirms our assumption, that cumulative and diffraction dependences on the form (appearance) correspond to integral and almost differential dependences, but on essence (the received value of an indicator) they fundamentally differ. In integral and differential dependences, since they are multiplicative operations, the dimension necessarily changes, and accordingly the name and essence of the indicator (its qualitative difference) change, whereas in cumulative and diffractive dependences, because they are additive operations, the dimension does not change, and therefore qualitative differences are not observed. These are the most important properties from the standpoint of epistemological study of these functions.

Regarding the application of these functions, our experience allows us to describe the production and related economic phenomena from the standpoint of financial and economic research. And this allows you to formally calculate most of the financial and economic indicators of the enterprise and especially those related to investment and innovation activities.

#### **References:**

1. Raikhmist R.B. Function graphs: Ref. manual for universities. M.: Higher. shk., 1991. 160 c
2. Nazarenko I. Financial indicators of capital diagnostics from the standpoint of value and cost approaches. *Business-Inform*. 2016. № 2. C. 273–278
3. Kozenkova V. Estimation and modeling of the value of an industrial enterprise. *Economic Bulletin*. 2018. №3. C.157-168

**Novik I.O., Herashchenko Yu.M.,**

Ph.D., Associate Professor of Management  
innovative entrepreneurship  
and international economic relations,

**National Technical University Kharkiv Polytechnic Institute, Kharkiv**

### **INNOVATIVE ECOSYSTEM IN INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS**

Analyzing the dynamics of economic development and competitiveness in the context of globalization, it can be noted that it does not do without such concepts as "innovation", "innovation ecosystem", "innovation cluster". If we look at the experience of the world's leading countries, we will see that a favourable innovation ecosystem is a strategic factor for success in the world market. An innovative ecosystem can provide both a positive economic and social effect in the long run. The development of sustainable competitiveness is inextricably linked with the creation and development of an innovative ecosystem in all sectors of the economy. This leads to an increase in the concentration of attention in the study of innovative ecosystems, the structure and methods of their study.

In recent years, scientists have increasingly used the term "innovation ecosystem" (IES) in economics. It should be noted that the innovation ecosystem is a type of innovation system. In general, if we compare different types of innovation systems, the



phenomenon of innovation system is actively studied and is in the cognitive stage. This can be explained by the increasing use of the evolutionary approach in the analysis of economic phenomena and processes. Also, ecosystems in nature and in the economy can be compared according to the scheme of their development and structure. Because of similarity to natural ecosystems in the economy there is an interaction and constant connection between their components.

The following components can be called a characteristic feature of IEC: innovative ideas, innovative culture, electronic environment and innovative infrastructure.

So let's take a closer look at its components. An innovative idea is the core of this system. Because of only thanks to the presence of the idea we can form a full-fledged innovative economic system.

Innovative culture forms the value orientation of society to create and implement innovations and is enshrined in knowledge, skills and norms of behavior. This in turn is a socio-cultural mechanism that regulates innovative behavior of people. Favourable innovation culture allows to overcome difficulties in creating and implementing innovative ideas and projects.

Due to evolutionary changes in information and communication technologies, the electronic environment (Internet) comes to the fore.

Innovation infrastructure brings together interconnected and interacting organizations for effective innovation. The organizations include: firms, investors, educational institutions, government agencies. They cover the entire cycle of innovation, namely from the creation of an innovative idea to its implementation.

The tools used in the study of IEC include network theory. This model assumes the interaction of all IEC entities. This network consists of the following participants: universities, venture companies, entrepreneurs, government agencies, etc .. The components of the ecosystem interact through the use of information technology, the creation of innovative ideas, and the dissemination of new knowledge.

At the present stage, the most common organizational forms of innovation are regional and national clusters, in which certain innovation ecosystems are formed. The cluster approach is widely used for effective organization of the innovation process through cooperation and networks of universities, enterprises and various organizations. This makes it possible to create "open innovations". The term "open innovation" was introduced into scientific circulation by Henry Chesbro in his book "Open Innovation. A new way of creating and using technologies "(2003). That is, to create and promote new ideas in a network consisting of economic and scientific entities that interacts with each other. They help to remove barriers to turning ideas into a product or new technology, and maximize the benefits of collaboration and globalization in the ecosystem.

Basic principles of open innovations:

- use of external knowledge;
- the priority is to create a sustainable business model than to achieve market leadership;
- active use of both internal and external ideas.

Thus, we can conclude that innovation clusters are the most effective way of global integration of financial, productive and intellectual capital.

The dynamism of international competition and globalization has given rise to a modern type of economic cooperation - open innovation in the innovation ecosystem.

The creation of innovations in open markets encourages primarily the shortening of the product life cycle and global competition. Another feature of the innovation ecosystem and clustering is that it has no geographical location. That is, an innovative idea can arise anywhere, and is implemented using the synergy of the participants of the innovation project.

## **РОЗДІЛ 7. КОНТРОЛЬ ТА АНАЛІЗ У СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

**Агрес О.Г.,** к.е.н.,  
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,  
Львівський національний аграрний університет, м. Дубляни

### **КРИТЕРІЇ ОПТИМІЗАЦІЇ СТРУКТУРИ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА**

Для нормального функціонування бізнесу недостатньо мати на балансі фінансові ресурси. Вони повинні бути належним чином розроблені та використовуватися відповідно до виду діяльності суб'єкта господарювання. Іншими словами, кошти повинні збиратися протягом періоду, що перевищує строк їх корисного використання.

Для того, щоб визначити найкраще співвідношення джерел капіталу, спочатку слід визначити, для яких цілей (довгострокових чи короткострокових) він буде використовуватися або до яких активів буде прив'язано до отримання прибутку. Після цього виникає ще одна проблема - які кошти для цього найкраще використовувати: власні чи позикові. Однак, якщо бізнес не має власних вільних коштів, виникає питання, чи доцільно залучати додаткові кошти на платній основі, і якщо так, то в якій мірі.

Оптимізація структури капіталу є важливим кроком у стратегічному аналізі капіталу, який полягає у визначенні взаємозв'язку між вартістю, втіленою у фондах компанії, які належать їй і приносять прибуток, та вкладеною вартістю. в грошових коштах, залучених на основі їх доходності, нижче якої досягається максимальна ефективність діяльності компанії [1].

Метою управління структурою капіталу є мінімізація витрат на залучення довгострокових джерел фінансування та забезпечення власників капіталу максимальною ринковою вартістю для своїх інвестицій.

Кількісно визначити оптимальну структуру капіталу неможливо. Однак керівництво компанії може знайти її приблизну вартість, розраховану на основі факторів впливу та власного практичного досвіду, що максимально наближує структуру планування до оптимальної величини.

Процес оптимізації структури капіталу сільськогосподарських підприємств Яворівського району повинен здійснюватися в такому порядку:

1. Аналіз складу капіталу в динаміці (визначити показники ефективного використання складових капіталу та їх використання - коефіцієнт фінансової незалежності; борг, співвідношення довгострокових та короткострокових зобов'язань; дохід та рентабельність активів та власного капіталу).

2. Оцінка основних факторів, що визначають структуру капіталу:

- умови оподаткування прибутку компанії та доходу від володіння цінними паперами фізичних та юридичних осіб;
- структура активів компанії (рівень їх ліквідності);
- рівень інформаційної асиметрії;
- стан фінансових ринків у країні та за кордоном;
- оцінка менеджерами ризику залучення капіталу;
- агентські відносини всередині компанії;

- рівень операційного важеля, який визначає нестабільність у отриманні очікуваної прибутковості).

3. Оптимізація структури капіталу за критерієм рентабельності власного капіталу.

Враховуючи ці кроки, компанія визначає найбільш прийнятну структуру капіталу для планового прогнозованого періоду.

У деяких країнах існують стандарти (співвідношення) між власним капіталом та позиковими коштами. Наприклад, у США використовують коефіцієнт 60/40, а в Японії - 30/70.

Необхідність раціоналізації структури фінансових ресурсів, спрямованих на нарощування капіталу компанії, з кількох причин:

- співвідношення “власний капітал до позикових ресурсів” по-різному впливає на прибутковість компаній, тому перед компанією стоїть дилема - залучення коштів та сплата відсотків за них, або збільшення власного капіталу;

- структура фінансових ресурсів впливає на формування розширеної політики відтворення виробничих фондів підприємств та національної економіки в цілому;

- в умовах трансформації української економіки та посилення конкуренції важливі показники, що характеризують фінансову стійкість та платоспроможність суб'єктів господарювання, що характеризують ступінь покриття та захисту різних боргів підприємства;

- основними показниками формування ефективної структури капіталу є частка власного капіталу та позикових коштів у фінансових ресурсах.

В Україні більшість компаній нехтують науковими підходами до оптимізації структури капіталу, що є помилкою, оскільки співвідношення між власним та позиковим капіталом залежить від результатів діяльності компанії та її стану в майбутньому. Тому компанія повинна чітко визначити, за рахунок яких фінансових ресурсів буде накопичений її капітал.

Надмірне зростання позикових коштів призводить до збільшення їх вартості та порушення фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності.

Враховуючи, що компанія насправді має непокриту збитки, які набагато перевищують розмір статутного капіталу і не мають резервів, позичковий капітал є необхідною умовою його функціонування загалом. У той же час більшість компаній балансують на межі прибутковості від використання позикового капіталу та зростаючого ризику банкрутства лише завдяки використанню останнього. Таким чином, нові позики гарантують виплату старих та отримання прибутку для погашення попередніх збитків.

Для підтримання нинішніх темпів зростання та збільшення капіталу підприємствам потрібно вжити низку заходів, спрямованих на оптимізацію структури фінансових ресурсів підприємств.

По-перше, збільшити економічну віддачу активів за рахунок збільшення прибутку до сплати відсотків та податків. Це зробить компанії менш залежними від стрибків процентних ставок за позиками і накопичить більше коштів на рахунках, які згодом можуть бути використані не тільки для погашення боргу, але і для збільшення капіталу компанії, який, у свою чергу, буде реінвестований у виробництво.

По-друге, всім компаніям потрібен хоча б мінімум власного капіталу,

оскільки у разі банкрутства компанія не зможе розраховуватися не тільки зі своїми засновниками, але і з усіма кредиторами, навіть якщо вона продає всі свої активи. Наявність власних ресурсів також зменшить потребу в залученні додаткових позик та зменшить витрати на необхідне, надавши банкам більш стабільній компанії нижчі процентні ставки за позиками. Цей захід усуне незворотний відтік прибутку підприємства до кредиторів, які забезпечують його ресурси. Також наявність власних коштів стимулюватиме компанію до розширення відтворення ресурсів та підвищення фінансової стійкості та платоспроможності.

Для подальшого розширення своєї діяльності компанія повинна збільшити розмір власного капіталу. Це можна зробити шляхом накопичення нерозподіленого прибутку або залучення додаткових фінансових ресурсів від власників. Зростання власного капіталу призводить до зменшення частки позикових коштів та підвищує його платоспроможність та фінансову незалежність.

Бізнес повинен залучати позикові кошти до тих пір, поки це вигідно (включаючи виплати відсотків) і поки у нього є така можливість. Рентабельність визначається як перевищення заробітку до сплати процентів та податків над сумою виплат відсотків. Якщо ця умова виконується, підприємство отримує вигоду від розвитку позикових фінансових ресурсів. В іншому випадку бізнес зазнає збитків, а залучення додаткових позикових коштів зменшить вартість бізнесу.

Досягнувши стану, коли бізнес не може знайти позикові кошти за доступною ціною (що свідчить про перевантаження бізнесу відносно величини власного капіталу), він повинен збільшити суму власного капіталу, що повинно бути таким, щоб підвищити платоспроможність компанії і таким чином відновити вартість пропонувананих їй позик до попереднього рівня.

#### **Список використаних джерел:**

1. Хобта В. Активізація залучення фінансових ресурсів за рахунок акціонерного капіталу. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету: Економічні науки*. Вип. 7. Ч. I. Кіровоград: КНТУ, 2005. С. 45–49.
2. Остренко Т. Оптимізація формування фінансових ресурсів підприємства. *Науковий блог НаУОА*. URL: <http://naub.oa.edu.ua/2013/optymizatsiya-formuvannya-finansovyh-resursiv-pidpryjemstva/>.

**Басанець І.В.**, здобувач вищої освіти СВО магістр  
Науковий керівник – **Плікус І.Й.**, к.е.н, доцент,  
доцент кафедри фінансів і підприємництва,  
**Сумський державний університет, м. Суми**

## **АНАЛІЗ МОДЕЛЕЙ ТА МЕТОДІВ ВИЯВЛЕННЯ КРИЗОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВ**

Безперервний процес здійснення антикризового управління забезпечується постійним моніторингом фінансових показників та їх впливом через зовнішні та внутрішні фактори. За допомогою різних методів можна виявити термін настання банкрутства та прогнозування на майбутнє, характер, масштаб та причини виникнення кризових явищ. Відповідно комплексний аналіз дає змогу керівництву правильно розставити пріоритети у прийнятті управлінських рішень та сформувавши правильний план антикризового управління.

Система застосування моделей та методів виявлення кризового стану має бути створена на основі об'єктів, суб'єктів та цілей аналізу, потенціалу та можливостей підприємства до зменшення ризику кризового стану. У зарубіжній практиці використовують математично-статистичний аналіз, що дозволяє встановити залежність між факторами та показниками діяльності підприємства [1]. В першу чергу потрібно досліджувати усі бізнес-процеси, які відбуваються на підприємстві, а потім аналіз фінансових показників для більш чіткого формування розуміння стану підприємства, щоб в подальшому створити заходи для удосконалення запобігання настанню кризового явища.

Наукові підходи до виявлення загрози банкрутства та діагностики фінансового стану розроблені для управлінського персоналу задля розробки антикризового підходу [2]. Більшість використовують порівняльний аналіз показників діяльності підприємств та моделі прогнозування настання банкрутства. Дана методика зображена на рисунку 1.

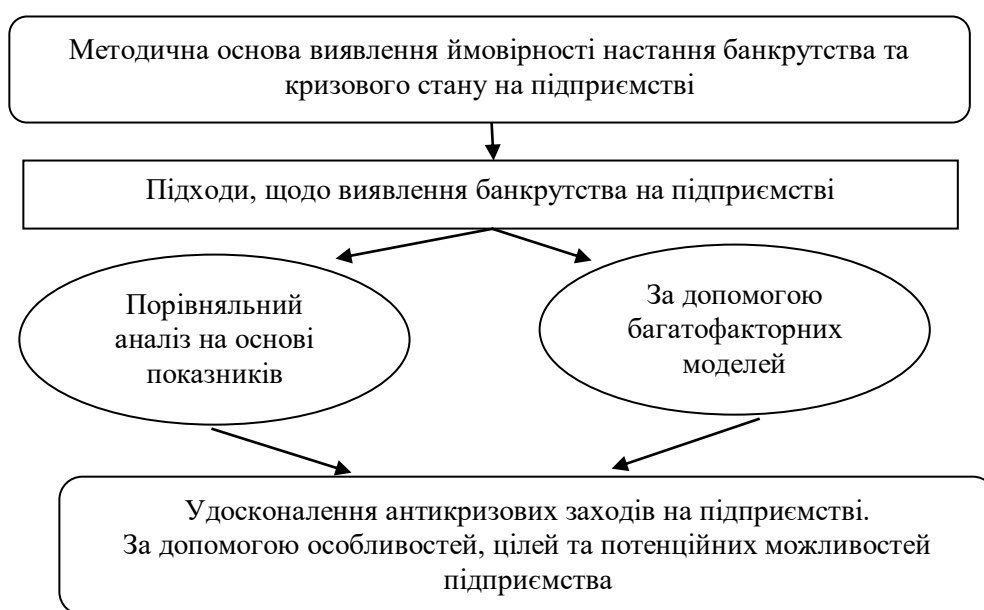


Рис. 1. Підхід, щодо діагностики кризових явищ на підприємстві

Аналізуючи фінансово-господарську діяльність застосовують моделі, де використовують основні показники ліквідності та платоспроможності. Найбільш поширені моделі та методи: коефіцієнтний, комплексний, лінійно-регресійна модель, безбитковий метод та ін.

Найбільш поширений метод – це коефіцієнтний, оскільки за допомогою нього аналізують показники ліквідності активів, платоспроможності, рентабельності, фінансової стійкості підприємства. Кожен метод має як позитивну так і негативну сторону. З недоліків можемо зазначити, що потрібно більше часу для дослідження та немає точного нормативного значення. Перевагою є великий масив даних та можливість визначення факторів, які впливають на діяльність підприємства.

Серед великої кількості методів виявлення кризи або ймовірність настання банкрутства визначається основна мета – запобігання наслідків, які може спровокувати дана криза на підприємстві. На початкових етапах ймовірність настання банкрутства можна виявити за допомогою тих ознак, що зазначені на рисунку 2.

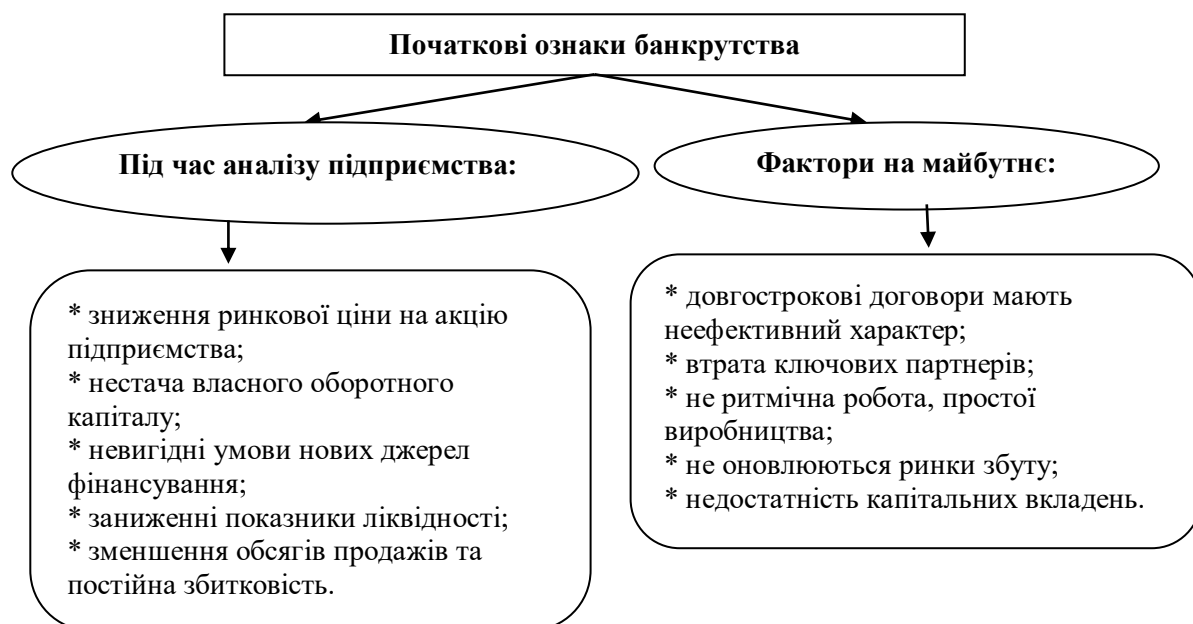


Рис. 2. Початкові ознаки банкрутства підприємства

Для дослідження ймовірності настання банкрутства використовують різні моделі діагностики фінансового стану підприємства. Завчасно виявленні відхилення дають змогу швидко застосувати певний перелік антикризових заходів для уникнення негативних наслідків. Також банкрутство може виникнути не тільки через кризу, але й за неспроможності конкурувати на ринку. Зі збільшенням різноманітності товарів та послуг, розширення виробництва та розвитку економіки, відповідно до цього більшість підприємств стали неконкурентоспроможними у власних галузях [3]. Порівняльний аналіз моделей зображений в табл.1.

Таблиця 1

**Порівняльна характеристика моделей прогнозування банкрутства**

| Модель                   | Недоліки  | Переваги   |
|--------------------------|---|--|
| <b>Модель Ліса</b>       | не можливе застосування до малих підприємств;<br>при розрахунку показники дещо завищені;<br>орієнтована на підприємства Англії                          | можливість оцінити фінансовий стан;<br>простота розрахунків;<br>доступні всі дані для розрахунку     |
| <b>Модель Таффлера</b>   | застосовується на підприємствах, які торгують своїми акціями на біржі;<br>використовуються застаріла інформація;<br>залежить аналіз від вихідних даних  | проста схема розрахунків;<br>високий рівень прогнозування банкрутства порівнюючи з іншими компаніями |
| <b>Модель Спрінгейта</b> | використовується тільки на підприємствах США;<br>спрямована тільки на розрахунок платоспроможності компанії;<br>високий показник кореляції між змінними | прогнози достатнього рівня надійності;<br>точність більше 90%.                                       |
| <b>Модель Терещенка</b>  | необхідний додатковий аналіз показників фінансового стану;<br>великий відсоток невизначеності;<br>неможливий аналіз ранніх передкризових явищ           | враховує галузеві особливості;<br>підходить до українських підприємств;<br>зручна у використанні     |

Дослідивши методи та моделі прогнозування кризи та настання банкрутства, можемо зробити висновки що потрібно досліджувати показники комплексно. Це дає можливість об'єктивно оцінити фінансовий стан та діяльність підприємства з його особливостями. Завдяки моделям можна виявити багато проблем та завчасно створити нормальні умови для функціонування у ринкових умовах. Також важливо правильно визначити ризики та приділити увагу як і масштабним так і дрібним моментам, щоб в подальшому правильно прийняти управлінське рішення задля збереження нормального функціонування підприємства.

#### Список використаних джерел:

1. Зайцев О.В., Нікітін Д.В. Інститут банкрутства, його функції та роль на сучасному етапі економічного розвитку держави. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 16. С. 142-145. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/57309>
2. Зайцев О.В., Нікітін Д.В. Особливості банкрутства суб'єктів господарювання державного сектору економіки України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2017. Вип. 16. Ч. 1. С. 107-110. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/66442>
3. Зайцев О.В., Нікітін Д.В. Концепція досягнення позитивного результату в процесі санації державних підприємств. *Бізнес-навігатор*. 2017. Вип. 3(42). С. 133-136. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/65466>

**Васільєва Л. М.**, д.н.держ.упр.,

професор кафедри обліку, оподаткування та управління фінансово-економічною безпекою,

**Дніпровський державний аграрно-економічний університет, м. Дніпро**

### **РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА**

Ступінь ризику визначає ймовірність того чи іншого сценарію розвитку подій. Кількісно ступінь ризику визначається суб'єктивною оцінкою ймовірної або очікуваної величини максимального й мінімального доходу (збитку) від вкладеного капіталу. При цьому чим більше діапазон між максимальним і мінімальним доходом (збитком) при рівній ймовірності їхнього одержання, тим вище ступінь ризику. Невизначеність ситуації визначає фактор випадковості. Випадковість – це те, що в подібних умовах відбувається неоднаково, тому її заздалегідь не можна передбачати й прогнозувати. Однак при великій кількості спостережень за випадками можна простежити, що у світі випадків діють певні закономірності. Математичний апарат для їхнього вивчення дає теорія ймовірності. Ризик має математично виражену ймовірність того, що відбудуться втрати. Спираючись на статистичні дані, можна з високим ступенем точності кількісно визначити величину ризику, всі можливі наслідки будь-якої окремої дії та ймовірність самих наслідків.

В системі управління організацією підсистема, що відповідає за управління ризиками, з середини ХХ ст. традиційно називається «ризик-менеджмент». Ризик-менеджмент – один з напрямків сучасного менеджменту, що вивчає проблеми управління ризиками, що виникають в діяльності самостійної господарської організації.

Відзначимо, що концепція активної поведінки в ризик-менеджменті базується на точній, виваженій та в цілому оптимістичній оцінці перспектив. Дотримання даної концепції управління ризиками підприємства вимагає, відповідно до теорії



якості, великих ресурсних можливостей (інтелектуальних і матеріальних), більш досконалих адміністративних інструментів та більш ефективних процедур - в порівнянні з традиційною, загальноприйнятою програмою. Необхідно розвивати здібності ризик-менеджменту підприємства оперативно реагувати на зміну ризикового потоку та мінімізувати наслідки, які раптово виникають та інтенсивно розвивають ризики, що в свою чергу обумовлює необхідність впровадження в практику ризик-менеджменту динамічних інструментів оцінки та управління. Пріоритетним має стати активна протидія, спрямоване на усунення небажаних результатів, на зміну стану активного середовища та умов виникнення й розвитку самих несприятливих факторів потенційних небезпек (загроз), недопущення реалізації крайніх форм негативного впливу тих явищ, які заздалегідь не були або не могли бути взяті до уваги. В особливих випадках допускається умисне провокування реалізації загрози в прийнятному для власника ризику часовому відрізку, обсязі та масштабі. Це дозволить, наприклад, знизити наслідки неконтрольованого зростання небезпеки в умовах недостатності компенсаційних резервів при стійкій тенденції кумуляції ризику.

При розробці програми протидії ризикам пропонується робити акцент на розумінні, що адаптивний динамічний ризик-менеджмент повинен реалізовуватися як безперервний процес, спрямований на активний деструктивний вплив ризиків, одночасно підтримуючи і посилюючи спонукальні аспекти ризику.

Розвиток інформаційних технологій визначає нові можливості щодо реалізації системи управління ризиками: мінімізації наслідків загроз, організації нових (активних) бізнес-процесів; використанню поточних й перспективних ризикових ситуацій для нарощування підприємницького доходу. Ці можливості консоліднуються в модернізовану концепцію інтеграційного ризик-менеджменту, яка базується на наступних принципах [2]: цілісне дослідження ризикового ландшафту підприємства; виявлення актуального ризик-профілю як єдиного комплексу; управління цим комплексом за допомогою вдосконаленої загальної корпоративної стратегії.

Дотримуючись цих принципів, інтеграція ризик-менеджменту в систему управління підприємства повинна бути орієнтована на управління сукупним ризиком підприємства, а не кожним видом або типом ризику окремо.

Загальний принцип управління сукупним ризиком в даному випадку може бути запозичений з практики комплексного страхування. Економічний сенс полягає в тому, що захист від сукупного ризику завжди дешевше, ніж сума страхування ризиків окремо, навіть коли приватні страхові премії (плата за ризик) більш прийнятні з актуарної (математичної) точки зору. Однак це справедливо лише по відношенню до ризиків ймовірнісних і за умов наявності навіть мінімальної статистики по подіям щодо яких проводилося страхування.

Очевидно, що далеко не всі ризики, що впливають на підприємства, ймовірнісні. Складність оцінки та управління ризиками полягає в тому, що події, що розвиваються під впливом безлічі факторів ризиків різних типів, піддаються поясненню теорією ймовірності краще (адекватніше), ніж події, пов'язані з окремими ризиками, унікальність яких не дозволяє зібрати й систематизувати за ними статистику.

Таким чином, впливаючи на окремий приватний ризик, або групу схожих за

певними параметрами ризиків, можливо штучно - віртуально або за фактом створити (конфігурувати) новий, специфічний, керований в динаміці, просторі та часі, а значить максимально контрольований, ризик.

Штучно створений та контрольований ризик в заданих умовах дозволяє впливати на інший, вже існуючий для підприємства - актуальний ризик, активно змінюючи його якісні та кількісні характеристики. Редагуючи таким чином існуючий сукупний ризик, можливо цілеспрямовано збільшувати (посилювати) деякі приватні ризики, що впливають на процеси й бізнес-елементи підприємства в потрібному для підприємства напрямку. Таким чином здійснюється керований розвиток ризикової події в комфортних та передбачуваних значеннях місця, часу, дії, кількісних й якісних характеристик.

З урахуванням ступеня інтеграції підсистеми управління ризиком в менеджмент підприємства, отримуємо позитивний ефект - парирування і мінімізацію більш складних, з позицій керованості та економічних наслідків, ризиків за рахунок переміщення ризикового потоку в контрольоване русло або допущена реалізація ризику в прийнятних, прорахованих значеннях, безпечних для фінансової стійкості підприємства, виключаючи небезпечну кумуляцію наслідків. Вартість управління ризиками в цьому випадку буде доступніше, ніж якби кожен ризик управлявся окремо.

Рівень втрат від впливу ризиків на підприємстві залежить від «зрілості» (рівня особистих та загальних компетенцій, відповідності політиці розвитку підприємства тощо) ризик-менеджменту. Посилення ролі та місця ризик-менеджменту в бізнес-процесах підприємства веде одночасно до його подорожчання в рамках бюджетів самої компанії та до зниження втрат, завдяки розвиненості системи попередження й реагування на ризик. Це справедливо і прийнятно за умови, що ризик-менеджмент здійснюється якісно. Однак ця залежність не є такою однозначною та прямолінійною.

Якщо продовжувати інтенсивно нарощувати зусилля в напрямку розширення функції ризик-менеджменту, то на деякому умовному рівні сукупні витрати й сумарні витрати на управління досягнуть мінімуму, і в певний момент почнуть знову зростати. Це пояснюється тим, що після вибірки й відпрацювання впливу головних факторів ризиків й активних видів ризику, які формують найбільший збиток, подальший вплив на нюанси та малозначні аспекти ризику стає все більш дорогим з фінансової та організаційної точок зору. Тут доречно згадати закон Парето в тій його інтерпретації, що «... 20% правильних зусиль приносить 80% загальних позитивних результатів».

Як зазначає Клименко С. М. «... контролюючи ризики, служба ризик-менеджменту контролює весь процес управління підприємством в цілому, виконуючи, тим самим, функцію внутрішнього контролю. Враховуючи те, що контроль є одним із складових процесу управління, служба ризик-менеджменту спільно з іншими функціональними підрозділами здійснює процес управління підприємством, керуючись при цьому критерієм дохідність/ризик» [1].

На певному етапі втрати (витрати) досягають деякого умовного пікового рівня, який пояснюється чисто технологічними причинами, і наявними в розпорядженні менеджменту підприємства методами управління ризиками знижений бути не може. Ризик-менеджмент змушений поставити питання перед

власником бізнесу - власником ризику про необхідність переходу на іншу технологію з більш низьким рівнем втрат, відповідно до законів стійкості (гомеостазу), але для цього необхідно повністю модернізувати систему управління ризиком, оснастивши її досконалим інструментарієм з елементами саморегулювання й адаптивності, тобто побудувати інтелектуальну систему активної протидії ризику.

#### **Список використаних джерел:**

1. Клименко С. М. Ризик-менеджмент в системі управління розвитком підприємства. *Стратегія розвитку України*. 2013. №1. С.99-103.
2. Ястремський О. Невизначеність, ризик, інтереси в моделюванні економічної політики. *Банківська справа*. 2019. №1. С.20-30.

**Воляк О. О.**, к.т.н, доцент кафедри економіки, маркетингу та міжнародних економічних відносин, **Національний аерокосмічний університет ім. М. Є. Жуковського «Харківський авіаційний інститут»**, м. Харків

### **КОНЦЕПЦІЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ БІЗНЕС-СИСТЕМОЮ**

В даний час в Україні, як і в усьому світі негативний вплив на функціонування бізнес-систем і організацій надає не тільки криза, що починається але і епідеміологічна ситуація, яка, безумовно, ще більше впливатиме на економічну кризу. Для ефективного функціонування і розвитку підприємства в доповіді представлена концепція превентивного антикризового управління бізнес-системою.

Превентивне антикризове управління (ПАУ) – управлінський процес, який реалізується безперервно, з використанням спеціального інструментарію, спрямованого на оперативне виявлення і аналіз сигналів із зовнішнього і внутрішнього середовищ про наявність проблем на підприємстві. ПАУ передбачає розробку і реалізацію оперативних заходів щодо своєчасного запобігання криз, викликаних помилками управління і взяття під контроль проходження криз, що виникають з об'єктивних причин, нівелювання можливих негативних наслідків.

Одна з головних завдань економічної безпеки організації – оптимізація кризового процесу, тобто «згладжування» його негативних наслідків [3, с. 235-239]. Недолік даного управління полягає в тому, що воно не може запобігти всім кризам [2, с. 180-187].

Здійснення політики антикризового управління підприємства передбачає наступні основні напрямки [1, с. 265-269]:

- моніторинг фінансового стану підприємства з метою раннього виявлення ознак його кризового розвитку;
- визначення масштабів кризового стану підприємства;
- вивчення основних факторів, що обумовлюють в майбутньому періоді кризовий розвиток підприємства;
- створення і реалізація плану антикризового управління.

У доповіді розглянуті найбільш значущі проблеми виробничої бізнес системи, які можуть привести до кризової ситуації. Основні з них – збитковість,

зростання витрат на 1 грн, низька рентабельність, нераціональна структура активів (дебіторська заборгованість має велику питому вагу в оборотних активах; необоротних активів більше, ніж оборотних), зниження показника фондівдачі, збільшення коефіцієнта плинності кадрів, зношеність основних засобів більш, ніж на 50 %.

Далі розглянуто, чим характеризуються вищеназвані проблеми.

Завершення фінансового року з чистим збитком сигналізує про неефективну роботу організації. При повторенні такої ситуації в кінці наступного періоду організація повинна вживати екстрених заходів для фінансової стабілізації. Чим нижче показник витрат на 1 грн виручки, тим краще, тим більше прибуток. Якщо ж значення показника прагне до 1, то прибуток організації прагне до 0 [2, с. 180-187].

При оцінці рентабельності слід враховувати галузеву (за видами економічної діяльності) і регіональну специфіку.

Дебіторська заборгованість є важливим видом оборотних активів. Її величина і зміни повинні бути об'єктом підвищеної уваги в зв'язку з тим, що це кошти, що знаходяться поза підприємством, отже, це є актив підвищеного ризику. Чим більша питома вага дебіторської заборгованості, тим менш мобільна структура активів. Оптимальне співвідношення оборотних активів і необоротних активів має бути 60 % і 40 % відповідно.

Господарючі суб'єкти, у яких необоротні кошти превалюють над оборотними, вважаються більш фондмістними. Зростання фондмістності говорить про нераціональне використання виробничих потужностей, недозавантаження, зниження ефективності виробництва продукції.

Нормою плинності кадрів в розвиненій компанії прийнято вважати коефіцієнт в межах 3–7 %. Сьогодні в компаніях стандартного зразка існують такі причини плинності кадрів: неякісний підбір співробітників; відсутність просування по кар'єрних сходах; нерозвинена система адаптації; низька оплата праці; несприятливі умови праці. Високий рівень плинності кадрів негативно позначається на ефективності виробництва підприємства.

Значення коефіцієнта зносу основних засобів більше 50% і коефіцієнта придатності менш 50 % небажані. Основними причинами високого рівня зносу основних засобів є: недолік висококваліфікованих кадрів; економія на розвитку підприємства; відсутність належного контролю за використанням відтворювальних основних фондів.

Для усунення виявлених проблем автором запропоновані конкретні заходи, спрямовані на забезпечення економічної безпеки бізнес системи.

Проблему отримання збитку пропонується вирішити шляхом збільшення випуску продукції або розширенням номенклатури продукції, що випускається (даний фактор націлений на збільшення виручки від продажів); зростання цін на продукцію (фактор також націлений на збільшення виручки); скорочення витрат на виробництво (фактор спрямований на зниження собівартості продукції).

Проблему зростання витрат на 1 грн виручки, низьку рентабельність організації можна усунути, провівши такі заходи: зниження витрат на сировину і матеріали; скорочення витрат на персонал; оптимізацію витрат на енергію і комунальні витрати; зниження витрат на склад і логістику; зниження інших

накладних витрат.

Автором запропоновані заходи для нівелювання ризиків, пов'язаних з дебіторською заборгованістю, що має велику питому вагу в оборотних активах. До них відносяться: інвентаризація, стягнення та списання дебіторської заборгованості зі строком позовної давності і боргів, нереальних для стягнення; перевірка контрагентів; розробка системи передоплати за товар для кожного клієнта індивідуально; передбачені в договорі пені і штрафи за прострочення оплати; страхування дебіторської заборгованості; продаж дебіторської заборгованості [4, с. 277-282].

У разі, якщо необоротних активів більше, ніж оборотних рекомендовано збільшити виручку при використанні вже наявного обладнання (підвищити ефективність його використання, виробляти продукцію з більшою доданою вартістю, збільшити час використання обладнання – кількість змін, використовувати більш сучасне і продуктивне обладнання); позбутися непотрібного устаткування.

Для вирішення проблеми зниження показника фондівіддачі й високої плинності кадрів слід організувати ретельний підбір кадрів; застосування матеріальної й нематеріальної мотивації; створення комфортних умов для персоналу; систему адаптації при наймі нових працівників [4, с. 277-282]

Сильний знос основних засобів можна запобігти шляхом виділення державних субсидій, наприклад для підприємств харчової промисловості від яких залежить продовольча безпека держави, безвідсоткових кредитів, податкових пільг, регулювання нормативними актами і проведенням перевірок використання обладнання з високою часткою зношеності [4, с. 277-282]; контролю всередині організації за станом основних засобів.

На закінчення слід зазначити, що запропоновані заходи антикризового управління спрямовані не тільки на фінансову частину, а й на кадрову та техніко-технологічну політику організації. З метою забезпечення економічної безпеки організації різні види заходів антикризового управління використовуються на системному рівні, що підвищує якість управління.

#### **Список використаних джерел:**

1. Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. *Економіка та суспільство*. 2016. №2. С. 265-269. URL: [www.economyandsociety.in.ua](http://www.economyandsociety.in.ua)
2. Кавтиш О.П., Погребняк А.Ю. Аналіз динаміки кризових явищ на підприємствах машинобудування. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2016. № 13. С. 180–187.
3. Романяк Г. М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища. *Наукові записки*. 2016. №1. С. 235-239.
4. Череп А. В., Северина С. В. Антикризове управління як основа забезпечення життєдіяльності підприємства. *Економічний простір*. 2010. № 37. С. 277-282.

## **НОВІ ВИКЛИКИ ДО СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Сучасні умови функціонування підприємств в Україні ускладнюються недостатньою ефективністю стратегічного управління. Існує значна кількість трактувань терміна «стратегія», кожне з яких відображає окремі аспекти цього багаторівневого поняття. У зв'язку з цим, єдиного підходу до трактування економічного змісту цього терміна дотепер не знайдено. Критичний аналіз визначень у трактуванні економічного змісту стратегії, проведений вченими В. Регеном та Н.А. Хрущ показав, що стратегія – це еластична, узагальнена модель розвитку суб'єкта господарювання, яка містить у собі визначені стратегічні цілі, технології, ресурси та систему управління, яка забезпечує її конкурентоспроможну дієздатність і адаптацію до реальної економічної ситуації [2, с. 54].

Розробка стратегії неможлива без запровадження і організації системи стратегічного аналізу, що є одним з ключових питань, з якими стикається керівництво підприємства в системі стратегічного управління.

Стратегічний аналіз можна розглядати з різних позицій: як функцію стратегічного менеджменту; як аналітичний апарат дослідження впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ на підприємство; як спосіб здійснення комплексних аналітичних досліджень до початку господарських процесів, а не після них, як у ретроспективному аналізі [3, с. 245]. Сьогодні стратегічний аналіз зіштовхується з такими викликами:

- високою волатильністю ринків;
- швидкими змінами у зовнішньому та внутрішньому середовищах бізнесу;
- ускладненням процесів створення цінності для споживачів та проблемами фокусування ціннісної пропозиції.

Особливо це стосується промислових підприємств України, більшість з яких знаходиться на різних стадіях кризового стану. Саме тому вважаємо за необхідне визначити напрями вдосконалення методів стратегічного управління бізнесом кризових підприємств. Одним з напрямків оптимізації бізнес-процесів є кризовий реінжиніринг: заміщення активів боржника дозволяє, з одного боку, зберегти і розвивати діючий майновий комплекс (бізнес), а з іншого – значно скоротити терміни проведення розрахунків з кредиторами. До ключових параметрів оптимізації бізнес-процесів слід віднести скорочення тривалості бізнес-процесу із застосуванням ефективних методів антикризового управління кризовим підприємством як системою; спрощення процесів і продуктів; виключення дій, що не дають цінності.

Створення діючої системи антикризового управління потребує постійного моніторингу показників фінансового стану та ринкової активності промислових підприємств для визначення варіантів стратегічних змін. Будь-яка система моніторингу показників ринкової активності підприємства повинна з одного боку, вказати напрями збереження конкурентної позиції підприємства в визначених ринкових сегментах, а з іншого – забезпечити гнучке управління змінами на різних фазах його життєвого циклу у відповідь на негативні прояви зовнішнього

середовища [4, с. 10].

Тому, не менш важливим, сьогодні, є врахування життєвого циклу як підприємства в цілому, так і окремих продуктів зокрема. Якщо раніше тривалість випуску продукту вимірювалася багатьма роками чи навіть десятиліттями, то сьогодні життєвий цикл стратегічних інновацій скорочується до кількох років чи навіть місяців. Наприклад, винайдені у ХХ ст. магнітні стрічки (касети) для запису музики домінували на масовому ринку більше 20 років. Компакт-диски, які прийшли на зміну касетам, протрималися вже менше – приблизно 12 років. Наступна технологія mp3 була домінуючою на ринку лише три роки, а життєвий цикл потокових музичних сервісів оцінюється в два роки [1].

Серед найголовніших чинників, які впливають на ефективність організації стратегічного управління - інформаційні системи та комунікації. Тому, під час визначення стратегічної позиції підприємства, повинна враховуватися наростаючий вплив інформаційних технологій на економіку і бізнес. Діджиталізація, в свою чергу, може суттєво скорочувати життєвий цикл продуктів. Тому, сучасний стратегічний процес повинен будувати, крім звичної бізнес-стратегії та функціональних стратегій, підтримуваних підрозділами, ще й уточнену стратегію з урахуванням стадії життєвого циклу продуктів та рівня застосування інформаційних ресурсів.

Отже, узагальнення теоретичних і методичних підходів застосування аналітичного інструментарію стратегічного управління на різних фазах його життєвого циклу та розробка варіантів їх видозмін є пріоритетною умовою антикризового управління. Належним чином організована система стратегічного аналізу відіграє у цих дослідженнях ключову роль, забезпечує повноцінну підтримку стратегічних управлінських рішень.

#### Список використаних джерел:

1. Редченко К. І. Розвиток стратегічного аналізу в умовах діджиталізації. URL: <https://ojs.kname.edu.ua/index.php/area/issue/view/32> (дата звернення 4.01.2021).
2. Редькін О.С., Реген В., Хрущ Н.А. Сучасні стратегії та технології корпоративного управління: монографія. Одеса: Евен, 2004. 216 с.
3. Бурденюк Т. Г. Концептуальні засади стратегічного аналізу як окремого напряму аналітичних досліджень. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. Одеса: МГУ, 2015. Вип. 12. С, 243-248.
4. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: монографія. К.: КНЕУ, 2001. 580 с.

**Грицук Т.В.**, здобувач вищої освіти,  
факультет фінансів і банківської справи,  
Науковий керівник – **Верезубова Т.А.**, д.е.н,  
кафедри фінансів,

**Білоруський державний економічний університет, м. Мінськ**

## **ПРОГНОЗУВАННЯ ФІНАНСОВОГО СТАНУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ**

В умовах розвитку ринкових відносин і зростаючих викликів зовнішнього середовища збільшується роль фінансового прогнозування, як діяльності, спрямованої на виявлення можливих альтернатив майбутнього розвитку

підприємства. Для стабільного розвитку кожної організації об'єктивно необхідним є складання прогнозів майбутнього фінансового стану.

Однією з особливостей складання прогнозу фінансового стану організації є те, що для досить точного прогнозування необхідна інформація, недоступна для зовнішніх користувачів. Найчастіше прогнозування здійснюється на основі фінансової звітності організації, що дозволяє зробити певні висновки і спрогнозувати фінансовий стан підприємства. Використовуючи трендові моделі, можна видавати прогнози на короткостроковий і середньостроковий періоди.

Для оцінки можливостей побудови прогнозу на середньострокову перспективу нами використані фактичні дані бухгалтерської звітності одного з білоруських підприємств – УП «Брестський обчислювальний центр» за 2015-2020 рр. основна діяльність підприємства – надання обчислювальних послуг, касове обслуговування, торгівля комплектуючими. Грунтуючись на даних цієї організації, проведений розрахунок прогнозної динаміки коефіцієнтів її фінансового стану (табл. 1).

Таблиця 1

**Значення коефіцієнтів, що характеризують фінансовий стан підприємства за 2015-2020 рр.**

| Показники                         | Рік   |       |       |       |       |       |
|-----------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|                                   | 2015  | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  | 2020  |
| Коефіцієнт автономії              | 0,776 | 0,713 | 0,804 | 0,854 | 0,828 | 0,879 |
| Коефіцієнт фінансової залежності  | 0,224 | 0,287 | 0,196 | 0,146 | 0,172 | 0,121 |
| Коефіцієнт сталого фінансування   | 0,776 | 0,713 | 0,804 | 0,854 | 0,868 | 0,886 |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 4,435 | 3,457 | 5,024 | 6,690 | 7,163 | 8,282 |

Джерело: побудовано автором за даними організації.

Як показують результати розрахунків, представлені в таблиці 1, організація є фінансово незалежною. Значення коефіцієнта фінансової автономії близько в одиниці, що говорить про те, що організація практично не використовує позикові кошти для своєї діяльності. Це ще раз підтверджено низьким значенням коефіцієнта фінансової залежності. Коефіцієнт сталого фінансування своїм значенням показує, що організація профінансована за рахунок надійних довгострокових джерел. Зростання коефіцієнтів, розрахованих у таблиці 1, свідчить про динамічне поліпшення фінансового стану підприємства.

Для прогнозування динаміки даних коефіцієнтів на середньострокову перспективу доцільно провести кількісний аналіз на базі формалізованих методів, що базуються на історично сформованих даних – фактично наявному інформаційному матеріалі за методом екстраполяції з аналітичного вирівнювання тренда. Такий аналіз дозволив отримати наступні рівняння трендових моделей прогнозованих коефіцієнтів:

$$\text{Коефіцієнт автономії: } Y_t = 0,026 t - 51,62;$$

$$\text{Коефіцієнт фінансової залежності: } Y_t = - 0,026 t + 52,62;$$

$$\text{Коефіцієнт сталого фінансування: } Y_t = 0,0304 t - 60,542;$$

$$\text{Коефіцієнт абсолютної ліквідності: } Y_t = 0,9148 t - 1838,9.$$

Модель, на основі якої здійснювався прогноз, з отриманими рівнями ймовірності  $R^2$ , дозволяє стверджувати, що при збереженні сформованих закономірностей розвитку прогнозована величина потрапляє в розрахункове



значення виявленої тенденції зміни показників.

Відповідно до таблиці 2 значення коефіцієнта абсолютної ліквідності значно підвищується і продовжує перебувати в рази вище рекомендованого рівня – 0,2. Це демонструє високий ступінь платоспроможності, здатність підприємства погасити свої поточні зобов'язання за рахунок ліквідних оборотних активів у прогнозованому періоді. Коефіцієнт автономії також підвищився. У Білорусі значення коефіцієнта фінансової незалежності за законодавством має лежати в межах не менше 0,4-0,6. Це означає, що в 2021 р. організація більшою мірою буде незалежна від позикових джерел фінансування. Коефіцієнт фінансової залежності продовжить знижуватися, що свідчить про незалежність Організації від кредиторів.

Таблиця 2

**Прогнозні значення прогнозованих коефіцієнтів, що характеризують стан фінансової стійкості підприємства на 2021 р.**

| Показники                         | 2021 р. |
|-----------------------------------|---------|
| Коефіцієнт автономії              | 0,917   |
| Коефіцієнт фінансової залежності  | 0,083   |
| Коефіцієнт сталого фінансування   | 0,942   |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 9,311   |

Джерело: побудовано автором за даними організації.

Коефіцієнт сталого фінансування в прогнозованому періоді продовжує зростати, що показує збільшення фінансування за рахунок стійких джерел, тобто частку тих джерел фінансування, які організація використовує у своїй діяльності більше року. Рекомендоване значення коефіцієнта сталого фінансування має становити не менше 0,75, але так як є тенденція до зростання, то можна припустити, що фінансове становище організації стійке. Значення коефіцієнта, що перевищує 0,9, свідчить про фінансову незалежність компанії.

Відзначається стійка тенденція розвитку в значеннях показників. Одна з найважливіших характеристик фінансового стану підприємства-стабільність його діяльності в довгостроковій перспективі. Вона пов'язана із загальною фінансовою структурою підприємства, ступенем його залежності від кредиторів та інвесторів.

Таким чином, складений попередній прогноз системи фінансової стійкості підприємства допоможе оптимізувати фінансову політику підприємства і тим самим забезпечити підвищення фінансової стійкості підприємства. Аналіз коефіцієнтів є найбільш поширеним прийомом економічного аналізу, що обумовлено наочністю одержуваних результатів.

Даючи загальну оцінку фінансового стану УП "Брестський обчислювальний центр", можна зробити висновок наступне: організація має високу ефективність використання ресурсів і сприятливий фінансовий стан. Однак чутливість отриманих показників свідчить про необхідність підтримувати фінансовий стан організації в подібному стані і зберігати темп перманентного зростання показників ефективності діяльності. Так, це може бути залучення нових клієнтів, реклама послуг, підвищення кваліфікації управлінського персоналу, впровадження новітніх технологій, розширення зони обслуговування (зараз це тільки Брестська область).

Також описана вище методика прогнозу показників фінансового стану може стати невід'ємною частиною бізнес-планування на підприємстві, що призведе до

найбільш ефективного фінансового менеджменту і дозволить йому вибрати кращий шлях розвитку.

**Губарик О.М., к.е.н.,**  
доцент кафедри обліку, оподаткування  
та управління фінансово-економічною безпекою  
**Дніпровський державний аграрно-економічний університет, м. Дніпро**

### **АНТИКРИЗОВЕ ФІНАНСОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА**

Основною метою антикризового фінансового управління підприємства є розробка та реалізація заходів, спрямованих на швидке відновлення платоспроможності та забезпечення достатнього рівня фінансової стійкості підприємства для виходу з кризи.

Основними завданнями антикризової політики на мікрорівні є: швидке виявлення ознак кризового стану; запобігання банкрутства підприємства; локалізація кризових явищ; фінансова стабілізація підприємства; запобігання повторенню кризи.

Антикризове управління на підприємстві необхідне по ряду причин: кризові явища можна припустити, прискорити і пом'якшити; можна і потрібно готуватися до кризових явищ; управління в умовах кризи вимагає особливих підходів, спеціальних знань, досвіду і мистецтва; кризові процеси в певній мірі керовані; антикризове управління здатне їх прискорити і мінімізувати наслідки.

В цілому антикризовий фінансовий менеджмент - це система прийомів і методів фінансового менеджменту, спрямованих на запобігання фінансовій кризі та банкрутства підприємства.

Антикризовий фінансовий менеджмент повинен багато в чому спиратися на функціональні та методологічні інструменти контролінгу, а також враховувати вимоги Закону «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом», який визначає механізм фінансового оздоровлення і банкрутства підприємства.

Антикризовий фінансовий менеджмент підприємства слід розглядати з двох точок зору: по-перше, це система превентивних заходів, спрямованих на запобігання фінансовій кризі: постійний аналіз сильних і слабких сторін підприємства, прогнозування банкрутства, управління ризиками (мінімізація і нейтралізація), впровадження системи превентивних заходів; по-друге, це система фінансового менеджменту, спрямована на виведення підприємства з кризи, в тому числі шляхом реорганізації або реструктуризації підприємства.

Функції антикризового фінансового управління господарською діяльністю підприємства слід розглянути на рис. 1.

Вони розділені на дві основні підгрупи, а саме: загальні функції антикризового фінансового менеджменту і специфічні функції.

В основі розробки конкретної антикризової політики управління лежать такі принципи, як:

- необхідність вжиття заходів з управління кризовими явищами в фінансово-господарської діяльності підприємства за рахунок їх ранньої діагностики та диференційованого підходу до кризових явищ в залежності від рівня небезпеки

для фінансового розвитку підприємства;

- своєчасне і адекватне реагування на певні кризові явища у фінансовому розвитку підприємства;

- пріоритетна реалізація внутрішніх можливостей фінансової стабілізації та інші.



Рис. 1. Функції антикризового фінансового управління на підприємстві

Відповідно до цих принципів обов'язковими етапами формування та реалізації антикризової політики фінансового управління є: постійний моніторинг фінансового стану підприємства з метою своєчасного виявлення ознак кризових явищ; виявлення основних факторів, що викликали кризовий стан підприємства; визначення масштабів фінансової кризи; формування мети антикризової політики; вибір адекватних інструментів антикризового управління та розробка комплексу антикризових заходів; контроль за своєчасністю та ефективністю реалізованих заходів; внесення змін до антикризової політики з урахуванням досягнутих результатів і зміни факторів зовнішнього і внутрішнього середовища.

Формування системи антикризового управління підприємств має першорядне значення, оскільки вона визначає життєздатність, стійкість і збалансованість підприємства, формує фінансову стійкість, спрямовану на досягнення економічних результатів.

Використання сучасними підприємствами методичної бази з діагностики

кризового стану та загрози банкрутства як складової частини антикризової політики управління господарюючими суб'єктами дозволить розробити пропозиції щодо антикризових заходів, використання яких дозволить відновити платоспроможність компанії і вивести її з кризового стану, а також досягти фінансової стійкості і забезпечити довгострокову фінансову збалансованість .

Реорганізація - ключовий інструмент антикризового управління. Це система фінансово-економічних, виробничих, технічних, організаційно-правових та соціальних заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості і конкурентоспроможності підприємства-боржника в довгостроковій перспективі. Тобто реорганізація - це сукупність всіх можливих заходів, які можуть привести підприємство до фінансового оздоровлення.

Термін «санация» походить від латинського «sanare», що означає лікування, зцілення, одужання. Використання цього терміна в економічній теорії природно, оскільки, коли підприємство наближається до стану неспроможності і банкрутства, саме реабілітація і лікування підприємства, що знаходиться в кризі, необхідні.

Основна мета запобігання загрози банкрутства - забезпечити максимально ефективне використання ресурсів підприємства з метою адаптації до нових економічних умов і створення передумов для відновлення конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

Метою санації (реорганізації) є: реалізація мети за рахунок більш ефективного використання або додаткового залучення ресурсів; збереження підприємства в робочому стані, в тому числі кількість існуючих робочих місць; створення можливості розрахунків з кредиторами і отримання прибутку для підприємства виходячи з наявних фінансових, організаційних, юридичних, виробничих, технічних і технологічних можливостей.

Реорганізація підприємства - це складова антикризового управління, що передбачає використання систем фінансово-економічних, виробничих, технічних, організаційно-правових, соціальних і екологічних важелів, спрямованих на досягнення узгодженості пріоритетних інтересів підприємства з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища і внутрішньої гармонізації своєї діяльності, з метою відновлення платоспроможності та створення передумов для сталого розвитку підприємства в майбутньому.

Об'єктом реабілітаційних заходів є одночасно всі елементи підприємства: засоби виробництва, робоча сила, фінанси, менеджмент, зовнішня і внутрішнє середовище. Слід розрізняти: організаційну, правову, фінансову, техніко-технологічну, виробничу, соціальну і екологічну реорганізацію підприємства.

Отже, аналіз показав, що для досягнення найвищого рівня економічної безпеки підприємство має працювати над забезпеченням максимальної безпеки основних функціональних складових своєї роботи, найважливішим з яких є фінансова складова.

**Гулянич Р.В.,**  
здобувач вищої освіти СВО магістр, ФЕУ Маркетинг,  
Науковий керівник – **Борисова Т.М.,** д.е.н. професор,  
завідувач кафедри маркетингу,  
**Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль**

## **КОНТРОЛЬ ТА АНАЛІЗ У СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

У сучасних нестабільних економічних умовах на ринку на ефективність функціонування підприємства, а також на його платоспроможність, прибутковість і ліквідність активів істотно впливають низька купівельна спроможність споживачів, стрибки валютних курсів, а також негативні ендогенні фактори, такі як низький рівень управління або підготовки персоналу, недоліки у виробничій і маркетинговій сфері, відсутність інноваційної політики.

Виникнення і розгортання системної кризи, вражає основні складові елементи підприємницької діяльності, призводить до нездатності самостійного відновлення стану самоокупності та загрози банкрутства унаслідок зростання заборгованості. За таких умов необхідне швидке реагування керівників (оперативна Crash-програма), ефективне антикризове управління, мобілізація внутрішніх ресурсів.

Дієвим засобом виходу з кризового стану є застосування процедури антикризового управління, яка передбачає впровадження в систему підприємницької діяльності виробничо-технічних заходів, використання зовнішніх і внутрішніх резервів для відновлення прибутковості та уникнення банкрутства.

Антикризове управління – є багатоплановим процесом, який включає набір заходів вчасного виявлення ознак прихованих і явних криз, їх подолання, розробку антикризової стратегії, і усунення наслідків кризових ситуацій.

Метою антикризового управління полягає у вчасному прогнозуванні, розумному розпізнаванні та благополучному вирішенні криз.

Фінансове оздоровлення як складова частина управління кризовим станом і банкрутством включає цільовий вибір найбільш ефективних засобів, стратегії, тактики, необхідних для певного типу підприємницької діяльності. Індивідуальність вибору цих засобів не означає, що немає деяких узагальнених, характерних для всіх підприємств, що знаходяться у фінансовій кризі. Вивчення досвіду подолання кризових ситуацій багатьох країн і конкретних підприємств дозволяє сформувати гнучку систему антикризового управління[2].

Фінансова діяльність підприємства повинна відповідати макроекономічним умовам та умовам, які «диктує» ринок. Саме тому, особливо актуальним є поетапний аналіз виробничо-господарських результатів діяльності підприємства та фінансово-економічного механізму антикризових перетворень на підприємстві, а також виявлення резервів і методів підвищення прибутковості та ліквідності підприємства.

Процес виходу з кризи повинен відбуватися не хаотичний правильно організований та узгоджений. Основними документами, що працюють під час кризи, є антикризова програма та антикризовий план.

При необхідності можуть бути розроблені антикризові програми для окремих департаментів та функціональних служб компанії (як розвиток, роз'яснення та

дезагрегація заходів, передбачених підприємствами). Антикризівана програма розробляється на аналізі фінансової ситуації та загрози банкрутства компанії, наслідки позиції банкрутства, яка оцінює потенціал компанії на локалізацію кризи.[1]

Антикризівне управління підприємством як система представляє собою комплекс заходів стратегічного спрямування, що допомагають усувати проблеми, що виникають у його діяльності. Система антикризівного управління

базується на таких принципах:

1. Вчасна діагностика кризових ситуацій і явищ, що виникають у функціонуванні підприємства.

2. Швидкі дії у випадку виникнення кризових явищ.

3. Відповідна оцінка небезпеки, що справді може загрожувати підприємству.

4. Максимальне залучення наявного потенціалу для виходу з кризових ситуацій.

За шкалою кризи, часткові та системні кризи можуть відрізнятися. Системні кризи включають усе підприємство як соціально-економічну систему, що характеризується великою кількістю передумов та проблематики. Часткова криза охоплює окремі частини підприємства, і їх можна легко ідентифікувати в окремих проблемах або групах проблем. Особливістю кризи полягає в тому, що вони можуть перетворюватися з одних у інші, розподіляти всю систему в цілому. Це пов'язано з тим, що всі елементи системи взаємодіють та вирішують певну проблему окремого елемента, коли неможливо локалізувати проблему, неможливо не впливати на інші елементи системи.

За рівнем впливу управління, можна підкреслити керовані та неконтрольовані кризи. Керовані кризи - це процеси, які підлягають змінам. Некеровані кризи - це процеси, керівні принципи та характер, які можуть бути змінені внаслідок впливу управління.[3]

Опираючись на вище вищесказане визначено три головних компоненти ефективного антикризівного управління:

1. Оцінка наявного стану підприємства та його взаємозв'язок до минулого періоду. Розрахунок коефіцієнтів доповнюється професійними оцінками. Зниження коефіцієнтів вказує на те, що стан компанії ослаблюється, зростання - збільшення стабільності компанії.

2. Визначення причин, чому вони призвели до змін поточних умов бізнесу. Потрібно визначити причини успіху підприємства та що призвело їх до таких результатів діяльності.

3. Розвиток майбутнього плану. Комбінації можуть змінюватися в залежності від часу. Наприклад, під час колапсу дуже важливо контролювати рентабельність інтересу, визначаючи уповноважену якість інвестицій, рекламні події.

Узагальнюючи особливості формулювання, можна виділити такі ознаки:

1. Метою антикризівного управління є забезпечення стабільності зовнішнього середовища підприємства, які динамічно змінюються.

2. Для антикризівного управління головне вчасність та оперативність на зміни у зовнішньому середовищі.

3. Основою антикризівного управління є постійний пошук інновацій, шляхів оновлення сфер діяльності підприємства.

4. Управління повинно бути тісно пов'язаним з загальною стратегією підприємства [4]

Підсумовуючи вищесказане виділено, що вплив кризових ситуацій на сучасну сільськогосподарську компанію завжди є ймовірним. Ці ситуації є наслідком певних факторів компанії середовища проживання, які можна розділити на внутрішні та зовнішні. У випадку зовнішніх факторів компанія не може вплинути, але ви можете визнати та послабити їх вплив або частково запобігти наслідкам.

Для внутрішніх негативних наслідків характерна низька кваліфікація працівників юридичного відділу та помилки у підборі кадрів цієї спеціальності. Недостатнє фінансування юридичного забезпечення підприємницької або іншої діяльності.

#### **Список використаних джерел:**

1. Автоматизация управления предприятием. Баронов В.В. и др. М.: ИНФРАМ, 2000. 239 с
2. Головач К. С. Формування механізму антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Житомир, 2016. 211 с.
3. Михалюк Н.І., Балаш Л.Я., Войнич Л.Й. Економічний механізм розвитку приватних підприємств. *Вісник Львівського національного аграрного університету. Серія: Економіка АПК*. 2016. Вип 23 (1). С. 46-52.
4. Шапурова О. О. Моделі оцінки банкрутства та кризового стану підприємств. *Економічні науки*. 2008. № 7. С. 59–64.

**Гуца О.М.**, к.т.н, доцент,  
доцент кафедри управління та адміністрування,  
**Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»**,  
**Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна**, м. Харків

### **АВТОМАТИЧНЕ ФОРМУВАННЯ ОПТИМАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КРИЗИ**

Сучасні умови господарювання визначають для підприємств свої правила поведінки на конкурентному ринку. Ринкова практика демонструє нові сучасні методи, інструменти та підходи до управління організаціями, які дозволяють формувати переваги серед конкурентів і, відповідно, підвищувати свою конкурентоспроможність. При цьому на перше місце виходить наявність стратегії, стратегічного плану, необхідного для визначення напрямку розвитку підприємства, прийняття обґрунтованих рішень. Без стратегії у підприємства немає продуманого плану дій, який допомагає швидко і легко адаптуватися до мінливих зовнішніх умов, а без цього важко досягти бажаних цілей і завдань. Наявність стратегії дозволяє підприємству впевнено досягати поставлених цілей, і в той же час, гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища. В найбільшій мірі це проявляється в умовах кризи. Яскравим прикладом такої ситуації є пандемія COVID-19, яка привела до серйозних економічних наслідків у всьому світі, особливо для малих і середніх підприємств (МСП) в сфері надання сервісних послуг. Зокрема, статистичні дані говорять про те, що 33% подібних малих підприємств в Україні втратили від 50 до 75 відсотків доходів, а 7% розглядають варіант закриття. У такій ситуації сервісні МСП, які не мають достатньо кваліфікованих фахівців або взагалі їх не мають, потребують консалтингу щодо прийняття ефективних управлінських рішень. Це особливо актуально в такій

специфічній сфері, як побудова стратегії сталого розвитку підприємства в умовах кризи.

Аналіз публікацій показав відсутність адекватного, досить простого та доступного інструменту консалтингу для малих і середніх підприємств, що дозволяє формувати оптимальну стратегію свого сталого розвитку. При цьому без стратегії у підприємства немає продуманого плану дій, який допомагає швидко і легко адаптуватися до мінливих зовнішніх умов, в тому числі й кризовим.

Якщо звернутися до світової практики, то подібні завдання вирішуються шляхом створення консалтинг-зон для підприємців. Так, наприклад, в США існує компанія American Small Business Development Centers (SBDC) [1], що надає МСП безкоштовний бізнес-консалтинг по бізнес-плануванню і багатьом іншим темам. Якщо брати Україну, то вирішенням цієї проблеми займається Міністерство цифрової трансформації, яке з кінця 2019 початок створення консалтинг-зон для підприємців за зразком SBDC.

Але ця програма, як і прототип – SBDC, розрахована в основному на надання off-line консультацій (при цьому on-line консультації надаються тільки за попереднім записом і строго в робочий час) [2].

Тому актуальною є розробка вербальної моделі (ВМ) формування оптимальної стратегії сталого розвитку сервісних підприємств в умовах кризи для консалтингу МСП в режимі nonstop on-line. Що дасть можливість керівництву таких підприємств приймати ефективні управлінські рішення з мінімальною втратою часу і коштів.

Можливості застосування в управлінні та маркетингу економіко-математичних методів часто обмежені. У багатьох випадках це пов'язано з відсутністю на малих і середніх підприємствах статистичної та іншої інформації, а також браком на таких підприємствах фахівців потрібної кваліфікації. Особливо варто відзначити, що в умовах кризи неможливо застосування статистичних даних, які отримані в нормальних умовах. У такій ситуації експертні оцінки є єдиним засобом вирішення подібних завдань [3]. До переваг експертних оцінок можна віднести простоту застосування для прогнозування практично будь-яких ситуацій, в тому числі в умовах неповної інформації. Зокрема, модель EFQM [4], яка допомагає організаціям керувати змінами і підвищувати продуктивність, містить близько 160 критеріїв, розбитих на 9 груп, переважна більшість з яких якісні.

Метою дослідження є розробка ВМ формування оптимальної стратегії сталого розвитку сервісних МСП для пошуку, оцінки і підтримки прийняття ефективних управлінських рішень в умовах кризи.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- розробити вербальну модель класифікації поточного стану сервісних МСП на основі якісних методів;
- адаптувати вербальну модель класифікації поточного стану сервісних МСП, яка обрана в якості основи ВМ, для можливості її використання при наявності довільного набору критеріїв і їх значень;
- розробити модель автоматичного пошуку оптимального шляху (стратегії) від певної альтернативи (поточного стану підприємства) до альтернативи, яка гарантовано належить або наступного кращому класу – короткострокова стратегія,



або краще класу – довгострокова стратегія.

Як результат дослідження розроблено VM формування оптимальної стратегії сталого розвитку сервісних підприємств в умовах кризи. Модель заснована на методі «ОРКЛАСС», що належать до методів вербального аналізу рішень. Використовуючи термінологію предметної області підприємства та якісні характеристики, модель дозволяє побудувати систему для пошуку, оцінки і підтримки прийняття ефективних управлінських рішень.

Перевагою розробленої моделі над аналогічною науково-технічною продукцією є:

- простота застосування – для опису стану МСП використовуються визначення, що є природними для особи, що приймає рішення, її радників та активних груп, без перетворення таких словесних формулювань в кількісні значення;

- автоматичне формування оптимальної стратегії сталого розвитку сервісних МСП на основі якісних експертних даних і апробованих наукових методів, що дозволить таким підприємствам не витратити кошти на відповідних кваліфікованих фахівців;

- універсальність використання вербальної моделі для будь-якої сфери бізнесу сервісних МСП завдяки використанню якісних критеріїв для опису стану підприємства.

Як продукт, вербальна модель може бути виконана у вигляді web-додатки (сайту з відкритим доступом), що дозволяє отримувати консалтингові послуги в режимі nonstop on-line для користувача в будь-якій точці.

#### **Список використаних джерел:**

1. American Small Business Development Centers. (2020, November 30). Home. URL: <https://americassbdc.org/>.
2. Міністерство та Комітет цифрової трансформації України. (2020, 27 травня). Дія. Бізнес відкриє перший центр підтримки підприємців разом із консалтинг-зоною у Харкові 28 травня. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/diyabiznes-vidkrie-pershii-tsentr-pidtrimki-pidpriemtsiv-razom-iz-konsalting-zonoyu-u-kharkovi-28-travnya>.
3. Гуца, О.Н., Ельчанинов, Д.Б., Порван, А.П., & Якубовская С.В. (2017). Системы поддержки принятия решений в управлении проектами, основанные на качественных методах. *Вісник НТУ «ХП»*. Серія: Системний аналіз, управління та інформаційні технології. 3(1225). С. 82–88. URL: <https://doi.org/10.20998/2413-3000.2017.1225.15>.
4. Маслов Д.В., Шестаков А.Л., Мидхерст Д. (2006). Полезная модель EFQM: профилактика системы управления. *Методы менеджмента качества*. 7. С. 34–39. URL: <https://docplayer.ru/53636042-Poleznaya-model-efqm-profilaktika-sistemy-upravleniya.html>.

**Донцов І. В.**, здобувач вищої освіти

СВО бакалавр, ОПП Облік і оподаткування,

Науковий керівник – **Тютюнник Ю. М.**, к.е.н., доцент,

професор кафедри економічної теорії та економічних досліджень,

**Полтавська державна аграрна академія, м. Полтава**

## **МЕТОДИ ПРОГНОЗУВАННЯ ТА ОЦІНКИ ЙМОВІРНОСТІ БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВА**

Банкрутство – це неспроможність підприємства виконувати свої зобов'язання. Банкрутство призводить до припинення діяльності підприємства,

тому в країнах з ринковими відносинами питання прогнозування та запобігання банкрутства, підтримки платоспроможності підприємств є актуальними. Під діагностикою банкрутства розуміють використання набору методів фінансового аналізу для оперативного виявлення показників фінансової кризи на підприємстві та швидкого реагування на початковій стадії кризи для зменшення можливості повного банкрутства суб'єкта господарювання.

У процесі діагностики фінансового стану підприємства виділяють два напрями: систему експрес-діагностики та фундаментальну діагностику. Експрес-діагностика є системою регулярної оцінки фінансової діяльності підприємства на основі даних фінансового обліку з метою раннього виявлення негативних тенденцій та попередньої оцінки масштабів кризи. Такий вид діагностики є найбільш ефективним на стадії легкої кризи. При досягненні кризою інших масштабів негативних тенденцій експрес-діагностику необхідно доповнювати системою фундаментальної діагностики. Вона являє собою сукупність аналітичних параметрів кризового розвитку фінансів підприємства на основі факторного аналізу та методів прогнозування.

Методи прогнозування ймовірності банкрутства за цілями аналізу можна розділити на якісні та кількісні [1]. Кількісні методи засновані на обчисленні певного умовного показника-оцінки фінансового стану компанії або на основі комплексного аналізу значень фінансових коефіцієнтів. Ці методи базуються на обробці масиву аналітичної інформації, яка в більшості випадків є даними фінансової звітності підприємства. У той же час необхідно отримати високоточні та достовірні аналітичні дані для характеристики фактичного фінансового стану компанії, що є основною проблемою кількісних методів.

У сучасній економічній літературі не існує єдиної класифікації та способу стандартизації застосування якісних методів прогнозування ймовірності банкрутства. Це спричинено тим, що сутність якісних методів полягає у висловленні думки експертом щодо фінансового стану підприємства на основі даних фінансової звітності та залежить від багатьох суб'єктивних факторів, включаючи якість та надійність наданої інформації, а також досвід експерта. Серед них: коефіцієнтні, рейтингові, критеріальні та дискримінантні методи.

Сутність коефіцієнтних методів полягає у класифікації варіантів фінансового стану об'єкта аналізу залежно від значень розрахункових показників його господарської діяльності. Результатом такої класифікації є створення «груп ризику», які характеризують окремі рівні фінансової стійкості. Висновки про фінансовий стан підприємства складаються шляхом віднесення його до однієї з «груп ризику». Прикладом моделі, побудованої за коефіцієнтним методом, є модель В. Біфлера. Перевагою цієї моделі є те, що, на відміну від інших, вона повністю концентрується на прогнозуванні банкрутства підприємства, а не на загальній оцінці його фінансового стану [1].

Сутність рейтингових методів полягає у віднесенні підприємства до певного класу, відповідно до його рейтингового балу, який визначається з урахуванням значень обраних фінансових коефіцієнтів, оцінених у балах. Прикладами рейтингових моделей прогнозування банкрутства є модель Дюрана, модель Донцової та Нікіфорової та методика Шеремета, Сайфуліна та Негашева. Перевагою таких моделей є можливість наочного порівняння загального стану

підприємства з конкуренцією, а недоліком – відсутність висновків стосовно окремих аспектів фінансового стану підприємства [2].

Критеріальні методи характеризуються виявленням певних ознак фінансового стану підприємства, на основі яких здійснюється прогнозування можливості його банкрутства в майбутньому. Суть дискримінантних методів аналізу полягає у віднесенні об'єктів до конкретних груп на основі значень параметрів моделі. Оскільки вагові коефіцієнти визначаються методом найменших квадратів, отриманий результат не залежить від суб'єктивної оцінки розробника моделі. Недоліком дискримінантних моделей є залежність якості результатів від вибірки даних, тому для кожної сфери економіки та для кожної країни необхідно розробляти окремі моделі. Найбільш відомими моделями дискримінантного аналізу є: Z-модель Альтмана, модель Фулера, модель Спрінгейта, модель Таффлера та модель PAS-коефіцієнта [3].

Отже, на основі аналізу методів прогнозування ймовірності банкрутства можна дійти висновку, що для отримання найбільш точного та обґрунтованого прогнозу необхідно проводити комплексний аналіз, використовуючи при цьому декілька методик прогнозування ймовірності банкрутства.

#### **Список використаних джерел:**

1. Васильєв О. В., Гой В. В. Методи прогнозування фінансової стійкості підприємства в умовах кризи. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент.* 2016. Випуск № 17. С. 116-121. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu\\_eim\\_2016\\_17\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2016_17_25).
2. Краснюк М. Т., Кустаровський О. Д. Результати аналізу рейтингових методів прогнозування банкрутства компаній. *Сучасний стан та перспективи розвитку економіки, обліку, фінансів та управління в Україні та світі: Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. Полтава, 2017.* С. 205-207. URL: <https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/11.pdf>.
3. Чібісова І. В. Методи оцінки і прогнозування банкрутства підприємств. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Серія: Економічні науки.* 2012. Випуск № 22. С. 389-394. URL: [http://kntu.kr.ua/doc/zb\\_22\(2\)\\_ekon/stat\\_20\\_1/64.pdf](http://kntu.kr.ua/doc/zb_22(2)_ekon/stat_20_1/64.pdf).

**Єгорова О. В.**, к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економічної теорії та економічних досліджень

**Дорошенко А. П.**, к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економічної теорії та економічних досліджень

**Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава**

## **ЕКЗОГЕННІ ТА ЕНДОГЕННІ ФАКТОРИ РОЗВИТКУ ФІНАНСОВОЇ КРИЗИ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Фінансово-економічний стан будь-якого підприємства, у тому числі аграрного, потребує постійної діагностики факторів, що зумовлюють розвиток фінансової кризи, та виміру інтенсивності їх впливу. Моніторинг чинників, які мають найбільший вплив на фінансовий стан, є важливою складовою формування системи захисних механізмів антикризового управління, запобігання кризи та банкрутства. [2]

Звичайно, кожне підприємство, кожен випадок фінансової кризи – унікальні й мають специфічні риси, але всі вони, як правило, зумовлюються типовими причинами.

В аналізі факторів кризових явищ важливим є їх поділ на екзогенні (зовнішні, об'єктивно існуючі, які не залежать від діяльності підприємства) та ендегенні (внутрішні, суб'єктивні, які є прямими наслідками менеджменту цього підприємства). [1]

Екзогенними факторами розвитку фінансової кризи в аграрній сфері можуть бути:

1. Загальний спад в економіці (як в національній, так і в глобальній).

Складна економічна ситуація, що склалася в Україні в останні роки, має негативний вплив на діяльність суб'єктів господарювання в аграрній сфері. Внаслідок інфляційних процесів, низької платоспроможності населення, а також падіння доходів споживачів і товаровиробників в умовах пандемії коронавірусної інфекції багато сільськогосподарських підприємств відчуває фінансові складності.

2. По деяких продуктах ціна на українську продукцію вища за ціну аналогічних імпортованих товарів, що знижує обсяги продажів та доходи вітчизняних виробників.

3. Яскраво виражений сезонний характер виробництва. Пікові навантаження використання робочої сили, техніки, витрат пально-мастильних матеріалів, викликані в рослинництві періодами посіву та збирання врожаю, зумовлюють нерівномірність впродовж року потреби у грошових коштах. Фактором, що впливає на доходи аграрних підприємств є й сезонні коливання цін на сільськогосподарську продукцію.

4. Технологічною рисою аграрного виробництва є циклічність. Тривалість циклу залежно від сільськогосподарської галузі (тваринництво, рослинництво, їх конкретні підгалузі) може коливатися від 3 до 18 місяців і практично не підлягає скороченню. Повернення витрачених коштів відбувається лише після закінчення повного циклу сільськогосподарського виробництва. Тривалий виробничий цикл і, відповідно, повільне обертання грошових коштів, що зумовлює значну вразливість аграрних підприємств до втрати платоспроможності, ускладнює боротьбу з кризою. Якщо враховувати високий ступінь ризику, який зумовлюється впливом природних факторів, а також витрат на пошук покупців, повернення дебіторської заборгованості, то в результаті збільшується тривалість обороту грошей, а дохід значно зменшується. В умовах інфляції це може привести до остаточного знецінення одержуваного прибутку.

5. Сучасне сільське господарство характеризується високим рівнем механізації виробничих процесів. При цьому використовується багато техніки, яка в цілому протягом року використовується короткий час (наприклад, зернозбиральні комбайни, сушарки тощо), але лягає тягарем на собівартість продукції, знижує фондовіддачу та оборотність капіталу.

6. Частина виробленої продукції (насіння, молодняк, корми тощо) залишається для задоволення внутрішніх потреб, що зменшує рівень товарності виробництва. Використання у виробничих процесах власної продукції створює загрози у випадку її нестачі внаслідок псування, недостатнього виробництва тощо.

7. Сільськогосподарські угіддя розташовані на значних площах, які часто віддалені від ринків збуту продукції, що збільшує транспортні витрати.

8. Нестабільність податкового та земельного законодавства, інших нормативних документів, що регламентують діяльність у сфері

сільськогосподарського виробництва.

Перелічені екзогенні фактори розвитку кризових явищ суттєво впливають на стабільність роботи аграрних підприємств, порушуючи їх фінансову стійкість.

Водночас, можна виділити велику кількість внутрішньоекономічних ендогенних факторів розвитку фінансової кризи, які можна згрупувати наступним чином:

1) стратегічні – відсутність виробничої програми, помилки у плануванні стратегії, низька якість менеджменту, неефективна політика збуту та асортиментна політика, відсутність диверсифікації ризиків, відсутність або недієздатність системи контролінгу тощо. Небажана вузька внутрішньогалузева спеціалізація. Оптимальним виявляється комбінування галузей, зокрема тваринництва і рослинництва, при якому побічні продукти одного виду виробництва використовують при виробництві іншого;

2) кадрові – низький рівень кваліфікації персоналу, незадовільна робота працівників, нестача кадрів;

3) виробничо-технологічні – наявність зайвих основних засобів, приміщень, можливі зупинки виробничих процесів, порушення технології, використання сировини низької якості, прорахунки в галузі постачання тощо;

4) ресурсні (майнові) – втрати майна (устаткування, сировини, готової продукції тощо) внаслідок природних причин, транспортування, недбалості, перенапруги технічної та технологічної системи, аварійних ситуацій тощо;

5) комерційні – низький рівень маркетингу, небезпека втрат в процесі реалізації продукції внаслідок зменшення обсягів реалізації через падіння попиту, витиснення конкурентами, введення обмежень на продаж тощо;

б) фінансово-кредитні – дефіцити у фінансуванні, важкодоступність отримання кредиту на вигідних умовах, можливість несвоєчасного повернення отриманих кредитів [3];

7) інвестиційні – прорахунки в інвестиційній політиці, втрати від інвестицій в активи та інноваційні розробки, які не забезпечують належного позитивного економічного ефекту, брак інновацій та раціоналізаторства.

Своєчасна експрес-діагностика зазначених ендогенних факторів на сільськогосподарських підприємствах дозволить уникнути фінансової кризи.

#### **Список використаних джерел:**

1. Поддєрьогін А. М., Чорна Н. М. Методичні підходи до оцінки фінансового стану підприємства: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України*. 2018. № 1. URL : <http://ojs.nusta.edu.ua/index.php/ojs2/article/view/297/354> (дата звернення: 05.02.2021).
2. Ромашова Я. В. Експрес-діагностика фінансової кризи й імовірності банкрутства сільськогосподарських підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Вип. 15. Част. 3. С. 93-97. URL: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_15/3/26.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_15/3/26.pdf) (дата звернення: 05.02.2021).
3. Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2000. 412 с.

**Жечева А.М.**, здобувач вищої освіти СВО магістр,  
ОПП Фінанси, банківська справа та страхування  
Науковий керівник – **Вороніна Ю.Є.**, к.н.з держ.упр.,  
старший викладач кафедри Публічне управління, адміністрування та права  
**Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Д. Моторного,**  
м. Мелітополь

## **ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Сьогодні велика кількість підприємств перебуває в кризовому стані, тому запобігання кризових ситуацій та розробка заходів щодо виходу підприємства з кризи стало однією з найважливіших проблем управління.

Як зазначає В. О. Василенко, «антикризове управління – це управління, в якому передбачена небезпека кризи, аналіз її симптомів, заходів щодо зниження негативних наслідків кризи та використання її факторів для позитивного розвитку» [1, с. 23].

Найчастіше антикризове управління розглядається як певна система, спрямована на усунення перешкод, які частіше за все виникають у зовнішньому середовищі. Однак в останній час в економічній літературі з'явилися роботи, у яких досліджуються кризи розвитку підприємств й розвивається сучасна концепція антикризового управління на підприємстві, згідно якої періодичне настання кризи на підприємстві розглядається як закономірний процес, пов'язаний з циклічними потребами модернізації та реструктуризації підприємства, і вже потім з несприятливим впливом зовнішнього середовища [2, с. 55].

Об'єктом антикризового управління є виникнення та поглиблення кризи розвитку підприємства, її усунення й запобігання.

Суб'єктами системи антикризового управління є певні особи, які володіють знаннями, наділені спеціальною компетенцією та необхідними ресурсами, і які здійснюють цілеспрямовані дії з метою забезпечення виконання завдань даної системи.

До суб'єктів антикризового управління підприємством як керуючої підсистеми належать: власник підприємства, економіст-фінансист (фінансовий директор), функціональний антикризовий менеджер, функціональний антикризовий менеджер, представник санатора, представник кредиторів, фахівці Агентства з питань банкрутства. [3, с. 92].

Особливість сучасного антикризового управління полягає в можливості не тільки нормалізувати кризову ситуацію, а й дати підприємству імпульс до подальшого розвитку.

До основних завдань антикризового управління можна віднести:

- 1) розробку антикризової політики й відповідного методичного інструментарію, що дозволить своєчасно виявляти перші ознаки появи кризової ситуації та оперативно на неї реагувати;
- 2) активне використання нових можливостей управління;
- 3) застосування різноманітних методів та механізмів, які б дали змогу подолати фінансові труднощі з найменшими втратами.

Для здійснення антикризового управління принципово важно визначитися не

тільки з причинами виникнення кризи, характером її перебігу, видом, а й з факторами, які ініціюють виникнення кризових ситуацій. Отже, для виявлення ознак майбутньої кризової ситуації, тобто симптомів кризи, виникає потреба у своєчасному діагностуванні стану показників фінансово-господарської діяльності підприємства та тенденції їх зміни.

Суть антикризового управління у цьому випадку полягає в тому, що заходи щодо запобігання кризової ситуації мають бути вжиті ще задовго до настання такої ситуації, тобто доцільно не лікувати наслідки фінансової кризи, а запобігати їм.

Зазвичай розрізняють три етапи розвитку кризових процесів:

–етап, який сигналізує про небезпеку розвитку кризових процесів, але безпосередньо не загрожує функціонуванню підприємства;

–етап, який загрожує подальшому існуванню підприємства і потребує негайного здійснення антикризових заходів;

–етап, на якому розвиток кризових процесів загрожує існуванню підприємства і призводить до його ліквідації.

Існуючі методи антикризового управління розподіляються в залежності від результатів їх застосування на дві групи [4, с. 57]:

–тактичні методи: санація, даунсайзингта банкрутство, застосування яких спрямовано на швидке покращення економічного стану підприємства, тобто подолання наслідків кризових явищ, проте у більшості випадків цих методів недостатньо для усунення основного джерела кризи – неефективної системи управління, що вимагає використання стратегічних методів;

–стратегічні методи: ліквідація, створення нових підприємств, регуляризація, модернізація, злиття, диверсифікація, реструктуризація та реінжиніринг, застосування яких змінює сутність бізнесу підприємства, його якісні характеристики, «результати застосування стратегічних методів підприємство відчуває, як правило, не одразу, проте вони змінюють сутність бізнесу, його якісні характеристики, такі, як конкурентоспроможність, інвестиційна привабливість, інноваційність тощо» [5].

Окремі науковці обґрунтовують ще наступні методи антикризового управління [6, с. 296]:

– проектний метод, який включає проектування робіт, оцінювання та планування забезпечення ресурсами (PERT, діаграма Ганнта);

– дегрисійний метод, який включає модернізацію обладнання, створення єдиної команди, зміну керівництва (CRM);

– метод, орієнтований на структуру та стратегію, який включає забезпечення гнучкості та адаптивності організаційної структури, планування та прогнозування інноваційних перетворень (PEST);

– метод, орієнтований на завдання та технологію, який включає перепроєктування бізнес-комбінацій, загальне управління якістю (концепція 6 Сигма, лін-продакшн («бережливе виробництво»), SWOT JUST-IN-TIME, iThink, ReThink (динамічне моделювання, виробничий та фінансовий менеджмент), ARIS ToolSet (багатоклієнтське середовище) PQM (управління якістю процесів);

Висновком є те, що в умовах затяжної економічної кризи в країні одним із основних завдань управління підприємством має бути створення ефективної

системи антикризового менеджменту.

Антикризове управління є функцією менеджменту, яка забезпечує: уникнення кризових ситуацій; зменшення або ліквідацію наслідків фінансової кризи на підприємстві; забезпечення належного рівня платоспроможності. Від ефективності проведення антикризових заходів на підприємствах буде залежати їх майбутнє існування чи згорання діяльності.

#### **Список використаних джерел:**

1. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2003. 504с.
2. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2004. 560 с.
3. Важинський Ф. А., Колодійчук А. В. Сутність антикризового фінансового управління підприємством. *Економіка промисловості*. 2009. № 5. С. 127-130.
4. Вороніна Ю.Є. Виникнення та вирішення конфліктних ситуацій в громадянському суспільстві. *Актуальні проблеми державного управління* : зб. наук. праць. Х. : Вид-во ХарPI НАДУ "Магістр", 2020. № 1 (57). С.296-300.
5. Фединець Н. І. Управління змінами в організації. *Наук. вісник Нац. лісотех. унту України*. 2011. Вип. 21.15. С. 292–298.

**Завадский Д. В.**, студент 2 курса,  
участник студенческой научно-исследовательской лаборатории «НАУКА»,  
Научный руководитель - **Матальцкая С.К.**, к.э.н., доцент,  
доцент кафедры бухгалтерского учета, анализа и аудита,  
**Белорусский государственный экономический университет**, г. Минск

### **МЕТОДЫ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ**

Укрупнение и развитие торговых сетей, рост конкуренции и поиск правильных стратегий для развития интернет торговли вызывает потребность в определении показателей эффективности электронной коммерции (e-commerce), что позволит своевременно определить упущенные возможности, проводить аналитические и статистические выводы о проделанной работе, а также оценить текущее финансовое состояние интернет платформы и перспективы развития e-commerce.

В современном мире e-commerce является неотъемлемой частью бизнеса. Актуальная проблема e-commerce – своевременный расчет показателей эффективности и получение достоверной информации о положении дел на интернет платформе в целях недопущения расходов на содержание неплототворного сайта. Эффективность системы – это свойство системы выполнять поставленную цель в заданных условиях использования и с определенным качеством.

В оценке эффективности e-commerce не существует единой методологии, в основном все подходы авторские. Методику оценки эффективности e-commerce можно разделить на: (1) методику оценки экономической эффективности создания систем e-commerce; (2) методику оценки функционирования систем e-commerce. С учетом этого перед каждой организацией в сфере e-commerce стоит вопрос «как определить эффективность интернет торговли?». В современной литературе приводится большой спектр методов для определения эффективности e-commerce, которые позволяют предприятиям оценить свои возможности и пути развития [1,



2].

Показатели эффективности функционирования систем e-commerce характеризуют степень приспособленности системы к выполнению поставленных перед ней задач и являются обобщающими показателями оптимальности функционирования информационных систем [3].

Исходя из этого выделяется три направления оценки эффективности e-commerce: экономическая, организационная и маркетинговая.

В процессе исследования обозначены направления оценки эффективности e-commerce и определены их назначения:

- *экономическая оценка* служит для определения экономической оценки выбранной системы e-commerce (например, интернет-магазины, электронные торговые площадки). В основе определения экономической эффективности лежит определение основных статей затрат и снижения расходов за счет использования системы e-commerce;

- *организационная оценка* служит для определения степени объединения внедряемой информационной системы с существующей системой, а также с деятельностью предприятия и его бизнес-процессами;

- *маркетинговая оценка* необходима для определения эффективности осуществления маркетинговых мероприятий по продвижению Web-сервера в среде Интернет и эффективность использования возможностей Web-маркетинга.

Для продвижения интернет платформы требуются средства, которые вкладываются в рекламу и разработку интернет-магазина [4]. В связи с этим организации необходимо определить результативность вложений. Для этого существует специальная система ключевых показателей эффективности (Key Performance Indicators (KPI)), эти показатели позволяют определить эффективность и результативность проекта.

К таким показателям можно отнести [1, 3]:

- Cost Per Click (CPC) (стоимость за клик).
- Cost Per Mille (CPM) (цена за тысячу показов баннера).
- Click Through Rate (CTR) (соотношение количества кликов на рекламное объявление количеству показов).
- Conversion Rate (CR) (коэффициент конверсии).
- Cost Per Action (CPA) (стоимость целевого действия посетителя сайта).
- Cost Per Order (CPO) (стоимость привлечения одного заказа).
- Average Order Value (AOV) (Средний размер заказа).
- Customer Acquisition Cost (CAC) (маркетинговые затраты на привлечение одного клиента).
- Return On Investment (ROI) (коэффициент окупаемости инвестиций).
- Revenue (доход от продаж).
- Profit (разница между выручкой и себестоимостью).

При определении основных показателей эффективности e-commerce выделяют показатели, от которых напрямую зависит прибыльность проекта и его эффективность. Данные показатели служат индикатором успешности запуска e-commerce. К ним относятся: коэффициент окупаемости инвестиций, маркетинговый индекс дохода к расходу, стоимость приобретения клиента, самоокупаемость CAC, коэффициент закрытия сделок. Применение полученных

результатов возможно в практической деятельности торговых организаций, и будет способствовать повышению эффективности их работы.

Современные методы расчета показателей эффективности электронной коммерции позволяют не только осуществлять бизнес-процессы, но и определять будущие перспективы развития и пути решения. Выделяется три направления позволяющие правильно определить оценку эффективности e-commerce: экономическая, организационная и маркетинговая. Также для ведения эффективной интернет-торговли используется специальная система показателей КРІ, которая позволяет определить результаты вложений в рекламу и разработку интернет-магазина. Информационной основой для расчета данных показателей как правило выступает бухгалтерская (финансовая) отчетность, учетные данные и данные внутренних отчетов.

#### **Список использованных источников:**

1. Денисова А.Л., Молоткова Н.В., Блюм М.А., Уляхин Т.М., Гуськов А.В. Электронная коммерция: основы организации и ведения бизнеса: учеб. пособ. Тамбов: Изд-во ФГБОУ ВПО "ТГТУ", 2012. 88 с.
2. Ключевые метрики электронной коммерции, которые следует постоянно отслеживать. 2018. URL: <https://beseller.by/blog/ecommerce-key-kpi>.
3. Крутин Ю.В. Электронная коммерция: ученик. Екатеринбург, 2018. 100 с. URL: [https://elar.rsvpu.ru/bitstream/123456789/25986/1/Krutin\\_e-commerce\\_book.pdf](https://elar.rsvpu.ru/bitstream/123456789/25986/1/Krutin_e-commerce_book.pdf).
4. Верес А., Трубецков П. Как открыть интернет-магазин и не закрыться через месяц. М.: Эксмо, 2020. 256 с.

**Кернасюк Ю. В.**, к.е.н,

завідувач сектору економічних досліджень,

**Інститут сільського господарства Степу НААН, м. Кропивницький**

### **КОНТРОЛІНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ В АГРОПРОДОВОЛЬЧИХ СИСТЕМАХ**

Теорія сталого розвитку побудована на концепції добробуту Парето згідно із якою є необхідність встановлення балансу між задоволенням сучасних потреб людства і захистом інтересів майбутніх поколінь, включаючи їх потребу в безпечному і здоровому довкіллі. Ця концепція визнана світовою спільнотою як домінантна парадигма розвитку цивілізації у ХХІ ст. Між тим, залишається недостатньо обґрунтованим питання, чи може ця теоретична концепція стати реальною моделлю формування нових підходів сталого розвитку підприємств в агропродовольчих системах, і яку роль в цьому може відіграти контролінг.

Збалансований сталий розвиток підприємства передбачає його стабільне й ефективне функціонування в наявних і розширених масштабах, перспективну конкурентоспроможність, фінансову стійкість та інвестиційну привабливість. Можливості такого розвитку визначаються не тільки економічними характеристиками, а й факторами корпоративної соціальної відповідальності і стратегічної спрямованості підприємства на довгострокову стабільність, розвиток та гармонійне існування в економічному середовищі, природі і суспільстві, які формують довіру інвесторів до компанії та виступають капіталостворюючими факторами «тривалої дії». До них належать: позиціонування підприємства в соціально-економічній системі як центру перетину інтересів значної кількості

зацікавлених осіб та побудова його діяльності з урахуванням балансування цих інтересів; соціальна орієнтація й екологічна відповідальність бізнесу; наявність стратегії розвитку та ефективної системи управління, що оперативно й адекватно реагує на зміни у зовнішньому й внутрішньому середовищі [1, с. 165].

Останніми роками утвердилася думка, що одним із дієвих та ефективних інструментів забезпечення збалансованого сталого розвитку в інноваційних агропродовольчих системах, які трансформуються в умовах глобальних викликів, є контролінг. Контролінг забезпечує інформаційну, методичну та організаційно-технологічну підтримку усього процесу аналізу, контролю і ефективного управління. Це, передусім, інструмент взаємодії основних функцій аналізу і контролю, що забезпечує їх збалансований взаємозв'язок, інтеграцію та підпорядкування управлінських процесів загальному вектору організаційно-економічного механізму ефективного функціонування, а також дозволяє перейти на принципово інший, якісно вищий рівень – сталого розвитку.

Контролінг за сучасних умов розглядається як новітня концепція, що створює інформаційно-аналітичну систему якісно нового комплексного забезпечення управлінського процесу, орієнтованого на розв'язання складних завдань розвитку підприємства. Підвищення результативності управління підприємством пов'язане з необхідністю посилення координованості бізнес-процесів підприємства та ефективності прийняття рішень щодо стратегії їх розвитку. Впровадження контролінгу на підприємстві дозволяє підвищити рівень координованості процесів планування, контролю, обліку, аналізу і регулювання діяльності, за рахунок чого можна поліпшити якість управлінських рішень, ураховуючи синергетичний ефект взаємодії всіх її складових та ефективність системи стратегічного управління в цілому [2, с. 4].

Ми поділяємо думку І. В. Синчук, що важливою умовою ефективності розвитку підприємства є оптимізація внутрішніх процесів, що забезпечують створення вартості і досягнення стратегічних цілей підприємства. До таких процесів, в першу чергу, можна віднести формування і регулювання витрат. При побудові ефективної системи управління витратами доцільно використовувати сучасні методи та підходи, що дозволяють інтегрувати функції менеджменту і добитися цілеспрямованості функціонування даної системи [3, с. 179].

Агропродовольчі системи функціонують в умовах підвищених ризиків. Ці ризики можуть мати різну природу: економічну, соціальну, екологічну та інші. Тому зростає роль і значення антикризового механізму управління сталим розвитком. Антикризове управління – це, передусім, здатність приймати ефективні рішення для виходу з кризової ситуації, визначати пріоритетні цілі розвитку підприємства в складних умовах.

Невизначеність економічного середовища активно впливає на ефективність діяльності вітчизняних підприємств і вимагає від них високого ступеня динамічності і мобільності для пристосування до зовнішніх змін. Тому пріоритетним напрямком для багатьох підприємств стає використання антикризового управління, яке дає можливість оцінити ймовірність кризових ситуацій, розробити, впровадити і реалізувати заходи щодо запобігання та усунення негативних наслідків криз, забезпечити сталий розвиток. У зв'язку з цим в сучасних умовах актуальним є використання технологій антикризового

управління підприємством [4, с. 70].

Основними рисами внутрішнього середовища, в якому змушені працювати підприємства в агропродовольчих системах, є зниження мотивації персоналу, зростання непродуктивних витрат у виробництві. Для зовнішнього середовища, що оточує підприємства, характерними явищами є висока цінова волативність на ринку, зростання динаміки економічних, правових та технологічних змін, поява нових цифрових інновацій, які кардинально трансформують усю діяльність. Всі ці аспекти потребують запровадження сучасної системи контролінгу як важливого інноваційного інструменту управління сталим розвитком підприємств в агропродовольчих системах.

Використання контролінгу в економічній діяльності набуватиме все більшої актуальності в умовах поширення інформаційно-комунікаційних технологій, посилення вимог до трансляційних можливостей обліково-аналітичного забезпечення внаслідок глобалізаційних процесів, підвищення уваги суспільства до концепції сталого розвитку суб'єктів господарювання [5, с. 225].

Сутність організації процесу контролінгу як цілісної системи управління діяльністю на підприємстві може бути описати у формі функції, яка характеризує складний взаємозв'язок декількох його етапів. Можна визначити наступні етапи процесу контролінгу як системи управління на підприємстві: постановка проблеми, знаходження варіантів альтернативних рішень, аналіз і комплексна їх оцінка із точки зору сильних та слабких сторін, прийняття оптимального рішення, забезпечення реалізації рішення, контроль за його виконанням. Умовно перелічені етапи контролінгу можна об'єднати у наступні блоки: планування, аналіз, регулювання та контроль.

Сучасні умови функціонування господарюючих суб'єктів вимагають постійного удосконалення управління, зокрема оптимізації його впливів на процес виробництва в контексті систематичного пошуку варіантів рішень щодо досягнення поставлених цілей. Рівень обґрунтованості планування, всебічності та достовірності обліку, глибини й оперативності аналізу при цьому повинен бути настільки високим, що існує нагальна необхідність створення єдиного інструментарію забезпечення цих функцій управління шляхом їх інтеграції в інформаційно-аналітичну систему [6, с. 30].

З метою забезпечення сталого розвитку функціонування підприємств в агропродовольчих системах необхідно, передусім, здійснити наступні кроки:

- створити систему ефективного стратегічного планування і прогнозування сталого розвитку на підприємстві;
- запровадити моніторинг аналізу і контролю досягнення цілей сталого розвитку на принципах контролінгу за допомогою інформаційно-аналітичної системи;
- постійно вивчати і удосконалювати систему контролінгу як інструмент ефективного механізму управління сталим розвитком підприємств.

#### **Список використаних джерел:**

1. Одінова Т. Контролінг у забезпеченні збалансованого сталого розвитку підприємств і перспективи його розвитку в Україні. *Вісник ТНЕУ*. 2013. №1. С. 165-174.
2. Швиданенко Г. О., Бутнік-Сіверський О. Б., Павленко І. А. та ін. *Управлінський контролінг: колективна монографія*; за заг. ред. Г. О. Швиданенко. Київ: КНЕУ, 2015. 156 с.
3. Синчук І. В. *Формування системи контролінгу витрат з метою забезпечення ефективності*

діяльності підприємства. *Молодий вчений*. 2016. №3 (30). С. 179-182.

4. Гребець О. Б. Контролінг як технологія антикризового управління підприємством. *Маркетинг і контролінг: сучасні виклики підприємництва: тези науково-практичної конференції*. 2017. Київ. С. 70-72.

5. Тарасова Т. О. Теоретико-методологічні засади розвитку трансляційних можливостей контролінгу у забезпеченні сталого розвитку підприємства. *Проблеми економіки*. 2016. № 3. С. 219-227.

6. Костенко О. М. Контролінг як інтегрована інформаційно-аналітична система управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. №1. С. 30-33.

**Клименко А.А.,**

к.е.н., доцент кафедри економіки і фінансів,

**ТОВ «Бердянський університет менеджменту і бізнесу», м. Бердянськ**

## **АНАЛІЗ ЗАХОДІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК ПІД ЧАС ПАНДЕМІЇ В УКРАЇНІ**

Минулий рік шокував планету появою нового вірусу, якого світ ще не бачив. Напрацьованого інструментарію реагування на епідеміологічні загрози світового масштабу не існувало, а тому кожна країна діяла на власний розсуд. Плани поточних дій змінювалися на ходу. Часто рішення були протилежними одне одному, а іноді просто панував хаос.

Рішення української влади також не завжди були логічними. На початку розгортання епідемії до загроз ставилися легковажно. Але вже невдовзі Україна пішла шляхом тотальних заборон, які, з одного боку, не дали епідемії набутися руйнівних масштабів, а з другого – можуть просто зупинити нестійку українську економіку, породжуючи новий кризовий стан.

Глобальна коронавірусна криза суттєво вплинула на людський розвиток і цей вплив посилюється. COVID з його потрійним ударом – по охороні здоров'я, освіті та рівнях доходів – може суттєво змінити цю тенденцію.

Заходи, що прийняті національними інститутами влади, у т. ч. України, з метою обмеження поширення COVID-19 та уникнення масштабних втрат серед населення, мають, як мінімум, потрійні наслідки для економічного зростання.

Перший – це удар по пропозиції. Органами законодавчої і виконавчої влади та місцевого самоврядування адміністративним шляхом призупинена господарська, підприємницька діяльність низки секторів економіки, і серед них – туризм, громадське харчування, транспорт, індустрія спорту та розваг.

Другий – це удар по попиту. Йдеться про те, що доходи суб'єктів господарської діяльності, що пов'язані із секторами економіки, діяльність яких призупинена, заборонена та обмежена, стрімко знизилася і цей процес триває. Абсолютна більшість домогосподарств і в першу чергу ті, про які йшлося вище, обмежують витрати через зниження доходів, погіршення споживчих настроїв та непередбачуваного майбутнього. За короткий період приватне споживання сконцентрувалося на товарах першої необхідності. Попит на інші товари різко зменшився, що має негативний вплив на всі сфери економічної діяльності.

Третій – удар по міжнародній торгівлі. Обмеження вільного переміщення товарів, людей, зниження до мінімуму міграційних потоків, подорожей призвело до порушення глобальних логістичних ланцюгів, дефіциту проміжних товарів з

країн, які зазнали найбільших втрат, що пов'язані з пандемією COVID-19.

Зазначене вище вносить суттєві зміни у всі складові глобального і національних ринків праці, впливаючи одночасно на попит, пропозицію та ціну послуг робочої сили [1].

Станом на кінець лютого 2021 р. оцінка соціально-економічних, соціальних втрат від пандемії і пов'язаних з нею карантинних заходів ускладнена. Запроваджені обмежувальні заходи зберігаються і можливе лише часткове їх послаблення.

Першою країною, яка поступово знімає запроваджені обмеження та відновлює економічну активність, є Китай, звідки й розповсюдився вірус.

Переважає більшість країн світу відреагувала на ситуацію карантинних обмежень намірами та реальними діями щодо збільшення масштабів державної підтримки. Механізми довгострокової та короткострокової підтримки кожна країна обрала свої. Найбільш поширеним інструментарієм підтримки суб'єктів економічної діяльності стало кредитування малого та середнього бізнесу, допомога банкам та авіакомпаніям, підтримка стартапів. Актуалізувались форми соціальної підтримки самозайнятих та працівників-контрактників – страхування від безробіття, щотижневі виплати, одноразові субсидії.

Підкреслимо, що для країн, які розвиваються, негативний вплив обмежувальних заходів на національну економіку посилюється через додатковий девальваційний тиск на національну валюту, оскільки міжнародні інституції вилучають свої інвестиційні ресурси з цих економік у намаганні захистити активи.

Не виключено, що сплеск зареєстрованого безробіття може статися якраз після завершення карантину, коли роботодавці почнуть оформлювати «прощання» з працівниками.

Рівень безробіття серед громадян віком 15 років і старше та у віці 15-70 років у четвертому кварталі 2020 року в Україні сягнув 10,1%, що більше, ніж кварталом раніше – загалом 1, 8 млн осіб. При цьому кількість зайнятого населення у IV кварталі 2020 року у віці 15 років і старше та віком 15-70 років становила по 15,7 млн осіб. Від початку карантину рівень безробіття зростав, починаючи з 8,5% (за методологією МОП) і до нинішнього показника. За даними звіту Центру Разумкова, 17% робочої сили на піку карантину перебували у стані прихованого безробіття – зайнятість цих людей була зменшена або вони перебували в неоплачуваній відпустці. Карантин вихідного дня, який діяв в Україні в листопаді, спровокував другий пік зростання безробіття у країні. На початок карантину було зареєстровано 361 тис. безробітних, станом на початок грудня – 420 тисяч [2].

Для зниження безробіття українським урядом було ухвалено рішення про збільшення допомоги безробітним і роботодавцям, розширення та спрощення умов отримання кредитів, надання позики на пільгових умовах для мікропідприємців та малих підприємств з метою підтримки бізнесу у кризовий період, спрощення умов реєстрації безробітних громадян у службі зайнятості та подання заяви на отримання допомоги з безробіття.

Зазначимо, що частка галузей української економіки, які у найбільш мірі постраждали від запровадження карантинних заходів (торгівля, транспорт, будівництво, сфера комерційних послуг) складає біля 31% у структурі ВВП України [3].

Пандемія COVID-19 спричинила величезні зміни на всіх рівнях: від розвитку економіки до діяльності підприємств і приватного життя. Перед бізнесом постали нечувані виклики: як підлаштуватися під нові обставини, зберегти власну справу та клієнтів.

Українське суспільство, як і людство на усіх континентах зіштовхнулося з новим глобальним викликом. Усі ми є свідками того, як пандемія коронавірусу COVID-19 змінює на очах життя мільярдів людей, а світова економіка занурюється у нову кризу, масштаби якої важко прогнозувати. За цих умов життєво важливо опанувати мистецтво балансувати між збереженням життя людей і відновленням, запуском економіки; не боятися змін і бачити не лише втрати, а й нові можливості розвитку, шукати нові, нетрадиційні опори економічного і суспільного поступу.

Прийняті українським урядом заходи дозволили підготувати певним чином медичну систему до додаткового навантаження та розтягнути пік захворюваності. Внаслідок запровадження тотального карантину суттєвих економічних втрат зазнали не лише сфери економічної діяльності, які були безпосередньо закриті (готельно-ресторанний бізнес, транспорт, туристичний бізнес, сфера розваг, низка видів торгівлі тощо), а й ті, на які карантин вплинув опосередковано внаслідок падіння споживання.

Обмеження діяльності значної кількості підприємницьких структур через запровадження карантинних заходів внесло суттєві зміни у сферу безпосереднього докладання праці, у масштаби зайнятості.

Заходи обмежувального характеру, які реалізуються під час оголошеного карантину, справили негативний вплив на діяльність більшості підприємств малого і середнього бізнесу.

За оптимістичним сценарієм ЮНІСЕФ, розробленим на основі останніх макропрогнозів Кабінету Міністрів України, через скорочення доходів громадян рівень бідності в Україні може зрости з 27,2% до 43,6% [4].

Ми поділяємо думку тих експертів, які вважають, що для українських реалій найбільш прийнятною є так звана ризико-відновлювана модель карантину, яка передбачає одночасне збереження жорсткого контролю над пандемією COVID-19 і «запуск» економіки.

#### Список використаних джерел:

1. Колот А. М., Герасименко О.О. Соціально-трудовий розвиток в XXI столітті: до природи глобальних змін, нових можливостей, обмежень і викликів. *Демографія та соціальна економіка*. 2019. № 1. С. 97-125.
2. Безробіття в Україні перевищило 10%. URL: [https://kof.com.ua/articles/economics/bezrobittya\\_v\\_ukraini\\_perevishchilo\\_10/](https://kof.com.ua/articles/economics/bezrobittya_v_ukraini_perevishchilo_10/)
3. Костиця В. І., Бурлай Т. В. Дисбаланси і дивергенція у сфері зайнятості: підходи ЄС та України до їх подолання. *Ukr. socium*, 2020, 1(72). С. 98-100.
4. Колот А. М., Герасименко О.О. Сфера праці в умовах глобальної соціоекономічної реальності 2020: виклики для України. URL: <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/ukraine/16344.pdf>.

**Клішина Д.О.**, здобувачка вищої освіти  
СВО бакалавр, ОПП Облік і оподаткування,  
Науковий керівник – **Федотова Т.А.**, к.е.н, доцент,  
доцент кафедри статистики, обліку та економічної інформатики.,  
**Дніпровський національний університет ім. Олеся Гончара, м. Дніпро**

### **БАНКІВСЬКЕ ПРОЕКТНЕ ФІНАНСУВАННЯ: СУТНІСТЬ І СИСТЕМА**

Ключова ідея концепції розвитку фінансового ринку України – виявити необхідні для якісного і кількісного прориву ресурси, забезпечити їх доступність і ефективне використання. Впровадження фінансових інновацій, в тому числі банківського проектного фінансування (БПФ), виступає в якості стратегічного заходу щодо здійснення прориву українського фінансового ринку. Банки повинні стати одними з ключових учасників пріоритетних проектів в сфері розвитку житлового, аграрного секторів, освіти та охорони здоров'я.

БПФ передбачає детальну оцінку проектних ризиків, пов'язаних з капітальним будівництвом, поточною експлуатацією і отриманням доходів, розподілом ризиків між інвесторами, кредиторами та іншими учасниками проекту на основі контрактних та інших угод.

Сучасне БПФ, на думку Я.Шевчука, характеризується такими рисами:

- адресно-цільовий характер;
- дозволяє сконцентрувати значні грошові ресурси на вирішенні конкретного господарського завдання;
- вигідні кредитні умови і процентні ставки при недостатній кредитоспроможності спонсора;
- основним забезпеченням наданих банком кредитів є доходи, які отримає в майбутньому створюване або реконструйоване підприємство;
- відсутність типового для банків інструменту гарантій (гарантією кредиту головним чином виступає економічний ефект від реалізації конкретного проекту, хоча в якості застави можуть виступати також активи позичальника, розмір яких непорівнянні з вартістю проекту);
- вимагає більш ретельного підходу до якості розробки та обґрунтування таких проектів (банк має право запросити різну інформацію про проект: технічні дані, розрахунки витрат, собівартості продукції, прибутку, вимагати провести експертизу із залученням незалежних експертів);
- має на увазі безліч форм надання коштів (крім прямих інвестицій можливе створення різних спільних підприємств, випуск боргових паперів або створення синдикатів із фінансування проекту);
- на відміну від традиційного банківського кредитування в схемах проектного фінансування в якості фінансових учасників реалізації інвестиційних проектів можуть виступати не тільки комерційні, а й інвестиційні банки, інвестиційні фонди і компанії, пенсійні фонди та інші інституціональні інвестори, лізингові компанії та інші фінансові, кредитні та інвестиційні інститути;
- одним з основних методів управління проектними ризиками є розподіл цих ризиків між усіма учасниками реалізації проекту;
- оскільки ризики фінансування таких проектів досить високі, інвестор бере участь в процесі управління реалізацією проекту (цю функцію здійснює або сам



кредитор, або спеціальна компанія);

- об'єкт угоди виділяється в окрему виробничу структуру, як правило, у вигляді знову створеного підприємства відповідної форми власності з самостійним балансом і структурою управління;

- банк може придбати частину акцій або частку в статутному капіталі підприємства, яке управляє об'єктом інвестиційної діяльності;

- багато банків одночасно виступають і як організатори кредитів (arrangers), і як провайдери фінансування в формі консорціумів і синдикатів, надаючи певну частину кредитних ресурсів [3, с. 98].

Система БПФ – це організована сукупність джерел, схем формування капіталу, інструментів фінансування інвестиційного проекту.

В. Катасонов виділяє три джерела формування капіталу при БПФ:

- інвестиції (equity investments) утворюють власний капітал проекту, рекомендована частка участі ініціатора в проекті власними засобами - 30%;

- субординований (другорядний) борг (Subordinated debt) - зобов'язання компанії з нижчим статусом в порівнянні з її іншими борговими зобов'язаннями (senior debt), таке кредитування можуть надавати спонсори проекту або його учасники;

- основний борг (senior debt) - ті зобов'язання, які дають кредиторам переважне право повернення боргу або звернення стягнення на активи підприємства в разі його ліквідації, це кредити банківських синдикатів (консорціумів) і міжнародних організацій, а також кошти державних експортних агентств та ін. [1, с. 127].

Базові схеми БПФ – змішана («під об'єкт») і класична. Реалізація проекту може відбуватися не тільки в рамках спеціально створеного підприємства, але і в умовах діючого бізнесу.

В. Корнєєв зауважує, що змішана схема БПФ являє собою надання стандартного кредиту, як правило, без відстрочки за платежами щодо традиційних інвестиційних проектів, пов'язаних з модернізацією, розширенням виробництва на базі існуючого підприємства. Передбачає повний регрес на поточну діяльність позичальника. Рівень кредитного ризику – відносно невисокий. Основне джерело оплати послуг фінансового учасника – результати поточної фінансово-господарської діяльності ініціатора проекту. Термін користування капіталом – відносно короткий, до 5 років [2, с. 48].

Таким чином, БПФ є борговою формою фінансування інвестиційних проектів, при якій банки виступають учасниками процесу з надання і освоєння капіталу. Розроблена модель системи БПФ дозволяє комплексно уявити БПФ у вигляді певної форми руху капіталу з використанням інвестиційних продуктів для організації фінансування проектів.

#### Список використаних джерел:

1. Катасонов В.Ю., Морозов Д.С. *Проектне фінансування*. К., 2000. 272 с.
2. Корнєєв В.В., Нікітін А.В. Банки розвитку і перспективи відновлення кредитування економіки. *Фінанси, облік і аудит*. 2016. Випуск 1 (27). С. 47-63.
3. Шевчук Я. В. Ринок банківського проектного фінансування в Україні. *Економіка та держава*. 2018. № 8. С. 98–102.

## **ОСОБЛИВОСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕКСПЕРТИЗИ З ПИТАНЬ ДОКУМЕНТАЛЬНОГО ПІДТВЕРДЖЕННЯ НЕСТАЧІ ВІЙСЬКОВОГО МАЙНА**

Збереження військового майна в умовах сьогодення є одним з найбільш гострих питань захисту інтересів держави. Відповідно до Закону України «Про правовий режим майна у Збройних Силах України» [1], військове майно – це державне майно, закріплене за військовими частинами, закладами, установами та організаціями Збройних Сил України (далі – військові частини). До військового майна належать будинки, споруди, передавальні пристрої, всі види озброєння, бойова та інша техніка, боєприпаси, пально-мастильні матеріали, продовольство, технічне, аеродромне, шкіперське, речове, культурно-просвітницьке, медичне, ветеринарне, побутове, хімічне, інженерне майно, майно зв'язку тощо (ст. 1 Закону [1]). Військове майно закріплюється за військовими частинами Збройних Сил України на праві оперативного управління (з урахуванням особливостей, передбачених частиною другою цієї статті).

З моменту надходження майна до Збройних Сил України і закріплення його за військовою частиною Збройних Сил України воно набуває статусу військового майна. Військові частини використовують закріплене за ними військове майно лише за його цільовим та функціональним призначенням. Облік, інвентаризація, зберігання, списання, використання та передача військового майна здійснюються у спеціальному порядку, що визначається Кабінетом Міністрів України (ст. 3).

Для забезпечення постійного державного контролю за наявністю, якісним станом і ефективністю використання військового майна, закріпленого за військовими частинами Збройних Сил України, щорічно проводиться його інвентаризація згідно з Положенням про інвентаризацію військового майна, яке затверджується Кабінетом Міністрів України (ст. 5).

Положенням про інвентаризацію військового майна у Збройних Силах, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 03.05.2000 № 748 [2] передбачено, що інвентаризація військового майна – перевірка інвентаризаційною комісією фактичної наявності, кількості, якісного стану (категорійності) і комплектності військового майна у підрозділах, на складах, в їдальнях, в парках, майстернях та на інших об'єктах військового (корабельного) господарства, а також звіряння отриманих результатів з даними книг або карток обліку матеріальних цінностей, звітів, службових листів тощо (далі облікові документи).

Нестача військового майна – перевищення кількісних показників обсягу військового майна за даними облікових документів над даними про його фактичну наявність, установленими під час інвентаризації (п. 2 Положення [2]). Метою проведення інвентаризації є встановлення фактичної наявності військового майна, його якісного стану (категорійності) і комплектності, виявлення обсягів нестачі, надлишку та надлишкового військового майна, а також відображення результатів інвентаризації в інвентаризаційних описах або відомостях наявності та якісного стану майна (далі - інвентаризаційний опис) (п. 3). Відповідно до п. 4 зазначеного

Положення [2], інвентаризація проводиться за наказами (розпорядженнями) командира (начальника) військової частини, вищестоящих командирів (начальників), а також за рішенням органу досудового розслідування, прокурора або суду. Відповідно до п. 6 Положення [2], інвентаризації підлягає все військове майно, закріплене за військовими частинами, незалежно від його технічного стану, у тому числі те, що перебуває у ремонті, на реконструкції, модернізації, в запасі, а також передане в оренду. Наявність військового майна встановлюється під час інвентаризації шляхом проведення обов'язкового його підрахунку, зважування, обміру (п. 11 Положення [2]). Результати інвентаризації за кожним видом військового майна відображаються у інвентаризаційному описі окремо за місцезнаходженням цього майна і за матеріально відповідальними особами.

В інвентаризаційному описі зазначається: найменування військового майна; одиниця виміру; кількість, якість (категорійність) військового майна за даними облікових документів; фактична наявність військового майна, його якість (категорійність); обсяг нестачі та надлишку військового майна; обсяг надлишкового військового майна. В інвентаризаційному описі озброєння, військової та спеціальної техніки обов'язково зазначаються заводські номери цього майна (п. 20 Положення [2]). Результати інвентаризації оформляються актом, до якого додаються інвентаризаційні описи і який підписується головою і членами інвентаризаційної комісії, а також у порядку ознайомлення командирами (начальниками) відповідних служб (п. 29 Положення [2]). Командир (начальник) військової частини видає за результатами інвентаризації наказ і доповідає про них вищестоящому командиру (начальнику) (п. 34 Положення [2]).

Таким чином, нестачу військового майна можливо виявити при співставленні фактичної кількості наявного майна з кількісними показниками обсягу майна за даними облікових документів під час проведення інвентаризації. Виявлена зміна якісного стану (категорійності) майна, не впливає на розмір нестачі, і використовується для коригування облікових даних.

Тому, перш за все, в ході експертизи дослідженню підлягають матеріали проведеної інвентаризації військового майна, закріпленого за військовою частиною (наказ на проведення інвентаризації, інвентаризаційні описи майна, акт інвентаризації, наказ за результатами інвентаризації). Подальшому дослідженню підлягають облікові документи військової частини стосовно майна, нестача якого виявлена в ході інвентаризації.

Порядок обліку, зберігання, списання та використання військового майна у Збройних Силах передбачено відповідно до Положення про порядок обліку, зберігання, списання та використання військового майна у Збройних Силах [3] та Інструкції з обліку військового майна у Збройних силах України [4]. Відповідно до зазначених нормативних актів, облік військового майна ведеться у кількісних, якісних, обліково-номерних та вартісних показниках за відповідною (визначеною) номенклатурою шляхом запису (відображення) в книгах (картках) обліку, інших матеріальних носіях інформації (далі - облікові документи) даних про кількість, якісний (технічний) стан, облікові та заводські номери, вартість (ціну) військового майна, а також про його рух, втрату та нестачу. Кількісний облік військового майна ведеться в натуральних показниках і відповідних одиницях виміру. Вартісний облік військового майна ведеться в національній валюті України. За якісним (технічним)

станом військового майна обліковується за категоріями (не більше п'яти), ступенями придатності (придатні, непридатні) або за сортом відповідно до державних стандартів. Списання військового майна, закріпленого за військовими частинами, здійснюється у разі втрати чи нестачі.

Обов'язковому дослідженню підлягають облікові реєстри військової частини: книги, картки обліку військового майна та інші носії спеціального формату, які призначені для відображення наявності, руху і якісного (технічного) стану військового майна (його вартості), його втрату та нестачу за визначений період та реєстри бухгалтерського обліку військової частини по рахунках, на яких ведеться облік військового майна та його нестача, згідно з Порядком застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку в державному секторі [5].

Таким чином, підтвердження нестачі військового майна є можливим у разі підтвердження перевищення кількісних показників обсягу військового майна за даними облікових документів над даними про його фактичну наявність, установленними під час інвентаризації. В разі відсутності даних інвентаризації щодо встановлення фактичної наявності військового майна та даних обсягу військового майна за даними облікових документів військової частини, підтвердити нестачу військового майна економічною експертизою неможливо.

#### **Список використаних джерел:**

1. Про правовий режим майна у Збройних Силах України: Закон України від 21.09.1999 № 1075-IV. Дата оновлення: 12.06.2013. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1075-14#Text> (дата звернення 03.03.2021).
2. Положення про інвентаризацію військового майна у Збройних силах: Постанова Кабінету Міністрів України від 03.05.2000 № 748. Дата оновлення: 19.11.2012. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/748-2000-п#Text> (дата звернення 03.03.2021).
3. Положення про порядок обліку, зберігання, списання та використання військового майна у Збройних Силах: Постанова Кабінету Міністрів України від 04.08.2000 № 1225. Дата оновлення: 27.06.2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1225-2000-п#Text> (дата звернення 03.03.2021).
4. Інструкція з обліку військового майна у Збройних силах України: Наказ Міністерства оборони України від 17.08.2017 № 440. Дата оновлення: 20.11.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1192-17#Text> (дата звернення 03.03.2021).
5. Порядок застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку в державному секторі: Наказ Міністерства фінансів України від 29.12.2015 № 1219. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0085-16#Text> (дата звернення 03.03.2021).

**Малаховецька Д.Ю.**, здобувач вищої освіти  
СВО бакалавр, ОПП Облік і оподаткування,  
Науковий керівник - **Іванова Н.А.**, к.е.н.,  
доцент кафедри обліку і оподаткування

**Уманський національний університет садівництва, м. Умань**

### **КОНТРОЛЬ ГРОШОВИХ КОШТІВ**

Внутрішній контроль – важлива складова частина системи управління господарськими структурами, його здійснюють керівництво підприємства або власники, керівники структурних підрозділів, функціональні служби (відділи), спеціальні підрозділи контролю (ревізійні комісії), громадські організації у відповідності з діючим законодавством України. Цей контроль є найбільш

оперативним і ефективним, який активно впливає на хід виробничого процесу та його результати, здійснюється систематично, безперервно, на всіх ділянках господарювання, охоплює всі сторони роботи підприємства [1].

Під час виконання контролю правильність здійснення операцій з грошовими коштами перевіряють за допомогою прийомів документального і фактичного контролю.

На відміну від методів документального контролю, методи фактичного контролю залишаються багато в чому звичайними, традиційними. Проте, в деяких випадках комп'ютерна обробка обліково-аналітичної інформації дає можливість краще підготуватися до їх реалізації (наприклад, у вигляді попередньо роздрукованих описів для проведення інвентаризації грошових коштів), що дозволяє швидше і ефективніше обробляти результати такого контролю, як: огляд; обстеження; контрольний запуск сировини у виробництво; лабораторний аналіз; експертна оцінка; перевірка обсягів виконаних робіт; перевірка дотримання трудової дисципліни і фактичного використання робочого часу; отримання усних та письмових пояснень, довідок і відповідей на заздалегідь розроблені анкети; контроль за придбанням товарів тощо.

Одним із ефективних прийомів фактичного контролю є інвентаризація готівкових коштів. Це дуже важливий органолептичний методичний прийом під час контролю, оскільки вона виконується з метою забезпечення збереження цінностей та раціонального використання їх у фінансово-господарській діяльності.

Під час інвентаризації припиняються прийом та видача грошових коштів, вона проводиться раптово. Сторонні особи у приміщення каси не допускаються. Перед початком інвентаризації, в особи, яка здійснює контроль має бути акт контролю наявних грошових коштів (готівки, поштових марок і ін.), що фактично знаходяться у касі підприємства. У преамбулі акту знаходиться розписка касира про те, що на початок інвентаризації всі прибуткові та видаткові документи на грошові кошти здані в бухгалтерію, всі грошові кошти, що одержані під його відповідальність оприбутковані, а ті що вибули – списані у витрати.

В Україні обов'язкову щорічну інвентаризацію готівки проводять у період 2 місяців до дати балансу. На законодавчому рівні варто запровадити її проведення не рідше одного разу на місяць. Наслідком цього стане більш відповідальне ставлення матеріально-відповідальної особи до правильного оформлення касових операцій. Також підвищення частоти проведення раптових інвентаризацій каси дозволить керівництву підприємства оперативно реагувати на виявлені порушення. Ми пропонуємо внести зміни до Акту інвентаризації наявності грошових коштів. Так як платіжні банківські картки є грошовими коштами і зберігаються в касі підприємства, вважаємо за необхідне включати їх до зазначеного акту інвентаризації, так як вони мають грошову оцінку.

Розрахунки між суб'єктами господарювання можуть здійснюватися готівковими грошовими коштами, які отримані ними як виручка за роботу(товари, послуги), так і з банків. Правила готівкового обігу регулюються Положенням про проведення касових операцій у національній валюті в Україні. Особи, які допускають порушення встановленого даним документом порядку проведення операцій з готівкою, несуть відповідальність згідно із чинним законодавством. Однак

нещодавно в цій сфері відбулися суттєві зміни: Указом Президента від 20.06.2019р. с№ 418/2019 скасовано Указ Президента від 12.06.1995р. №436/95 «Про застосування штрафних санкцій за порушення норм із регулювання обігу готівки», який установлював доволі жорсткі санкції і діяв майже чверть століття. Проте слід враховувати, зазначає О. Козка [2], що Положення про ведення касових операцій у національній валюті в Україні щодо дотримання касової дисципліни під час роботи з готівкою продовжує, і невиконання його норм, як і раніше, вважатиметься порушенням. Проте на сьогодні за окремі порушення касової дисципліни відповідно до Положення залишилась лише адміністративна відповідальність, передбачена Кодексом України про адміністративні правопорушення. Відповідальність за дотримання касової дисципліни покладається на керівників підприємств, головних бухгалтерів, керівників фінансових служб та касирів.

На думку фахівців, певний вакуум, висланий скасуванням більшості санкцій за порушення касової дисципліни, триватиме недовго. Отже, розслаблятися не варто, а ліпше не порушувати встановлені правила роботи з готівкою, за що рано чи пізно доведеться відповідати.

Таким чином, чітко організований та діючий контроль грошових коштів сприяє недопущенню помилок і порушень, вчасному їх виявленню й усуненню, що в цілому вирішить багато проблем у фінансово-господарської діяльності підприємства.

#### **Список використаних джерел:**

1. Лищенко О. Г., Сушник Н. П. Організація внутрішнього контролю на промисловому підприємстві. *Економічний простір*. №39. 2010. С. 242-250.
2. Козка О. Санкції за порушення правил обігу готівки. *Баланс-бюджет*. 2019. №41(765). С. 21-24.

**Мартінович П.Г.**, аспірант (PhD) ОП «Економіка»,  
Науковий керівник – **Манн Р.В.**, д.е.н, професор,  
завідувач кафедри економіки та управління,

**Черкаський державний технологічний університет**, м. Черкаси

#### **ГЕНЕЗИС ПОНЯТТЯ «ЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА»**

Ефективним інструментом об'єктивної оцінки соціально-економічного стану регіонів стала регіональна діагностика як новий напрям регіональної економічної науки в умовах розвитку смарт-економіки. Діагностику на противагу процедурам аналізу або оцінки доцільно застосовувати при управлінні складними та системними об'єктами, де є необхідним моніторинг стану об'єкту, розвитку подій та надання комплексної функціонально-структурної характеристики. Вивчення літературних джерел показало відсутність єдності поглядів науковців у визначенні поняття «економічна діагностика».

Важливість цього наукового напрямку та його практичну значимість обґрунтовано в роботах українських вчених Герасимчук З., Масловської Л.Ц., Зайцевої Л.М., Максимової Т.С. Незважаючи на гостру потребу в методичних розробках по регіональній діагностиці, остання поки ще не знайшла широкого розвитку у вітчизняній теорії та практиці.

Сучасні наукові роботи, присвячені дослідженню діагностики складних

соціально-економічних систем, містять безліч тлумачень даного поняття. На протязі значного періоду розвитку ринкових відносин поняття «діагностика» суттєво еволюціонувало, трансформувалось та набувало нового значення.

Термін "діагностика" запозичений з медицини. Слово "діагноз" (від грецького "Діагнозис") означає розпізнавання, визначення. Він являє собою процес дослідження об'єкта діагнозу з метою отримання результату діагнозу, тобто висновку про стан об'єкта діагнозу.

Високий ступінь динамічності зовнішнього середовища, характерний для сучасного рівня розвитку ринкової економіки, істотно змінює правила, прийоми, принципи діагностики, привносячи в її зміст елементи нелінійності, стохастичності поведінки підприємства, доповнюючи, а іноді змінюючи її теоретичні засади [1].

Теоретичною основою діагностики виступають різноманітні теорії управління складними системами, які визначають особливості об'єкта і предмета діагностики в рамках відповідного дослідження.

У сучасних наукових дослідженнях сутність та зміст поняття «діагностика» зазнало значних трансформаційних змін та реформувалось відповідно до умов функціонування та розвитку соціально-економічних систем, розвитку смарт-економіки.

Автором було проведено теоретичне дослідження та систематизацію існуючих наукових підходів до визначення поняття «економічна діагностика» (табл.1).

Таблиця 1

**Систематизація поняття «економічна діагностика» та його сутність**

| № п/п | вид                    | визначення  | автор              |
|-------|------------------------|---|--------------------|
| 1     | як процес              | аналітична оцінка усіх аспектів функціонування підприємства з точки зору досягнення максимально можливого економічного ефекту за рахунок оптимального та ефективного використання обмежених економічних ресурсів, яка спрямована на прийняття ефективних управлінських рішень   | Сарай Н.І. [2]     |
|       |                        | визначення стану об'єкта, предмету, явища або процесу управління шляхом реалізації комплексу дослідницьких процедур, виявлення в них слабких ланок і вузьких місць.   | Е.М. Коротков [3]  |
| 2     | як постановка завдання | агрегований синтетичний висновок про стан досліджуваного об'єкта, який робиться на основі різної аналітичної інформації, її синтезу та зіставлення. Отже, основна відмінність економічної діагностики від аналізу полягає в її цільовій спрямованості на виявлення відхилень від норми, виявленні патології". При цьому сукупність операцій, локалізує причину відхилення об'єкта від нормального функціонування називають функціональною діагностикою, а ту, що визначає відхилення параметрів об'єкта від заданої норми - параметричною діагностикою. | О.Г. Дмитрієва [4] |
| 3     | Як порушення рівноваги | спосіб встановлення характеру порушень нормального ходу господарського процесу на основі типових ознак, властивих даному порушенню.   | А.І. Муравйов [5]  |

| № п/п | вид            | визначення  | автор                          |
|-------|----------------|---|--------------------------------|
| 4     | Як дослідження | сукупність досліджень з визначення цілей функціонування підприємства, способів їх досягнення і виявлення недоліків.   | В.В. Глухов, Ю.М. Бахрамов [6] |
|       |                | початкова точка дослідження системи управління, яка визначає її як регулярну оцінку параметрів за даними фінансового обліку на основі стандартних процедур аналізу.   | І.А. Бланк [7]                 |
| 5     | Як аналіз      | означає розглядати в динаміці симптоми явищ, які можуть затримати досягнення поставлених цілей і вирішення завдань, піддаючи небезпеці плановану діяльність. Це передбачає вироблення коригувальних рішень і/або перегляд цілей і прогнозів. Знання ознаки (симптому) дозволяє швидко і досить точно встановити характер порушень, не проводячи безпосередніх вимірювань, тобто без дій, які вимагають додаткового часу і коштів. | Б. Колас [8]                   |
|       |                | процес детального та поглибленого аналізу проблем, виявлення факторів, що впливають на них, підготовки всієї необхідної інформації для прийняття рішень, а також виявлення головних аспектів взаємозв'язку між проблемами, загальними цілями та результатами діяльності підприємства.   | В.А. Верба, Т.І. Решетняк [9]  |
|       |                | система методів для аналізу факторів розвитку соціально-економічних процесів, оцінки стану й виявлення відхилень від нормального розвитку та їх впливу на формування й функціонування регіональних ринків.  | Ю.В. Степанов [10]             |

Для отримання найкращих результатів в процесі розробки та прийняття управлінських рішень важливо, щоб економічна діагностика носила комплексний характер. Так, О. Коваленко, зокрема, вважає, що лише «докладне аналітичне дослідження, що дає глибоке розуміння поточної ситуації, є основою для розробки як стратегії перетворень у розглянутих сферах діяльності, так і переліку конкретних заходів для досягнення запланованих результатів» [10].

На основі проведеного теоретичного дослідження та узагальнення було сформовано авторське бачення сутності поняття «економічна діагностика».

Економічна діагностика – це процес виявлення паталогічних змін, розпізнавання відхилень, дисфункцій і оцінки фінансово-економічних аспектів та галузевих особливостей суб'єктів господарської діяльності, який використовують як інструмент менеджменту, що слугує основою для прийняття рішень, достовірну інтерпретацію отриманих результатів та їх узагальнення у вигляді рекомендацій щодо розвитку.

На основі проведеного дослідження автором було розроблено характеристику діагностування як процесу та елементу управління соціально-економічної системи (рис.1).

Необхідно зазначити, що дисфункції та відхилення в процесі управління виникають внаслідок впливу різноманітних ендогенних та екзогенних чинників, прояву ризиків та невизначеності навколишнього середовища.



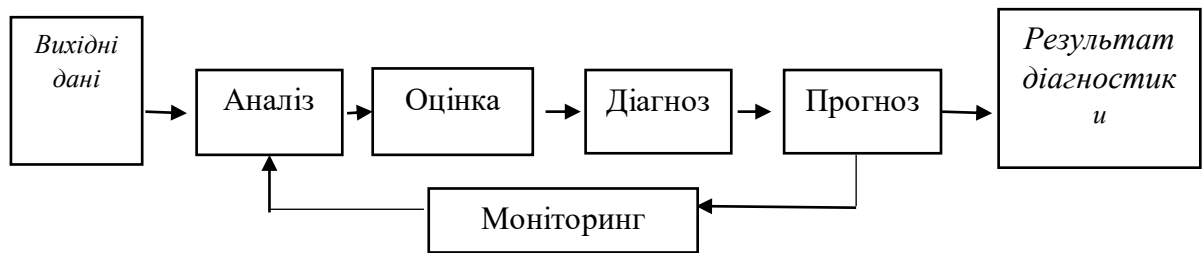


Рис. 1 Процес діагностування

Більшість науковців пропонують кількісно оцінювати вплив ризиків та невизначеності навколишнього середовища на результати діяльності суб'єктів господарювання за допомогою коефіцієнтів дисперсії та варіації, які за своєю сутністю відображують суму відхилень результатів діяльності.

#### Список використаних джерел:

1. Овчаренко Ю.А. Діагностування економічної безпеки підприємства. *Ефективна економіка*. № 11. 2015. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4562>
2. Сарай Н.І. Економічна діагностика: навч. посіб. для студентів спеціальності «Економіка підприємства» усіх форм навчання. Тернопіль: ТНЕУ, 2015. С. 168.
3. Антикризисное управление: учебник. Под. ред. Э.М. Короткова. М.: ИНФРА-М, 2000. 432 с.
4. Дмитриева О.Г. Региональная экономическая диагностика. Спб.: Изд-во Санкт-Петербургского университета экономики и финансов, 1992. 127с.
5. Муравьев А.И. Теория экономического анализа: проблемы и решения. М.: Финансы и статистика, 1998. 144 с.
6. Бахрамов Ю.М. Финансовый менеджмент. М.: Изд-во Лань, 2006. 736 с.
7. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента: В 2 т. Т. 2. К.: Ника-Центр, 1999. 489 с.
8. Коласс Б. Управление финансовой деятельностью предприятия. Проблемы, концепции и методы: учебное пособие. Пер. с франц. Под ред. проф. Я.В. Соколова. М.: Финансы; ЮНИТИ, 1997. 576 с.
9. Верба В.А., Решетняк Т.І. Організація консалтингової діяльності. Київ, 2000. 241 с.
10. Анализ и прогнозирование региональных экономических процессов. *Деньги и кредит*. 2006. № 12. С.27-34.

**Мельник К.О.**, здобувач вищої освіти  
СВО бакалавр, ОПП Облік і оподаткування,  
Науковий керівник – **Гайдаєнко О.М**, к.е.н, доцент,  
доцент кафедри економічного аналізу,  
**Одеський національний економічний університет, м. Одеса**

### **ВНУТРІШНІЙ КОНТРОЛЬ СТАНУ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ ПІДПРИЄМСТВА**

Ефективний внутрішній контроль та шляхи його вдосконалення є однією з актуальних питань діяльності підприємства тому, що наявність системи внутрішнього контролю створює реальні передумови успішного розвитку бізнесу та зростання конкурентоспроможності підприємства.

Внутрішній контроль – це система заходів спрямована на ефективне виконання працівниками своїх обов'язків при здійсненні господарських операцій. Внутрішній контроль визначає їх законність та економічну доцільність для бізнесу [5, с. 37].

Відповідно до п. 4 П(С)БО 7 система внутрішнього контролю може включати

в себе: виявлення внутрішніх і зовнішніх загроз економічній безпеці фірми; контроль відповідності діяльності підприємства законодавством; контроль збереження активів підприємства; контроль виконання внутрішніх розпоряджень; контроль ефективного витрачання активів; контроль організації матеріально - технічного постачання; контроль процесу виробництва, продажу продукції; внутрішній аудит [4].

Основними цілями системи внутрішнього контролю є:

- забезпечення ефективної діяльності підприємства;
- збереження грошових коштів, товарно-матеріальних цінностей, основних засобів підприємства;
- забезпечення дотримання трудових норм та правил, що встановлені на підприємстві всіма працівниками даного підприємства.

Внутрішній контроль визначає закономірність цих операцій і їх економічну доцільність для даного підприємства [2, с. 105]. Система внутрішнього контролю – це політика і процедури внутрішнього контролю, прийняті управлінським персоналом суб'єкта господарювання з метою забезпечення правильного та ефективного ведення господарської діяльності, збереження активів, запобігання шахрайству та помилкам, а також виявлення їх, забезпечення точності і повноти облікових записів, своєчасної підготовки достовірної фінансової інформації [2, с. 106].

Основні засоби складають основу матеріально-технічної бази будь-якого підприємства, то питання організації обліку та контролю за даними активами заслуговує особливої уваги. У зв'язку з чим, основними цілями внутрішнього контролю за основними засобами підприємства є перевірка правильності ведення обліку основних засобів та відображення їх у звітності, а також організація збереження та ефективності використання.

Бухгалтеру, який здійснює контроль бухгалтерської інформації по основних засобах на підприємстві потрібно провести перевірку всіх здійснюваних організацією операцій, пов'язаних з основними засобами: надходження, вибуття, знос, ремонт, лізинг, ліквідація і т. п. Підвищену зацікавленість варто застосовувати при порівнянні даних первинних документів з обліковими регістрами і формами звітності для надання особам, які приймають рішення про точність і доцільність даних по обліку операцій з об'єктами основних засобів для подальшого обґрунтування їм управлінських рішень [1, с. 103].

Основними питаннями, якими займається внутрішній економічний контроль у сфері основних засобів організації, є:

- контроль за збереженням об'єктів основних засобів;
- контроль обґрунтованості вибуття основних засобів;
- контроль над цільовим використанням отриманого ззовні фінансування з метою формування і отримання об'єктів основних засобів;
- контроль операцій, що здійснюються з оренди основних засобів [1, с. 104].

Особливе значення має роль державних підприємств та підприємств з державною часткою власності, коли справа стосується процедур по оренді об'єктів основних засобів. Особливо піддаються жорсткому контролю наступні аспекти:

- наявність дозволу на здачу в оренду основних засобів від керуючих інстанцій;

- реєстрація угод оренди, термін дії яких більше одного року, в органах технічної;

- своєчасне і цілісне надходження орендної плати, а також оперативне застосування санкцій по відношенню до неплатників при затримці;

- відшкодування орендарем вартості комунальних послуг в частці, відповідної питомій вазі приміщень в числі загальної площі будівлі понад суми орендної плати [4, с. 37].

При внутрішньому аудиті основних засобів необхідно сформулювати стратегію перевірки, яка відображається у вигляді плану. Разом з тим, слід відмітити, що якість перевірки залежить від [2, с. 97]:

- достовірності інформації;

- надійності системи та реєстрації операцій з об'єктами основних засобів;

- точності віднесення об'єктів до облікових класифікаційних груп;

- достовірності інвентаризаційних описів, ведення реєстрів аналітичного обліку.

Також досліджується відповідність обліковій політиці тому, що від уміло сформованої облікової політики багато в чому залежать ефективність керування господарською діяльністю підприємства й стратегія його розвитку на тривалу перспективу.

Під час перевірки руху основних засобів в першу чергу потрібно звертати увагу на зазначені дані по придбаних основних засобах – первісну вартість, знос та ціну; розшифровку предметів комплексу основних засобів; посилення при реалізації основних засобів на ринкову ціну, податок на додану вартість; дотримання порядку списання основних засобів (внаслідок непридатності, технічного переоснащення); повноту оприбуткування матеріалів та дорогоцінних металів від ліквідації основних засобів [2, с. 98].

Вибуття об'єктів основних засобів, включаючи їх передачу в оренду, має відбуватися на підставі завіреного керівництвом дозволу за участю оціночної комісії. Прийом об'єктів основних засобів також повинен здійснюватися за участю затвердженої управлінням комісії. Всі рішення, які приймаються комісією, повинні бути документально обґрунтовані.

Проведення інвентаризації основних засобів – це обов'язкова вимога для контролю і виявлення відхилення фактичної наявності основних коштів від облікових даних [3, с. 105].

Особливому контролю підлягають операції по залученню основних засобів за рахунок цільового фінансування, отриманого з інвестиційних фондів або державного бюджету. З цією метою потрібно здійснити звід суми цільового фінансування і вартості основних засобів відповідно до даних, зазначених в договорах з постачальниками. Збільшення вартості об'єктів основних засобів у порівнянні з тією, яка затверджена в бізнес-плані, придбання менш дорогих альтернатив згідно тих, що вказані в специфікації, а також неефективне використання самих об'єктів можуть викликати серйозні проблеми [4, с. 37].

Отже, можемо зробити висновок, що якісно організоване застосування внутрішнього контролю за основними засобами підприємства надасть власникам можливість вчасно приймати управлінські рішення та здійснювати аналіз і пошук шляхів удосконалення виробництва, а також своєчасно виявляти резерви

підвищення ефективності використання основних засобів, дозволить оперативно реагувати на зміни, що відбуваються у виробничому процесі, що в майбутньому забезпечить конкурентоспроможність підприємства.

#### **Список використаних джерел:**

1. Волошина О. Управлінський аспект обліку основних засобів підприємства. *Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації*: Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції. К. : КНУТД, 2020. С. 103 – 104.
2. Жадан Т. А. Аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку основних засобів промислових підприємств України. *Інновації в обліково-аналітичному забезпеченні та управлінні фінансово-економічною безпекою в умовах діджиталізації* : матеріали 9-ї Міжнар. наук.-практ. конф. Х.: ХНУМГ імені О. М. Бекетова, 2020. С. 96 – 101.
3. Косяк А. П. Основні засоби: поняття, класифікація, вартість, первинний облік і документальне оформлення комунальними підприємствами. *Комунальне господарство міст. Серія : Економічні науки*. 2019. Випуск 2. С. 104–110.
4. Радіонова Н.Й. Організація внутрішньогосподарського контролю основних засобів на підприємствах України. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2019. № 14(54). С. 37 – 43.

**Нестерова А.В.**, здобувач вищої освіти

СВО бакалавр, ОПП Облік і оподаткування

Науковий керівник – **Федотова Т.А.**, к.е.н.,

доцент кафедри статистики, обліку та економічної інформатики,

**Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара**, м. Дніпро

### **СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РИНКУ КОНСАЛТИНГУ В УКРАЇНІ**

На кожному етапі функціонування підприємств України перед власниками та вищим керівництвом виникає ряд завдань, що потребують професійного підходу до їх вирішення. Адже для кожної компанії є актуальним питання підвищення ефективності господарської діяльності, а, відповідно, виникає необхідність вдосконалення системи управління нею. У такій ситуації доцільне залучення консалтингової служби зі штатом висококваліфікованих фахівців і комплексом напрацьованих бізнес-рішень. Дослідження ж українського ринку консалтингу показали, що він знаходиться лише на стадії розвитку.

Проблематика консалтингових послуг на вітчизняному ринку знайшла відображення у працях українських вчених: М. Бортнікової, Р. Вдовиченко, В. Верби, С. Гуткевича, Н. Грищенко, О. Довгого, С. Козаченко, В. Новицького, О. Таранухи, О. Трофімової, М. Федика та ін.

Метою даної статті є вивчення особливостей функціонування ринку консалтингових послуг в Україні, визначення основних тенденцій його розвитку та шляхів вдосконалення.

Слід зазначити, що консалтинг, незважаючи на його надзвичайну важливість для ринкової інфраструктури розвинених країн, в Україні досі не виділяється як окремий вид діяльності у Державному КВЕД, що в свою чергу ускладнює створення єдиного механізму регулювання, а головне – стимулювання консультування як галузі з боку держави. Через це оцінити достовірно обсяг консалтингового сектору та частку, яку він займає в економіці України, досить складно.

Професійний консалтинг почав розвиватися в Україні ще на початку 90-х

років минулого століття, передумовою його розвитку стали ринкові процеси роздержавлення і приватизації у зв'язку з розпадом СРСР.

В даний час в Україні існує те, що можна назвати двохсекторною моделлю економіки консалтингових послуг. Перший сектор – це приватні незалежні консалтингові та інші професійні (аудиторські, тренінгові, юридичні і т. д.) фірми. Другий сектор – це науково-дослідні структури, які фінансуються з державного бюджету і входять в систему Академії наук, галузевих і функціональних міністерств і т. д. Перший сектор має тенденцію до прискореного зростання і працює на ринкових засадах, другий – має тенденцію до скорочення, обслуговує в основному органи державного управління [1].

Зараз провідні позиції в галузі консалтингового бізнесу України займають такі приватні українські компанії, як Advanter Group, Інформаційний консалтинговий центр «ICIC», HR-practice, Консалтингова група «ЖивоеДело», КМК Бізнес Тренінг, Profit, T&D Company, SolomonDevelopment, Український Інноваційний Центр Бізнесу.

Основною перевагою вітчизняних консультантів є невисока вартість послуг порівняно з іноземними. Тому замовниками вітчизняних компаній консалтингу найчастіше бувають невеликі підприємства малого й середнього бізнесу. Станом на кінець квітня 2017 року консалтингові послуги в Україні надавали понад 5 тис. компаній, з них вітчизняних близько 500 [2].

Проводячи аналіз структури ринку консалтингу за функціональними ознаками, можна відмітити досить низький рівень управлінської та бізнес-культури українських компаній, які переважно прикладають зусилля на пошук варіантів оптимізації податкових платежів та підтримки діяльності у правовій сфері як спосіб підвищення ефективності функціонування компаній-замовників. Про це свідчать такі дані: 30 % вітчизняного консалтингового ринку пов'язано з наданням послуг з податкового та юридичного консалтингу.

Разом з тим, з боку вітчизняних компаній простежується стійка тенденція зростання зацікавленості продуктами фінансового і стратегічного консультування, на які сьогодні припадає відповідно 17 % та 13 % загального ринку консультування. Прагнення підвищити свою продуктивність сприяло залученню вітчизняними підприємствами і компаніями консультантів з питань управління персоналом та операційного менеджменту (відповідно 11 % і 8 % в структурі консалтингових послуг) [3].

Згідно з дослідженням, основними споживачами послуг є промисловість 26,27%, ГМК – 20,53%, фінансова і страхова діяльність – 17,61%, решта 35,59% ринку розподілилася серед інших галузей.[2]

Хоча більшість українських підприємств відчуває потребу в консалтинговій підтримці з питань управління, попит на консалтингові послуги в Україні залишається відносно низьким. Основними причинами такої ситуації є:

- складна ситуація в економіці на макрорівні та зниження ділової активності;
- відсутність досвіду в культурі співробітництва з незалежними експертами;
- низька платоспроможність споживачів консалтингових послуг;
- недостатня інформаційна забезпеченість щодо діяльності консалтингових компаній;
- невпевненість у значущості результатів та позитивному ефекті від

консультацій фахівців з консалтингу.

Для успішного функціонування на ринку консалтингових послуг вітчизняним консалтинговим компаніям слід вести активну маркетингову політику, представляти компанії на міжнародному ринку, ввести жорсткі критерії відбору консультантів, підвергнути ліцензуванню і сертифікації діяльність, забезпечити гнучкість системи розрахунків з клієнтами.

Щодо державного регулювання вітчизняного ринку консалтингових послуг, то тут доцільно провадити такі заходи:

- Створення професійно-консультаційного об'єднання, яке може забезпечити можливість зменшити залежність країни від іноземних консультантів-експертів;
- оптимальне впровадження інновацій у сфері управління, пристосування їх до специфічних умов України вітчизняними професіональними консультантами;
- регулювання нормативно-правової бази щодо консультаційної діяльності [4].

Отже, дослідивши ринок консалтингу в Україні, можна сказати, що він має значний потенціал, проте існують фактори, що стримують темпи розвитку українського консалтингового ринку. Основними з них є відсутність досконалого нормативно-правового регламентування консалтингової діяльності, недостатня кваліфікація спеціалістів з консалтингу, а також низький рівень ділової культури. Зараз стан функціонування ринку консалтингу в Україні можна охарактеризувати як період навчання, а майбутній успіх консультаційних компаній в Україні напряму залежить від їх готовності до переймання досвіду іноземних компаній та інноваційних впроваджень.

#### **Список використаних джерел:**

1. Самсонова В.В. Сучасний стан та тенденції розвитку управлінського консультування в Україні. URL: <http://repository.vsau.org/getfile.php/3597.pdf>
2. Відновлення ринку консалтингу. URL: <http://n-auditor.com.ua>.
3. Исследование услуг менеджмент-консалтинга в Украине. URL: <https://uamc.com.ua>
4. Шпильова В.О., Тен С.А. Тенденції та перспективи розвитку ринку консалтингових послуг в Україні. URL: <http://www.market-infr.od.ua>

**Новіков І.О.**, здобувач вищої освіти,  
ОПП Фінанси, банківська справа та страхування  
Науковий керівник – **Корнева Н.О.**, к.е.н,  
доцент кафедри фінансів та обліку,  
**Миколаївський національний університет імені В.О.Сухомлинського,**  
м. Миколаїв

### **ОПТИМІЗАЦІЯ СТРУКТУРИ ОБОРОТНОГО КАПІТАЛУ ПАТ «МИКОЛАЇВСЬКА АГРАРНА КОМПАНІЯ»**

У системі управління різними аспектами діяльності будь-якого підприємства в сучасних умовах найбільш складною і відповідальною ланкою є управління капіталом, оскільки його динаміка є найважливішим індикатором рівня ефективності господарської діяльності підприємства [1, с. 156].

В умовах ринкової економіки процеси формування оборотного капіталу, управління його структурою та ефективністю використання, встановлення раціонального співвідношення різних джерел фінансування та у зв'язку з цим,

ефективність механізму управління оборотним капіталом набувають особливої важливості. Зауважимо, що оптимізація структури оборотного капіталу є одним із найбільш важливих і складних завдань, які вирішуються у процесі фінансового управління підприємством і основним елементом вдосконалення механізму управління оборотним капіталом [2, с.150].

При умові мінливості та нестабільності ринкових умов господарювання ПАТ «Миколаївська аграрна компанія», вважаємо доцільним розглянути напрями оптимізації структури оборотного капіталу з метою вдосконалення управління оборотним капіталом. У нашому дослідженні акцент буде зроблений на змістовну і методичну складову фінансово-економічного потенціалу. При цьому змістовною стороною обрано структуру елементів оборотних активів, а методичною – управління структурою елементів оборотних активів у межах нормативного коридору ліквідності. Звуження обсягу складових обумовлено бажанням обґрунтувати ймовірність використання в якості чинника, що впливає на конкурентоспроможність підприємства, механізму оптимізації структури оборотних активів. Для деталізації стратегічного аналізу фінансово-економічного потенціалу необхідно скористатися комплексною системою показників, як відносних, так і абсолютних.

У 2019 році спостерігається зростання чистих оборотних активів в 1,6 раз, однак, при значному зниженні рівнів ліквідності ПАТ «Миколаївська аграрна компанія», що було спричинено випередженням темпів зростання поточних зобов'язань (12,4 разів за 2018-2019 рр.) над темпами зростання оборотних активів (1,8 раз за 2018-2019 рр.) (табл. 1).

Таблиця 1

**Аналіз активів і поточних зобов'язань ПАТ «Миколаївська аграрна компанія» [розраховано автором на основі фінансової звітності]**

| Показник                          | 2017 рік | 2018 рік | 2019 рік | Відхилення (+;-)  |                   | Відхилення (разів) |                  |
|-----------------------------------|----------|----------|----------|-------------------|-------------------|--------------------|------------------|
|                                   |          |          |          | 2018р. від 2017р. | 2019р. від 2018р. | 2018р.від 2017р.   | 2019р.від 2018р. |
| Оборотні активи                   | 26250    | 41541    | 76124    | 15291             | 34583             | 1,58               | 1,83             |
| Поточні зобов'язання              | 486      | 1019     | 12633    | 533               | 11614             | 2,10               | 12,40            |
| Чисті оборотні активи             | 25764    | 40522    | 63491    | 14758             | 22969             | 1,57               | 1,57             |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 0,85     | 0,09     | 0,01     | -0,76             | -0,08             | 0,11               | 0,11             |
| Коефіцієнт критичної ліквідності  | 42,59    | 34,86    | 5,02     | -7,73             | -29,84            | 0,82               | 0,14             |
| Коефіцієнт поточної ліквідності   | 54,01    | 40,77    | 6,03     | -13,25            | -34,74            | 0,75               | 0,15             |
| Квос                              | X        | 17,07    | -4,20    | X                 | -21,27            | X                  | X                |

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яку частину короткострокової заборгованості підприємство може погасити найближчим часом, за рахунок грошових коштів у касі та на розрахункових рахунках. Чим вище величина цього коефіцієнта, тим більше гарантія погашення боргів. Значення коефіцієнта

визнається достатнім, якщо він становить 0,2–0,4. У 2017 р. розрахункове значення коефіцієнта абсолютної ліквідності свідчило про достатню здатність підприємства на даний момент на 85 % погасити свої борги. У 2018 та 2019 рр. розрахункові значення коефіцієнта абсолютної ліквідності (відповідно 0,09 та 0,01) показує недостатню кількість грошових коштів і короткострокових фінансових вкладень на підприємстві, необхідних для погашення короткострокових зобов'язань і, відповідно, погіршення його стратегічного положення на ринку.

Коефіцієнт критичної ліквідності показує, яку частину поточної заборгованості компанія може покрити без обліку запасів, тобто за умови повного погашення дебіторської заборгованості:

Діапазон коливання значень коефіцієнта ширше, ніж від 0,7 до 1,0 (42,6; 34,9; 5,02), що зумовлено специфікою діяльності організації і структурою поточних активів, якістю дебіторської заборгованості. В 2019 р. значення 5,02 (хоч коефіцієнт і зазнав значного зниження) задовольняє нормативні вимоги.

Коефіцієнт поточної ліквідності відображає те, якою мірою поточні активи покривають поточні пасиви; в динаміці він становить: 54,01; 40,77; 6,03 за 2017, 2018 та 2019 роки відповідно.

Аналізуючи коефіцієнт поточної ліквідності підведемо попередні підсумки. По-перше, значення коефіцієнта пов'язане зі ступенем ефективності роботи підприємства щодо управління запасами: деякі компанії за рахунок високої культури організації технологічного процесу – «точно в строк» – можуть скорочувати обсяг запасів, знижуючи значення коефіцієнта до нижнього рівня без шкоди для поточного фінансового стану підприємства. Перевищення поточних активів над поточними пасивами в 6,03 (хоч коефіцієнт і зазнав значного зниження) забезпечує резервний запас для компенсації збитків, які може понести підприємство при розміщенні й ліквідації всіх поточних активів, крім готівки. Тобто коефіцієнт поточної ліквідності визначає межу безпеки для можливого зниження ринкової вартості поточних активів, викликаного непередбаченими обставинами, здатними призупинити або скоротити приплив грошових коштів.

У процесі дослідження запропоновано формувати процес управління оборотними активами підприємства, що розробляється за такими основними етапами:

1. Аналіз оборотних активів підприємства в попередньому періоді;
2. Визначення принципів підходів до формування оборотних активів підприємства;
3. Оптимізація обсягу оборотних активів;
4. Оптимізація співвідношення постійної і змінної частин оборотних активів;
5. Забезпечення необхідної ліквідності оборотних активів;
6. Забезпечення підвищення рентабельності оборотних активів;
7. Забезпечення мінімізації втрат оборотних активів в процесі їх використання;
8. Формування принципів фінансування окремих видів оборотних активів;
9. Формування оптимальної структури джерел фінансування оборотних активів.

Запропоновано та проведено оптимізацію структури оборотного капіталу, а саме: оптимізацію за критерієм максимізації рівня фінансової рентабельності



оборотного капіталу; оптимізацію за критерієм мінімізації вартості оборотного капіталу; оптимізацію оборотного капіталу як фактору конкурентоздатності підприємства.

**Список використаних джерел:**

1. Ламанов С.В. Система завдань управління оборотним капіталом підприємства. *Управління розвитком*. 2011. №1 (98). С. 155–158.
2. Кодацкий В.П. Пути эффективного управления оборотными активами промышленных предприятий. *Актуальні Проблеми Економіки*. 2008. №4. С.149-154.
3. *Бізнес: опис (Публічне акціонерне товариство «Миколаївська аграрна компанія»)*. URL: <https://nomis.com.ua/33367811-pryvatne-aktsionerne-tovarystvo-mykolaivska-agrarna-kompaniia> (дата звернення 17.02.2021).

**Оберемчук В.Ф.<sup>1</sup>,**

доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва

**Демченко Т.О.<sup>2</sup>,** студент

**Варениця О.Є.<sup>1</sup>,** студент

**<sup>1</sup>ДВНЗ «Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана, м. Київ**

**<sup>2</sup>Фаховий коледж інформаційних систем і технологій  
ДВНЗ Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана, м. Київ**

## **АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ COVID-19**

Ситуація, що склалася у світі у зв'язку із пандемією продовжує розвиватися, і все більше компаній приймають серйозні виклики.

Карантин загальмував ділову активність в усіх куточках світу. Для українських підприємців це випробування ускладнило й без того непросту економічну ситуацію. Поширення коронавірусу змушує компанії стикатися з багатьма складними питанням стосовно того, яким чином вони можуть продовжувати свою діяльність під час пандемії.

Виділимо основні проблеми, з якими зустрічається бізнес через кризу:

**Зміни у бізнес-процесах.** Компанії і споживачі зіштовхнулися зі справжньою перебудовою бізнес-процесів і активностей. Все, що було зрозумілим і звичним, в один момент перестало працювати. Головними обмеженнями стали пересування і комунікації.

**Обрання нового фокусу.** Власники підприємств зараз стикаються з багатьма проблемами, і важко визначити пріоритет часу чи ресурсів. Одним із способів вибору є врахування того, що справді важливо для бізнесу. Для більшості власників - це стейкхолдери (працівники, клієнти, продавці, партнери). Першочерговим завданням має бути безпека та добробут працівників. Наступним буде комунікація з клієнтами. Можливо, компанія не в змозі захистити бізнес, але клієнти і споживачі все одно хочуть отримувати інформацію про будь-які зміни в її діяльності. Те саме стосується інших зацікавлених сторін. Важливо, щоб вони знали, який статус компанії і чого очікувати від просування вперед. Далі необхідно визначити пріоритети, їх нагальність для досягнення цілей.

**Нова рівновага попиту та пропозиції.** Останній період часу споживачі перебували в економіці гіперспоживання. Їх стимулювали витратити все більше

коштів та споживати все більше, не тільки продуктів, але й емоцій: розваги, подорожі, відпочинок тощо. Але після впровадження карантинних обмежень, ці пропозиції досить суттєво зменшилися. Закрилися ресторани, бари, розважальні центри, туристичні фірми та інше.

**Відповідне зростання конкуренції.** Пандемія привела до зміни моделей поведінки клієнтів і методів ведення бізнесу в умовах обмежувальних заходів, цифровізації та зниження платоспроможності населення. Сплеск розвитку електронних сервісів привів до того, що більше великих гравців почали виходити на ті ринки, де традиційно працював малий бізнес.

**Можливості підприємництва суттєво зменшилися,** у зв'язку з обставинами, що склалися. За останні кілька років малий та середній бізнес активно розвивався. В карантинній реальності виникли перешкоди такого розвитку (обмеження транспортування, безпека споживачів, численні заборони і застереження тощо), в результаті малому та середньому бізнесу стало важко витримувати ринкову конкуренцію. Цю ситуацію змогли вдало використати онлайн-бізнеси(навчання, тренінги тощо), кур'єрські служби, безконтактна доставка. Значно зросли обсяги замовлень онлайн та поштових відправлень по всьому світу.

**У випадку відновлення діяльності бізнесу багато клієнтів не знають про це.** Оскільки багато підприємств відкриваються поетапно, а деякі все ще закриті, споживачам важко відстежувати, чи можуть вони тепер купувати речі з місць, які вони відвідували до пандемії.

**Технології та digitalisation.** Це, скоріше, єдиний позитивний момент у ситуації, яка склалася. Карантин змусив директорів, менеджерів, працівників виконувати свої щоденні функції та обов'язки більш технологічним способом. Велика кількість компаній стали активно замислюватись про удосконалення, спрощення та діджиталізацію щоденних робочих процесів, з метою економії часу, ресурсів та дотримання безпеки.

**Праця у віддаленому режимі.** Саме ця сторона діяльності компанії виявилася найбільш специфічною, неочікуваною і більшість компаній не були готові до такої форми ведення бізнесу. В цей період важливо підтримувати з підлеглими та колегами зв'язок, щоб у них була можливість поділитися своїми переживаннями, труднощами й разом знайти рішення. В той же час, онлайн діяльність створила для бізнесу певні проблеми, оскільки роботодавцям довелося налаштовувати комунікації, облаштовувати домашні офіси співробітникам, вносити зміни у документообіг тощо. Але, якщо у компанії згуртована, професійна команда, яка швидко приймає рішення, ця проблема не стане однією з найбільших. Дуже важливо доносити співробітникам, що їх робота стабільна і компанія продовжує працювати у звичайному режимі.

**Особиста безпека.** Під час карантину люди зіштовхнулися з проблемою вірусної безпеки. Це наклало певний відбиток на їх поведінку, переваги і стиль життя.

Тому в умовах, що склалися компаніям важливо розвивати свої компетенції з метою як виживання, так і успішного функціонування та протидії кризі.

Основні компетенції можна визначити як визначальні характеристики, які роблять бізнес чи особистість поза конкуренцією.

Визначення та використання основних компетенцій є важливо, як для нового

бізнесу, що тільки виходить на ринок, так і для вже створеної і діючої компанії, яка прагне залишатися конкурентоспроможною.

Персонал, активи, патенти, бренд та капітал компанії можуть зробити свій внесок у ключові компетенції компанії та зміцнити її конкурентоспроможність.

Отже, можемо визначити основні ключові компетенції, які безумовно впливають на конкурентоспроможність бізнесу в умовах кризової ситуації:

- командна робота;
- комунікації;
- спроможність до швидкої адаптації;
- система мотивації;
- ініціативність;
- толерантність до стресу;
- стратегічне мислення.

COVID-19 змінив світ бізнесу. На наш погляд, основними компетенціями, які, ймовірно, будуть затребувані в майбутньому, є комунікації; адаптованість, стратегічне мислення та толерантність до стресу. Налагодити належним чином бізнес-процеси в умовах пандемії – означає узгодженість і чітку комунікації між учасниками бізнесу (онлайн-конференції і наради, спрощення бар'єрів між виконавцями тощо). Адаптованість означає прийняття відповідних рішень згідно нових умов, пропонування актуальної продукції і послуг, швидке переналагодження виробництва тощо. Для створення стратегії в період нестабільності та невизначеності, нашу думку, потрібно використовувати сценарне планування. Тобто мати декілька сценаріїв, за якими можна швидко реагувати на всі зміни. І, що особливо важливо для у компанії в цей період – розуміння свого персоналу і створення умов для комфортної і безпечної праці. Постійна комунікація із персоналом, донесення цілей і намірів компанії до працівників і, разом з тим, турбота про їх моральний стан – запорука руху компанії у вірному напрямі.

Масштаби цієї кризи безпрецедентні, але зрештою, компанії вийдуть на інший бік пандемії з більшим почуттям особистих можливостей та посиленням зв'язку з спільнотою - і все це буде перевагою для бізнесу в майбутньому.

**Овчаренко А. Ю.**, здобувач вищої освіти  
СВО магістр, ОПП Облік і оподаткування,  
Науковий керівник – **Тютюнник Ю. М.**, к.е.н., доцент,  
професор кафедри економічної теорії та економічних досліджень,  
**Полтавська державна аграрна академія**, м. Полтава

## **УНІФІКАЦІЯ АНАЛІЗУ ІНФОРМАЦІЇ ЗВІТУ ПРО ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

Підприємство створюється для здійснення підприємницької діяльності з метою одержання прибутку. У процесі цієї діяльності підприємство використовує власний капітал та позикові кошти. Функціонувати безперервно та повертати позикові кошти підприємство може лише за умови збереження свого власного капіталу. Складання форми № 4 «Звіт про власний капітал» у складі річної фінансової звітності підприємства передбачено ст. 11 Закону «Про бухгалтерський

облік та фінансову звітність в Україні». Форма і склад статей Звіту про власний капітал регламентуються НПСБО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» [1].

Незважаючи на значний науковий вклад дослідників у сфері аналізу власного капіталу, серед невирішених залишаються питання максимальної реалізації аналітичних можливостей Звіту про власний капітал суб'єкта господарювання, а також існує необхідність уніфікації запропонованих різними авторами аналітичних процедур та коефіцієнтів для побудови стандартної (універсальної) процедури аналізу інформації, що розкривається у Звіті про власний капітал.

Структура Звіту про власний капітал побудована за шаховим принципом, що передбачає розміщення по горизонталі джерел утворення власного капіталу, а по вертикалі – статей із відображенням інформації про його зміни (збільшення чи зменшення). На перетині відповідних вертикальних рядків і горизонтальних граф відображаються дані, що характеризують вплив тих чи інших операцій на стан позицій власного капіталу. Власний капітал у Звіті про власний капітал визначається як залишковий та може бути поділений на підкласи. Варто зауважити, що є лише два джерела утворення власного капіталу: внески акціонерів (вихідне джерело) і результати діяльності підприємства. Із цієї точки зору власний капітал суб'єктів господарювання розподіляється тільки на два види: капітал вкладений і капітал накопичений [2, с. 491].

Звіт про власний капітал складається на підставі балансу, звіту про фінансові результати, а також аналітичних даних до відповідних облікових регістрів. За правильного відображення операцій, які призвели до змін у складі власного капіталу, залишок власного капіталу на кінець року (у цілому та в розрізі окремих статей), який відображається у балансі, збігається з тим, який показується у Звіті про власний капітал.

Метою складання Звіту про власний капітал є розкриття інформації про зміни у складі власного капіталу підприємства протягом звітного періоду. На стан і тенденції зміни власного капіталу підприємства впливають показники його фінансового стану, зокрема показники (коефіцієнти) фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності, ділової та ринкової активності, а також показники рентабельності [3].

Аналіз ефективності використання капіталу підприємств здійснюється за допомогою різних типів моделей, що дають змогу простежити та ідентифікувати взаємозалежність між основними показниками. За існуючого стану найбільш придатними для аналізу є дескриптивні моделі. Водночас для аналізу ефективності використання власного і позикового капіталу можуть застосовуватись предикативні та нормативні моделі [4, с. 275].

Збереження власного капіталу є одним із показників якості фінансового менеджменту на підприємстві. Платою за використання власного капіталу є сума прибутку, який отримало підприємство. Аналізуючи Звіт про власний капітал ретроспективно, необхідно визначати частку окремих складових частин власного капіталу, а також динаміку їх видів за певні періоди. Аналізуючи Звіт про власний капітал перспективно, для прогнозування тенденцій його збереження, а відтак, і безперервності діяльності, доречно застосовувати екстраполяцію тренда приросту балансової вартості власного капіталу як мінімум за останні п'ять років.

Таким чином, інформаційне забезпечення фінансової звітності про власний

капітал містить важливі для управління дані й відображає кількісні та якісні характеристики й оціночні показники фінансово-господарської діяльності підприємства.

#### **Список використаних джерел:**

1. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»: Наказ Міністерства фінансів України № 73 від 7 лютого 2013 р. / *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/z0336-13#Text> (дата звернення 22.03.2021).
2. Калабухова С. В. Кузьмінська О. Е. Стандартизація аналізу звіту про власний капітал суб'єктів господарювання. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 12. С.490-495.
3. Аналіз звіту про власний капітал. Аналіз основних фінансових коефіцієнтів. URL: [https://pidru4niki.com/140/finansi/analiz\\_zvitu\\_pro\\_vlasniy\\_kapital](https://pidru4niki.com/140/finansi/analiz_zvitu_pro_vlasniy_kapital).
4. Томчук О. Звіт про власний капітал як джерело інформації про формування і використання власного капіталу підприємства. *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції з нагоди 25-річчя заснування кафедри фінансів і кредиту*. Житомир. 2019. С. 272-275. URL: <http://znau.edu.ua/images/images-news/2019/11/Tom%201..pdf#page=272>.

**Пісна Т.В.**, здобувач вищої освіти  
СВО магістр, ОПП Облік і оподаткування,  
Науковий керівник - **Іванова Н.А.**, к.е.н.,  
доцент кафедри обліку і оподаткування

**Уманський національний університет садівництва, м. Умань**

### **ДЕЯКІ АСПЕКТИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНТРОЛЮ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ**

Від підприємств сьогоденність вимагає гнучких систем оцінки й аналізу діяльності не тільки своїх підрозділів, але й об'єкта управління в цілому. Показники фінансово-господарської діяльності, які застосовують в обліково-аналітичній практиці мають деякі недоліки та не формують єдиної інформаційної системи для управління. Поєднання облікових й аналітичних відомостей повинно забезпечувати досягнення поставлених цілей і завдань, які використовуються на різних рівнях управління підприємством. Гарантією високого рівня розвитку підприємства є поліпшення механізму формування консолідованої обліково-аналітичної системи в управлінні ним. Саме облікова політика підприємства є одним із інструментів даного механізму в управлінні.

Нормативно-правове забезпечення ведення бухгалтерського обліку вимагає формування облікової політики, яка являє собою сукупність принципів, методів і процедур, що використовуються підприємством з метою ведення обліку, складання та подання фінансової звітності. Порядок формування облікової політики підприємств впливає з норм національних положень (стандартів), міжнародних стандартів бухгалтерського обліку та інших нормативних актів з бухгалтерського обліку і фінансової звітності.

Обліково-аналітичне забезпечення доцільно розглядати як інструмент для підвищення ефективності управління підприємством. Основою обліково-аналітичної системи є взаємопов'язані базові елементи: бухгалтерський облік, аналіз, контроль, які поділяються на структурні складові, що і генерують інформацію залежно від поставлених завдань.

Одним з найскладніших об'єктів обліку в методичному аспекті є основні

засоби, особливо це стосується підприємств, які відрізняються специфічними особливостями функціонування.

Головною метою формування облікової політики є вибір оптимальних методів і процедур ведення бухгалтерського обліку, що сприятимуть достовірному відображенню фінансового стану та результатів діяльності підприємства, а також підвищенню якості обліково-аналітичного інформаційного забезпечення.

Г.М. Лучик [1], вважає, що облікова політика залежить від ефективності її формування керівництвом підприємства і ми повністю погоджуємося з думкою автора.

Підприємства сьогодні користуються різними методиками процесу формування облікової політики, розпочинаючи з організаційних питань, формулювання відповідальності облікового у сфері організації бухгалтерського обліку і завершуючи визначенням технічного забезпечення й первинного обліку. Не завжди структура наказу про облікову політику повністю забезпечує отримання якісної облікової інформації, адже починається з розподілу обов'язків між відповідальними особами не враховуючи методів, форм і способів обліку, програмного забезпечення, первинних документів, облікових реєстрів, абсолютно не враховуючи потреби системи управління, тобто управлінського рівня, що реалізується через систему фінансових і нефінансових показників, систему прогнозних стратегічних показників, бюджетування та контролю за використанням ресурсів [1].

Проведені дослідження показали, що не завжди наказ про облікову політику містить необхідні елементами, що стосуються необоротних активів, в переважній більшості на підприємствах ліквідаційна вартість не розраховується, а при формуванні облікової політики прирівнюється до нуля. Вважаємо доцільним ввести зміни до структури наказу, додавши деякі деталі, а саме – визначення підприємством ліквідаційної вартості. Ліквідаційна вартість – сума коштів або вартість інших активів, яку підприємство очікує отримати від реалізації (ліквідації) основних засобів після закінчення строку їх корисного використання (експлуатації), за вирахуванням витрат, пов'язаних з продажем (ліквідацією) [2].

Визначення ліквідаційної вартості досить складний процес, що потребує відповідних знань, тому, також, відноситься до компетенції експертної комісії, створеної на підприємстві.

Звичайно, розрахувати ліквідаційну вартість об'єкта основних засобів на початку використання досить складно і не завжди можливо. Нормами податкового кодексу обмежень, щодо розміру ліквідаційної вартості, не встановлено, тому даний елемент облікової політики може використовуватись для цілей оптимізації оподаткування.

Ліквідаційну вартість встановлює комісія при надходженні основних засобів, яка фіксується в Наказі про введення в експлуатацію основних засобів та в Акті приймання-передачі основних засобів. З метою перевірки правильності визначення ліквідаційної вартості та її відображення в Акті приймання-передачі основних засобів пропонуємо використовувати спеціальний робочий документ.

Таким чином, зазначена контрольна процедура дозволить отримати достатні докази, що ліквідаційна вартість об'єктів основних засобів встановлена або не встановлена та чи правильно відображена в Акті приймання-передачі основних

засобів.

#### Список використаних джерел:

1. Лучик Г. М. Облікова політика як інструмент формування обліково-аналітичної інформації в управлінні. *Ефективна економіка*. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4664>
2. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»: Наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013 р. № 73. *База даних Законодавство України. ВР України*. URI: <http://zakon3.rada.gov.ua>

**Прошкіна Ю.А.**, здобувач вищої освіти  
СВО бакалавр, ОПП Облік і оподаткування,  
Науковий керівник – **Гайдаєнко О.М.**, к.е.н, доцент,  
доцент кафедри економічного аналізу,  
**Одеський національний економічний університет, м. Одеса**

### **ВНУТРІШНІЙ КОНТРОЛЬ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ**

Система внутрішнього контролю на підприємстві покликана вирішувати низку важливих завдань, серед яких найголовнішими є: збереження і захист активів; перевірка достовірності та повноти облікових даних; забезпечення операційної ефективності бізнесу та економічності ділових операцій; заохочення співробітників дотримуватися визначеної керівництвом підприємства політики та внутрішніх регламентів.

На сьогодні залишається актуальною проблемою підприємств перевірка правильності, своєчасності та законності відображення прибутку у фінансовій звітності. Дослідженням проблемних питань присвятили свої праці такі вчені, як: Ф.Ф. Бутинець, Г.М. Бескоста, Б.Ф. Усач, С.Я. Салига, А.П. Макаренко, О.В. Гамова, Л.П. Кулаковська, М.Ф. Огійчук, Т.О. Меліхова, Г.М. Давидов, Артюх О.В. та інші.

На думку Ф.Ф.Бутинця, внутрішній контроль є постійною, щоденною роботою персоналу підприємства, яка унеможливує будь-які зловживання та відхилення від діючих внутрішніх правил і надає можливість ефективно й економічно використовувати ресурси підприємства, а також захищати інтереси працюючих. Без внутрішнього контролю не може ефективно діяти будь-яка господарська одиниця в суспільстві [1].

Аудиторською палатою України відповідно до Положення про постійне удосконалення професійних знань аудиторів України, затвердженого рішенням Аудиторської палати України від 31.05.2007 р. №178/5 (зі змінами й доповненнями), у Робочій Програмі постійного удосконалення професійних знань аудиторів з теми «Отримання незалежним аудитором розуміння системи внутрішнього контролю суб'єкта господарювання та використання роботи внутрішнього аудиту» розкрито зміст цих дефініцій у більш поглибленому контексті : внутрішній контроль – це система спостережень і перевірки відповідності процесу функціонування керованого об'єкта прийнятим управлінським рішенням з метою об'єктивної оцінки результативності й ефективності діяльності, встановлення законності та доцільності господарських операцій, достовірності звітності, збереження власності, виявлення внутрішньогосподарських резервів і підвищення ефективності діяльності [2,с.65].

В організаційному аспекті не можна не погодитися з Артюх О.В. в тому, що внутрішній контроль – це процес, який здійснює суб'єкт господарювання за допомогою специфічного інструментарію, що забезпечує достатню впевненість стосовно відповідності функціонування об'єкта контролю прийнятним управлінським рішенням у напрямку успішного досягнення мети та подальшого розвитку суб'єкта господарювання у бізнес-середовищі [3, с. 50].

Для правильного складання звітів, безперечно, необхідна ефективна система управління та внутрішній контроль за нею. Методика здійснення контролю фінансових результатів підприємства, включає в себе виокремлення етапів проведення перевірки (таблиця 1).

Таблиця 1

**Методика проведення внутрішнього контролю фінансових результатів**

| №  | Найменування процедури   | Зміст контролю  |
|----|--|---|
| 1. | Перевірка визначення та класифікації доходів                       | Дотримання вимог облікової політики   |
| 2. | Перевірка визнання та оцінювання доходів в бухгалтерському обліку  | Дотримання умов визнання доходу від надання і виконання робіт та послуг на дату складання балансу<br>Перевірка кредитових оборотів по рахунку 70 «Дохід від реалізації» з відповідними кореспондуючими рахунками. |
| 3. | Перевірка визначення та класифікації витрат                        | Дотримання вимог облікової політики   |
| 4. | Перевірка визнання витрат в бухгалтерському обліку                 | Дотримання умов визнання витрат від надання і виконання робіт та послуг на дату складання балансу.<br>Перевірка дебетових оборотів по рахунку 90«Собівартість реалізації» з кореспондуючими рахунками             |
| 5. | Перевірка розкриття інформації в Примітках до фінансової звітності | Перевірка розрахунку фінансового результату, з врахуванням отриманих доходів, понесених витрат та нарахованого податку на прибуток на рахунках бухгалтерського обліку та у Примітках до фінансової звітності      |

Таким чином, внутрішній контроль на підприємстві повинен реалізовуватися постійно повноважними органами управління та працівниками підприємства із застосуванням контрольних процедур і аналітичних методів на основі доступної інформації з метою виявлення й усунення помилок, неточностей, порушень та відхилень.

**Список використаних джерел:**

1. Бутинець Ф. Ф. Контроль внутрішньогосподарський чи внутрішній? URL: [http://www.ztu.edu.ua/ua/science/publishing/wzbirnik/econom/2\\_14/1.pdf](http://www.ztu.edu.ua/ua/science/publishing/wzbirnik/econom/2_14/1.pdf).
2. Міжнародні стандарти фінансової звітності - теоретичні засади та практика впровадження в Україні : монографія / за ред. Н.О. Лоханової. Х.: «Діса плюс», 2019. 234 с.
3. Артюх О. В., Проценко К. В. Внутрішній контроль та внутрішній аудит суб'єктів господарювання: співставлення понять. *Сучасні тенденції в економіці та управлінні*: збірник матеріалів міжнар. наук.-практ. конф. Запоріжжя : ГО «СІЕУ», 2017. С. 50–54.



**Рапа Н. В.**, здобувач вищої освіти бакалавр  
СВО бакалавр, ОПП Облік і оподаткування  
Науковий керівник – **Марущак Л.І.**, к.е.н., доцент,  
доцент кафедри бухгалтерського обліку та аудиту

**Тернопільський національний технічний університет ім. І.Пулюя, м. Тернопіль**

## **КРИЗА І ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

У процесі розвитку підприємство зустрічається з певними труднощами, які можуть спричинити кризу або й банкрутство самої компанії. Аналізуючи життєві цикли підприємства А. Адізеса, які поділяються на два великі етапи: зростання (дитинство, активне зростання давай-давай, зрілість і розквіт) і старіння (стабільність, аристократичність, рання бюрократія, бюрократія і смерть), найбільший ризик кризового стану на підприємстві є на етапі зростання. Саме на даному етапі більшість підприємств, не тільки в Україні, але й у всьому світі припинили своє існування. Вчасне виявлення причин, внаслідок яких підприємство опиняється у кризовій ситуації, допомагає запобігти виникненню цих ситуацій або ж вжити заходів для їх усунення.

Що ж таке криза і як запобігти її появленню на підприємстві?

Криза походить від грецького слова «krisis», що означає рішення, поворотний пункт, результат, вихід, закінчення, суд і вище справедливе покарання. В економіці воно може трактуватися як:

- різкий крутий перелом у чому-небудь, важкий перехідний стан;
- гостре утруднення з чим-небудь; важке положення [2, с. 7].

Отже, криза порушує стабільність підприємства і виступає певним переломним етапом функціонування будь-якої системи, коли вона піддається впливу ззовні або зсередини, що потребує від неї якісно нового реагування.

Для подолання кризи на підприємстві головним є визначити причину її появи (рис. 1). Вони поділяються на об'єктивні, пов'язані з циклічними потребами модернізації і реструктуризації підприємств, а також з несприятливими впливами зовнішнього середовища організацій, і суб'єктивні, що відбивають помилки і волюнтаризм в управлінні. Причини криз можуть носити також природний характер, що відображають явища клімату, землетрусу, повені й інші катаклізми природної властивості. А можуть носити і техногенний відбиток, пов'язаний з діяльністю людини.

Науковці виділяють два види виходу з кризового стану підприємства:

- 1) успішне її подолання;
- 2) ліквідація підприємства.

Для того, щоб успішно усунути кризу на підприємстві впроваджується антикризове управління. Воно являє собою комплекс узгоджених елементів, які, взаємодіючи між собою, діагностують ознаки та прояви кризи, сприяють її подоланню, подальшому поверненню підприємницьких структур до стабільного функціонування та створюють необхідні умови для подолання негативного впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на діяльність підприємств [3].

Виділяють такі основні принципи антикризового управління на підприємстві:

- сталість і безперервність;
- рання діагностика кризових явищ;

- інноваційність у всіх сферах діяльності підприємства;
- управління по «слабких сигналах».



Рис. 1. Причини виникнення кризи на підприємстві

При попередженні кризових ситуацій, виділяють шість основних антикризових функцій: планування, організація, мотивація, облік, аналіз і контроль [3].

І тут постає питання: як діє антикризове управління при виявленні кризи на підприємстві?

При виявленні кризової ситуації на підприємстві, антикризове управління повинне діяти, для того щоб усунути дану загрозу. Економістами вже і розроблені стандартні кроки, які використовують майже на всіх підприємствах.

Першим кроком є проаналізувати свій потенціал, визначивши чи достатньо у підприємства ресурсів для подолання даної загрози, не виключаючи факт її збільшення.

Другим кроком буде визначення типу загрози. Бувають такі типи загроз, які не можливо або не вигідно повністю усунути, адже це призведе до безглуздої втрати ресурсів і сил підприємства. Дані типи загроз краще буде мінімізувати або пом'якшити її вплив на підприємство.

Третім кроком, найважливішим, є розроблення системи антикризових рекомендацій і заходів.

Останнім і заключним етапом антикризового управління, після реалізації заходів, передбачених третім кроком – аналіз ситуації. Необхідно зрозуміти, наскільки ефективно проведена робота по нейтралізації або пом'якшення загроз. Якщо компанія знаходиться в керованому та передбачуваному режимі роботи,

значить, можна перейти до повсякденної діяльності відповідно до раніше прийнятого плану розвитку [1, с. 25].

Отже, кожне підприємство може піддаватися кризовим ситуаціям, але це не означає його ліквідацію з ринку. Для подолання кризи на підприємстві важливим є вчасне виявлення проблеми, її причини і звичайно розробка правильної стратегії, яка повинна ґрунтуватися на фінансових можливостях підприємства. Саме для цього на підприємствах, переважно великих, створюється особлива ланка управління – антикризове управління.

#### **Список використаних джерел:**

1. Гуржій Н. М., Кулачок Н. П. Антикризове управління. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. Випуск 4 (06). 2018. С. 20-26.
2. Ковалевська А. В. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління підприємством». Х. : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 140 с.
3. Кушнір Н.Б., Войтович Д.С. Особливості антикризового управління та економічної діагностики підприємства в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2016. № 5. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2016\\_5\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_5_16)

**Савчук М. В.**, здобувач вищої освіти

СВО бакалавр, ОПП Прикладна статистика та бізнес-аналітика

Науковий керівник – **Артем'єва І. О.**, к. е. н., доцент,

доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,

**Національна академія статистики, обліку та аудиту**, м. Київ

### **КОНТРОЛЬ ТА АНАЛІЗ У СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

Сучасні умови зовнішнього середовища є дуже складними та динамічними, завжди потребують пошуку шляхів підвищення ефективності функціонування підприємств, можливого процесу росту і розширення діяльності, постійного контролю за всіма галузями діяльності, тому вимагають застосування специфічних методів та прийомів управління фінансовими ресурсами [3].

Враховуючи, що майбутнє суб'єктів економічних відносин в Україні здебільшого залежить від стану національної економіки, аналіз наявних проблем у країні та характеристики формування фінансових ресурсів підприємства зобов'язані займати провідне місце в антикризовому управлінні, що дозволило б задовольнити безупинну діяльність підприємств в керуванні внутрішніми і зовнішніми ризиками уникнення фінансової кризи та її захисту.

Інноваційна діяльність – це основа антикризового управління, яка є найефективнішим способом виходу з кризи та доречною політикою економії витрат, а також зменшення собівартості, що зобов'язана приймати більш важливі рішення для можливості вибору шляхів гарантування беззбиткового функціонування підприємства [4].

Контроль та аналіз займають важливу позицію серед інших функцій антикризового управління фінансовими ресурсами підприємства, оскільки саме за їх допомогою можна уточнити походження досліджуваних кризових явищ, вказати на причини їх виникнення, скорегувати функціонування об'єкта, передбачити спостереження, перевірку і діагностику кризового стану задля виведення підприємства із стану кризи та для досягнення організацією поставленої мети, а

також відслідкувати здійснення антикризової дії згідно з розробленою програмою та підвищенням результативності антикризового впливу [2, с. 63].

Нестійкість макроекономічного середовища, брак досвіду суб'єктів господарювання у сфері антикризового управління, неврахування імовірності виникнення та розвитку кризових подій та недостатньо висока ефективність управління стають причинами високого рівня банкрутства [1, с. 132].

Зокрема, беручи до уваги вищевказані умови, досить важливим стає антикризове управління, що має бути направлено на процес запобігання або подолання кризи в організації, зменшенні її впливу на посткризову нормалізацію процесів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Васильєва Т.А., Афанасьєва О. Б. Держава, підприємства та банки в системі антикризового управління: монографія. Суми: Вид. «Ярославна», 2013. 488 с.
2. Данілов О.Д., Паєнтко Т.В. Фінанси підприємств у запитаннях і відповідях: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2011. 256 с.
3. Партин Г.О., Селюченко Н.Є. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Львів: Вид-во НУ «ЛП», 2010. 332 с.
4. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: монографія. К.: КНЕУ, 2004. 268 с.

**Сивулько Я.О.**, здобувач вищої освіти – бакалавр,  
спеціальність 071 Облік і оподаткування,  
Науковий керівник - **Лопатовська О.О.**,

викладач кафедри фінансів, обліку та аудиту,  
**Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут,**  
м. Хмельницький

### **АНАЛІЗ ВИРОБНИЦТВА ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ГОТОВОЇ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА: ЗНАЧЕННЯ ТА НАПРЯМИ ПРОВЕДЕННЯ**

Важливе значення в діяльності виробничого підприємства має аналіз господарської діяльності, що передбачає вивчення його показників роботи з метою виявлення можливих загроз та пошуку ефективних шляхів. Основна мета аналізу господарської діяльності підприємства - це пошук можливостей підвищення ефективності виробництва на основі вивчення передових досягнень науки та практики, структури ринку, а також детального вивчення попиту й пропозиції на продукцію підприємства [1].

Всі господарюючі суб'єкти самостійно визначають напрямки своєї діяльності, детально вивчаючи конкурентне середовище, і самостійно вирішують в яких обсягах виробляти продукцію, за яким асортиментом, з якими постачальниками сировини співпрацювати, кому продавати свою продукцію, та як організувати і спланувати всі виробничі процеси та процеси реалізації.

Правильно вибрана стратегія виробництва і належні обсяги виробництва продукції дозволяють забезпечити бажаний обсяг доходу від реалізації продукції та відповідні суми прибутків. Тому, виробничу діяльність підприємства необхідно ретельно планувати та аналізувати, оскільки темпи зростання обсягів реалізованої готової продукції безпосередньо впливають на величину прямих витрат, доходів, прибуток та рентабельність виробничого підприємства. Важливою рисою аналізу

господарської діяльності підприємства є діагностика і пошук резервів та можливостей їх мобілізації в поточному і перспективному періодах задля досягнення позитивного результату.

На виробничих підприємствах доцільно здійснювати аналіз процесу виробництва продукції, щоб контролювати понесені на виробництво прямі та накладні витрати, та проводити аналіз реалізації виробленої готової продукції, з метою визначення необхідних обсягів виробництва.

Аналіз процесу виробничої діяльності підприємства доцільно здійснювати за наступними напрямками [2], що відображені на рис. 1.

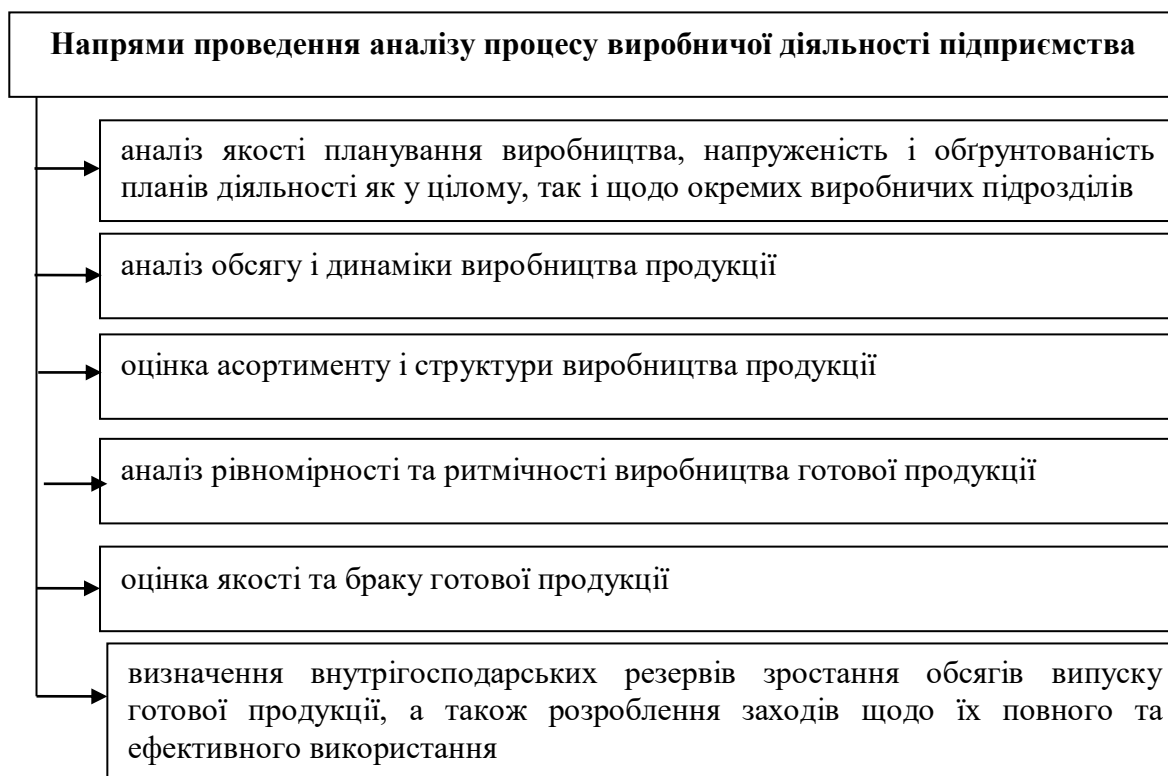


Рис. 1. Напрями проведення аналізу процесу виробничої діяльності підприємства [сформовано автором]

Здійснюючи ґрунтовний аналіз виробництва продукції можна простежити понесені витрати за статтями витрат, проаналізувати їх доцільність та порівняти фактичні та планові показники щодо обсягів та динаміки виробленої продукції, її асортименту та ритмічності виробництва, а головне – виявити резерви оптимізації витрат, щоб зменшити собівартість виробленої продукції.

Основні завдання аналізу реалізації готової продукції відображені на рис. 2.

Відзначимо, що здійснюючи аналіз процесу реалізації виготовленої продукції на підприємстві, в першу чергу, необхідно проаналізувати планові та фактичні показники виконання плану та динаміку асортименту, структури та обсягів реалізації готової продукції, а наступним етапом проаналізувати ритмічність реалізації виготовленої продукції.

Аналіз реалізації продукції тісно пов'язаний з аналізом виконання зобов'язань щодо своєчасної поставки готової продукції покупцям, у терміни та на умовах, визначених договорами поставки та купівлі-продажу і повинен бути організований в розрізі кожного покупця та договору. Зазначені аналітичні процедури

здійснюється, переважно, відділом збуту підприємства [3].

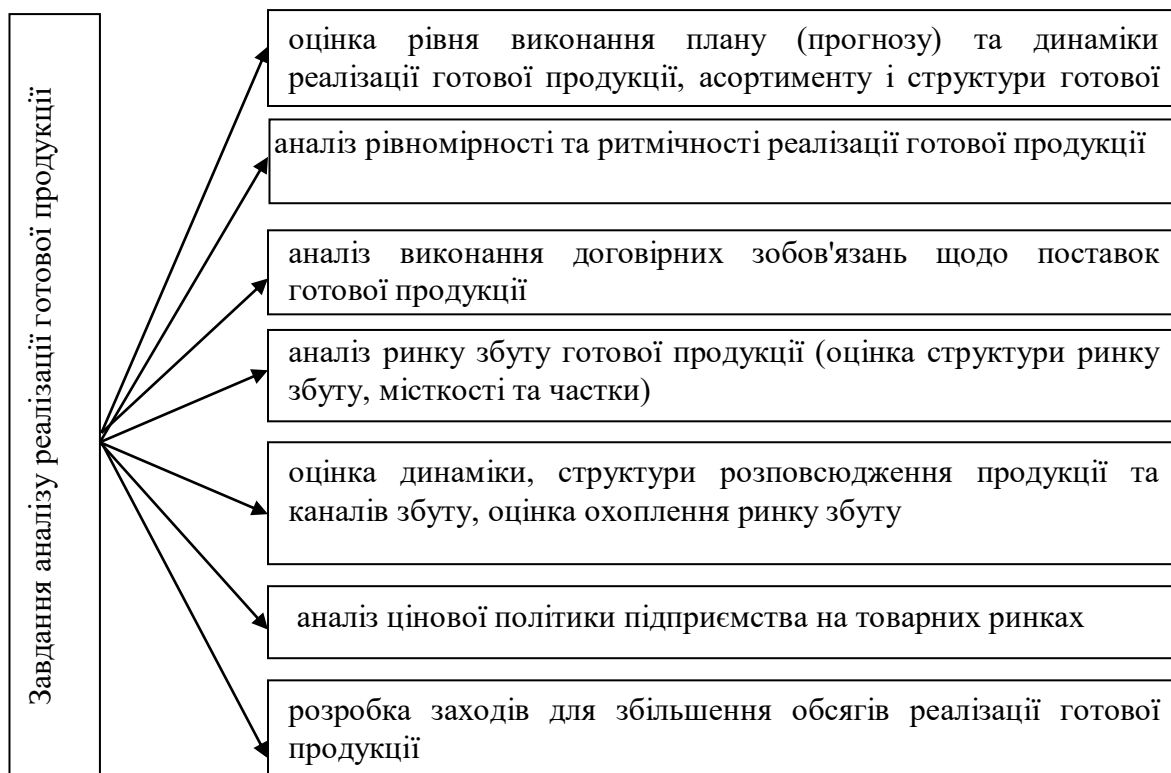


Рис. 2. Завдання аналізу реалізації готової продукції [сформовано автором]

Отже, можна відзначити, що аналіз господарської діяльності підприємства є однією із функцій управління, яка забезпечує наукове обґрунтування прийнятих рішень і контроль за їх своєчасним та якісним виконанням. Економічний аналіз виробництва готової продукції та доходу, який підприємство отримує від її реалізації, являє собою об'єктивно необхідний вид управлінського аналізу, що полягає у визначенні резервів підвищення ефективності виробництва та його оптимізації. За його результатами розробляються шляхи більш економного використання сировини і матеріалів, оптимізуються виробничі та управлінські витрати.

#### Список використаних джерел:

1. Кіндрацька Г.І. Економічний аналіз: підручник. К.: Знання, 2014. 487 с.
2. Мних Є.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: підручник. Київський національний торговельно-економічний ун-т. К., 2012. 421 с.
3. Чумаченко М.Г. Економічний аналіз: навч. посіб. Болюх М.А., Буриєвський В.З., Горбатов М.І. та ін.; за ред. М.Г. Чумаченка. К: КНЕУ, 2015. 556 с.

**Смоляк Д.В.**, здобувач вищої освіти – бакалавр,  
спеціальність 071 Облік і оподаткування,  
Науковий керівник - **Лопатовська О.О.**,  
викладач кафедри фінансів, обліку та аудиту,  
**Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут**,  
м. Хмельницький

## **ПОРЯДОК ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПРОВЕДЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ БЮДЖЕТНИХ УСТАНОВ**

Однією з умов успішного функціонування бюджетної установи, забезпечення високоякісного та своєчасного надання послуг є забезпеченість її необоротними активами, до складу яких входять основні засоби, інші необоротні та нематеріальні активи.

Посилення контролю з боку держави за раціональним та ефективним використанням необоротних активів останніми роками набуває першочергового значення, що пов'язано із значною кількістю порушень у бюджетній сфері.

Внутрішній контроль – це сукупність процедур, спрямованих на досягнення цілей суб'єкта господарювання, які є результатом дій керівництва з планування, організації, моніторингу, перевірки правильності та достовірності даних бухгалтерського обліку, підвищення ефективності діяльності, забезпечення дотримання унормованих управлінських положень [1].

Виділяють наступні складові внутрішнього контролю (рис.1).

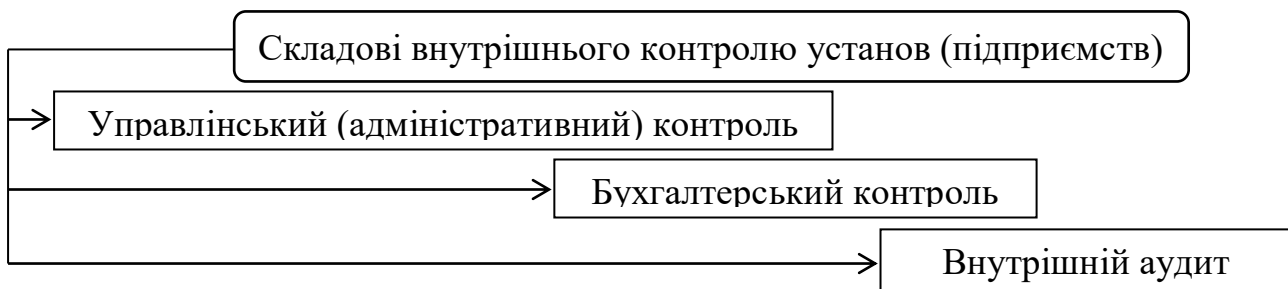


Рис. 1. Складові внутрішнього контролю підприємств [1]

Управлінський контроль включає план організації, положення і записи, які стосуються вказівок з боку адміністрації щодо дозволу на проведення операції, пов'язаної з рухом основних засобів та інших необоротних активів.

Бухгалтерський контроль узгоджує план підприємства, положення і записи, які стосуються визнання, оцінки, обліку та збереження необоротних активів і достовірності фінансових звітів.

Основною метою діяльності служби внутрішнього аудиту є проведення якісної перевірки, розробка ефективних рекомендацій та подальший контроль за їх виконанням.

Такий розподіл повноважень суттєво доповнить планування, організацію діяльності установи, фінансові рішення, мотивацію праці тощо, а також посилить контрольні функції на усіх рівнях управління підприємством.

Основним завданням контролю операцій з необоротними активами бюджетної установи є контроль за їх наявністю, правильністю їх оцінки,

відповідним використанням та збереженням, а також виявлення та попередження порушень, пов'язаних з діями над такими активами.

Основною проблемою в обліку необоротних активів бюджетних установ є нарахування зносу за нормами, встановленими на сьогодні, що призводить до того, що повне нарахування зносу виникає раніше, ніж необоротні активи вислужують встановлені строки їх експлуатації. У результаті цього в бухгалтерському обліку та формах фінансової звітності необоротні активи відображаються за нульовою вартістю, що не відповідає фактичній вартості майна бюджетних установ [2].

Другорядною є проблема оцінки необоротних активів, оскільки від цього залежить вірогідність визначення фінансових результатів організації і відображення їх у звітності. Вважається, що порушення із заниження вартості активів – це результат недотримання об'єктами контролю вимог закону України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні", за що передбачено притягнення до адміністративної відповідальності окремих посадових осіб [3, с. 18].

Окреслимо особливості щодо проведення внутрішнього контролю повноти оприбуткування, використання придбаних необоротних активів та стану їх збереження.

1. Перевірці підлягають наступні документи та облікові реєстри:

а) накази, дозволи, розпорядження, договори про матеріальну відповідальність;

б) договори купівлі-продажу, первинні документи: накладні, рахунки-фактури, накладні про внутрішнє переміщення, комерційні акти, акт прийняття-передачі основних засобів ф. № ОЗ-1, акт про списання основних засобів ф. №ОЗ-3, акт про списання автотранспортних засобів № ОЗ-4, акт списання ф. №ОЗ-2 та акти довільної форми;

в) меморіальні ордери № 4 "Накопичувальна відомість по розрахунках з іншими дебіторами", № 6 "Накопичувальна відомість по розрахунках з іншими кредиторами", № 9 "Накопичувальна відомість про вибуття та переміщення необоротних активів", відомості нарахування зносу на основні засоби (форма № ОЗ-12 (бюджет));

г) інвентарні картки обліку необоротних активів типових форм № ОЗ-6 (бюджет) та № ОЗ-8 (бюджет) тощо.

Ця перевірка передбачає контроль на предмет:

– укладення договорів про матеріальну відповідальність, у т.ч. за збереження основних засобів;

– своєчасності, повноти та правильності оприбуткування придбаних необоротних активів;

– дотримання законодавства при списанні необоротних активів;

– дотримання законодавства при нарахуванні зносу необоротних активів;

– дотримання законодавства при проведенні індексації, дооцінок та іншого перегляду вартості необоротних активів.

2. Зіставлення даних різних меморіальних ордерів забезпечує необхідною інформацією перевірку повноти та своєчасності оприбуткування придбаних необоротних активів, а також правильності їх списання.



При перевірці правильності списання основних засобів необхідно звернути увагу на вказані в актах причини списання. Так, списанню підлягає майно, що не може бути в установленому порядку відчужене, безоплатно передане державним підприємствам, установам чи організаціям, щодо якого не можуть бути застосовані інші способи управління (або їх застосування економічно недоцільне), у разі, коли таке майно морально чи фізично зношене, непридатне для подальшого використання суб'єктом господарювання, зокрема у зв'язку з будівництвом, розширенням, реконструкцією і технічним переоснащенням, або пошкоджене внаслідок аварії чи стихійного лиха та відновленню не підлягає, або виявлене в результаті інвентаризації як нестача [4].

3. По відомості нарахування зносу на основні засоби, форма № ОЗ-12 (бюджет), інвентарних картках обліку необоротних активів типової форми № ОЗ-6 (бюджет) та № ОЗ-8 (бюджет) необхідно перевірити правильність нарахування зносу на необоротні активи, який є показником того, через який час необоротний актив втратить свою вартість і потребуватиме оновлення.

4. Дієвим способом контролю за станом основних засобів установи є інвентаризація. Контролю підлягають: дотримання періодичності та порядку проведення інвентаризації необоротних активів, правильності оформлення та відображення в обліку її результатів; стану збереження необоротних активів.

Отже, організований належним чином внутрішній контроль за станом та рухом необоротних активів дозволить своєчасно виявити та попередити порушення, внести необхідні зміни в облікову політику, сформулювати рекомендації щодо оптимізації роботи облікового апарату і напрямів підвищення ефективності управління основними засобами установи.

#### **Список використаних джерел:**

1. Чепелюк Г.М. Організаційно-методологічні аспекти внутрішнього контролю використання основних засобів підприємств і організацій. Ефективна економіка. 2013. № 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2414>.
2. Нетецький Є. В. Роль і завдання бухгалтерського обліку в управлінні бюджетними установами. *Економіка і держава*. 2015. № 12. С. 59-60.
3. Кривда О. В. Невидиме майно, що криється під заниженням вартості основних засобів та інших необоротних активів на державних підприємствах. *Фінансовий контроль*. 2016. № 1. С. 18-25.
4. Порядок списання об'єктів державної власності. Постанова Кабінету Міністрів України від 08.11.2007 р. № 1314. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1314-2007-%D0%BF#Text>.

**Сурженко Н. В.**, к.е.н,

доцент кафедри менеджменту,

**Панкова І. С.**, здобувач вищої освіти

СВО бакалавр, ОПП Менеджмент

**Таврійський державний агротехнологічний університет**

**імені Дмитра Моторного, м. Мелітополь**

## **КОНТРОЛЬ ТА АНАЛІЗ У СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

В суспільстві постійно відбуваються глобальні зміни, щоденно у світі з'являються нові ідеї, теорії, наукові відкриття. В зв'язку з цим, відбувається трансформація підприємств та процесу управління ними. Але багато підприємств

або не встигають за розвитком подій, або не мають бажання впроваджувати інновації. Вони дотримуються застарілих правил бізнесу і організації роботи підлеглих. Однак, необхідні глобальні зміни буквально кожної складової: від процесу виробництва продукції до глобальних змін в управлінні [5, с. 105-106]. Тому актуальним є застосування сучасних важелів системи антикризового управління підприємством.

Система антикризового управління підприємницькою діяльністю являє собою комплекс узгоджених елементів, які, взаємодіючи між собою, діагностують ознаки та прояви кризи, сприяють її подоланню, подальшому поверненню підприємницьких структур до стабільного функціонування та створюють необхідні умови для подолання негативного впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на діяльність підприємств. До складових елементів антикризового управління належать: суб'єкт та об'єкт, мета, пріоритетні цілі та завдання, основні принципи, функції, методи та критерії оцінки ефективності проведення антикризових заходів [2, с. 51].

Головною метою антикризового управління є створення умов для стійкого функціонування підприємств на ринку у відповідь на будь-які економічні, політичні і соціальні перетворення в країні, розробка стратегічних альтернатив на основі прогнозування та передбачення розвитку ситуації, уникнення фінансових проблем та подолання загрози банкрутства з найменшими втратами, впровадження інноваційних змін у діяльність. Предметом антикризового управління діяльністю підприємства є дослідження можливих і реальних причин кризи, факторів що її спричиняють, її ознак і наслідків, що погіршують нормальні умови функціонування підприємства [3, с. 113].

Система антикризового управління підприємством повинна відповідати і таким принципам: сталість і безперервність; рання діагностика кризових явищ; інноваційність у всіх сферах діяльності підприємства; управління по «слабких сигналах». При попередженні кризових ситуацій, виділяють такі антикризові функції, як аналіз і контроль.

Критеріями оцінки ефективності антикризового управління є наступні: зміна показників виробничої діяльності та фінансового стану внаслідок антикризового управління; динаміка позитивних змін та економічного ефекту; відповідність змін втраченим можливостям підприємства; швидкість пристосування підприємства до змін; достатність та швидкість одержання інформації для прийняття об'єктивних антикризових рішень; доцільність антикризових заходів; рівень кваліфікації працівників [3, с. 115].

Контроль у системі антикризового управління являє собою процес забезпечення реалізації його функцій та принципів відповідно до встановлених керівництвом підприємства цілей та завдань. Саме контроль об'єднує в єдине ціле основні функції антикризового управління. Надаючи інформацію про відхилення фактичних показників від планових чи нормативних, аналізуючи причини відхилення та обґрунтовуючи необхідні дії щодо виправлення ситуації, він є засобом зворотного зв'язку між об'єктом управління та системою управління. Контроль є окремою функцією антикризового управління, в межах якої реалізується контрольний процес, забезпечуючи зіставлення досягнутих результатів діяльності із запланованими. Будучи об'єктивно необхідною функцією

менеджменту, контроль посідає важливе місце серед інших функцій антикризового управління, сприяє розробці та прийняттю ефективніших рішень, підвищенню результативності антикризового впливу.

Основним завданням контролю в системі антикризового управління є корегування поведінки підконтрольного об'єкта; спостереження та перевірка за перебігом здійснення антикризового процесу відповідно до розробленої антикризової програми; блокування відхилень, що виявляються, та приведення системи до цільового стану за допомогою спеціальних інструментів-регуляторів. Контроль за виконанням антикризової програми підприємства орієнтується на створення умов для досягнення встановлених цільових показників фінансового оздоровлення, дотримання часових та ресурсних обмежень антикризового процесу. Суб'єктом контролю, тобто особою, що його здійснює, як правило, є та сама особа, що здійснює антикризове управління загалом. За потреби ці функції делегуються одному з працівників економічної або бухгалтерської служби підприємства, який організує збирання, попередню аналітичну обробку та узагальнення контрольної інформації, її передачу (в узагальненому вигляді) на вищий рівень управління або зовнішнім контролюючим органам.

Найважливіші принципи контролю:

- системність, що передбачає визначення системи контролю в антикризовому управлінні як сукупності взаємопов'язаних елементів (суб'єктів, об'єктів, методів, інструментів тощо);

- повноти охоплення об'єктів контролем, що досягається завдяки суцільному простежуванню або вибірковій перевірці певних сегментів підконтрольних об'єктів;

- превентивності контрольних дій, завдяки чому досягається завчасне здійснення контролю з метою запобігання виникнення суттєвих відхилень фактичних показників від встановлених норм;

- самодостатності контролю, що передбачає наявність такого складу елементів контролюючої системи, який забезпечує ефективність її функціонування і розвитку;

- ефективності, що передбачає пристосування системи контролю до антикризової діяльності суб'єктів господарювання;

- відповідальності, який передбачає відповідальність контролюючих суб'єктів за ефективність функціонування системи контролю та відповідальність господарюючих суб'єктів за наслідки контролю.

Саме за допомогою контролю можна виявити та подолати негативні процеси та явища, які мають місце у функціонуванні підприємства, саме контроль повинен пояснити походження досліджуваних кризових явищ, вказати на причину їх виникнення, саме контроль сприяє розробці та прийняттю ефективних антикризових рішень, корегує поведінку підконтрольного об'єкта, слідкує за здійсненням антикризового процесу відповідно до розробленої антикризової програми та підвищенням результативності антикризового впливу[1, с. 128-129].

Провідна роль у забезпеченні антикризового управління належить системі техніко-економічного аналізу, який виступає інструментом як виявлення та оцінки кризових явищ, так і обґрунтування антикризової програми і її ресурсного забезпечення, контролю й регулювання, досягнення поставлених цілей. На

початковій фазі провадять економічну, технічну, соціальну і функціональну діагностику стану підприємства та його менеджменту, а також діагностику зовнішнього середовища. Під час вибору та обґрунтування антикризової програми оцінюють ресурсні можливості підприємства. На етапі реалізації антикризової програми здійснюють пошук шляхів досягнення цілей антикризового управління.

Загальну модель аналітичного забезпечення антикризового управління на підприємстві доцільно поділити на: аналіз можливостей (імовірності) прояву кризових явищ; аналіз причин, що обумовлюють виникнення кризи; аналіз втрат за очікуваними чи фактичними наслідками розгортання кризи; аналіз ресурсних можливостей запобігання чи подолання кризи. Узагальнення вітчизняного та зарубіжного досвіду процесу антикризового управління свідчить про те, що при створенні відповідного аналітичного забезпечення вирішують наступні основні аналітичні завдання: оцінку ресурсного потенціалу протидії банкрутству та після кризового виживання підприємства; визначення обсягу необхідних ресурсів для подолання кризи; вивчення стратегій розвитку підприємства в контексті аналізу потенціалу подолання кризових явищ; визначення необхідного грошового потоку для подолання кризи[4, с. 315].

#### **Список використаних джерел:**

1. Шелегеда Б. Г., Шарнопольська О. М., Румянцев М. В. Антикризове управління: навч. посіб. ТОВ «ВРА «Епіцентр», 2013. 252 с.
2. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. К.: ЦУЛ. 2013. 504 с.
3. Лігоненко Л.О., Хіленко О. О., Дянков І. І. Банкрутство та санація суб'єктів господарювання в Україні: монографія. К.: КНТЕУ, 2011. 348 с.
4. Коваленко, О. В. Антикризове управління: теорія, методологія та механізми реалізації: монографія. Запоріжжя : ЗДІА, 2011. 466 с.
5. Сурженко Н.В. Роль менеджменту в інноваційній діяльності підприємства. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. За ред. С.В. Кальченко. Мелітополь: Вид-во Мелітопольська типографія «Люкс». 2020. №2(42). С.105-110.

**Темченко А.В.**, бакалавр  
ОП 071 «Облік і оподаткування»,  
Науковий керівник – **Самусевич Я.В.**, к.е.н., старший викладач  
кафедри бухгалтерського обліку та оподаткування,  
**Сумський державний університет, м. Суми**

### **АВТОМАТИЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ**

В умовах високої конкуренції одним із дієвих методів для прогресивної діяльності будь-якого підприємства є використання управлінського обліку, одним із складових якого є процес бюджетування.

Написання бюджету, що є метою самого процесу бюджетування є достатньо громіздкою та зтяжною роботою, тому для полегшення роботи бухгалтерського штабу, розроблено значну кількість допоміжного програмного забезпечення. Автоматизація інформації призводить до зменшення навантаження на бухгалтерську службу, прискорення обробки інформації.

Для простоти ведення бухгалтерського обліку, мінімізації помилок, зменшення кількості навантаження на працівників використовують системи планування ресурсів підприємства - ERP- системи (Enterprise Resource Planning

System).

ERP – система – це інформаційна система для ведення автоматизованого планування, обліку, аналізу та контролю діяльності підприємства. Особливістю ERP- систем є спільна база даних для різних бізнес-підрозділів. Наприклад, бухгалтер та менеджер – мають доступ до однакової інформації для своїх конкретних потреб.[1]

Суб'єкти господарювання впроваджують ERP - системи з наступних причин:

### Причини впровадження ERP - систем

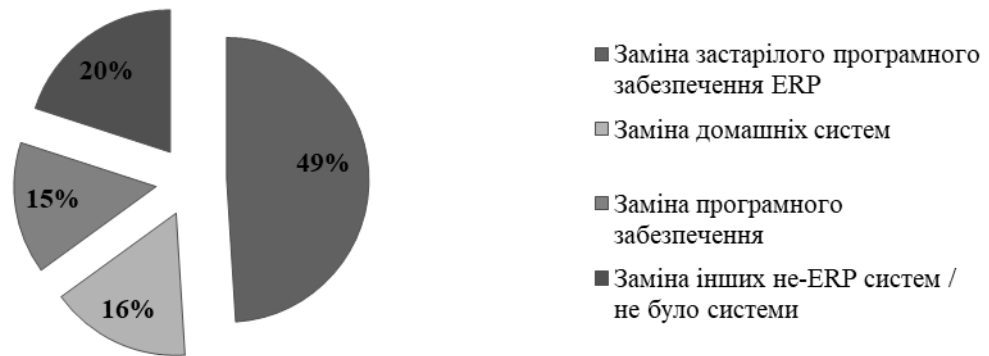


Рис. 1. Причини впровадження ERP - системи

На сьогодні використання таких систем є досить популярним явищем та і налічується їх не один десяток, тож актуально було б дослідити найбільш використовані з них з виокремити для себе ідеальний варіант.

Таблиця 1

### Програми для автоматизації процесу бюджетування на підприємстві

| Назва програмного забезпечення | Характеристика   |
|--------------------------------|--|
| BAS ERP                        | Комплексний програмний продукт, який автоматизує бізнес-процеси підприємств з технічно складним виробництвом, застосовується і для торгових компаній. Це облікова програмне забезпечення містить готовий набір інструментів для стандартизації, управління і контролю бізнес-процесів. Найчастіше використовується великими підприємствами, легкий у використанні, але дорого вартісний. |
| Бюджет                         | Дана програма має вид двох книг MS Excel, які містять планові та фактичні показники відповідно, крім того вбудовані коефіцієнти, фінансові показники та можливість фільтрування даних. Це дає змогу проводити аналіз діяльності підприємства, змінюючи швидко показники на необхідні.  |
| Active Planner                 | Програма забезпечує повну автоматизацію процесів планування, бюджетування, контролю та аналізу. Завдяки використанню методів «зверху – вниз» та «знизу – вгору» бюджет проводиться безперервним шляхом. Доцільно використовувати великим та середнім підприємствам, легкий у використанні, проте дорого вартісний.   |
| Comshare MPC                   | Це комплексна система автоматизації процесів бюджетування, фінансового планування, консолідації та управлінського аналізу. Дана програма дає змогу проводити аналіз різних за типологією даних, проводити фінансово-економічне моделювання та автоматизувати процес  |

| Назва програмного забезпечення | Характеристика   |
|--------------------------------|--|
|                                | бюджетування на всіх стадіях. Однією з особливостей програми є веб-інтерфейс, побудований на основі додатків Java і це становить значне ускладнення для роботи з цією програмою, оскільки підвищуються вимоги до мережі.   |
| 1С: Бюджетування               | Робота з програмою починається з оцінки та аналізу вже існуючої фінансової звітності. Спочатку створюється список показників звітів, найчастіше використовуються два види показників: оборотні й залишкові. На основі переліку залишкових показників користувачі мають можливість створити план рахунків бюджетування в інформаційній базі, а вжу у довіднику 1С «Статті оборотів» заповнюють перелік оборотних показників. Передбачена можливість створювати бюджети в будь-якій кількості, при цьому період не має значення. |

Джерело: Складене автором на основі[2]

Більш детально слід зупинити увагу на програмному забезпеченні «1С Підприємство», оскільки воно використовується суб'єктами господарювання найчастіше, має приємний інтерфейс та зручне в використанні.

Для управлінського обліку розроблена окрема конфігурація «1С:Підприємство 8. Управління виробничим підприємством для України» та більш широкий пакет можливостей «1С:Підприємство 8. Управління виробничим підприємством для України. Комплект на 10 користувачів + клієнт-сервер».

Функціонал програми включає можливості управління за всіма напрямками починаючи від ціноутворення закінчуючи плануванням та бюджетуванням.

«Управління виробничим підприємством для України» має додатковий блок планування, який дозволяє побудувати повністю замкнуту бюджетну модель: перерахунок залежних статей при плануванні, актуалізацію бюджетів на початок бюджетного періоду. В даній конфігурації налаштоване порівняння плану і факту дає можливість автоматично проводити планово-фактний аналіз за даними оперативного обліку.

Для процесу бюджетування підсистема дозволяє:

- гнучке налаштування довільних бюджетів під потреби користувача;
- внесення планових даних бюджетною операцією;
- збір та аналіз даних про фактичне виконання бюджетів;
- контроль лімітованих показників бюджетів.[3]

Таким чином, автоматизація процесу бюджетування відіграє важливу роль в полегшенні роботи бухгалтерського штабу та мінімізації помилок. Для великих та середніх підприємств використання ERP – систем є визначною перевагою, оскільки такі суб'єкти господарювання кожного дня працюють з громіздким масивом інформації, а застосування програмного забезпечення Microsoft Excel, який так часто використовується бухгалтерією для такого великого обсягу роботи лише ускладнює її формування та займає великий період часу, а в програмному забезпеченні «1С:Підприємство» інформація за вказані періоди підтягується автоматично.

#### Список використаних джерел:

1. Догадайло Я.В. Удосконалення бюджетування як управлінської технології: навч. посіб.

Харків, 2015. 245 с.

2. Бандура З.Л. Облік і аналіз в системі стратегічного управління підприємством: навч. посіб. Львів, 2016. 247 с.

3. Колісник М.В. Бюджетування як шлях до ефективного управління: навч. посіб Миколаїв 2015. 375с.

**Тютюнник С. В.**, к.е.н., доцент,  
професор кафедри бухгалтерського обліку та економічного контролю,  
**Тютюнник Ю. М.**, к.е.н., доцент,  
професор кафедри економічної теорії та економічних досліджень,  
**Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава**

## **ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИКИ АНАЛІЗУ РОЗРАХУНКІВ З ВІТЧИЗНЯНИМИ ТА ІНОЗЕМНИМИ ДЕБІТОРАМИ**

Упродовж 2020-2021 рр. значний вплив на світову та вітчизняну економіку мав фактор розповсюдження пандемії COVID-19, що зумовило погіршення стану розрахунково-платіжних відносин між контрагентами. Питання аналізу стану розрахунків з дебіторами є складовою загальної політики управління активами суб'єкта господарювання, яка спрямована на забезпечення оптимізації загального розміру заборгованості дебіторів та контролю повноти і своєчасності розрахунків за реалізовану продукцію, виконані роботи та надані послуги [1, с. 38].

Серед науковців існують різні підходи щодо трактування сутності дебіторської заборгованості, але більшість із них погоджуються з визначенням, яке наведене в П(С)БО 10: дебіторська заборгованість – сума заборгованості дебіторів підприємству на певну дату [2].

За економічним змістом заборгованість дебіторів являє собою величину відстрочених платежів, належних суб'єкту господарювання від дебіторів, так як відбувається перехід права власності від продавця до покупця (дебітора) товару. Заборгованість дебіторів характеризується відволіканням оборотних засобів у суб'єкта господарювання – продавця і використання їх іншими суб'єктами – дебіторами (покупцями).

Аналіз заборгованості вітчизняних та іноземних дебіторів проводиться на мікро- та макрорівнях.

На мікрорівні проводять дослідження заборгованості конкретних суб'єктів господарювання та оцінюють її вплив на фінансовий стан. Із метою вдосконалення чинних методик пропонуємо виокремити напрями аналізу заборгованості вітчизняних та іноземних дебіторів (рис. 1).

Для проведення першого етапу застосовують прийоми горизонтального (для аналізу розмірів та змін величин заборгованості у динаміці) та вертикального (для розрахунку структури заборгованості) аналізу з використанням інформації форми № 1 «Баланс (Звіт про фінансовий стан)».

За інформацією форми № 5 «Примітки до річної фінансової звітності» проводиться другий етап аналізу – дослідження заборгованості дебіторів у залежності від строків непогашення.

На третьому етапі аналізу проводять комплексне оцінювання заборгованості вітчизняних та іноземних дебіторів з використанням відносних показників (табл. 1).

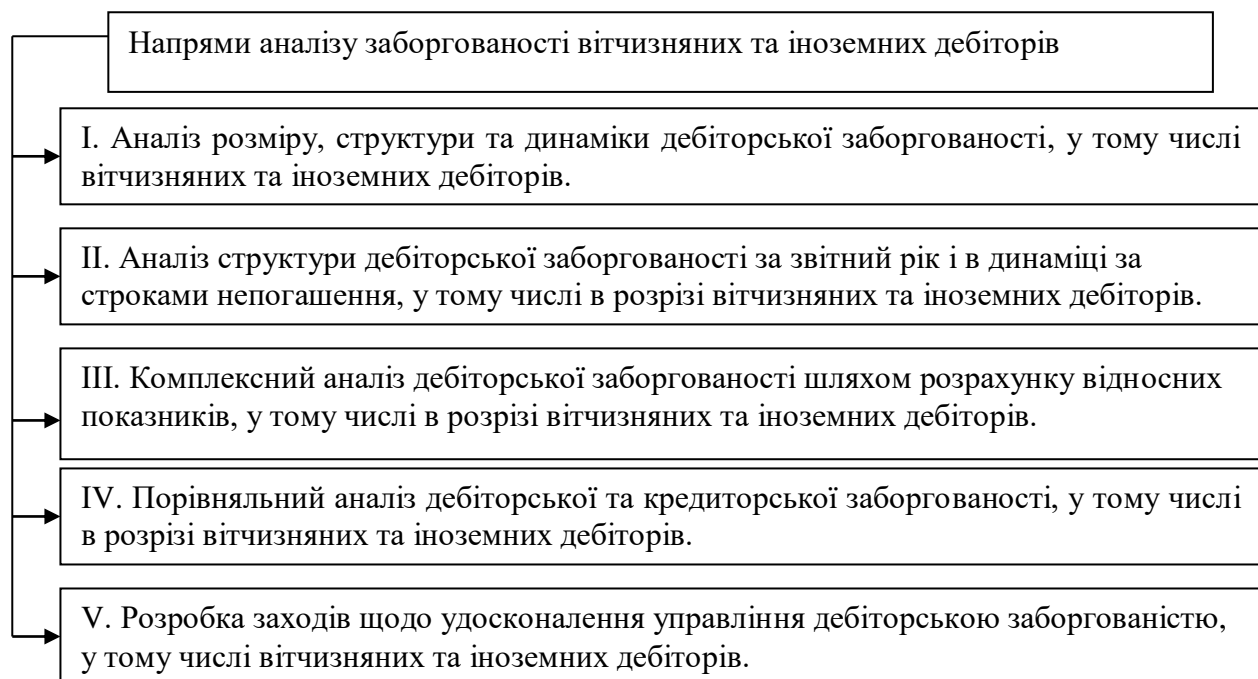


Рис. 1. Напрями аналізу заборгованості вітчизняних та іноземних дебіторів

Таблиця 1

**Методика розрахунку показників для аналізу заборгованості дебіторів**

| Показник                                   | Методика розрахунку   |  |  | Економічний зміст  |
|--|---|--|--|--|
|  | для аналізу заборгованості дебіторів  | для аналізу заборгованості вітчизняних дебіторів   | для аналізу заборгованості іноземних дебіторів   |  |
| 1  | 2   | 3  | 4  | 5  |
| Коефіцієнт обертання                       | Чистий дохід від реалізації ÷ Середньорічна величина заборгованості дебіторів | Чистий дохід від реалізації вітчизняним покупцям ÷ Середньорічна величина заборгованості вітчизняних дебіторів | Чистий дохід від реалізації іноземним покупцям ÷ Середньорічна величина заборгованості іноземних дебіторів | Показує кількість оборотів упродовж року   |
| Тривалість одного обороту, днів            | 360 ÷ коефіцієнт обертання заборгованості дебіторів                           | 360 ÷ коефіцієнт обертання заборгованості вітчизняних дебіторів  | 360 ÷ коефіцієнт обертання заборгованості іноземних дебіторів  | Середній період повернення заборгованості дебіторів                                  |
| Частка заборгованості дебіторів у майні, % | Дебіторська заборгованість ÷ Вартість майна × 100                             | Дебіторська заборгованість вітчизняних покупців ÷ Вартість майна × 100   | Дебіторська заборгованість іноземних покупців ÷ Вартість майна × 100                                       | Показує відсоток, на який майно сформовано за рахунок боргів суб'єкту господарювання |
| Частка поточної заборгованості             | Поточна заборгованість дебіторів ÷  | Поточна заборгованість вітчизняних дебіторів   | Поточна заборгованість іноземних дебіторів   | Показує відсоток, на який оборотні   |



| Показник   | Методика розрахунку   |  |  | Економічний зміст   |
|--|---|--|--|---|
|  | для аналізу заборгованості дебіторів  | для аналізу заборгованості вітчизняних дебіторів   | для аналізу заборгованості іноземних дебіторів   |   |
| 1  | 2   | 3  | 4  | 5   |
| і дебіторів в оборотних активах, %   | Вартість оборотних активів $\times 100$   | $\div$ Вартість оборотних активів $\times 100$   | $\div$ Вартість оборотних активів $\times 100$   | активи сформовано за рахунок боргів суб'єкту господарювання                         |
| Коефіцієнт співвідношення поточної дебіторської та поточної кредиторської заборгованості | Поточна заборгованість дебіторів $\div$ Поточна заборгованість кредиторів                       | Поточна заборгованість вітчизняних дебіторів $\div$ Поточна кредиторська заборгованість вітчизняним постачальникам               | Поточна заборгованість іноземних дебіторів $\div$ Поточна кредиторська заборгованість іноземним постачальникам               | Наближення значення коефіцієнта до 1 свідчить про покращення розрахункових відносин |
| Відношення заборгованості дебіторів до чистого доходу від реалізації, %                  | Середньорічна величина заборгованості дебіторів $\div$ Чистий дохід від реалізації $\times 100$ | Середньорічна величина заборгованості вітчизняних дебіторів $\div$ Чистий дохід від реалізації вітчизняним покупцям $\times 100$ | Середньорічна величина заборгованості іноземних дебіторів $\div$ Чистий дохід від реалізації іноземним покупцям $\times 100$ | Зниження у динаміці цього показника свідчить про покращення фінансового стану       |

Четвертий етап аналізу передбачає порівняння сум заборгованостей дебіторів та кредиторів шляхом складання розрахункового балансу, в якому порівнюються за видами та в цілому величини поточної заборгованості дебіторів і кредиторів (а також окремо у розрізі вітчизняних та іноземних покупців і постачальників). Дебетове сальдо означає, що певна сума оборотних активів вилучена з діяльності суб'єкта господарювання та знаходиться в обороті дебіторів. Кредитове сальдо свідчить про залучення у діяльність суб'єкта господарювання коштів інших юридичних і фізичних осіб [3, с. 338].

На п'ятому етапі розробляють заходи щодо вдосконалення управління заборгованістю дебіторів, зокрема: здійснення контролю за станом розрахунків; розширення мережі контрагентів (для зниження відсотка ризику неплатежів); дотримання оптимального співвідношення заборгованості дебіторів та кредиторів; вивчення фінансового стану дебіторів перед укладанням договорів; своєчасне оформлення розрахункових документів; відвантаження товарів на умовах передоплати тощо. Такі заходи повинні враховувати особливості розрахунків з вітчизняними та іноземними дебіторами.

#### Список використаних джерел:

1. Матицина Н.О. Основні засади регулювання розрахункових відносин через управління дебіторською заборгованістю. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2015. № 12. С. 38-42.
2. Положення стандарт бухгалтерського обліку 10 «Дебіторська заборгованість»: наказ Міністерства фінансів України № 237 від 8 жовтня 1999 р. / *Верховна Рада України*. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0725-99> (дата звернення 08.02.2021).

3. Тютюнник Ю. М., Дорогань-Писаренко Л. О., Тютюнник С. В. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Полтава : Видавництво ПП «Астроя», 2020. 434 с.

**Цехмestрук К.П.**, здобувач вищої освіти  
СВО молодший бакалавр, ОПП Облік і оподаткування,  
Науковий керівник - **Гайдаєнко О.М.**, к.е.н., доцент  
**Одеський національний економічний університет, м. Одеса**

## **ВНУТРІШНІЙ КОНТРОЛЬ СТАНУ РОЗРАХУНКІВ З ДЕБІТОРАМИ І КРЕДИТОРАМИ**

Внутрішній контроль – це система процедур контролю, організаційний план та методи управління об'єктами з метою ефективного ведення бізнесу, захисту активів, запобігання помилкам, точності бухгалтерського контролю та своєчасного подання фінансової інформації. Внутрішній контроль включає контрольні функції, що здійснюються власниками компаній, фабрик, організацій та підприємств, асоціацій відповідно до чинного законодавства.

У сучасних умовах розвитку національної економіки висвітлюються підвищені вимоги до організації ефективної системи внутрішнього контролю на промислових підприємствах. Тому що, внутрішній контроль дає змогу підвищити ефективність фінансово-господарської діяльності компанії та її конкурентоспроможність на національному та світовому фінансових ринках. В даний час тривають процеси розробки, навчання та вдосконалення міжнародних вимог до організації внутрішнього контролю в компаніях [1, с. 130].

Як відомо, сьогодні в Україні існують обмеження та невизначеності щодо побудови повністю функціонуючої системи внутрішнього контролю, яка б покращила результати фінансово-господарської діяльності вітчизняних підприємств.

Ефективна система внутрішнього контролю основних фондів включає: аналіз основних фондів компанії за минулий період; аналіз структури та стану основних фондів; контроль за розробкою амортизаційної політики підприємства; контроль своєчасного оновлення основних фондів підприємства; контроль використання бізнесу капітальних активів; внутрішній контроль використання основних фондів.

Було встановлено, що основним завданням дослідження внутрішнього контролю є розробка типових програм розвитку та вдосконалення системи контролю, які повинні забезпечуватися досить різноманітно. Вони повинні розроблятися з урахуванням різних початкових умов та можливостей підприємства, галузевих тенденцій у країні та існуючих механізмів їх функціонування, усталених національних та місцевих традицій, менталітету персоналу.

Сьогодні компанії можуть створювати відділи внутрішнього контролю, створюючи їх самі; частковий аутсорсинг або його ще називають ко-аутсорсингом. Найпоширенішим способом створення підрозділу внутрішнього контролю є підрозділ, створений самою компанією. Але, на мою думку, такий спосіб організації служби внутрішнього контролю вимагає великої складності, пов'язаної з вибором оптимальної форми організації.

Створення та розвиток системи внутрішнього контролю є однією з головних умов формування правовідносин на підприємстві. Головною перевагою такого

контролю є те, що він дозволяє ефективно контролювати компанію, зберігаючи комерційну таємницю та поважаючи законні інтереси виробничого процесу.

Зміцнення статусу незалежної компанії в сучасних умовах вимагає підвищення ефективності її діяльності за рахунок вдосконалення системи управління економічними процесами. Це підвищує важливість внутрішнього контролю, який є важливою незалежною функцією управління в компанії.

Цей тип інформації збирається в системах, а не в поточному обліку, її носіями є відповідні системи збору та обробки інформації, а користувачами - відповідні рівні управління та конкретні функціональні підрозділи, які можуть і повинні за характером своєї діяльності, інтерпретувати цю інформацію. Основним завданням дослідження внутрішнього контролю є розробка типових програм розвитку та вдосконалення системи контролю, які повинні забезпечуватися досить різноманітно. Вони повинні розроблятися з урахуванням різних умов та початкових можливостей підприємства, тенденцій розвитку галузі в країні та існуючих механізмів їх функціонування, сформованих національних та місцевих традицій, менталітету персоналу [2, с. 65].

Одним з найважливіших показників, які характеризують фінансовий стан підприємства, є стан розрахунків з дебіторами і кредиторами. Положенням (стандартом) бухгалтерського обліку № 10 «Дебіторська заборгованість», визначаються методологічні основи формування бухгалтерського обліку і розкриття у фінансовій звітності підприємствами, установами, організаціями та іншими юридичними особами незалежно від форм власності (крім бюджетних організацій) інформації про дебіторську заборгованість, яку аудитор повинен використати у своїй роботі.

Під час перевірки нами можуть бути виявлені наступні помилки:

- незадовільне оформлення первинних документів;
- неправильно оформленні договори з контрагентами;
- формальне проведення інвентаризації розрахунків;
- неправильне відображення бартерних операцій;
- несвоєчасність розрахунків з працівниками з оплати праці;
- невідповідність даних аналітичного та синтетичного обліку, тощо.

Неповністю заповнена первинна документація може призвести до помилок: при розрахунках, при прийманні сировини та матеріалів, тощо. Якщо не коректно були заповнені реквізити банку, наприклад, то гроші будуть перераховані не на той банківський рахунок, а, в подальшому, це призведе до несвоєчасного надходження коштів, що загрожує підприємству різними штрафами та пенею, якщо цю помилка не була вчасно виправлена. Тому можна рекомендувати більш уважно заповнювати первинну документацію, а краще, заповнювати її в електронному режимі, що дасть змогу знизити вплив людського фактору;

Щодо неправильно оформлених договорів з контрагентами, необхідно передивитися всі договори з постачальниками та підрядниками для виправлення знайдених помилок в них. Це допоможе підприємству себе підстрахувати у випадках державних перевірок та при суперечках з контрагентами.

Незадовільне проведення інвентаризації розрахунків може призвести до великих боргів. Якщо дебітори вчасно не будуть віддавати гроші, це призведе до того, що на підприємстві буде недостатньо ліквідних активів для забезпечення

належного функціонування підприємства. Підприємству потрібно налагодити процес проведення інвентаризації розрахунків для подальшого ефективного господарювання досліджуваного підприємства

Невідповідність даних синтетичного та аналітичного рахунків може призвести до викривлення фінансових результатів. Постійне завищення або заниження суми активів зверне увагу до себе державних контролюючих органів, що може загрожувати підприємству штрафами, неустойками, пенями та майбутньої недовірою до нього з боку кредиторів та інвесторів. Необхідно привести дані синтетичного та аналітичного обліку до узгодження.

Важливим питанням є оцінка дебіторської заборгованості для відображення її в балансі підприємства. Згідно зі Стандартом 10 дебіторська заборгованість має відображатись у балансі за чистою реалізаційною вартістю, тобто за реальною сумою заборгованості, яку підприємство може мати. Необхідно також врахувати знижки з ціни, що їх надають клієнтові, а також повернення товарів покупцями. Для внутрішнього аудиту важливо знати відсоток безнадійної дебіторської заборгованості, для того щоб перевірити інформацію про створення резерву сумнівних боргів. Згідно з принципом обережності підприємство повинно наприкінці року визначити суму безнадійних боргів і створити резерв для її погашення за рахунок витрат поточного року. Як ми виявили вище, резерв сумнівних боргів на підприємстві не створюється.

Необхідно вивчити аналітичні рахунки за кожним дебітором і встановити, чи немає знеособлених аналітичних рахунків. Важливим є вивчення показників якості та ліквідності дебіторської заборгованості. За даними відомості обліку з покупцями і замовниками аудитор складає аналітичну таблицю, за якою аналізується стан дебіторської заборгованості за строками виникнення.

#### **Список використаних джерел:**

1. Старенька О.М. Роль міжнародних вимог в організації системи внутрішнього контролю. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2019. № 1. С. 129-138. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed\\_2019\\_1\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2019_1_14).
2. Михалків А. А., Косташ Т. В. Внутрішній контроль процесу господарювання: проблеми організації. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 61–65. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4488&i=10>.

**Чабанюк О. М.<sup>1</sup>**, к.е.н, доцент,  
доцент кафедри обліку, контролю, аналізу та оподаткування  
**Целюх Л. В.<sup>1</sup>**, здобувач вищої освіти  
СВО бакалавр, ОПП «Реклама в бізнесі»  
**Кравчук Д.Г. Г.<sup>2</sup>**, здобувач вищої освіти СВО бакалавр  
<sup>1</sup>Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів  
<sup>2</sup>НУ «Львівська політехніка», ІГСН, м. Львів

## **ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

У сучасних нестабільних економічних умовах на ринку на ефективність функціонування підприємства, а також на його платоспроможність, прибутковість і ліквідність активів істотно впливають низька купівельна спроможність споживачів, стрибки валютних курсів, а також негативні ендегенні фактори, такі як низький рівень управління або підготовки персоналу, недоліки у виробничій і

маркетинговій сфері, відсутність інноваційної політики. Різноманітні аспекти та особливості антикризового управління та санації сьогодні є об'єктами пильного дослідження вчених в роботах, присвячених фінансовому оздоровленню підприємств, що зумовлено необхідністю вивчення ефективності його здійснення відносно підприємств, що знаходяться в кризовому стані. Зокрема, дослідженню проблем антикризового управління присвячені роботи таких українських вчених, як О.О. Терещенко [5], а також зарубіжних економістів Н. Здравомислова, М. Гелінга, та інших.

Головною метою антикризового управління є створення умов для стійкого функціонування підприємств на ринку у відповідь на будь-які економічні, політичні і соціальні перетворення в країні, розробка стратегічних альтернатив на основі прогнозування та передбачення розвитку ситуації, уникнення фінансових проблем та подолання загрози банкрутства з найменшими втратами, впровадження інноваційних змін у діяльність.

Предметом антикризового управління діяльністю підприємства є дослідження можливих і реальних причин кризи, факторів що її спричиняють, її ознак і наслідків, що погіршують нормальні умови функціонування підприємства [4, с. 113].

Об'єктом антикризового управління є кризові явища у розвитку підприємства, процес їх подолання та подальше попередження. Суб'єктами антикризового управління є певне коло осіб, що реалізує його наступні завдання: своєчасне виявлення слабких ознак появи кризи і відповідне оперативне реагування; інтенсивне використання усіх можливих засобів управління; впровадження різноманітних інструментів подолання фінансових проблем з найменшими збитками. [1]. Система антикризового управління підприємством повинна відповідати і таким принципам: сталість і безперервність; рання діагностика кризових явищ; інноваційність у всіх сферах діяльності підприємства; управління по «слабких сигналах».

Провідні фахівці антикризового менеджменту стверджують, що поведінка менеджера впливає на вирішення кризової ситуації на підприємстві. Вони зазначають, що процес вирішення, котрий проходить під час стресу, може бути досить нелегким, навіть дуже важким, але якщо керівник, який приймає рішення, ставиться до вирішення питання як виклик його здібностям і волі, то ця проблема з легкістю вирішується. Проте, очевидним є те, що рішення, яке затверджують в проблемній ситуації, досить часто є гіршим, ніж коли ці проблеми вирішувалися в існуючих та стриманих умовах.

Головна задача керівництва за таких умов полягає в ефективному та продуктивному вирішенні певних проблем, які дозволили б здобути мріяних результатів, а саме, отримання мінімальних негативних наслідків та раціонального витрачення ресурсного потенціалу підприємства, що є одним з основних особливостей формування організаційно-економічних аспектів антикризового менеджменту на підприємстві. З метою досягнення підвищеного рівня ефективності господарювання в умовах дії кризи на результати фінансово-господарської діяльності промислових підприємств та необхідності розроблення заходів антикризового управління, підприємствам доцільно послідовно впроваджувати спеціальну систему превентивного управління: проводити

моніторинг зовнішніх та внутрішніх проблемних ситуацій на підприємстві; удосконалювати організаційну структуру, як на стратегічному, так і на функціональному рівнях; адаптувати розроблену систему антикризового управління до внутрішніх умов функціонування підприємства.

**Список використаних джерел:**

1. URL: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/vi-konf/paper/view/1491>.
2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4954>
3. Карачина Н. П., Савіцька О. О. Антикризове управління : сучасний категоріальний вимір. *Економіка. Управління. Інновації*. 2014. 1 (11). URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui\\_2014\\_1\\_47.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui_2014_1_47.pdf).
4. Лігоненко Л.О., Хіленко О. О., Дянков І. І. Банкрутство та санація суб'єктів господарювання в Україні: монографія. К.: КНТЕУ, 2011. 348 с.
5. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : монографія. К. : КНЕУ, 2004. 268 с.

**Чернишова М. О.**, здобувач вищої освіти ступеню бакалавр, спеціальність Маркетинг Науковий керівник – **Кучеркова С. О.**, к.е.н, доцент кафедри обліку і оподаткування

**Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, м. Мелітополь**

## **КОНТРОЛЬ ТА АНАЛІЗ У СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Компанії динамічні. Вони рухаються або вперед, або назад проти своїх конкурентів. Еволюцію підприємства можна визначити як постійні зміни, які компанія зазнає, щоб зберегти свою конкурентоспроможність на тому ж рівні в майбутньому, зберегти свої високі ринкові позиції. Управління цією еволюцією стає все більш важливим у міру того, як конкурентне середовище, в якій працюють корпорації, змінюється з кожним роком все швидше і швидше. Періоди економічних і фінансових труднощів ставлять особливі завдання перед більшістю підприємств, що працюють в нестабільному середовищі. Доказом цього є інформація про життєвий цикл новонароджених підприємств, про те, що вони виживають до п'яти років після створення. Річна виживаність свідчить про те, що в економіці ЄС виживають близько 80% народжених підприємств [2].

На прибутковість і ефективність організації можуть впливати різні чинники, які при певних обставинах можуть стати причиною невдач в бізнесі. До них відносяться: низький прибуток; слабке зростання продажів або їх падіння; нездатність контролювати витрати; нездатність адаптувати продукцію компанії до потреб клієнтів; нездатність створити команду, яка була б сумісна і мала б навичками фінансування, виробництва, продажу і маркетингу; погіршення відносин з банком; більш жорсткі ринкові умови; погане управління; низька якість продуктів і послуг; негативний грошовий потік; переторговля.

Кризова ситуація є загрозовою явищем, дивним, тому що незапланованим [3], але, як правило, якщо компанія знаходиться на ранній стадії провалу бізнесу, то вона проявляє наступні ознаки фінансових труднощів [1]: значний дефіцит готівки із запозиченнями на максимумі або близькому до максимуму;

постачальники починають наполягати на більш швидких платежах; щомісячні рахунки, що показують, що бізнес постійно втрачає гроші. Часто ці ознаки є симптомами основних операційних або стратегічних проблем всередині бізнесу. Коли керівники не вирішують проблеми і впадають в стан заперечення, вони вступають в криву спаду. При русі в зворотному напрямку у них є можливість змінити політику, повернути назад тенденцію. Вони можуть ініціювати внутрішні зміни, в той час як рівень ліквідності дозволяє справлятися з необхідними змінами в управлінні і правила.

Організаційна криза - це малоімовірне, високоефективне подія, що загрожує життєздатності організації і характеризується неоднозначністю причини, наслідки та засобів вирішення, а також переконаністю в тому, що рішення повинні прийматися оперативно [4]. Таким чином, основна мета будь-якого корпоративного повороту полягає в тому, щоб швидко позбавити компанію від будь-якої безпосередньої небезпеки, пов'язаної з її ліквідацією, і сконцентрувати увагу на діяльності та завдань, які відновлюють корпоративну цінність.

Управління змінами може бути дуже ефективним інструментом для будь-якого бізнесу при ефективному використанні. Важливо, щоб кожен, хто бере участь в управлінні, знав все про управління змінами і був в ньому компетентний. Часто компанія може залучити зовнішнього фахівця з управління змінами, фінансового директора або нового генерального директора, спеціально для прийняття складних і суперечливих рішень, необхідних для реструктуризації бізнесу. Змінити управління може бути важко реалізувати, тому що деякі люди погано реагують або не люблять змін.

Таким чином, на даному етапі також можуть бути прийняті рішення про звільнення будь-яких топ-менеджерів, які можуть перешкодити повороту - сюди можуть входити генеральний директор, фінансовий директор і слабші члени правління. Підтримка з боку персоналу, ймовірно, є одним з основних ключових факторів при впровадженні управління змінами, тому що врешті-решт саме вони можуть змусити його працювати або зазнати невдачі.

Звернувшись до можливостей і компетенцій управлінської команди і отримавши уявлення про наявні грошові кошти, менеджер по обороту повинен розглянути питання про те, чи є бізнес або його частини життєздатними. Огляд бізнесу включає в себе ретельну оцінку: стратегії, операцій, фінансів, інфраструктури / людей, прихильності і здатності до змін [1, р. 5].

Ефективне стратегічне планування може мати вирішальне значення для довгострокових перспектив компанії. Метою стратегічного планування є визначення напрямку для довгострокового майбутнього бізнесу. Це допомагає визначити цілі, стратегії, тактику і зворотний зв'язок, які необхідно побудувати для моніторингу прогресу. Реструктуризація бізнесу означає внесення змін до організаційної структури, операції або фінанси.

Оборотне управління - це не тільки створення ефективної стратегії відновлення і розвитку компанії, але і складний процес реалізації запропонованих заходів і їх постійного коректування в залежності від впливу змін зовнішніх і внутрішніх факторів. Реалізація запропонованого процесу передбачає узгодження пріоритетних інтересів всередині компанії і її зовнішнього середовища, збалансованість внутрішньої діяльності, оновлення економічного потенціалу і

створення умов для сталого розвитку компанії в довгостроковій перспективі.

Таким чином, управління обігом включає в себе вищевказані етапи і передбачає впровадження системи контролю та зворотного зв'язку для постійного моніторингу і контролю компанії. Воно забезпечує менеджерів своєчасної та повної інформацією для вироблення можливих альтернатив, що стосуються доцільності реалізації різних видів функціональної діяльності та своєчасної коригування запланованих заходів з урахуванням змін в економічних умовах.

#### **Список використаних джерел:**

1. Downey J. Corporate turnaround / Chartered Institute of Management Accountants. Topic Gateway Series. September 2009. No. 59. URL: [http://www.cimaglobal.com/documents/importeddocuments/cid\\_tg\\_corporate\\_turnaround\\_sept09.pdf.pdf](http://www.cimaglobal.com/documents/importeddocuments/cid_tg_corporate_turnaround_sept09.pdf.pdf)
2. Eurostat Statistics Explained, 2017. Business demography statistics. Statistical summary. URL: [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Business\\_demography\\_statistics](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Business_demography_statistics)
3. Herman C. F. International Crises: Insights from Behavioral Research. New York : Free Press. 1972. 334 p
4. Pearson C., Clair J. Reframing crisis management. Academy of Management Review. 1998. Vol. 23. Issue 1. P. 59–76.

**Чумак В. Д.**, к.е.н., доцент,  
професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування,  
**Полтавська державна аграрна академія, м. Полтава**

### **АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ**

З метою запобігання масових банкрутств сільськогосподарських товаровиробників необхідно здійснити комплекс стратегічних і тактичних антикризових заходів при пріоритетній державній підтримці сільськогосподарських підприємств. В ринковій економіці використовується ціла низка фінансових методів і прийомів діагностики та попередження банкрутства суб'єктів підприємництва. Сукупність таких методів називають «системою антикризового управління», яка базується на загальних принципах: реагування суб'єкта господарювання на ступінь реальної загрози порушення фінансової рівноваги; постійної готовності підприємства до можливого настання його банкрутства; повної реалізації внутрішніх можливостей виходу підприємства із кризового стану; використання різних форм санації для попередження банкрутства суб'єкта підприємництва та інше [1, с. 125]. Дані принципи є основою організації антикризового управління підприємством при загрозі банкрутства.

Основною метою антикризової стратегії підприємства повинно бути: одержання прибутку і відповідного рівня рентабельності; забезпечення ліквідності та платоспроможності підприємства. Система антикризового управління передбачає розробку стратегії і тактики фінансового оздоровлення суб'єкта підприємництва і виведення його із кризового стану. Слід відмітити, що провідні фахівці пропонують різноманітні заходи щодо виходу із кризового стану сільськогосподарських підприємств. Розробка таких заходів носить індивідуальний характер і залежить від особливостей діяльності конкретного суб'єкта господарювання.

З метою запобігання банкрутства аграрних підприємств необхідно постійно займатись прогнозуванням можливого настання банкрутства. Висновки про



ймовірність банкрутства можна зробити лише на підставі використання різних методик та співставлення показників досліджуваного підприємства з аналогічними, що змогли уникнути банкрутства або стали банкрутами.

У світовій практиці з метою прогнозування можливого настання банкрутства використовується мультиплікативний дискримінантний аналіз. Широке застосування таких моделей обумовлено тим, що: моделі включають невелику кількість досить вагомих показників; інформація для розрахунків міститься в основних формах фінансової звітності; моделі передбачають інтегральну оцінку і дають можливість порівняння різних об'єктів. Але використання закордонних моделей для прогнозування банкрутства українських сільськогосподарських підприємств недоречне, оскільки вони дають недостовірні результати. Завдання майбутнього – розробка адекватних прогнозних моделей. З метою прогнозування банкрутства українських підприємств нормативно-розпорядчими документами рекомендовано використовувати коефіцієнт Бівера. Для прогнозування можливого банкрутства суб'єктів підприємництва аграрної сфери рекомендуємо розраховувати коефіцієнт втрати та коефіцієнт відновлення платоспроможності підприємства. Достовірність отриманих результатів, за вказаними показниками, залежить від прогнозного значення коефіцієнта покриття. З метою його розрахунку необхідно розробляти прогнозну фінансову звітність підприємства на найближчий період.

Фінансовий стан підприємства, в першу чергу, залежить від ефективності використання всіх видів виробничих ресурсів. З метою виявлення залежності між ресурсоемістю сільськогосподарської продукції та платоспроможністю підприємства доцільно розраховувати показник ресурсозбереження як різницю між звітним та базисним значенням ресурсоемістості продукції.

Однією із складових системи антикризового управління підприємством є формування оптимальної амортизаційної політики, оскільки фінансовий результат діяльності суб'єкта підприємництва прямопропорційно залежить від обраного методу (методів) нарахування амортизації необоротних активів. Слід зазначити, що і величина показника матеріалоемістості буде залежати від обраного методу (методів) нарахування амортизації основних засобів та нематеріальних активів.

Необхідним та ефективним антикризовим заходом запобігання масових банкрутств і забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських товаровиробників стало проведення реструктуризації суб'єктів підприємництва аграрної сфери, тобто з метою оздоровлення сільськогосподарських підприємств доцільно використовувати один із дієвих заходів санації – реструктуризація суб'єктів господарювання. Банкрутство багатьох підприємств відбувається із-за незадовільного керівництва бізнесом. Тому виникає необхідність у підготовці спеціалістів в галузі антикризового управління – кризис-менеджерів, арбітражних керуючих.

Стійкий фінансовий стан підприємства та його платоспроможність може досягатись лише при достатньому і узгодженому контролі за рухом грошових потоків, тобто найперший спосіб добування капіталу – це поліпшення управління коштами суб'єктів підприємництва. Виключне значення для успіху управління грошовими коштами відіграє прогнозування грошових потоків, тобто одним із способів забезпечення платоспроможності та ліквідності підприємства є складання

прогнозного платіжного календаря.

Слід зазначити, що ліквідністю і платоспроможністю можна управляти, оскільки суб'єкт господарювання визнається неплатоспроможним, а структура балансу незадовільною за коефіцієнтами, які розраховуються на основі статей активу і пасиву балансу підприємства. Із алгоритму розрахунку коефіцієнта покриття випливає, що підприємство може відновити свою платоспроможність найближчим часом за рахунок збільшення оборотних активів, або за рахунок зменшення поточної кредиторської заборгованості [2, с. 137]. Але зменшення поточних фінансових зобов'язань паралельно призведе і до зменшення оборотних активів (виробничих запасів, незавершеного виробництва, готової продукції, товарів, грошових коштів, поточних фінансових вкладень), що впливає з рівноваги балансу підприємства. З метою відновлення платоспроможності та ліквідності суб'єкта господарювання доцільно збільшувати оборотні активи, але не за рахунок нарощування готової продукції, товарів, виробничих запасів, тобто, низько ліквідних оборотних засобів, а за рахунок абсолютно ліквідних активів з одночасним збільшенням статті пасиву балансу «Нерозподілений прибуток». З метою оцінки фінансової платоспроможності підприємства, тобто його спроможності погашати боргові зобов'язання, пропонуємо розраховувати коефіцієнт співвідношення річного грошового потоку та загальної суми кредиторської заборгованості.

З метою вирішення проблем виходу сільськогосподарських підприємств із кризових ситуацій необхідно поєднувати активну інноваційну політику з використанням реальних і фінансових інвестицій. Основною умовою підвищення інвестиційної привабливості суб'єктів підприємництва аграрної сфери є збільшення величини чистої рентабельності його коштів, що досягається внаслідок перевищення економічної рентабельності підприємства над позиковим процентом. Сільськогосподарські підприємства в ринкових умовах можуть значно покращити свою економічну привабливість та отримати інвестиції через випуск цінних паперів – зокрема облігацій.

Для попередження банкрутства аграрних формувань вважаємо за необхідне поступове впровадження на вітчизняних сільськогосподарських підприємствах системи внутрішнього фінансового контролю – контролінгу, як засобу активного попередження кризових ситуацій, що призводять до банкрутства суб'єктів підприємництва.

З метою зменшення величини ризику діяльності сільськогосподарських підприємств та підвищення їх конкурентоспроможності і прибутковості пропонуємо раціонально поєднувати спеціалізацію та диверсифікацією виробництва, оскільки ступінь ризику вузькоспеціалізованого підприємства значно вищий ніж диверсифікованого.

#### **Список використаних джерел:**

1. Дафт Р. Л. Менеджмент : пер. с. англ. Санкт-Петербург : Питер, 2009. 829 с.
2. Чумак В. Д., Дорошенко О. О., Кіріченко Н. О. Оцінка неплатоспроможності підприємств при загрозі банкрутства. *Вісник ХНАУ. Серія «Економічні науки»*. 2019. № 3. С. 130–137.

**Danilkova S.,**  
PhD (in Economic sciences), Associate Professor, DipIPFM (UK),  
Associate Professor of the Department of Financial Management,  
**Polesky State University, Pinsk**

### **INTERNAL AUDIT AS A TOOL FOR ENSURING THE ECONOMIC SECURITY OF THE ORGANIZATION**

In the Republic of Belarus, the Concept of National Security of the Republic of Belarus has been developed and adopted, which indicates that economic security is a constituent element of state security. According to this normative act, economic security is the state of the economy, in which the protection of the national interests of the Republic of Belarus from internal and external threats is guaranteed [1]. However, it should be noted that the economic security of the state is based on stable, solvent, highly profitable and effective business entities.

At the same time, the data of the Ministry of Internal Affairs of the Republic of Belarus indicate a downward trend in the number of cases of identified economic crimes (table).

*Table 1*

#### **Crime in the Republic of Belarus for 2016-2019, number of cases [2]**

| Types of crimes   | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  |
|-------------------|-------|-------|-------|-------|
| Theft             | 37121 | 32718 | 29950 | 30601 |
| Fraud             | 4823  | 4156  | 4239  | 4191  |
| Corrupt practices | 1254  | 1922  | 1999  | 1876  |

According to the table, we can conclude that in the Republic of Belarus during the analyzed period, there is a decrease in the number of cases of thefts and facts of fraud, and an increase is observed in the episodes of providing and receiving bribes. This situation testifies to both a quantitative decrease in cases and the effective work of law enforcement agencies to identify negative phenomena. Thus, from the above data, it follows that the attention to the prevention of economic offenses is being actualized, both on the part of state bodies through the development of regulations to combat corruption, and on the part of business entities.

In order to counteract crimes on the part of officials and persons responsible for property, owners and heads of organizations create various services. Along with various divisions in this area, the internal audit service is of greatest interest, which has a number of significant organizational and functional differences from others. The internal audit service consists of highly qualified specialists in various fields of knowledge who accumulate information from various sources, analyze and predict trends in the development of the situation.

At the initial stage of the formation of the internal audit service, the owners of the organization's property set the main task - to ensure the functioning of the entity by creating conditions for the security of assets and liabilities [3]. This circumstance obliges the internal audit service of a business entity to develop regulations for the activities of this unit, which are carefully studied and approved by the Audit Committee. The presence of regulations determines the actions taken by the internal auditors and ensures the quality of the control measures carried out, which will allow obtaining reliable

information about the real state of affairs.

As evidenced by the audit experience accumulated in the Republic of Belarus, the international practice of detailing the areas of activity of the internal audit service contributes to the achievement of tactical and strategic development goals of a business entity. In this regard, the author considers it appropriate to provide for the following key elements in the internal audit regulations for ensuring economic security:

- the presence in the organization of the central and working commissions to establish the actual availability of property;
- assessment of the qualitative composition of these commissions;
- planning control activities for the coming year;
- inclusion of specialists from various departments in the commissions for the establishment of actual balances of property;
- the presence of excess stocks that have become unusable, not in demand;
- organization of the system of material responsibility and the timeliness of the conclusion of contracts on material responsibility;
- personnel policy of the organization for occupying managerial and materially responsible positions, work with young specialists;
- completeness of receipt of stocks to responsible persons;
- availability of permits for movement of stocks within the organization;
- timeliness of preparation of documents based on the results of control activities and their quality;
- the presence of cases of shortages, theft, abuse, mismanagement;
- timeliness of consideration and approval of the results of control activities;
- the legality and timeliness of bringing the perpetrators to justice;
- legality of reflection of the results of control measures in the accounting accounts;
- analysis of inventory work, inventory balances, efficiency of their use;
- development of measures to ensure the safety of assets and liabilities;
- control over the implementation of previously adopted decisions based on the results of previous control activities.

Thus, the inclusion of all the issues presented in the internal audit regulations for ensuring economic security will contribute to the achievement of the strategic goals of business development.

**List of sources used:**

1. Concept of national security of the Republic of Belarus: Decree of the President of the Republic of Belarus dated November 9, 2010. №. 575. URL: <http://www.prokuratura.gov.by/ru/acts/kontsepsiya-natsionalnoy-bezopasnosti-respubliki-belarus/>
2. Crime in the Republic of Belarus. URL: [https://www.belstat.gov.by/viewer/?doclink=https://www.belstat.gov.by/upload-belstat/upload-belstat-excel/Oficial\\_statistika/Godovwe/Crime-2019.xls#1](https://www.belstat.gov.by/viewer/?doclink=https://www.belstat.gov.by/upload-belstat/upload-belstat-excel/Oficial_statistika/Godovwe/Crime-2019.xls#1)
3. Danilkova, S.A. (2016). Audit. Minsk: Novoe znanie [in Belarus].

**Sarnytska D. O.**, 4th year higher education student,  
specialty 071 «Accounting and Taxation»,  
Scientific supervisor – **Dubinina M. V.**, doctor of Economics, professor,  
head of the Department of Accounting and Taxation,  
**Mykolaiv national agrarian university**, Mykolaiv

## **ANTI-CRISIS PROGRAMS OF ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF INNOVATIVE PATH OF DEVELOPMENT**

**Abstract.** The article identifies the main provisions of the anti-crisis program, analyzed requirements, a place in the crisis management system has been identified. Clarification of anti-crisis requirements programs has led to the need to systematize the tools and methods of achievement set goals. The main tools of the anti-crisis program that provide it efficiency, should include investment, marketing and innovation policies.

**Keywords:** enterprise, crisis, strategy, anti-crisis program, innovation, development.

Dynamics of national economic system indicates the imperfection of the mechanisms for regulating the activities of entities management in the cyclical nature of development, which is manifested in a number of successive stages, one of which is the crisis.

The purpose of the study is to substantiate the methodological approach to formation anti-crisis program of the enterprise in the transition to an innovative path development.

Problems of crisis management was and is now in the spotlight of leading domestic and foreign scientists. Thus, the theoretical basis of crisis management are works where the purpose, tasks and main features of methodical approaches to regulation of economic activity of the enterprise in the conditions of crisis, and also strategic support for overcoming the crisis [1, 2, 3].

The mechanism of crisis management is traditional represented as a sequential set of steps [4]:

1. Diagnosis of the current state of the enterprise, which needs anti-crisis intervention.
2. Substantiation of the purpose and tasks of anti-crisis management aimed at overcoming the current unstable situation or preventing its deterioration in the future.
3. Definition of the object and subject of anti-crisis interventions, as well as the time factor y solving socioeconomic problems.
4. Diagnosis of resource capabilities of the object of crisis management for the purpose formation of the desired level of efficiency of economic decisions.
5. Development and implementation of anti-crisis program of the enterprise aimed at overcoming problems in terms of resource and time constraints.
6. Formation of proposals for crisis prevention in the future.

Under these conditions, the anti-crisis program of the enterprise is the central link crisis management, which connects its purpose and system of goals, ways of them achievements with the task of overcoming the unstable situation and ensuring further dynamic development of the business entity [3].

The practical application of the anti-crisis program provides systematic use of such additional providing tools innovation measures purposefulness, as investment and

marketing policy, which confirms the relevance and importance of this area of overcoming the crisis [5].

The anti-crisis program of the enterprise is a component mechanism of anti-crisis management of the business entity in the form of planned a document that sets goals and objectives appropriate to achieve the planned period, as well as methods of their implementation.

Characterizing the anti-crisis program of any business entity in terms of innovative development, it should be noted that the goal should be taken into account the emergence of an unstable situation and prevent further bankruptcy. The main tasks are:

- diagnosis of the risk of crisis development and forecast of its consequences;
- assessment of the scale of the crisis and its phase;
- review of strengths and weaknesses under the new business conditions.

The main sections of the anti-crisis program are such aspects as products, resources, markets, organization of implementation. The components of the diagnosis of the state of the enterprise are: property status, financial stability, liquidity and solvency, profitability and business activity, innovation potential. The following characteristic indicators should be taken as indicators of the innovative component of selection of anti-crisis measures, as the share of intellectual ownership in the total value of the property of the enterprise; the share of personnel employed in R&D; the ratio of the property assigned for R&D; coefficient of introduction of new types of products; coefficient of stability of innovative growth; net discounted value; internal rate of return; payback period and the potential of the innovative product. The methods of planning innovative activities are: scenario approach (optimistic, pessimistic, most expected scenarios); strategic controlling.

Presentation of the anti-crisis program of the enterprise in the form of a number of measures on the basis of the proposed provisions will further strengthen the provision business entities in a changing environment and will ensure the transition of organizations to a predominantly intensive type of development.

**Conclusions.** The performance of industrial enterprises remains low to ensure further dynamic growth on a new qualitative basis. This the situation is complicated by signs of future and the consequences of past crises. Under these conditions, when the internal possibilities of stabilizing the situation of economic entities in practice exhausted, it is advisable to use the innovative basis for change. For this it is advisable to develop an anti-crisis program taking into account the possibilities of implementation innovation processes. Development of a methodical approach to the formation of anti-crisis

The program will consist of supplementing the system of selection criteria with innovative ones indicators depending on the anti-crisis strategy of the enterprise. It will need application of scenario approaches to planning of innovative actions, and also establishing potential and real promising markets for new products that will be forecasted for production within the framework of anti-crisis programs. Installation these criteria and action planning will, in turn, require changes in the process diagnostics of the state of the enterprise by supplementing financial indicators of innovation activity.

#### **References:**

1. Esh S.M. Systema antykryzovoho upravlinnia ta metodolohichni pidkhody do yii formuvannia. *Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnogo tekhnolohichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. 2012. № 1. Ch. 2. S. 103-107.

2. Zhurlov A.M., Korovaichenko N.Iu. Antykryzova polityka v umovakh hlobalizatsii svitovoho hospodarstva. *Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo*. 2012. № 5. S. 84-88.
3. Krush P.V., Pohrebniak A. Iu. Umovy ta kryterii zastosuvannia antykryzovoi stratehii na promyslovykh pidpryiemstvakh. *Ekonomichnyi visnyk NTUU «KPI»*. 2012. URL: [http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/evkpi/2012/5EP/32.pdf](http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/evkpi/2012/5EP/32.pdf)
4. Tkachenko A.M., Telin S.V. Antykryzove upravlinnia yak ody z napriamiv pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidpryiemstva. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*. 2010. № 3. S. 122-124.
5. Khandii O.O. Antykryzovi instrumenty upravlinnia pidpryiemstvom: praktychni aspekty realizatsii. *Marketynh i menedzhment innovatsii*. 2012. № 4. S. 186-192.

## **РОЗДІЛ 8. РОЗВИТОК ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ В ПІДГОТОВЦІ ФАХІВЦІВ ОБЛІКОВО-ЕКОНОМІЧНОГО ПРОФІЛЮ**

**Гаврилець О. В.**, к.е.н,  
доцент кафедри обліку і оподаткування та маркетингу,  
**Мукачівський державний університет, м. Мукачево**

### **САМОМАРКЕТИНГ ЯК ЗАСІБ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОЇ МОБІЛЬНОСТІ ОСОБИСТОСТІ**

В сучасних умовах невизначеності та активності інтеграційно-глобалізаційних тенденцій на ринку праці, особливого значення набуває проблема професійної мобільності. В умовах змін мобільність, як якість особистості, дозволяє знаходити адекватні способи вирішення несподіваних проблем, наділяє можливістю легко освоювати нові реалії в різних сферах життєдіяльності, в тому числі в питанні виконання нестандартних завдань. В ситуації невизначеності формування мобільності є необхідною умовою особистісно-професійного розвитку.

За даними Державної служби зайнятості, в 2020 році скорочення рівня зайнятості відбулося по всім показникам: за регіональною, професійною структурою, за віковою та статевою ознаками [1]. Так, найбільших труднощів з працевлаштуванням зазнають представники таких професій: економіст, менеджер, юрист, оператор комп'ютерного набору, бухгалтер. Наприклад: для 2 809 безробітних економістів на сьогодні є 109 вакансій, для 1 329 безробітних юристів є 52 вакансії, для 4 287 менеджерів із збуту є 175 вакансій, для 1 707 безробітних операторів комп'ютерного набору є 43 вакансії, для 9 320 безробітних бухгалтерів є 546 вакансій. Звідси, проблема професійної мобільності полягає не лише в зміні кваліфікації, від якої залежить рівень добробуту працівника, і не в наявності коштів для професійної підготовки, але й у наявності можливостей для здійснення вимушеного переходу до нового або сумісного роду діяльності за умов мінімізації матеріальних і моральних збитків людини [2].

З огляду на дану ситуацію, сформовану на ринку праці, особливої ваги набувають заходи, що сприяють активізації процесів професійної мобільності серед представників незатребуваних професій. В науковій літературі поняття «професійна мобільність» представляє собою один із видів соціальної мобільності, який визначається як здатністю особистості змінювати свою професію, напрямок діяльності, місце зайнятості а також умінням приймати самостійні, креативні рішення, спрямовані на підвищення рівня свого професіоналізму. Результатом професійної мобільності стає ефективна трудова діяльність. При цьому на формування професійної мобільності впливає ряд чинників, серед яких: готовність до інноваційної діяльності, толерантність до невизначеності, психологічні фактори становлення професійної ідентичності, розвиток основних компонентів професійної мобільності. Як зазначає Прохоренко Т. Г., головним чинником тут виступає внутрішня свобода особистості, її вміння відкинути сформовані стереотипи та поглянути на життєву і професійну ситуацію по-новому, нестандартно, інколи виходячи за межі буденності [3]. З огляду на дане визначення, професійно-мобільна особистість, окрім іншого, здатна реалізувати



свої здібності до професійного росту чи переорієнтації власними силами, за допомогою інструментів самомаркетингу.

Самомаркетинг – представляє собою сукупність дій працездатного індивіда, направлених знайти і створити максимально сприятливі умови для досягнення переваги над конкурентами шляхом максимально ефективного використання професійних компетенцій. Самомаркетинг — один із типів маркетингу особистості, суб'єктом якого є сама особистість [4]. На думку Яна Філіпсона, самомаркетинг (з англ. "selfmarketing") — організація самореклами і вигідного уявлення себе, своїх можливостей і навичок на ринку праці з метою викликати інтерес потенційного роботодавця [5]. Самомаркетинг передбачає:

1) визначення потреб роботодавця та формування своїх професійних компетенцій з позицій забезпечення високого рівня їх якості та конкурентноспроможності;

2) самореклама та самопросування з метою отримання найвигідніших умов праці та її оплати;

3) максимальне задоволення вимог роботодавця щодо професійної компетентності (виконання обов'язків найкращим чином, закріплення на робочому місці та досягнення на ньому успіху, побудова кар'єри).

Самомаркетинг направлений на те, щоб формулювати перед собою більш високі професійні цілі; досягати успіху у перспективній сфері зайнятості; отримувати задоволення від досягнутих успіхів; завжди виявлятися в потрібному місці в потрібний час; вміти управляти собою в складних ситуаціях. Його реалізація характеризується наступним алгоритмом дій:

1. Аналіз цілей, цільової аудиторії з наступним створенням еталонної моделі професійного іміджу.

2. Аналіз поточного іміджу, його сильних та слабких сторін та реалізація на основі отриманої інформації коригувальних дій з метою оптимізації професійних компетенцій.

3. Формування плану іміджбілдингу щодо створення еталонного іміджу.

Таким чином, самомаркетинг, як інструмент реалізації професійної мобільності особистості є актуальним та сучасним засобом формування професійних компетенцій та вирішення проблем професійної затребуваності фахівця на ринку праці.

#### **Список використаних джерел:**

1. Ситуація на ринку праці та діяльність Державної служби зайнятості у 2020 році. *Державний центр зайнятості*. Аналітична та статистична інформація. URL: <https://www.dcz.gov.ua/analytics/67>
2. Дзямулич М. І. Потьомкіна О. В. Механізми та важелі регулювання професійної мобільності робочої сили. *Економічний форум*. 2018. № 4. С. 303-309. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=5&2\\_S21P03=FIL2](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=5&2_S21P03=FIL2)
3. Прохоренко Т. Г. Професійна мобільність як фактор професійної успішності. *Вісник національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого*. URL: <http://fil.nlu.edu.ua/article/view/119654>
4. Кицкай Л. І. Самомаркетинг як інструмент успішного працевлаштування та формування іміджу працівника. *Економічна наука*. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/6\\_2016/6.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/6_2016/6.pdf)
5. Богданчикова М. Шість правил успішного самомаркетинга. URL: <https://www.wday.ru/stil-zhizny/vibor-redakcii/shest-pravil-uspeshnogo-samomarketinga/>

**Егорова О.М.,**  
викладач вищої категорії, доктор філософії  
**Криворізький фаховий коледж торгівлі**  
**та готельно-ресторанного бізнесу, м. Кривий Ріг**

## **СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ ЯК ЗАСІБ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ В ПІДГОТОВЦІ ФАХІВЦІВ ОБЛІКОВО- ЕКОНОМІЧНОГО ПРОФІЛЮ**

В сучасному євроінтеграційному суспільстві відбуваються неоднозначні трансформаційні інформаційні процеси, тому сьогодення означене складним пошуком нового світорозуміння, педагогічного світовідчуття, яке здатне було б зазирнути в інноваційне майбутнє.

Для ефективної організації здобуття фахової передвищої освіти для студентів коледжу, в умовах обмеження освітнього процесу, рекомендуються організовувати освітній процес із використанням «змішаних форм навчання» та технологій дистанційного навчання [1].

Дистанційне навчання – форма організації та реалізації освітнього процесу, за якою його учасники здійснюють навчальну взаємодію принципово та переважно на відстані, яка не дозволяє й не передбачає безпосередню навчальну взаємодію учасників віч-на-віч.

Під час дистанційного навчання для коледжу найповнішим, доступним, зручним, безплатним, розповсюдженим і простим сервісом є сервіс компанії Google, розроблений на базі Google Apps – система управління навчанням Google Classroom.

У наш час існує багато інтернет-сервісів, які використовують хмарні технології. Зручність, простота використання, доступ до важливих файлів у будь-який час, через будь-які пристрої, від ноутбуків до смартфонів, та ряд інших переваг забезпечують прискорений темп розповсюдження хмарних технологій.

Дистанційне навчання включає: методичні рекомендації щодо їх використання, послідовності виконання завдань, особливості контролю тощо; документи планування освітнього процесу (навчальні програми, навчально-тематичні плани, розклади занять); відео- та аудіозаписи практичних, семінарських занять тощо; мультимедійні матеріали; термінологічні словники; практичні завдання та віртуальні тренажери з методичними рекомендаціями щодо їх використання; пакети тестових завдань для проведення контрольних заходів, тестування з автоматизованою перевіркою результатів, тестування з перевіркою викладачем; ігрові інтерактивні завдання з методичними рекомендаціями щодо їх використання; електронні бібліотеки чи посилання на них; дистанційний курс, що об'єднує зазначені вище вебресурси навчальної дисципліни єдиним педагогічним сценарієм; інші ресурси навчального призначення.

Забезпечення ефективного дистанційного навчання в закладах фахової передвищої освіти вимагає використання певного системотехнічного забезпечення, яке включає: технічні засоби (персональні комп'ютери, мережеве обладнання, джерела безперебійного живлення, сервери, обладнання для відеоконференції зв'язку тощо), що забезпечують розроблення та використання вебресурсів навчального призначення, управління навчальним процесом та

необхідні види навчальної взаємодії між суб'єктами дистанційного навчання у синхронному й асинхронному режимах; інформаційно-комунікаційне забезпечення із пропускнуою здатністю каналів, що надає всім суб'єктам дистанційного навчання освітнього закладу цілодобовий доступ до вебресурсів і вебсервісів для реалізації навчального процесу; програмне забезпечення загального та спеціального призначення, яке має бути ліцензійним або побудованим на програмних продуктах з відкритими кодами [2].

Основними інструментами спілкування зі здобувачами освіти у дистанційному навчанні є електронна пошта – це стандартний сервіс Інтернету, що забезпечує передавання повідомлень, як у формі звичайних текстів, які в інших формах (програмах, графіці, звуках, відео) у відкритому чи зашифрованому вигляді. У системі освіти електронна пошта використовується для організації спілкування викладача й студента, а також здобувачів освіти між собою.

В освітніх цілях за необхідності можна організувати спілкування в чатах з носіями мови. Це реальна можливість проведення планових семінарів, які організуються у рамках запропонованої для дискусії питань, сумісної проєктної діяльності, обміну інформацією [3].

Відеоконференція – це конференція реального часу в on-line режимі. Вона проводиться у визначений день і в призначений час. Для якісного проведення відеоконференції необхідна її чітка підготовка: створення програм (цим займається викладач), своєчасна інформація на сайті та розсилка за списком. Відеоконференція є одним із сучасних способів зв'язку, що дозволяє проводити заняття у «віддалених групах», коли студент і викладач знаходяться на відстані.

У Google Meet дуже зручно проводити захищені відеоконференції, де усі користувачі облікових записів Google можуть проводити онлайн-зустрічі. Для організації дистанційного та індивідуального навчання в закладах освіти можна також використовувати наступні веб-технології та програмні засоби: Хмарні сервіси (Office365, Google) для спільної роботи студентів та викладача.

Фактично Google Classroom дозволяє викладачам організувати стандартний навчальний процес через інтернет. Google Classroom просте спеціалізоване середовище для організації дистанційного навчання та супроводу звичайного навчання, де створюється та налаштовується власний навчальний курс викладачем для кожного спеціальності, яка викладається в коледжі з відповідною реєстрацією здобувачів освіти. Викладачем створюються, перевіряються завдання, надаються оголошення для кожної групи. Студент отримує завдання через сервіс, виконує його онлайн (наприклад, в Google Документах) і прикріплює свою роботу до завдання. Всі документи зберігаються в каталогах на Google Диску, до яких можна отримати доступ зі свого акаунту з будь-якого комп'ютера чи гаджета.

Основними інструментами, які студенти та викладачі можуть застосовувати при використанні хмарної платформи Google Apps Education Edition є: електронна пошта Gmail, календар Google, диск Google, Google Docs, сайти, форма Google, сейф, а також захист даних від випадкового або навмисного видалення; створювати звіти з даними про активність користувачів та хронологією роботи із даними.

Отже, однією з складових навчального процесу у сучасному коледжі є відкриті освітні онлайн ресурси, які використовують для забезпечення навчально-

виховного процесу за самостійною, індивідуальною, дистанційними та змішаною формами навчання. Необхідною складовою навчального середовища нового типу є сучасне обладнання, технічні засоби (комп'ютера, мультимедійного проектора та сенсорної дошки – засобів навчання нового покоління), використовуване для забезпечення навчального процесу. Новий рівень розвитку інформаційно-комунікаційних технологій дозволяє реорганізувати процес навчання та підвищити його ефективність. Успішне розв'язання проблеми впровадження елементів дистанційної освіти в форматі електронних навчальних курсів на базі платформи Google Classroom у коледжі сприятиме підвищенню якості й рівня доступності освіти, зацікавленості студентів та престижності даного закладу фахової передвищої освіти.

#### **Список використаних джерел**

1. Про фахову передвищу освіту: Закон України від 20.03.2020 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2745-19#Text>
2. Про вищу освіту: Закон України № 1556-18 від 01.01.2018 р. *Верховна Рада України*. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>
3. Про заходи щодо вдосконалення системи вищої освіти України: Указ Президента України №199/2004 від 17.02.2004р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/199/2004>

**Камінська С. М.**, викладач, голова циклової комісії  
облікових дисциплін та підприємництва,  
**ДВНЗ «Рівненський коледж економіки та бізнесу», м. Рівне**

### **ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ ФАХІВЦІВ З ОБЛІКУ ТА ОПОДАТКУВАННЯ**

Головне завдання сучасної системи освіти – підготовка кваліфікованого, конкурентоздатного фахівця, який не лише володіє певним рівнем знань, умінь і навичок, але й може практично застосувати їх в своїй професійній діяльності. За умов якісних змін, широкомасштабних технологічних інновацій, що відбуваються в сучасному суспільстві, економіці, промисловості професійна освіта має забезпечувати формування сукупності інтегрованих знань, умінь та якостей особистості – професійну компетентність фахівця, зокрема майбутнього фахівця з обліку і оподаткування. Система освіти розвивається як відповідь на виклики суспільства й одночасно з урахуванням потреб людини знайти своє місце та можливості самореалізації в суспільному (транснаціональному) просторі. Відповідно розвиток освіти, стан людського потенціалу, кваліфікація фахівців визначає не тільки соціально-економічний потенціал конкретної держави, а й міжнародний простір освітянської діяльності. Процес світової інтеграції дедалі помітніше впливає на всі сфери життя, не оминув він і професійної підготовки майбутніх фахівців у сфері економічної галузі, зокрема і в підготовці бухгалтерських кадрів. У цьому аспекті одним із найважливіших стратегічних завдань на сьогоднішньому етапі є модернізація системи підготовки профільних фахівців у системі фахової передвищої освіти. [1].

Ключовою ланкою підготовленості фахівця є професійна компетентність, оскільки вона дозволяє йому успішно брати участь у праці і виконувати різні види професійної діяльності: «професійна компетентність синтезує в собі широку гаму знань і практичної дії, відображає ступінь сформованості і вираженості

професійної культури і визначає результати не тільки пріоритетної діяльності, але і всієї праці»

Найважливішими критеріями формування професійної компетентності майбутніх фахівців з обліку та аналізу є світоглядний, мотиваційний, поведінковий, когнітивний, оцінний та ін. Актуальність якісної підготовки фахівців, які володіють професійними знаннями, пов'язана також зі стратегією застосування міжнародних стандартів фінансової звітності в Україні, зокрема потребою визначення спеціальних компетентностей майбутніх фахівців з обліку та оподаткування, здатних усунути розбіжності в оцінці результатів господарсько-економічної діяльності на міжнародному рівні [3].

Науковцями обґрунтовуються такі спеціальні компетентності, необхідні для забезпечення якісної професійної компетентності, як: здатність зводити до мінімуму розбіжності в оцінці результатів господарсько-економічної діяльності у процесі використання міжнародних стандартів; здатність забезпечити прозору співпрацю і зрозумілість із зовнішніми інвесторами, вихід на іноземні біржі; довіру партнерів, а також соціальні (уміння розв'язувати проблеми в різних професійних ситуаціях; здатність до міжнародного співробітництва; соціальні громадянські цінності й уміння) і мотиваційні компетентності (здатність до позитивного мислення у професійному середовищі; здатність виявляти професіоналізм; здатність до навчання). До функціональних компетентностей віднесено вміння оброблення інформації облікового напрямку [2.с 318]

Відтак, в професійній підготовці фахівця актуальним завданням сьогодення є така професійна підготовка, результатом якої виступає здатність сприймати ринкові перетворення, легко адаптуватися до змін у житті, розвивати власну компетентність. Підготовлений до професійної діяльності майбутній фахівець зі сформованою на високому рівні професійною компетентністю буде мати можливість більш гнучко аналізувати різні ситуації, мобільно реагувати на зміни в соціальному, культурному, економічному житті суспільства, здійснювати ефективне ділове спілкування, урахувувати основні економічні закони у процесі професійної діяльності, самовдосконалюватися протягом усього життя.

Компетентнісний підхід висуває на перше місце не інформованість студента, а вміння вирішувати проблеми, що виникають у таких ситуаціях: у пізнанні і поясненні явищ дійсності; в освоєнні сучасної техніки і технології; у взаєминах людей, в етичних нормах, в оцінці власних вчинків; у практичному житті; у правових нормах і адміністративних структурах, у споживчих і естетичних оцінках; у виборі професії й оцінці своєї готовності до навчання в професійному навчальному закладі, коли необхідно орієнтуватися на ринку праці; за необхідності вирішувати власні проблеми: життєвого самовизначення, вибору стилю і способу життя, способів вирішення конфліктів

Економічні, соціальні та інші чинники розвитку цивілізації посилили зацікавленість суспільства в результатах освіти і призвели до появи поряд із традиційними (певними ступенями освіти) нових, більш важливих індикаторів цих результатів – компетентностей [1]. Міжнародні організації (комісія Ради Європи, ЮНЕСКО, Міжнародний департамент стандартів для навчання, досягнення та освіти) розглядають компетентності як здатність застосовувати знання й вміння, що забезпечує активне застосування навчальних досягнень у нових ситуаціях .

В основу компетентнісного підходу до формування професійної компетентності майбутніх фахівців з обліку та оподаткування, покладено прагнення до реалізації завдань: освіта має формувати у майбутніх фахівців знання, вміння та навички, необхідні для реалізації їх професійної діяльності.

Отже, педагогічними умовами використання компетентнісного підходу у підготовці майбутніх фахівців обліку та аналізу доцільно визначити: формування системи професійних знань на основі інтегративного підходу; використання проблемного підходу до структурування змісту навчання на основі ідей міждисциплінарної інтеграції; реалізацію використання нових інформаційних технологій на основі інтегративного підходу, тощо.

Із викладеного вище можна зазначити, що метою професійної освіти є підготовка кваліфікованого фахівця, який має бути здатним до ефективної професійної роботи згідно з його спеціальністю на конкуруючому ринку праці.

Отже, педагогічна проблема формування професійної компетентності майбутніх фахівців полягає в тому, щ об не тільки навчити їх виконувати свої професійні функції, а й прищепити їм системний підхід до аналізу проблемних ситуацій і вміння на основі цього аналізу приймати оптимальні рішення, які б враховували зміст і структуру їхньої діяльності. Галузі народного господарства потребують фахівців з професійною компетентністю , яка передбачає наявність знань, умінь і навичок у практичній і науково-дослідній діяльності. Тому теоретичні та методичні аспекти професійної компетентності бухгалтерів, фінансистів, банкірів, економістів сьогодні знаходяться в центрі уваги.

#### **Список використаних джерел:**

1. Закон України «Про освіту». *Відомості Верховної ради України*. 2019. №2657-VIII. 2661 – VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> .
2. Герасимова Л.Н. Професійна етика і цінності бухгалтерів і аудиторів. М.: Видавництво ЮРАЙТ, 2017. 318с.
3. Літікова О.І. Професійна компетентність майбутніх фахівців з обліку та аудиту в умовах запровадження МСФЗ. URL: [https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page\\_id=2370](https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=2370)

**Карімов Г. І.**, к.е.н., доцент,  
доцент кафедри менеджменту організацій і адміністрування,  
**Карімов І. К.**, к.ф.-м.н., доцент,  
завідувач кафедри прикладної та вищої математики,  
**Дніпровський державний технічний університет, м. Кам'янське**

### **ПРОГРАМНІ КОМПЕТЕНТНОСТІ ФАХІВЦІВ МЕНЕДЖЕРІВ В УМОВАХ ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ**

Пандемія COVID-19 суттєво вплинула на всі сфери життєдіяльності суспільства, в т.ч. і на освіту. Навчальний процес в Україні вимушено був переведений в дистанційну форму, без попередньої підготовки. Як наслідок, виникли нові виклики як для здобувачів освіти, так і для викладачів. Викладачі в основному намагалися використовувати елементи дистанційних технологій на основі надання електронних версій методичних матеріалів та різних способів спілкування зі студентами (електронна пошта, месенджери типу Viber, Telegram та ін.). В окремих випадках використовувалися відеоконференції з застосуванням таких інструментів, як MS Teams, ZOOM, Google Meet, Skype, а також

спеціалізовані середовища типу Classtime або Google Classroom.[1]

За час вимушеного дистанційного навчання було визначено низку проблем технічного, психологічного та методологічного характеру. Серед проблем технічного характеру на перше місце вийшли нерівні можливості здобувачів освіти, зумовлені наявністю або відсутністю відповідних гаджетів, якістю доступу до Інтернет та навичками роботи з ними. Проблеми психологічного характеру пов'язані насамперед з неготовністю багатьох студентів до активної самостійної роботи, включаючи планування робочого часу, дотримання пропонованих викладачами графіків виконання навчальної роботи, освоєння нових навчальних середовищ та засобів комунікації. Методологічні проблеми виникли тому, що навчання в дистанційному форматі потребує інших підходів до планування навчального процесу та розподілу бюджету часу.

Вирішення цих проблем, змусило активізувати певні програмні компетентності здобувачів вищої певною мірою пов'язані з застосуванням інформаційно-комунікаційних технологій та навичок самостійної та командної роботи. Наприклад, згідно стандарту вищої освіти для першого (бакалаврського) рівня спеціальності 073 “Менеджмент” можливо виокремити наступні програмні компетентності, що актуалізувалися протягом дистанційного навчання:

1. Загальні компетентності

ЗК<sub>8</sub> - навички використання інформаційних і комунікаційних технологій;

ЗК<sub>9</sub> - здатність вчитися та оволодівати сучасними знаннями;

ЗК<sub>11</sub> - здатність до адаптації та дії в новій ситуації;

2. Спеціальні компетентності

СК<sub>6</sub> - здатність діяти соціально відповідально і свідомо;

СК<sub>9</sub> - здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань;

СК<sub>11</sub> - здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.

Таким чином, заклади освіти в цілому і окремі викладачі отримали широкі можливості для розвитку та впровадження засобів навчання, які активізують практичне засвоєння і використання програмних компетентностей здобувачами вищої освіти.

**Список використаних джерел:**

1. Karimov H., Kuzmenko N., Radchenko T. Distance technologies in traditional model of higher education. *Innovative Educational Technologies, Tools and Methods for E-learning. Monograf.* Scientific editor Eugenia Smirnova-Trybulska. Katowice-Cieszyn: Studio noa, 2020. pp. 137-146.

2. Стандарт вищої освіти України першого (бакалаврського) рівня галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент»: Наказ Міністерства освіти і науки України № 1165 від 29.10.2018 р. (із змінами згідно з наказом Міністерства освіти і науки № 1338 від 05.12.2018 р.). URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/12/21/073-menedzhment-bakalavr.pdf>

**Кочура Л.В.**, викладач обліково-фінансових дисциплін, спеціаліст першої кваліфікаційної категорії

**Слепцова Н.В.**, викладач обліково-фінансових дисциплін, спеціаліст вищої кваліфікаційної категорії

**ВСП «Лубенський фінансово-економічний фаховий коледж ПДАУ»**, м. Лубни

## **ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ В ПІДГОТОВЦІ ФАХІВЦІВ З ОБЛІКУ І ОПОДАТКУВАННЯ**

На сучасному етапі становлення України потреби її розвитку вимагають від навчальних закладів усіх рівнів освіти підготовки висококваліфікованих фахівців з обліку і оподаткування, які відповідають сучасним вимогам, соціально-економічній ситуації на ринку праці, де, безумовно, попит мають спеціалісти, здатні до управління на різних рівнях і в різних сферах, яким притаманні такі якості, як компетентність, комунікабельність, ініціативність, працездатність, толерантність та адаптованість. Таким чином педагогічним колективам необхідно здійснити перехід до нового покоління галузевих стандартів вищої освіти, на основі компетентнісного підходу, що є необхідним етапом на шляху реформування освіти в Україні. Застосування цього підходу до створення галузевих стандартів вищої освіти створює передумови для більшого, гнучкого наближення результатів освіти до потреб та вимог ринку праці, подальшого розвитку освітніх технологій і системи освіти в цілому [3].

Проведення в Україні економічних перетворень полягає в тому, щоб зробити кожному людину активним учасником господарчого життя країни. Реаліями сучасної економіки вже стали модернізація, автоматизація та впровадження в діяльність інформаційних сучасних технологій, що дають поштовх професійній підготовці особистості нового типу

Професійна підготовка фахівців з обліку і оподаткування здійснюється в умовах інтенсивного розвитку світового господарства, інтеграції України у міжнародне співтовариство, інформатизації суспільства, жорсткої конкуренції на ринку, що вимагає постійного удосконалення системи професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації спеціалістів.

Однією із важливих складових економіки є розвинута та ефективно організована бухгалтерська справа. У всіх європейських країнах висловлюється загальна думка про те, що країнам з перехідною економікою необхідно в стислі терміни забезпечити наявність фахівців з обліку і оподаткування, які можуть обслуговувати ринкову економіку та здатні приймати рішення на підставі глибокого розуміння основних економічних принципів сучасного інформатизованого суспільства, глобалізації світової економіки. Фахівець з обліку та оподаткування стає вимогою сьогодення, він формує в громадян України знання, діловитість, підприємництво, професійну компетентність. Майбутній фахівець повинен мати високий творчий потенціал, бути відкритим для вирішення різноманітних проблем економічного розвитку, здатним знаходити нові нетрадиційні рішення, уміння працювати з нормативною базою, володіти сучасними технологіями.

Враховуючи важливість курсу «Бухгалтерський облік», старт вивчення якого мають здобувачі освіти у другому семестрі з дисципліною «Вступ до фаху» за



ОПП Облік і оподаткування, як основного підґрунтя для подальшої освіти викладачі ВСП «ЛФЕФК ПДАУ» вдаються до пошуку і її застосування інноваційних педагогічних методик, що максимально точно імітують реальні дослідницькі проекти, спряють підвищенню мотиваційного інтересу студентів, створюють можливості для обміну знаннями та досвідом [2].

Професійна компетентність визначає здатність фахівця розв'язувати професійні проблеми та завдання, які виникають у реальних ситуаціях професійної діяльності з опорою на особистісні якості: знання, уміння, навички, життєвий досвід, здібності, цінності та нахили.

На формування професійної компетентності фахівця з обліку та оподаткування впливають різні фактори:

– зовнішні: рівень розвитку технології, науки, техніки, економіки, освіти; процеси, що відбуваються в суспільстві; суспільне замовлення, яке відображає загальний рівень суспільно-економічного розвитку суспільства, людської цивілізації загалом;

– внутрішні: мотивація досягнення успіху, рівень самооцінки особистості .

Ключові, базові та спеціальні компетенції взаємозалежні й розвиваються одночасно. Їх єдність забезпечує становлення професійної компетентності як певної цілісності, так й інтегративної особистісної характеристики .

У дослідженні проблеми подолання розриву між освітньою підготовкою та практикою бухгалтерів І.Е. Ахмед (I.E. Ahmed) наголошує на важливості підготовки таких випускників, які б могли легко адаптувати свої професійні навички до мінливого середовища високих технологій, оскільки розширення світового ринку у поєднанні зі старінням наявної робочої сили створюють прецедент постійного пошуку компетентних бухгалтерів [1, с. 21].

Отже, формування професійної компетентності спеціаліста з обліку та оподаткування – це тривалий процес. Фахівець майбутнього – це працівник, який не лише фіксує факти здійснених операцій, а стає активним учасником інформаційно-комунікаційних технологій, приймаючи на себе додаткові функції аналітика, прогнозиста, контролера, аудитора, а можливості бухгалтера у цій системі визначаються рівнем його професійної компетенції, яка формується в процесі професійного розвитку. Процес становлення спеціаліста з обліку та оподаткування як професіонала охоплює найбільшу частину життя, починаючи з моменту формування професійних намірів і завершуючи припиненням активної професійної діяльності.

#### **Список використаних джерел:**

1. Ahmed I. E. Bridging the gap between governmental accounting education and practice. *Growing Science*. 2019. Vol. 5. Issue 1. pp. 21-30. DOI: 10.5267/j.ac.2018.6.003
2. Канцедал Н.А. Бухгалтерський облік цифрової епохи: розширення термінологічних кордонів. *Облік і фінанси*. 2019. № 1 (83). С. 16-23 URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Oif\\_ark\\_2018\\_2\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Oif_ark_2018_2_5) (дата звернення 21.03.2021)
3. Козлова М. О. Терміни бухгалтерського обліку і бухгалтерські професіоналізми: розмежування та співвідношення. *Економічні науки. Сер.: Облік і фінанси*. 2013. Вип. 10(1). URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnof\\_2013\\_10\(1\)\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnof_2013_10(1)_32) (дата звернення: 11.02.2021).

**Панченко В.В.**, здобувач вищої освіти  
СВО молодший бакалавр, ОПП облік і оподаткування,  
Науковий керівник – **Задніпровський О.Г.**, к.е.н.,  
доцент кафедри обліку та оподаткування,

**Київського національного торговельно-економічного університету, м.Київ**

## **ПРОБЛЕМАТИКА ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ЕТИКИ БУХГАЛТЕРА**

Сучасний розвиток етичної науки пов'язаний з питаннями, від характеру вирішення яких багато в чому залежить від професії людини. Кожна професія вирізняється своєю проблематикою.

Сучасний розвиток бухгалтерського обліку та створення цілісної системи управління неможливі без висококваліфікованих бухгалтерів та аудиторів, які не тільки розуміють нові концепції, правила та принципи формування інформації в бухгалтерському обліку, але й усвідомлюють можливі етичні наслідки діяльності.

Проблематику професійної етики бухгалтера досліджували багато вчених: К.Безверхий, Ф.Бутинець, А.Загородній, Г.Кірейцев, А.Кузмінський, М.Лучко, В.Палій, О.Петрик, О.Петрук, О.Редько, Л.Чижевська, Ю.В. Согомонов, С. Зубілевич, М. Медведєв, А. Редько, Я. Соколов та інші.

Що стосується бухгалтера, то його професійна діяльність вимагає особливого контролю та самоконтролю за дотриманням етичних норм. Слід визнати, що в сучасних умовах вимоги до бухгалтерів у всьому світі стають дедалі жорсткішими. Фінанси, оподаткування та регуляторні відносини стають все більш важливими для успішного функціонування будь-якого типу майна та керуючої компанії. Гарантом стабільності в цій галузі після керівника, звичайно, є головний бухгалтер. Через специфіку своєї професії бухгалтери залучають значні фінансові, матеріальні та інші ресурси, якими вони зазвичай не володіють. Їхня робота пов'язана з підвищеною відповідальністю за результати прийнятих рішень та вжитих заходів. Щоб завоювати довіру власників та ефективно виконувати свої обов'язки, бухгалтери повинні відповідати не лише високим професійним, але й особливим моральним вимогам. Крім того, ситуації, в яких бухгалтери опиняються при виконанні своїх професійних обов'язків, мають значний вплив на розвиток професійної етики. Тому питання професійної етики бухгалтерів наразі є актуальними для України [4].

Професійні асоціації «передають» норми професійної етики та контролюють їх дотримання в сучасному суспільстві. Федерація професійних бухгалтерів та аудиторів України (ФПБАУ) заявила про захист інтересів своїх членів та просування довіри громадськості до високої якості їх професійних послуг; розробка та впровадження національних стандартів та практики бухгалтерського обліку та аудиту на основі міжнародних стандартів; створення Кодексу професійної етики (далі - Кодекс) та контроль за його дотриманням; Підвищення рівня професійної підготовки [1].

Хоча основні принципи етики в новому кодексі залишаються незмінними, єдині конічні принципи етики залишаються незмінними, об'ємні конічні принципи залишаються незмінними. Як результат, положення, що регулюють реакцію аудиторів та аудиторів на ризик порушення професійних стандартів та незалежності, були повністю переглянуті. Крім того, оновлені етичні кодекси [5]

містять додаткові слова та загальні вимоги до оцінки загрози та реагування, а також довгострокові відносини із клієнтами з тією ж аудиторською фірмою. Кодекс наголошує на вивченні фактів розуміння фактів та визначенні професійного управління та застосуванні бухгалтера у професійному скептицизмі.

Робота бухгалтера є однією з найважливіших в організації фінансово-господарської діяльності, без якої не може обійтися жодна компанія, установа чи організація. Етика та професіоналізм - основа бухгалтерської професії. Стійкі моральні цінності лежать в основі кваліфікації бухгалтера та дають професіоналам чіткі моральні вказівки для прийняття повсякденних ділових рішень. Професійна етика є необхідною складовою кожного професіонала. Дотримання етичних норм у професійній діяльності - необхідна передумова успіху людської реалізації у обраній професії. Професія бухгалтера має свої етичні норми та правила. Етичні принципи бухгалтера в міжнародній практиці регулюються професійними асоціаціями. Тому принципи та норми, закріплені в етичних кодексах, повинні дотримуватися бухгалтери. Кодекс етики бухгалтерів, розроблений Міжнародною федерацією, якого повинні дотримуватися професійні бухгалтери для досягнення спільних цілей. В даний час чесність, добросовісність та розвиток бухгалтерської професії повністю залежить від ефективності Кодексу етики. Дотримання бухгалтером професійної етики є одним із факторів довіри користувача до фінансової звітності.

Більшість спеціалістів, які займаються цією темою [3], виявляють, що програми підготовки фахівців з напряму обліку та аудиту повинні включати висококваліфіковані компоненти "професійної етики". Тому доцільно включити відповідний розділ професійної та прикладної етики та навчальну програму до освітньої кваліфікації магістра. Включення професійної етики у завдання курсових та дисертаційних робіт за спеціальними дисциплінами з метою підготовки майбутніх фахівців до вирішення етичних проблем у професійному житті та пропаганди ідей та цінностей прикладної професійної етики бухгалтерів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Кодекс етики професійних бухгалтерів. Київ, 2014. 172 с.
2. Міжнародна федерація бухгалтерів. Кодекс етики професійних бухгалтерів: досвід, реалії, перспективи / пер. з англ. С.Я. Зубілевич. Доповіді на Міжнародній конференції 31 травня – 1 червня 2010 р. Київ : ФПБАУ, 2010. С. 168–170.
3. Савченко В.М., Кононенко Л.В., Бегун А.П. Проблеми формування та дотримання норм професійної етики бухгалтера. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*. 2011. № 20. С. 350–354.
4. International Code of Ethics for Professional Accountants (including International Independence Standards). International Ethics Standards Board for Accountants. URL: <https://utka.su/cVXdr/>
5. Бутинець Ф.Ф. Історія бухгалтерського обліку: навч. посіб. для студентів ВНЗ спеціальності 7.050106 «Облік і аудит» в 2-х ч. Ч. 1; 2 є вид., доп. і перероб. Житомир: Рута, 2001. 512 с.
6. Лугова О.І., Єременко А. В., Кириченко І. О. Професійна етика в роботі бухгалтера. *Modern Economics*. №13. 2019. С. 154-160. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/13-2019/luhova.pdf>.

**Сафонова К. Я.**, здобувач вищої освіти  
СВО бакалавр, ОПП Економіка,  
**Кривуля П. В.**, к.е.н, доцент,  
доцент кафедри економіки і підприємництва,  
**Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля,**  
м. Сєвєродонецьк

## **РОЗРАХУНОК КОРЕЛЯЦІЇ ПРОФІЛІВ НАЛЕЖНОЇ КОНОТАЦІЇ ТА ФОНОСЕМАТИКИ ЯК ПОКАЗНИКА ФОНЕТИЧНОЇ ЯКОСТІ ЕКОНОМІЧНОГО ТЕРМІНУ-ОМОНІМУ (НА ПРИКЛАДІ ТЕРМІНУ «КОМАНДА»)**

Набуття компетентностей майбутніми аналітиками-економістами не може відбуватися тільки у площині набуття навичок розрахунку певних показників, а й має відбуватися у площині якісного розуміння економічних ситуацій. Тобто не може відбуватися поза опануванням понятійно-категоріального апарату економіки як науки. Але й сам понятійно-категоріальний апарат має стати об'єктом аналізу, і кількісного також. У дослідженні, фрагмент якого надається у доповіді, розглядається проблема омонімії в економічній термінології, фонетичні властивості омонімічних термінів та сфера їх використання, – цьому присвячено роботи [6, 9, 10]. Пропонований метод ПУНКТ використовує коефіцієнт кореляції у специфічному плані, – як показник фонетичної якості, одного з параметрів оцінювання якості термінування. Оскільки в парі термін-дефініція головним елементом є дефініція, то первинною оцінкою належної конотації за методом ПУНКТ стають оцінки саме дефініції. Тобто, орієнтуючись не на слово, а на його визначення має бути складено належний профіль конотації (ПНК) терміну, або точніше – поняття. В цьому є понятійна розбіжність між семантичним диференціалом в узькому сенсі та ПНК поняття. Якщо ж орієнтуватися тільки на звуки, то можна теж отримати семантичний диференціал, який можна називати фоносемантичним профілем слова (це третій аспект семантичного диференціалу, який теж має велике значення у дослідженні). Таким методом ПУНКТ використовує три складові у понятті семантичного диференціалу: семантичний диференціал у вузькому сенсі, профіль належної конотації поняття, фоносемантичний профіль слова, – саме таку трьоскладову схему було запропоновано у [10].

Вирішуючі питання вибору термінів-синонімів та розбобзначення термінів-омонімів (поняттю «разобозначения» у роботі [7] надано такого визначення: надання кожному значенню свого позначення, а у роботі [8] досліджено один з прикладів завдання розбобзначення економічної термінології) з використанням методу ПУНКТ аналітик має розрахувати кореляцію профілю належної конотації та фоносемантичного профілю для певного поняття та терміну відповідно. Оцінювати профіль належної конотації наукового поняття можна користуючись звичайною для оцінювання семантичного диференціалу шкалою.

Більшість вітчизняних та зарубіжних дослідників визначає омонімію в термінології як міжсистемне явище, однак фактичний матеріал досліджуваної терміносистеми засвідчує незначну кількість термінів, що перебувають у відношеннях внутрішньосистемної омонімії [4]. До них, зокрема, належать такі: команда<sup>1</sup> – ‘розпорядження, висловлене коротко, владно’ [1, с. 443] і команда<sup>2</sup> – ‘група людей, що виконують конкретне завдання або свої службові обов'язки,

раціонально розподіляючи їх між собою' [2, Т. 1, с. 792]. Такі терміни потребують вирішення термінологічного завдання розобзначення, та здається, що саме фонечні аспекти термінів зможуть допомогти розібратися у питанні розобзначення синонімічних та омонімічних явищ. Близькі за значенням референцій становлять особливу складність в практиці, бо викликають комунікаційно-наведені хиби (досліджено у [3]) в роботі колективу (один із синонім омоніму «команда») та потребують забезпечення конвенціональності (обґрунтовано у [5]). Порівняння профілів (ПНК та фоносемантичного) за допомогою коефіцієнту кореляції для терміну «команда» подано у табл. 1.

Таблиця 1

**Приклад розрахунку коефіцієнта кореляції профілю належної конотації та фоносемантичного профілю для терміну-омоніму «Команда»**

| Питома вага | Оцінки. значимості | ПНК 1 | Фон . сем | Відхиле ння ПНК | Відхил. фон. сем | Відхил. ПНК1^2 | Відхил. Фон.сем^2 | Відх. ПНК1 x відх фонос. |
|-------------|--------------------|-------|-----------|-----------------|------------------|----------------|-------------------|--------------------------|
| 0,0416      | 3,5                | 2,00  | 2,44      | -1,000          | -0,56            | 0,0416         | 0,0130            | 0,0233                   |
| 0,0392      | 3,3                | 2,45  | 2,53      | -0,545          | -0,47            | 0,0117         | 0,0087            | 0,0100                   |
| 0,0344      | 2,9                | 3,00  | 3,5       | 0,000           | 0,5              | 0,0000         | 0,0086            | 0,0000                   |
| 0,0333      | 2,8                | 3,46  | 3,74      | 0,464           | 0,74             | 0,0072         | 0,0182            | 0,0114                   |
| 0,0297      | 2,5                | 2,20  | 3,13      | -0,800          | 0,13             | 0,0190         | 0,0005            | -0,0031                  |
| 0,0487      | 4,1                | 1,68  | 2,72      | -1,317          | -0,28            | 0,0845         | 0,0038            | 0,0180                   |
| 0,0475      | 4                  | 3,80  | 2,69      | 0,800           | -0,31            | 0,0304         | 0,0046            | -0,0118                  |
| 0,0511      | 4,3                | 1,74  | 2,96      | -1,256          | -0,04            | 0,0805         | 0,0001            | 0,0026                   |
| 0,0297      | 2,5                | 2,48  | 3,45      | -0,520          | 0,45             | 0,0080         | 0,0060            | -0,0069                  |
| 0,0428      | 3,6                | 2,25  | 2,76      | -0,750          | -0,24            | 0,0240         | 0,0025            | 0,0077                   |
| 0,0428      | 3,6                | 2,19  | 2,86      | -0,806          | -0,14            | 0,0277         | 0,0008            | 0,0048                   |
| 0,0261      | 2,2                | 2,86  | 3,17      | -0,136          | 0,17             | 0,0005         | 0,0008            | -0,0006                  |
| 0,0333      | 2,8                | 2,50  | 3         | -0,500          | 0                | 0,0083         | 0,0000            | 0,0000                   |
| 0,0392      | 3,3                | 2,15  | 3,17      | -0,848          | 0,17             | 0,0282         | 0,0011            | -0,0057                  |
| 0,0499      | 4,2                | 1,90  | 3,12      | -1,095          | 0,12             | 0,0598         | 0,0007            | -0,0066                  |
| 0,0475      | 4                  | 2,25  | 2,72      | -0,750          | -0,28            | 0,0267         | 0,0037            | 0,0100                   |
| 0,0416      | 3,5                | 2,14  | 3,07      | -0,857          | 0,07             | 0,0305         | 0,0002            | -0,0025                  |
| 0,0249      | 2,1                | 2,57  | 3,28      | -0,429          | 0,28             | 0,0046         | 0,0020            | -0,0030                  |
| 0,0404      | 3,4                | 2,09  | 3,12      | -0,912          | 0,12             | 0,0336         | 0,0006            | -0,0044                  |
| 0,0428      | 3,6                | 2,39  | 2,95      | -0,611          | -0,05            | 0,0160         | 0,0001            | 0,0013                   |
| 0,0261      | 2,2                | 2,55  | 3,29      | -0,455          | 0,29             | 0,0054         | 0,0022            | -0,0034                  |
| 0,0523      | 4,4                | 2,07  | 2,69      | -0,932          | -0,31            | 0,0454         | 0,0050            | 0,0151                   |
| 0,0451      | 3,8                | 2,32  | 2,88      | -0,684          | -0,12            | 0,0211         | 0,0006            | 0,0037                   |
| 0,0451      | 3,8                | 1,97  | 2,77      | -1,026          | -0,23            | 0,0475         | 0,0024            | 0,0107                   |
| 0,0451      | 3,8                | 2,03  | 2,59      | -0,974          | -0,41            | 0,0428         | 0,0076            | 0,0180                   |

Дисперсії за цими значеннями складають 0,705 та 0,094 відповідно для ПНК та фоносемантичного профілів, а коваріація складає 0,089. Відповідно коефіцієнт кореляції дорівнює 0,344348. Таке значення отримано для першого ПНК (у терміна омоніма з двома значеннями звисно два ПНК, хоча один фоносемантичний профіль). Для порівняння із другим ПНК було аналогічно отримано значення

0,554. Обидва значення незначно але більше 0, що скоріше говорить про позитивну фонетичну якість терміну, хоча друге має більше наближення до одиниці, що говорить про те, що саме у цьому значенні скоріше слід використовувати термін, вирішуючи завдання розобзначення омоніму.

#### **Список використаних джерел:**

1. Великий тлумачний словник сучасної української мови / Уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. К. ; Ірпінь : ВТФ «Перун», 2003. 1440 с.
2. Економічна енциклопедія: у 3 т. К. : Академія; Тернопіль: Академія народного господарства, 2000–2001. Т. 1–2.
3. Дорошко М. В. Кривуля П. В. Комунікаційні хиби при консолідації інформації у проектних командах : монографія. Луганськ: Вид-во ЛДАКМ, 2014. 196 с.
4. Крамаренко В. І. Менеджмент : навч. посіб. К. : ЦУЛ, 2000. 248 с.
5. Кривуля П. В., Дорошко М. В. Конвенции внутриорганизационных коммуникантов как условие информационного обеспечения принятия управленческих решений. *Проблемы экономического и правового обеспечения менеджмента хозяйствующих субъектов* : сб. научн. трудов Донецкого нац. техн. ун-та. Донецк: ДонНТУ, 2008. С. 169-176.
6. Кривуля П. В., Сафонова К. Я. Невпевненість у середніх значеннях профілю належної конотації термінів за використанням методу «ПУНКТ». *Взаємодія одиниць мови і мовлення: комунікативно-когнітивний, соціокультурний, перекладознавчий і методичний аспекти* : зб. матеріалів VII Міжн. наук.-практ. конф. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Політехніка, 2020. С. 52-54.
7. Кривуля П. В. Экономическая безопасность субъектов хозяйственной деятельности – предмет науки синдиники организаций и производной деятельности по предотвращению ущерба. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*. 2013. № 10 (199). Ч. 1. С. 99-109.
8. Кривуля П. В. Предложение и проверка концепта тропов систем показателей: ситуативность СП-тропов и качественная оценка их видов. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2013. № 4(2). С. 81-91.
9. Сафонова К. Я., Кривуля П. В. Обґрунтування пропозиції та завдання верифікації гіпотези профілю належної конотації термінів та терміноелементів. *Південноукраїнські наукові студії* : матеріали всеукр. наук.-практ. конф. Одеса: ПНПУ ім. К. Д. Ушинського, 2020. С. 47-49.
10. Сафонова К. Я., Кривуля П. В. Пропозиція методу «ПУНКТ» і верифікація експертизи фонетичної якості термінів з використанням профілю належної конотації на прикладах з економічної термінології. *Вісник Східноукр. нац ун-ту ім. В. Даля*. 2020. № 2 (258). С. 68-81.

**Суходольська А. С.,** к.е.н.,

старший викладач кафедри цифрової економіки

та міжнародних економічних відносин

**Державний університет «Житомирська політехніка», м. Житомир**

## **ПЕРСПЕКТИВИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ ВИМОГ ДО ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ ЕКОНОМІЧНОГО ПРОФІЛЮ В ДАНОМУ КОНТЕКСТІ**

Трансформаційні процеси, які відбуваються в світі протягом останніх років, перехід до постіндустріального суспільства, економіки знань призвели до появи та глобального поширення нетипових форм зайнятості. Цифровізація вплинула на поширення гіг-економіки – перехід від наявності постійної зайнятості в одного роботодавця до тимчасових проєктів у певного вже незалежного працівника. Така модель соціально-трудових відносин ґрунтується на короткострокових угодах, так зване «управління умовним персоналом». В свою чергу, працівники повинні володіти навичками адаптивності та антикрихкості, адже працювати повинні в

умовах невизначеності та постійних змін.

Важливими чинниками, що впливають на розвиток нетипових форм зайнятості, є: структурні зрушення, які притаманні переходу від конвеєрного виробництва до виробництва економіки знань; швидкий розвиток малого бізнесу; розширення сектору сфери послуг; зростання масштабів впровадження інформаційних та комунікаційних технологій; зростання сектору сезонних робіт; посилення конкуренції, як на ринку праці серед працівників, так і серед компаній; відсутність людських ресурсів для виконання деяких функцій [1].

Пандемія COVID-19 пришвидшила перехід до «економіки мінімального контакту» та зростання частки працівників, які зайняті нестандартно: віддалено, тимчасово, працівники сфери послуг, найняті для вирішення окремих непрофільних завдань, тощо. За глобальними прогнозами через 5 років приблизно 80% підприємств планують перейти на хмарні технології, що дасть можливість залучати працівників віддалено та якісно контролювати виконання поставлених завдань [2]. Звичайно, до нового ритму роботи не всі підприємства в змозі пристосуватися, а ускладнюється ситуація низьким рівнем володіння цифровими навичками працівників («вище середнього» володіли лише 47% населення України).

Очікується розширення нових сфер зайнятості, котрі орієнтуються на реалізацію творчого потенціалу працівника: креативної економіки (створення нового на основі людської уяви та творчості), кіберекономіки (блогерство, послуги в онлайн-іграх тощо); людино-орієнтовані сервіси (особливо, зростання зайнятості у сферах надання послуг людям літнього віку через демографічні зрушення); нові технологічні сектори (біотехнології, робототехніка тощо). Вагомого значення буде набувати і розвиток екологічної сфери через поширення цінностей збереження довкілля у виробництвах.

З розвитком цифрової зайнятості скорочується життєвий цикл професій, тому під час розробки програм підготовки фахівців економічного профілю орієнтуватися не на конкретну професію, а на набуття студентом (слухачем курсів) такого набору навичок, які дозволять йому в подальшому успішно адаптуватися до трансформацій ринку праці та покращать його здатність до перенавчання (так званого «універсального» працівника). Для розробки та реалізації ефективних програм навчання системі освіти варто взаємодіяти зі своїми стейкхолдерами та бути максимально адаптивними до змін.

Відповідно до звіту Світового економічного форуму [3] основними навичками, якими повинні будуть володіти працівники в найближчі роки, є:

- 1) аналітичне мислення та інноваційність;
- 2) активне стратегічне навчання;
- 3) комплексне вирішення проблем;
- 4) критичне мислення та аналіз;
- 5) креативність, оригінальність та ініціативність;
- 6) лідерство та соціальний вплив;
- 7) використання технологій, моніторинг та контроль;
- 8) технологічний дизайн та програмування;
- 9) стресостійкість та гнучкість;
- 10) вміння аргументувати та формувати ідеї.

Парадоксальність змін на ринку праці через впровадження цифровізації полягає ще у тому, що з віком працівникам доведеться вчитися набагато більше, щоб залишатися конкурентоспроможними на ринку праці, а от здатність до навчання знижується. Тому важливо під час розробки програм підготовки та перепідготовки орієнтуватися і на цей сегмент потенційних студентів – осіб старшого віку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Черкасов В.Е., Ваховский Е.В. Нестандартные формы занятости в условиях постиндустриальной экономики. *Вестник ПАГС*. 2015. С.205-212.
2. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти. URL: [https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020\\_digitalization.pdf](https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf). (дата звернення 20.03.2021).
3. 10 найкращих навичок 2025 – скільки потрібно часу на їх вивчення. *Профспілка працівників освіти і науки*. URL: <https://pon.org.ua/>. (дата звернення 21.03.2021).

**Чоренька Л.Г.**, спеціаліст вищої категорії,  
**Казьмір В.А.**, спеціаліст вищої категорії, викладач-методист  
**ВСП «Могилів-Подільський технолого-економічний фаховий коледж Вінницького національного аграрного університету»**,  
м. Могилів-Подільський

### **ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ СТУДЕНТІВ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ МІЖДИСЦИПЛІНАРНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ В ПРОЦЕСІ ВИВЧЕННЯ ОБЛІКОВО-ЕКОНОМІЧНИХ ДИСЦИПЛІН**

Основне завдання будь-якого закладу професійного спрямування - підготовка високоякісних спеціалістів, фаховий рівень яких відповідає сучасним вимогам. Професія бухгалтера середньої ланки вимагає перш за все високої професійної самосвідомості, яка базується на міцних знаннях та уміннях, твердому переконанні в правильності обраної професії, свідомій професійній, виробничій дисципліні, творчому підході до виконання своїх обов'язків.

Одна із складових навчального процесу - формування професійної компетентності із застосуванням міждисциплінарних зв'язків суміжних дисциплін спеціальності «Облік і оподаткування».

Міждисциплінарні зв'язки є не тільки одним із важливих шляхів поглиблення й осмислення знань студентів, а й сприяють розвитку їхньої творчої думки та самостійності. Спираючись на здобуті знання, студенти вчать встановлювати логічний зв'язок між елементами знань, самостійно розв'язувати поставлене питання, доводити правильність висунутого положення, трансформувати наявні знання в нових умовах. Засвоєння студентами системи знань, умінь та навичок на основі логічного порівняльного аналізу змісту різних дисциплін передбачає впровадження в навчальний процес системи міждисциплінарних завдань, які є ще одним з ефективних засобів управління продуктивною пізнавальною діяльністю студентів.

Міждисциплінарність знань, вмінь та навичок є сучасним принципом навчання, що впливає на структуру навчального матеріалу цілого ряду дисциплін, активізує методи навчання, орієнтує викладача на застосування комплексних форм організації навчання, забезпечуючи єдність навчально-виховного процесу. Такий системний підхід до формування професійної підготовки майбутніх фахівців



зумовлює необхідність єдності всіх компонентів процесу, неперервного, інтелектуального, творчого й професійного розвитку особистості протягом усього життя.

Всебічність і емоційна насиченість навчальної взаємодії спонукають майбутнього бухгалтера вивчати свої можливості для досягнення професіоналізму в обліково-економічній діяльності. Це сприяє усвідомленню необхідності оволодіння професійними якостями і формуванню певного ставлення до себе як особистості і професіонала.

Основними чинниками, що впливають на виховання особистості, її окремих якостей, є вплив на неї різноманітної інформації, її практичний досвід, діяльність та спілкування.

Формування особистості здійснюється у процесі впливу на неї соціокультурного середовища і цілеспрямованої взаємодії викладача та студента.

Метою роботи викладача, насамперед, є визначення умов, які забезпечують оптимальну взаємодію викладача зі студентами і сприяють розвитку їхніх важливих професійних якостей.

Тільки співпраця двох суб'єктів - студента і викладача може забезпечити ефективну реалізацію навчальних планів і програм, стратегії і методів навчально-виховної роботи, способів інтеграції навчального процесу й виховної роботи відповідно до принципів гуманізму, котрі є основою формування у майбутнього спеціаліста тих якостей, яких потребує суспільство нового тисячоліття.

Результативність навчального процесу залежить від характеру міжособистісних стосунків у колективі академічних груп, його згуртованості, єдності, якості організації навчально-виховної роботи, ступеня сформованої суспільної думки. Єдність і чіткість у співпраці, узгодженість у навчальній роботі, товарицькість, доброзичливість, увага, готовність вислухати свого співбесідника та прийти йому на допомогу - важливі показники логічного клімату, що сприяє активності виховного процесу у коледжі.

Навчальну діяльність можна охарактеризувати як спілкування між викладачем і студентом та між студентами в процесі навчання. Хоча викладач не розглядається як основний суб'єкт навчальної діяльності, але від його вмінь, знань і професійної майстерності залежать набуті в процесі знання та вміння студентів.

Отже, у формуванні професійних якостей майбутніх бухгалтерів у процесі навчальної взаємодії велику роль відіграє особистість викладача, його педагогічна майстерність. Саме переконання викладача, емоційне і аргументоване викладання навчального матеріалу мають неабиякий вплив на студентів.

Для керування педагогічні процесом важливо навчити студентів набути теорію з обліково-економічних дисциплін використовувати на практиці у конкретних ситуаціях.

Спеціальна підготовка молодих фахівців має бути організована таким чином, щоб студенти у своїй а професійній діяльності були готові до емоційних, моральних, фізичних навантажень, пов'язаних із обліковою діяльністю.

Майстерність педагога у вмінні: організувати навчальну діяльність з урахуванням особливостей кожного студента, своєчасно скоригувати процес засвоєння знань, правильно оцінити не тільки результат, а його досягнення. Це

дає змогу створити творчу атмосферу на заняттях надати навчання розвивального особистісно орієнтованого характеру.

На заняттях з дисципліни «Податкова система» підготовка майбутніх фахівців ґрунтується на основі реалізації міждисциплінарних зв'язків через застосування інтерактивних та практико-орієнтованих технологій навчання, зокрема форм і методів, що підвищують активність і самостійність студентів, забезпечують процес ранньої адаптації до роботи за спеціальністю: робота в групах, ділові ігри, «круглі столи», «мозковий штурм», випереджуюче завдання, дискусії, тренінги - на основі моделювання виробничих ситуацій з імітацією майбутньої професійної діяльності та інші. Важливе місце займає виконання інтегрованих професійних ситуацій, що відтворюють виробничі умови, забезпечують ефективне формування функціональних професійних умінь майбутніх бухгалтерів. Під час інтерактивного навчання цікаво спостерігати за його учасниками: студенти мають необтяжені стереотипами погляди; вони кмітливі, здатні на сміливі, нестандартні підходи до вирішення завдань. Так формується інноваційний стиль мислення, орієнтований на майбутнє.

Реалізація предметних компетенцій та міжпредметних зв'язків здійснюється на всіх етапах заняття. Особлива увага студентів звертається на предметні компетенції під час мотиваційної частини заняття.

Наприклад, дисципліна «Податкова система» тісно пов'язана із дисципліною «Фінанси», яка є забезпечуваною при вивченні багатьох тем: засади організації податкової системи України; адміністрування податків, зборів, платежів; рента плата; податок на майно. Саме на фінансах студенти одержують базові знання про такі економічні категорії як податки та їх види, надходження та видатки до бюджетів різних рівнів. А далі дисципліна «Податкова система» вивчає порядок адміністрування податків та зборів. Крім того, вивчення податкової системи неможливе без знання фінансового обліку. Саме дані фінансового обліку є підставою для нарахування загальнодержавних і місцевих податків і зборів та складання податкової звітності. Не залишається без уваги дисципліна «Контроль і ревізія». На заняттях студентам пропонуються виробничі справи на перевірку правильності нарахування різних видів податків і зборів, виявлення недоліків і визначення відповідальності за несвоєчасну сплату податків або за неправильне їх нарахування.

При викладанні теоретичних занять слідкую за тим, щоб навчальна інформація, що засвоєна під час вивчення одних дисциплін, не повторювалася та не дублювалася, а широко використовувалася в мотивації навчальної діяльності студентів, актуалізації опорних знань, умінь і навичок, імітації облікових процесів по нарахуванню і сплаті різних видів податків, з'ясуванні та обґрунтуванні фактів господарської діяльності підприємств.

#### **Список використаних джерел:**

1. Аксьонова О. В. Методика викладання економічних дисциплін: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2016. 708 с.
2. Вітер С.А. Формування професійної етики майбутніх бухгалтерів як важливої складової професійної компетентності. *Сучасні проблеми обліку, аналізу, аудиту й оподаткування суб'єктів господарської діяльності: теоретичні, практичні та освітняські аспекти*: Зб. наук. праць за матеріалами III Всеукр. наук.–практ. конф., 28-29 березня 2019. Част. 2. Дніпро: НМетАУ, 2019. С.525–528.

**Юринець З.В.**<sup>1</sup>, д.е.н, професор,  
професор кафедри менеджменту,

**Юринець Р.В.**<sup>2</sup>, к.ф.-м.н, доцент,  
доцент кафедри інформаційних систем та мереж,

**Гнилянська Л.Й.**<sup>2</sup>, к.е.н, доцент,  
доцент кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва

<sup>1</sup>Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів

<sup>2</sup>Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів

## **РОЗВИТОК УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ МЕНЕДЖЕРІВ**

У сучасних умовах основним ресурсом підприємств є знання працівників, які, будучи джерелом витрат, стали інвестицією організацій, що приносить прибуток, а розвиток з лінійного і передбачуваного став хаотичним і непередбачуваним. Персонал, який має достатньо високий рівень компетенції перетворився на вирішальний елемент для підтримки, зростання або занепаду підприємств у середовищі підвищеного ризику та конкуренції.

Ефективне управління підприємством – це, передусім, сфера управлінської компетенції менеджерів, а також усього персоналу підприємства, які формують його людський капітал. Усі чинники, що визначають ефективне функціонування підприємства, засіб їхнього отримання та використання залежать від персоналу. Людський капітал є особливим ресурсом підприємств, оскільки компетентність у формі знань, умінь, досвіду, навичок постає стратегічним ресурсом, що дає змогу підприємству отримати конкурентні переваги.

Особливим інструментом менеджерів постає мотивування – управлінська діяльність впливу на працівників, здатність розбудити готовність персоналу до конкретних дій і вивільнення інтелектуальних та фізичних зусиль. Це свого роду реалізація управлінських компетенцій менеджером. У міру зміни бізнесу роль менеджера змінюється і стає більш складною, ніж будь-коли.

Управлінські компетенції можна охарактеризувати, як сукупність знань, талантів, стилів дій особистості, визнаних принципів, інтересів та інших особливостей, які у ході використання та розвитку, в процесі діяльності приводять до досягнення результатів, що відповідають стратегічним намірам підприємств [1]. Розвиток управлінських компетенцій є підґрунтям побудови кар'єри кожного керівника. Завдяки реалізації компетенцій менеджер отримує змогу підвищити ефективність праці, використовуючи відповідні методи управління персоналом. Усі набуті знання та вміння ведуть до ключової управлінської компетентності – керування роботою колективу, співпраця в групі, що веде до досягнення спільних цілей. Компетенції, які змінюються під впливом змін в економіці, житті та роботі менеджера, є важливим чинником ефективності роботи управлінського персоналу.

Тому виникає необхідність систематичного оцінювання компетенцій, оскільки отримані знання та досвід не гарантують успіху в діяльності менеджера – важливим є вміння використовувати отримані знання та досвід у практиці управління підприємством [2].

Однією з умов ефективного виконання завдань в організації є наявність у керівників відповідних компетенцій. Тому існує проблема оцінки цих компетенцій. Проведення об'єктивної оцінки компетенцій управлінського

персоналу є складним для реалізації процесом. Це пов'язано з високою складністю роботи управлінського персоналу та високою мінливістю умов роботи підприємств. Така оцінка постає свого роду критерієм вимірювання ступеня професійних здібностей менеджерів та працівників і демонструє наявні особисті якості та стратегічні можливості.

Механізм оцінювання менеджерів і працівників передбачає такі елементи:

- суть проведення оцінювання, аналізування чітких якостей працівника, які відповідають займаній посаді, поведінки та наслідків (результатів) праці;
- формування системи критеріїв для проведення оцінювання та їхнього вимірювання;
- формування комплексу методів оцінювання;
- визначення процедури оцінки: порядок дій щодо оцінювання, місце і терміни, особи, які будуть проводити оцінку, періодичність оцінювання, організаційно-технічні засоби, які необхідні для оцінювання персоналу.

Оцінювання рівня управлінських компетенцій менеджера доцільно проводити за такими індикаторами: наставництво, здійснення консультування; формулювання власних цілей та пріоритетів; формулювання організаційних цілей та місії; слабкі і сильні сторони; виявлення власної системи цінностей; мотивація персоналу, здійснення впливу; стратегічне мислення; ведення переговорів; програмні засоби, основні інструменти роботи за комп'ютером; планування кар'єри; основи планування власної роботи та формування завдань для персоналу; вирішення нестандартних завдань; використання ефективних методик навчання; використання іноземної мови; використання прийомів творчого мислення; проектування робочих місць; стратегічний розвиток організації; комунікація; управління стресом; вирішення конфлікту; самонавчання та саморозвиток; інструменти управління часом.

Об'єктивність у здійсненні оцінювання діяльності персоналу підприємства дає змогу усім отримати уявлення щодо якості та результативності виконуваних дій, сформулювати перелік мотиваційних інструментів щодо подальшої трудової діяльності.

#### **Список використаних джерел:**

1. Юринець З.В. Мотивування молодих фахівців на основі компетентнісного підходу в Причорноморському регіоні. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 55-1. С. 47-50.
2. Юринець З.В., Кіщук Н.В. Оцінювання результативності праці менеджера. *Науковий вісник національного лісотехнічного університету України*. 2012. Вип. 22.05. С. 307-311

## Наукове видання

**«АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ОБЛІКУ, АНАЛІЗУ ТА  
КОНТРОЛЮ В СОЦІАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНІЙ СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ  
ПІДПРИЄМСТВОМ»**

***Матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції,  
присвяченої пам'яті професора, заслуженого працівника вищої школи  
Дмитра Мусійовича Фесенка***

**31 березня 2021 р.  
м. Полтава**

Відповідальна за випуск: Лега О. В., к.е.н., доцент, доцент кафедри бухгалтерського обліку та економічного контролю

Комп'ютерна верстка: Лега О. В., к.е.н., доцент, доцент кафедри бухгалтерського обліку та економічного контролю

Матеріали друкуються в авторській редакції.

Автори опублікованих матеріалів несуть повну відповідальність за підбір, точність наведених фактів, цитат, економіко-статистичних даних, галузевої термінології, інших відомостей.

*Рекомендовано до друку Вченою Радою факультету обліку та фінансів Полтавської державної аграрної академії (протокол № 9 від 19.04.2021 р.).*