

## UKRAINE IN THE RANKING OF THE EASE OF DOING BUSINESS

At present, every national economy is undergoing through tough times due to Covid-19 pandemic challenges that one has never been encountered before. It becomes apparent that in Ukraine general systemic problems of the economy are burdening factors that greatly complicate the effective anti-crisis management of the economy. Simultaneously those national economies that managed to build fair and transparent rules for doing business at the pre-pandemic period, demonstrate a quite slight fall in GDP compared to the domestic economy. Moreover, these rules can provide clear guidance for developing national strategy of overcoming consequences of pandemic and adjusting economy to new circumstances of business, which have already changed dramatically. In consideration of the foregoing, the research of indicators of the ease of doing business in Ukraine over last years is relevant.

The aim of the study is to carry out the research of the main indicators of development of Ukrainian economy over last years in terms of the ease of doing business.

It is generally known that The World Bank investigates the business regulations across 190 countries annually. The purpose of the research is to examine business regulations that enhance business activity and those that constrain it. Each year The World Bank releases the publication *Doing Business* that presents quantitative indicators on business regulations and the protection of property rights. Regulations affecting 12 areas of the life of a business are covered: starting a business, dealing with construction permits, getting electricity, registering property, getting credit, protecting minority investors, paying taxes, trading across borders, enforcing contracts, resolving insolvency, employing workers, and contracting with the government. *Doing Business* presents results for two aggregate measures: the ease of doing business score and the ease of doing business ranking, which is based on the ease of doing business score. The ease of doing business ranking compares economies with one another; the ease of doing business scores benchmark economies with respect to regulatory best practice, showing the proximity to the best regulatory performance on each *Doing Business* indicator. Within the last five years Ukraine shows a gradual improvement in ranking as well as in general scoring (Table 1).

Table 1

Indicators of the ease of doing business in Ukraine

Indicators	2015	2016	2017	2018	2019
Rank	83	80	76	71	64
DB score	63.0	63.9	65.8	68.3	70.2
The best DB score	87.3	87.0	86.6	86.6	86.8

Particularly noticeable is a significant increase in the value of indicators over the last year. According to *Doing business 2020* analysis the main reasons for the improvement are the following.

*Dealing with construction permits.* Ukraine streamlined the dealing with construction permits process by eliminating the requirement to hire an external supervisor and introducing an online notification system. Ukraine also made obtaining a construction permit less costly by reducing the contribution fee to the Kyiv City Council.

*Getting electricity.* Ukraine made getting electricity easier by streamlining the issuance of technical conditions and by implementing a geographic information system. Ukraine also improved the reliability of power supply by introducing an outage compensation mechanism.

*Registering property.* Ukraine made registering property easier by increasing the transparency of the land administration system.

*Getting credit.* Ukraine improved access to credit information by establishing a new public credit registry in the National Bank of Ukraine.

*Protecting minority investors.* Ukraine strengthened minority investor protections by requiring greater disclosure of transactions with interested parties.

*Trading across borders.* Ukraine reduced the time to import by simplifying conformity certification requirements for auto parts.

Despite the great improvement in last year ranking there are some significant problems that reduce Ukraine ranking. It is worth considering such factors among them as *Resolving insolvency* and *Getting electricity*. However, we should stress that last year ranking did not take into consideration the last changes in Ukrainian legislation regulating bankruptcy issues. Simultaneously there are several areas of the life of a business where Ukraine holds quite high positions, namely *Dealing with Construction Permits*, *Getting Credit*, and *Protecting Minority Investors*.

Evidently, the methodology for conducting the measuring will be changed under the influence of new challenges. However, the need for and benefits of the measuring in terms of ensuring the effectiveness of economic reforms in Ukraine are obvious.

## ОСОБИСТА МОТИВАЦІЯ ЯК ФАКТОР ЗАПУСКУ START-UP ПРОЕКТІВ

Стартаперів від звичайних підприємців вирізняє те, що вони працюють в новому середовищі з продуктом, який невідомий споживачу і в даних умовах досить складно спрогнозувати майбутні результати. Це вимагає великої напруги, фокусування уваги, сплесків творчої енергії та монотонних багаторазово повторюваних рутинних операцій. Проте, не зважаючи на велику трудомісткість по створенню та реалізації стартапів, даний вид бізнесу все більше набирає популярності в Україні охоплюючи не тільки сферу комп'ютерного-програмування, а й охорони здоров'я, харчову промисловість, транспорт та багато інших видів діяльності.

Розглянемо ж в чому полягає мотивація людини до створення та реалізації стартапів.

1. *Пристрасть*. Пристрасть, яку відчуває стартапер як підприємець - до життя стартапа, до заснування компанії - всеосяжна. Він прагне досягти успіху, випробувати все, що може запропонувати стартап, і домогтися успіху, що підсилює його мотивацію.

2. *Створення цінності*. Підприємці – будівельники, творці, новатори. Щоб домогтися успіху, їм потрібен новий «матеріал». І цей «матеріал» повинен створювати цінність. Дуже надихає знати, що те, що стартапер започаткував, принесло користь іншим. І частина створення цінності вносить вклад в підприємницьке співтовариство в цілому.

3. *Зміна світу*. Не кожен, хто стає підприємцем, керується виключно міркуваннями прибутку. У деяких є сильне бажання поліпшити життя людей в певному регіоні чи то місцевій громаді. Наприклад, у деяких людей може бути мета побачити суспільство з дітьми, які не відчувають голоду. Вони стають соціальними підприємцями і створюють підприємство, яке сприяє забезпеченню дітей з незаможних родин поживними продуктами та одягом. Генрі Форд задумав змінити спосіб пересування людей, перетворивши автомобільні запчастини в інструменти для масового транспорту. Бачення перетворення суспільства - це внутрішня мотивація, яка допомагає підприємцям домогтися успіху.

4. *Автономність*. Автономність – це риса особистості, що характеризується незалежністю і самоврядуванням. Підприємці користуються автономією, створюючи свої власні правила і керівні принципи; у них немає начальників, які контролювали б їх повсякденну діяльність. Підприємцям подобається працювати на себе, а не на інших, що й виокремлює ще один мотив.

5. *Прибуток*. Не доводиться сумніватися в тому, що гроші є мотивуючим фактором. Правда в тому, що ви, ймовірно, можна заробити досить значну суму грошей на високооплачуваній роботі за достатню кількість років, але швидше це зробити почавши власний бізнес. Створення багатства - один з чинників, що спонукають людину стати підприємцем.

6. *Почуття досягнення*. Працюючи на підприємстві, звичайний найманий працівник вкладає весь свій час і всю силу в досягнення чужих цілей, а саме цілей власника. Багатьом співробітникам, які працюють на нижчих рівнях ієрархії, не вистачає почуття досягнення. Створюючи новий бізнес, підприємці прагнуть до досягнення власних цілей та відчути почуття задоволення досягаючи їх, і у них з'являється додаткова мотивація для постановки нових цілей. Відчуття досягнення на різних етапах життєвого циклу бізнесу мотивує людей ризикувати, відкриваючи і керуючи бізнесом.

Проте навіть найціленаправленіші та стійкі підприємці з часом мають проблеми з власною мотивацією, особливо на стадії запуску стартапу. Здатність зберігати мотивацію є основним чинником, що визначає можливість підприємця домагатися поставлених цілей. Якщо мотивація знижується, завзятість також знижується, справи по впровадженню та реалізації стартапів починають пригальмовувати і життєвий цикл реалізації проекту прямує до безперервності.

Отже, підприємцю слід для себе скласти чек-лист по самомотивації для забезпечення досягнення поставленої мети по реалізації стартапу. Слід згадати причину спонукання до відкриття бізнесу, створення стартапу та його реалізації; знайти і згадати всі «чому?», які були початковою рушійною силою і допоможуть зберегти мотивацію в тяжкі для підприємця періоди. Таким чином, зазначимо основні питання та завдання, які слід вписати до чек-листа самомотивації: основна місія життя; причини створення стартапу; розпорядок дня: час для роботи та час для відпочинку; щоденний крок до просування стартапу; винагорода за мінімальні досягнення та рух стартапу; оточення однодумцями та ділитись з ними задумами; спілкування з рідними (батьками, другою половинкою, дітьми, другом); нові книжки та знання по створенню стартапів; дитяча допитливість; використання невдач як досвід та можливість рухатись в два рази швидше.

Як висновок, можна сказати, що мотивація основний чинник успіху будь-якого підприємця. Люди стають підприємцями з різних мотивів, включаючи створення багатства, бачення перетворення життя людей, автономію і почуття виконаного обов'язку перед суспільством тощо. Проте особливістю успіху таких людей є можливість втримати мотивацію протягом всього життєвого циклу стартап-проекту та досягнення поставлених цілей.

Бужимська К.О., к.е.н., доц.  
доц. кафедри менеджменту і підприємництва  
Державний університет «Житомирська політехніка»

## РОЛЬ ПІДПРИЄМНИЦТВА У ДОСЯГНЕНІ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Сталий розвиток економіки та суспільства в цілому – це пріоритетні довгострокові цілі, досягнення яких є завданням не тільки міжнародних суспільних організацій та урядів країн, але й підприємницьких структур всіх організаційно-правових форм та розмірів. Це потребує створення такої бізнес-моделі, яка забезпечить перевагу цілей сталого розвитку над короткостроковими економічними зисками.

Цілі сталого розвитку (ЦСР) були сформульовані 25 вересня 2015 р. на Саміті ООН зі сталого розвитку в Нью-Йорку. Лідери 193 країн-членів ООН висловили свою підтримку переходу на засади сталого розвитку та визначають власний шлях досягнення ЦСР, які встановлюють конкретні завдання до 2030 року у всіх сферах (подолання бідності, голоду, покращення здоров'я людей у всьому світі, забезпечення якісної освіти, забезпечення рівності, боротьба із зміною клімату тощо).

Традиційно соціальна відповідальність підприємництва обмежувалася його роллю в зростанні економіки, створенні робочих місць та сплаті податків, але в сучасних умовах бізнес-структурам запропоновано взяти на себе більш масштабну, інтегруючу роль в практичній реалізації програми досягнення ЦСР, яка визначається, як єдино можливий шлях розвитку не тільки для країн та організацій, які залучені в процес підвищення відповідальності за перспективи сталого розвитку суспільства, але й для підприємництва. За експертними оцінками, досягнення ЦСР потребує щорічного обсягу фінансування в розмірі 5-7 трлн. доларів. Ресурси, які спроможні надати уряди країн світу, зараз не перебільшують 132 млрд. доларів на рік. Тому провідна роль у фінансуванні досягнення ЦСР відводиться підприємницьким структурам та фінансовим ринкам, які здатні забезпечити відповідне фінансування в інтересах сталого розвитку. І головне місце тут мають зайняти підприємства, які у центр своїх бізнес-стратегій ставлять екологічні, соціальні та управлінські показники (критерії ESG — environmental, social and governance) та ESG-інвестиції. Саме такі підприємства мають стати бізнес-лідерами, головними суб'єктами практичного досягнення ЦСР шляхом трансляції свого прибутку в стале та інклюзивне економічне зростання, захист навколишнього середовища та боротьбу із зміною клімату. Уявлення про роль підприємництва та його відповідальності у сучасному світі змінюється під впливом руху за сталу економіку, який спрямований на поєднання концепції та принципів сталого розвитку з стратегією, системою управління та поточною практикою підприємницької діяльності.

Найвагомішою у світі ініціативою з питань сталого розвитку є Глобальний договір ООН (ГД ООН). Це ідея Генерального секретаря ООН Кофі Аннана, запропонована на Всесвітньому економічному форумі в Давосі у 1999 р. та реалізована у 2000 р. Сьогодні ГД ООН найбільша у світі асоціація корпоративно відповідального бізнесу, що закликає компанії вибудовувати свою діяльність та стратегію з урахуванням Цілей сталого розвитку та на основі десяти універсальних принципів у галузі прав людини, праці, навколишнього середовища та боротьби з корупцією. Організація налічує 12 тисяч комерційних компаній та 3 тисячі небізнесових організацій у 69 локальних мережах, розташованих у 160 країнах світу. Українська Мережа має 80 учасників. Приєднатися до ГД ООН – означає публічно заявити про свою прихильність принципам ГД ООН та взяти на себе обов'язок сприяти формуванню сталої відкритої економіки та відкритої бізнес-спільноти, привести свою бізнес-модель у відповідність до ЦСР.

Місія ГД ООН – стимулювати глобальний рух підприємницьких структур, які переосмислили поняття бізнес-лідерства в контексті корпоративної відповідальності та розуміють пряму залежність своїх перспектив від залучення до удосконалення оточуючого середовища та суспільства. ГД ООН містить звернення до підприємців всього світу привести свою модель господарювання до відповідності універсальним міжнародним принципам у сфері прав людини, трудових відносин, захисту оточуючого середовища, протидії корупції, а також плану реалізації ЦСР до 2030 р.

Десять принципів ГД ООН поділені на наступні групи: 1) права людини: принцип 1. Ділові кола повинні підтримувати та поважати захист проголошених на міжнародному рівні прав людини; принцип 2. Ділові кола не повинні бути причетні до порушень прав людини; 2) трудові відносини: принцип 3. Ділові кола повинні підтримувати свободу об'єднань та реальне визнання права на укладання колективних договорів; принцип 4. Ділові кола повинні виступати за ліквідацію всіх форм примусової праці; принцип 5. Ділові кола повинні виступати за повну ліквідацію дитячої праці; принцип 6. Ділові кола повинні виступати за ліквідацію дискримінації у сфері праці та зайнятості; 3) навколишнє середовище: принцип 7. Ділові кола повинні підтримувати підхід до екологічних питань, заснований на принципі обережності; Принцип 8. Ділові кола повинні запроваджувати ініціативи, спрямовані на підвищення відповідальності за стан навколишнього природного середовища; принцип 9. Ділові кола повинні сприяти розвитку і розповсюдженню екологічно безпечних технологій; 4) протидія корупції: принцип 10. Ділові кола повинні протидіяти всім формам корупції, включаючи здирицтво та хабарництво.

Бурачек І.В., к.е.н., доц.  
доц. кафедри менеджменту і підприємництва  
Державний університет «Житомирська політехніка»

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

В сучасних умовах, інноваційна діяльність є однією з найважливіших складових процесу забезпечення успішного функціонування підприємства. У зв'язку з цим економічні процеси, як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках, вимагають інтенсивної інноваційної діяльності, підвищення уваги до ефективної організації досліджень та розробок, організації нововведень на всіх стадіях життєвого циклу продукції, зниження інноваційних ризиків, стратегічного управління в діяльності кожного підприємства.

На теперішній час в тлумаченні інноваційної діяльності відсутня єдність. Виокремлюють декілька підходів щодо теоретичних поглядів на поняття «інноваційна діяльність».

Перший підхід – під інноваційною діяльністю розуміє діяльність, спрямовану на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень і розробок для розширення і відновлення номенклатури і поліпшення якості продукції, що випускається (товарів, послуг), удосконалення технології виготовлення з подальшим впровадженням і ефективною реалізацією на внутрішньому і зарубіжному ринках. Схоже визначення подається у Законі України «Про інноваційну діяльність».

Другий підхід – під інноваційною діяльністю має на увазі процес, спрямований на розробку і реалізацію результатів закінчених наукових досліджень і розробок або інших науково-технічних досягнень у новий або удосконалений продукт, реалізований на ринку; у новий або удосконалений технологічний процес, використовуваний у практичній діяльності, а також пов'язані з цим додаткові наукові дослідження і розробки.

У статті 3 Закону України «Про інвестиційну діяльність» інноваційна діяльність визначається як «одна з форм інвестиційної діяльності», що здійснюється з метою впровадження досягнень науково-технічного прогресу у виробництво і соціальну сферу. Ця діяльність охоплює: випуск і поширення принципово нових видів техніки і технології; прогресивні міжгалузеві структурні зрушення; реалізацію довгострокових науково-технічних програм з великими строками окупності витрат; фінансування фундаментальних досліджень для здійснення якісних змін у стані продуктивних сил; розробку і впровадження нової ресурсозберігаючої технології, призначеної для поліпшення соціального й екологічного становища.

Розглянуті вище визначення інноваційної діяльності в найбільш загальному вигляді розглядають її як вид діяльності, спрямованої на одержання інновацій. Тобто науковий, винахідницький та інші види сфер, без яких неможлива поява інновацій, не відносяться до інноваційної діяльності.

Така трактовка звужує рамки даного поняття, так як виключає діяльність, що забезпечує здійснення інновацій, але безпосередньо не ведуть до їх появи. Якщо ті чи інші результати наукової, винахідницької діяльності не використовуються в даний момент для здійснення інновацій, то це не означає, що вони не будуть затребувані через деякий час. Отже, здійснивши понятійно-термінологічний аналіз даного поняття, можна зробити висновок, що під інноваційною діяльністю слід також розуміти і ті види діяльності, які зумовлюють і передують появі інновацій, хоча і не націлені на їх отримання.

Як відомо, інноваційна діяльність охоплює практично усі сфери життя і діяльності підприємства, включаючи найрізноманітніші інноваційні процеси, що відбуваються у виробничій і невиробничій системах. І. Федулова визначає інноваційний процес – це спосіб організації комплексу взаємопов'язаних між собою напрямів наукової, технологічної, організаційної, фінансової і комерційної діяльності, який спрямований на створення і впровадження на ринку нового або удосконаленого продукту, створення нового або удосконаленого технологічного процесу, використання в практичній діяльності нової або удосконаленої організаційно-економічної форми для забезпечення прибуткової роботи підприємця, забезпечення його конкурентоздатності і досягнення визначеної мети.

Слід зауважити, що інноваційний процес в економічній літературі розглядається з різних позицій і з різним ступенем деталізації: паралельно-послідовне виконання науково-технічної інновації, виробничої діяльності і маркетингу; у вигляді тимчасових етапів життєвого циклу інновації – від виникнення ідеї до її розробки на впровадження; як процес фінансування й інвестування розробки на впровадження і розповсюдження нового виду продукції або послуги.

Інноваційний процес не обмежується першою появою на ринку нового продукту, послуги або доведенням до проектної потужності нової технології. За мірою розповсюдження інновація вдосконалюється, стає більш ефективною, набуває раніше невідомих споживчих властивостей. Це відкриває для неї нові сфери застосування, ринки, нових споживачів. Сукупний суспільний результат інновації є позитивним саме завдяки механізму дифузії інновацій. Інновація внаслідок свого комплексного розгортання утворює нову технологічну та соціально-економічну підсистему суспільства, які складаються:

із галузей, що здійснюють інновацію; із галузей, що поширюють нову технологію та поглиблюють її економічні переваги; із галузей, що виникають у «шлейфі» розвитку нового технологічного стилю.

Як свідчить досвід підприємств у сфері інноваційної діяльності, її ефективність, значним чином, залежить від системи яка сформувалась на підприємстві та контролюється керівництвом. У науковій літературі виділяють декілька типів інноваційної системи, а саме:

– Інноваційна система на індивідуальному рівні – інноваційний розвиток на рівні фізичної особи. Тут відбувається основний етап розвитку знань, а також інвестування в сферу наукоємних технологій, шляхом придбання товарів та послуг, які необхідні для забезпечення життєдіяльності та задоволення власних потреб.

– Інноваційна система на мікрорівні – інноваційний розвиток, який здійснюється конкретним підприємством, яке розробляє та випускає наукомістку продукцію, а також надає послуги щодо забезпечення інноваційного процесу (освіта, фінанси, юридичний супровід, інформація і т.д.).

– Інноваційна система на мезорівні – інноваційний розвиток, який здійснюється кількома підприємствами на рівні холдингових або корпоративних структур переважно в межах однієї країни.

– Інноваційна система на макрорівні – інноваційний розвиток, який здійснюється в межах однієї країни або її частини (регіон, область, край), інституційну основу якої становить національна (державна) інноваційна політика.

– Інноваційна система на гіперрівні – інноваційний розвиток, який здійснюється об'єднаними національними (державними) системами (США, ЄС, Україна), транснаціональними корпораціями.

– Інноваційна система на глобальному рівні – розробка і впровадження нових технологій на рівні світових груп. Прикладами таких груп є фундаментальна наука (неформалізована мережа) і інформаційна мережа Інтернет (формалізована мережа).

Як зазначила Колінко Н.О. інноваційна діяльність підприємства реалізується через призму трьох груп функцій управління:

– I група. Загальні функції управління інноваційною діяльністю (прогнозування, планування, організування, мотивування, контролювання інновацій): прогнозування інновацій – розроблення прогнозів науково-технічного розвитку на тривалу перспективу; планування інновацій – обґрунтування та вибір основних напрямів інноваційної діяльності відповідно до прийнятих прогнозів та цілей розвитку, потенційних можливостей, інноваційного потенціалу підприємства, попиту ринку; організування інновацій – забезпечення виконання планових завдань і об'єднання працівників, які спільно реалізують інноваційні плани, програми, проекти на базі відповідних правил і процедур; мотивування інновацій – спонукання працівників до зацікавленості в результатах своєї праці зі створення та реалізації інновацій; контролювання інновацій – перевірка організації інноваційного процесу, виконання плану створення новинок та реалізації інновацій.

– II група. Конкретні функції управління інноваційною діяльністю (управління інноваційним процесом, управління інноваційним проектом, управління інноваційним потенціалом, управління інноваційним розвитком, управління інноваційною програмою) передбачає: інноваційну діяльність (управління інноваційним процесом – невіддільна складова інноваційної діяльності, яка містить комплекс дій, пов'язаних з ініціюванням, розробленням і виготовленням продукції, технологій, що мають нові властивості, які ефективніше задовольняють існуючі потреби; управління інноваційним проектом – невіддільна складова інноваційної діяльності, яка визначає систему взаємопов'язаних цілей та програм комплексу наукових, виробничих, організаційних, фінансових та комерційних заходів, які відповідно організовані та оформлені, що у результаті приводить до інновації; управління інноваційним потенціалом – невіддільна складова інноваційної діяльності, яка характеризує потенційну здатність підприємства впроваджувати інновації, які відповідають вимогам ринку; управління інноваційним розвитком – невіддільна складова інноваційної діяльності, яка сприяє незворотним, спрямованим та закономірним змінам у розвитку інновацій, котрі призводять до підвищення якісного стану підприємства; управління інноваційною програмою – невіддільна складова інноваційної діяльності, яка реалізує інноваційну стратегію підприємства через організаційні ресурси і їх компетенцію для розвитку, впровадження та реалізації ключових інновацій).

– III група. Об'єднувальні функції управління інноваційною діяльністю (інноваційне керівництво) передбачає: інноваційне керівництво – діяльність, яку виконує керівник інноваційного типу, інноваційним стилем керівництва і застосування нових форм влади, на засадах впливу через участь до співробітництва та поєднання як авторитету влади так і влади, авторитету з метою досягнення соціального, економічного, науково-технічного ефекту.

Отже, інноваційна діяльність підприємства є однією із головних функціональних задач розвитку бізнесу, адже саме нововведення сприяють підвищенню якості і зниженню собівартості продукції, забезпечують зростання конкурентоспроможності на ринку.

**Буряченко П.П., студ., гр. ЗПВ -17-1, ФБСО**  
**Біляк Т.О., ст. викл. кафедри менеджменту та підприємництва**  
*Державний університет «Житомирська політехніка»*

## **МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВНУТРІШНЬОВИРОБНИЧОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Дуже важливим у виробничому плануванні є застосування адекватного інструментарію. Виробничий інструментарій представляє великий інтерес, так як аналізуючи і оцінюючи сучасний стан виробничого планування підприємств, в ході дослідження виявлено відсутність до нього належної уваги.

Дамо визначення поняття інструментарію, перш ніж розглянемо принципи, методи і інструменти, які використовуються у внутрішньовиробничому плануванні. Поняття інструментарію, що розглядається в економічній літературі зводиться до сукупності методів і моделей, нормативів, лімітів та показників.

Під інструментарієм розуміються ті кошти, прийоми, способи, не застосовуючи які, неможливо ефективно здійснити ні теоретико-пізнавальну, ні господарсько-практичну діяльність в області планування. Розглянемо розуміння інструментарію як сукупності інструментів, що застосовуються в будь-якій спеціальній області. Застосування відповідного інструментарію – запорука успішного планування. Важливе значення має використання засобів і методів прийняття планових рішень. Для кожного процесу виробничого планування характерне застосування певних інструментів.

На практиці велике значення в роботі підприємства відводиться принципам, які враховують специфіку реалізованого типу планування. В основі процесу планування лежать певні принципи (вимоги), дотримуючись яких створюються передумови, за допомогою яких зменшується можливість отримання негативного результату планування і досягнення більш ефективної роботи підприємства.

У широкому сенсі, до принципів планування відносять теоретичні положення, на які орієнтовані фахівці-плановики. Відомий засновник класичної школи управління виробництвом А. Файоль в 1930 р дав визначення загальним принципам планування, які складаються з необхідності, єдності, безперервності, гнучкості, точності. Інший дослідник Р.Л. Акофф ввів поняття принципу участі та принципу холізму, який складається з координації та інтеграції. Подальший розвиток теорії і практики планування дало можливість визначити ряд принципів, які мають важливе значення в ході розробки виробничого плану підприємства. Основними засадами планування на підприємствах притаманне орієнтація на досягнення найкращих економічних показників. В основі кожного плану виробництва лежить ряд наукових принципів, необхідність застосування яких пов'язана з тим, що того чи іншого принципу в умовах вільних ринкових відносин необхідно дотримуватися. Цього вимагає раціональне використання обмежених ресурсів на всіх підприємствах.

Для того щоб забезпечити поглиблене опрацювання взаємозв'язку і взаємозалежності елементів виробничого процесу на підприємстві, слід розмежовувати інструменти виробничого планування на: оперативні і стратегічні. Оскільки це дозволить швидко прийняти краще рішення, отримати змістовну інформацію, для того щоб підприємство могло довго існувати і ефективно управляти діяльністю.

Розробляючи виробничі програми на підприємствах, необхідно обґрунтувати обсяги і терміни випуску за стадіями і циклами виробництва. Виходячи з рекомендацій, які дають багато економістів-плановиків, виробничі плани окремих підрозділів складають ланцюговим методом.

Перелік наукових підходів, що використовуються у виробничому плануванні був сформований на основі проведеного ретроспективного аналізу теорій і концепцій менеджменту ХХ в. Класифікація є теоретичною основою для комплексного використання наукових підходів у рамках практикоорієнтованої моделі інтегрованого виробничого планування. У зв'язку з чим виникає необхідність координованого застосування підходів в процесі здійснення планування. Адже «завдяки такого роду інтеграції на різних стадіях виробничого потоку можна домогтися ефекту синергії». Інтегративні властивості підходів є підставою для формування моделі інтегрованого виробничого планування.

Основна роль розглянутих підходів у вдосконаленні системи виробничого планування полягає в можливості їх інтегрованого застосування при формуванні виробничої програми підприємства, що може бути також враховано при створенні інтегрованої моделі виробничого планування.

Якісним інструментом виробничого планування на підприємстві є програмне забезпечення. Насправді створюється багато комп'ютерних програм, за допомогою яких автоматизується процес планування. Такі програми полегшують прийняття обґрунтованих управлінських рішень, аналізують фінансовий стан підприємства, обирають найкращу стратегію розвитку.

На підставі проведеного ретроспективного огляду сформований і класифікований перелік основних наукових підходів, застосовуваних у виробничому плануванні. Підводячи підсумки, слід сказати, що велике значення при виробничому плануванні на підприємстві має відповідний інструментарій.

**Виговський В.Г., к.е.н., доц. кафедри  
менеджменту і підприємництва  
Виговська О.А., аспірант**

*Державний університет «Житомирська політехніка»*

## **ОБҐРУНТУВАННЯ ФОРМ І МЕТОДІВ ФІНАНСУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ ГРОМАДСЬКОГО ТРАНСПОРТУ**

Ефективне функціонування підприємств громадського транспорту в Україні залежить від рівня їх фінансового забезпечення та накопиченого фінансового потенціалу. Статистичні дані підтверджують, що незважаючи на збільшення суми капітальних інвестицій в економіку у 2019 році, інвестиції у транспорт, складське господарство, поштову та кур'єрську діяльність склали 41,37 млрд. грн, що на 7,9 % менше показника 2018 року. Питома вага інвестицій в транспортну галузь України з усіх джерел фінансування складає лише 2 % ВВП, тоді як у країнах ЄС – 3 %. Постійне недофінансування транспортної галузі вимагає пошук альтернативних джерел залучення коштів. Це обумовлює необхідність дослідження теоретичних і прикладних питань формування механізму фінансового забезпечення підприємств громадського транспорту, уточнення його елементного складу на основі ідентифікації форм, джерел, методів та інструментів.

Проблематика функціонування механізму фінансового забезпечення діяльності підприємств громадського транспорту знайшла відображення у працях таких науковців, як В.Опарін, О.Василик, С.Юрій, Ю.Слободяник, В.Федосов, І.Салій, І.Запатріна, М.Крупка, О.Ковалюк. Проте існує низка невіршених питань щодо неоднозначності трактування елементного складу механізму фінансового забезпечення підприємств громадського транспорту та його подальшої структуризації, що потребує проведення додаткових наукових досліджень.

Особливості транспортної галузі суттєво впливають на всі елементи фінансового механізму забезпечення підприємств громадського транспорту (форми, види, інструменти, джерела фінансових ресурсів). Незважаючи на різновекторність трактувань фінансового механізму у науковій літературі, більшість авторів погоджуються з доцільністю використання системного підходу в цій предметній області та подібно визначають його підсистеми та складові. Погоджуючись з доречністю та обґрунтованістю використання системної методології до дослідження фінансового механізму й враховуючи специфіку його функціонування у галузі транспорту, зауважимо, що під механізмом фінансового забезпечення підприємств громадського транспорту будемо розуміти: систему фінансових відносин, що реалізується через сукупність форм, методів та інструментів впливу на фінансово-господарську діяльність підприємств громадського транспорту з метою ефективного формування, розподілу й використання фінансових ресурсів та виконання соціально важливої функції забезпечення перевезень пасажирів.

В цілому механізм фінансового забезпечення підприємств громадського транспорту має складну структуру та вимагає детального вивчення його складових (методів, форм, інструментів). Здійснивши ідентифікацію форм та методів фінансування, можна зробити висновок, що в наукових працях представлено значну кількість методів фінансування і хоча часто найменування методів та форм є однаковими, але за змістом вони відрізняються. Зокрема, в деяких джерелах методи диференційовано за групами. Визначено, що методами фінансового забезпечення підприємств громадського транспорту є фінансове планування, прогнозування, фінансове регулювання, облік, оперативне управління, оподаткування та контроль. Під формою фінансування будемо розуміти зовнішній вираз внутрішнього змісту фінансових відносин, що формуються та реалізуються при функціонуванні суб'єкта господарської діяльності.

Аналогічного уточнення потребують категорії «вид фінансування», «інструмент фінансування» та «джерела фінансування». Вид фінансування – це спосіб використання фінансових інструментів через різні рівні акумуляції ресурсів. Інструмент як важіль, за допомогою якого здійснюється вплив на певний об'єкт необхідно трактувати у широкому розумінні. Зважаючи на специфіку предметної сфери, інструменти фінансування для підприємств громадського транспорту варто трактувати як сукупність таких регуляторів: податкове регулювання, пряме встановлення цін на послуги, контроль виконання наданих пільг, розподіл бюджетних дотацій, компенсація пільгових поїздок через дотації, субвенції, субсидії.

Важливою складовою фінансового механізму є джерела фінансування, які є такими для підприємств громадського транспорту: чистий прибуток, доходи майбутніх періодів, амортизація, міжнародне кредитування, банківське кредитування, лізингове кредитування, державно-приватне партнерство, концесії, субсидії, дотації, пільги. Джерелами фінансового забезпечення підприємств громадського транспорту з комунальною формою власності є видатки місцевого та державного бюджетів, а приватних підприємств громадського транспорту – власні кредитні фінансові ресурси.

Економічні особливості функціонування підприємств громадського транспорту багато в чому визначають основні напрями їх фінансового забезпечення, які можна згрупувати в 5 блоків за видами витрат і джерелами фінансування:

- 1) фінансування збитків, обумовлених неефективним державним регулюванням тарифів на пасажирські перевезення;
- 2) фінансування збитків, пов'язаних з соціальною підтримкою окремих категорій громадян;
- 3) фінансування придбання рухомого складу (просте і розширене відтворення);
- 4) фінансування інших капітальних витрат, що включає придбання обладнання для ремонту транспортних засобів, будівництво об'єктів виробничої та соціальної інфраструктури тощо;
- 5) фінансування витрат, пов'язаних із здійсненням поточної діяльності підприємства (витрати на оплату праці працівникам, витрати на придбання матеріалів, ремонт і технічне обслуговування транспортних засобів, функціонування та обслуговування об'єктів соціальної інфраструктури).

У результаті дослідження запропоновано структуру механізму фінансового забезпечення підприємств громадського транспорту. Сформована структура механізму фінансового забезпечення підприємств громадського транспорту відповідає основній меті його функціонування – створення цілісної системи фінансового забезпечення, спрямованої на акумуляцію внутрішніх фінансових ресурсів; дотримання належного рівня фінансування через використання зовнішніх джерел; забезпечення ефективності використання фінансових ресурсів; формування пріоритетних напрямків фінансового забезпечення господарської діяльності.

Визначено переваги та недоліки кожного джерела фінансового забезпечення, що мають безпосередній вплив на розвиток суб'єктів господарювання і на соціально-економічний розвиток держави в цілому. Для підприємств громадського транспорту самофінансування складає основну частку фінансового забезпечення, зберігаючи мінімальний вплив державних інструментів на зовнішню та внутрішню діяльність суб'єкту господарювання.

На наш погляд, при дослідженні джерел фінансового забезпечення підприємств громадського транспорту, значну увагу варто приділили альтернативним джерелам фінансових ресурсів, зокрема, облігаціям місцевих позик та концесії в межах державно-приватного партнерства. Впровадження облігацій місцевих позик сприятиме розвитку надання перевезень громадським транспортом на регіональному рівні. Варто зазначити, що випуск ОМП є важливим фінансовим інструментом для розвитку комунальних суб'єктів господарювання, до яких належать підприємства громадського транспорту, адже надходження від їх діяльності у більшості випадків не покривають витрати на їх утримання. Таким чином, у випуску облігацій місцевих позик мають бути зацікавлені українські міста, що потребують акумулювання значних коштів на оновлення рухомого складу чи проведення ремонтних робіт по реставрації існуючої матеріально-технічної бази в короткостроковому періоді.



Власюк Ю.С., студ., гр. ЗПВ -17-1, ФБСО  
Біляк Т.О., ст. викл. кафедри менеджменту та підприємництва  
Державний університет «Житомирська політехніка»

## СУЧАСНІ МЕТОДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

В умовах сучасного розвитку економіки та мінливого зовнішнього середовища важливу роль відіграє вчасне реагування підприємств на зміни та кризові явища для мінімізації негативного впливу на функціонування підприємства в цілому.

Криза – це будь-яка зміна в зовнішньому та внутрішньому середовищі, яка негативно впливає на функціонування суб'єкта господарської діяльності. Одним з ключових показників ідентифікації кризового стану підприємства є ймовірність банкрутства, яка визначається за допомогою моделей визначення ймовірності настання банкрутства. Для попередження стану банкрутства та мінімізації впливу кризових явищ важливо ефективно впроваджувати антикризове управління на підприємстві.

Під антикризовим управлінням на підприємстві розуміють таке управління ресурсами, інформацією та людьми, яке дає змогу прогнозувати, попереджувати та мінімізувати вплив кризового явища на всі сфери діяльності підприємства. Основною функцією антикризового управління є запобігання негативного впливу кризи, яка виникає як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищі, на основні процеси функціонування організації.

Методи антикризового управління – це комплекс заходів, за допомогою яких досягається основна мета антикризового управління, а саме мінімізація негативного впливу та прогнозування кризових явищ на підприємстві. Методи антикризового управління, які підходять всім видами підприємницької діяльності поділяються на такі:

- нормативно-правові: розробка внутрішніх нормативно-правових документів, які регулюють антикризовий менеджмент на підприємстві;
- інформаційно-аналітичні: використання інформаційних даних та аналітичного програмного забезпечення для проведення прогнозування та вчасного виявлення кризових явищ, розробка антикризових програм згідно з підрозділів підприємства або виходячи з основного виду діяльності;
- організаційно-управлінські: розробка системи антикризового менеджменту на підприємстві у розрізі функцій менеджменту, використання специфічних засобів запобігання кризовим явищам (аутсорсинг, реструктуризація, бенчмаркінг створення позитивного іміджу);
- фінансові: розробка антикризового управління фінансовою діяльністю відповідно до фінансово-економічного стану підприємства.

До сучасних методів антикризового управління, які є вузькоспеціалізованими відносять:

- диверсифікація – розширення сфери діяльності підприємства, а саме розширення виробництва, створення нового виду продукту, розробка нової послуги;
- реструктуризація – це комплекс заходів, спрямований на здійснення правових, фінансових, організаційних та інших змін, які позитивно вплинуть на діяльність окремого підрозділу або діяльність підприємства в цілому. Реструктуризація дає змогу провести фінансове оздоровлення підприємства, підвищити конкурентоздатність продукції, робіт чи послуг, підвищити ефективність використання ресурсів та виробничих процесів;
- контролінг – здійснення контролю за процесами, які є основними в діяльності підприємства та контроль за виконання антикризових програм;
- моніторинг – неперервне дослідження, прогнозування та оцінка стану внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства;
- санація – це система заходів, які спрямовані на запобігання банкрутства підприємства. Санація буває внутрішня та зовнішня. Зовнішня санація полягає у розробці заходів, спрямованих на досягнення стабільного фінансового стану та узгодження їх зі сторонніми учасниками. Внутрішня санація – це система заходів, спрямованих на фінансове оздоровлення підприємства.

Отже, антикризове управління – важлива сфера управління діяльністю підприємства, основна мета якого реалізується за допомогою методів, вибір яких залежить від специфіки та галузі функціонування підприємства.

**Голуб А.С., магістрант, гр. ЗМО-20-1М, ФБСО**  
**Науковий керівник: Бірюченко С.Ю., к.е.н.**  
*Державний університет «Житомирська політехніка»*

## **СУЧАСНІ МЕТОДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

Основним ресурсом підприємства являється персонал. Якщо на підприємстві не буде розроблено ефективної мотивації праці персоналу, за допомогою якої кожен працівник був би продуктивніше, не тільки для задоволення (досягнення) своїх цілей, але й цілей підприємства, то ні одна система управління не зможе досконало функціонувати. Менеджер повинен добиватися максимальної віддачі від персоналу, для того, щоб запобігти втрати потенційного прибутку, шляхом мотивації.

В економічній літературі поняття «мотивація персоналу» трактується неоднаково, хоча більшість визначень схожі між собою. Різноманітність визначень свідчить про те, що мотивація персоналу – це явище складне та багатозначне, тому потребує вивчення. Досить поширеним являється визначення, що мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей та цілей організації.

Для досягнення цілей підприємства використовують різноманітні методи мотивації. Ці методи засновані на дії законів і закономірностей управління; вони припускають використання різних прийомів впливу на персонал для активізації його діяльності. Мотиваційні методи класифікують по об'єктах мотивації, використовуваним стимулам, видах потреб, спрямованості й т. д. Можна виділити чотири основні: примус; винагорода; солідарність; пристосування. Керівникам варто застосовувати їх у практичній діяльності не як розрізнені й самостійні способи мотивації, а як цілісну систему.

Примус заснований на страху каратися і випробувати при цьому негативні емоції. У матеріальній сфері примус пов'язаний з штрафами, звільненнями, перекладом на іншу, низькооплачувану посаду або роботу. Винагорода може здійснюватися як в грошовій формі, так і у формі дарунку, додаткової відпустки, а також в нематеріальній формі - винагорода, вдячність, популяризація працівника через публікацію матеріалів про нього в газетах, радіо. Зрозуміло, ситуація в кожному бізнесі (виробничому, сфері послуг або торговельному) унікальна. Це означає, що будь-яка схема винагород працівників буде унікальна для кожного бізнесу. При цьому слід уявляти, що винагорода – це все, що людина вважає коштовною для себе і ради чого готовий працювати. Винагорода завжди має бути пов'язана з приємними емоціями і відчуттями працівника.

Використовуючи метод солідарності або ототожнення, через переконання, виховання, навчання, а також шляхом створення певного морально-психологічного клімату в організації у працівників розвивають стремління, співпадаючі або близькі до цілей фірми. При цьому мотиви відчуються працівниками як внутрішні. В результаті працівники починають розглядати благополуччя організації як основу свого благополуччя, а її успіхи і невдачі - як свої особисті.

Пристосування, як метод мотивації, найбільш застосовуємо для менеджерів середнього і навіть верхнього рівнів управління. Він дозволяє співробітникам впливати на цілі і завдання самої організації, пристосовувавши їх частково до своїх цілей. Люди більш охоче слідує своїм установам, чим чужим. Сила цього методу мотивації, перш за все в тому, що у працівників, що роблять вплив на цілі і завдання організації, з'являється відчуття співвласника, співучасника в найважливіших стратегічних питаннях існування організації або свого підрозділу. Соціальні і психологічні технології не менш важливі, ніж внутрішні адміністративні заходи. Вони впливають на емоції людей, отже є не менш ефективними. Соціально-психологічні методи спрямовані на особистість, а не на колектив. Також вони підтверджують її важливість та почуття потрібності, допомагаючи почувати робітнику себе комфортно серед колег.

Сучасні методи управління персоналом та його мотивації – це прийоми, що враховують особистість кожного співробітника, рівень його інтелекту і працездатності. Ефективними методами, що підвищують ефективність праці та лояльність працівника є гнучкий графік роботи та дистанційна робота. Не можна недооцінювати значення матеріального фактора, але у той же час не можна не зважати й на те, що у працівника зростають потреби до змісту праці: вони хочуть отримати професії творчого характеру, працювати на перспективних виробництвах.

Поєднувати моральні і матеріальні стимули потрібно розумно, зважаючи на певні особливості кожного працівника. Так як, кожен працівник має свої потреби й інтереси, і хоче, щоб вони були задоволені хоч в якійсь мірі. Необхідно сформувати цілісну систему стимулів, адже думка, що лише матеріальна винагорода дасть змогу задовольнити потреби персоналу є помилковою.

Для ефективного управління мотивацією необхідно використовувати в управлінні підприємством різні групи методів. Для досягнення максимальної ефективності необхідне застосування нематеріальної мотивації. Отож, досвідчений керівник, використовуючи різні методи, які допомагають персоналу виконувати свої функції, добивається налагодженої, чіткої, успішної роботи кожної групи підлеглих і свого підприємства в цілому.

**Гринів Ю.В., магістрант, гр. МОМ-21, ФБСО**  
**Науковий керівник: Бірюченко С.Ю., к.е.н.**  
*Державний університет «Житомирська політехніка»*

## **МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

На сьогодні питання мотивації персоналу розглядаються в рамках теоретичних і практичних напрямків в галузі управління персоналом. Велика кількість наукових робіт присвячено розробці фундаментальних положень в області мотивації персоналу. Даними дослідженнями займалися такі відомі зарубіжні дослідники, як Ф.Тейлор, Г.Емерсон, А.Файоль, Е.Мейо, А.Маслоу, Ф.Герцберг, У.Оучи і інші. Нами були проаналізовані, узагальнені деякі теоретичні і практичні питання мотивації персоналу як інструменту стратегічного управління і конкурентоспроможності, які розглядаються в роботах О.С. Віханського, А.Я. Кибанова, Д.А. Аширова, А.В. Філіппова та інших.

Для вирішення проблеми конкурентоспроможності підприємств України необхідно підвищувати рівень продуктивності праці і, таким чином, зменшувати ціну продукції. Вплинути на продуктивність праці можна шляхом застосування нових технологій, проте вагома роль належить персоналу, та безпосередньо його мотивації.

Мотивація – це управлінський процес з формування певної сукупності трудових мотивів об'єкта управління, яка забезпечує ефективну та продуктивну діяльність відповідно до мети, поставленої суб'єктом управління. Звідси - дослідження різних аспектів соціальної взаємодії, мотивації, зміна змісту роботи і якості трудового та повсякденного життя.

Мотивація включає в себе: процес впливу на працівників суб'єктом управління за допомогою комплексу засобів з метою формування необхідного типу поведінки для досягнення цілей підприємств; процес усвідомленого вибору працівником певного типу під впливом зовнішніх і внутрішніх сил; сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, що впливають на працівника і визначають його поведінку, активізують до діяльності; внутрішній стан працівника, що визначається його потребами та інтересами.

Основна роль у процесі мотивації належить потребам особистості, які можуть розглядатися як сукупність трьох основних груп: матеріальних, трудових і статусних. Таким чином мотивацію варто поділяти на матеріальну і нематеріальну. Матеріальні блага як у грошовій, так і в натуральній формі завжди є активним стимулом діяльності працівників. Системи матеріального стимулювання повинні бути прості й зрозумілі кожному працівнику, бути гнучкими, давати можливість відразу ж заохочувати кожен позитивний результат роботи. Розміри заохочення повинні бути економічно і психологічно обґрунтовані (більше і рідше; частіше, але менше). Заохочення персоналу важливо організувати за такими показниками, що кожен сприймає як правильні. Нематеріальні блага узагальнено можна охарактеризувати як поліпшення умов роботи на підприємстві, що створює в працівника мотивацію до певних позитивних дій, певну позитивну поведінку, але, природно, лише у випадках, якщо поліпшення роботи у свідомості працівників відповідає їх уявленням про те, якими мають бути робочі місця, режими праці і відпочинку, участь працівників в управлінні виробництвом, відносини між працівниками в колективі і багато чого іншого, що приносить працівнику блага в нематеріальній формі. Що вища якість життя, то більша задоволеність мотиваційних потреб працівників. Що більша задоволеність мотиваційних потреб працюючих, то ефективніша для підприємства виконана робота таких працівників. Щоб визначити мотиваційний вплив якості життя на працівника, необхідно розрахувати індекс мотивації. Звичайно, в питаннях мотивації повинен бути індивідуальний підхід до кожного працівника.

З розглянутого вище можна констатувати, що мотивація є однією з провідних функцій управління, оскільки досягнення основної мети та забезпечення конкурентних переваг для усієї структури залежить від злагодженості роботи персоналу. Процес мотивації повинен бути послідовним, постійним та мати постійний розвиток. Кожен керівник повинен намагатися переконати працівників працювати краще, створити у них бажання до активної трудової діяльності, підтримувати зацікавленість у праці та отримання задоволення від результатів. Важливо також, щоб працівники прагнули досягнути цілі організації добровільно і творчо. Недостатньо мати кваліфікованих фахівців, треба зацікавити їх ефективно реалізовувати свій потенціал на шляху забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Отже, підвищення ефективності функціонування підприємства вимагає високої трудової активності працівників. Керівники підприємств повинні насамперед забезпечити гарантовані умови праці з метою збільшення якісної продукції за максимальної рентабельності. Для цього необхідно зосередити увагу на дослідженні особливостей стимулювання роботи працівників, виявленні в них спонукань до трудової діяльності. Варто мати на увазі те, що частіше за все єдиний фактор, що впливає на працівника, виділити неможливо, лише комплексне поєднання та вдале врахування стимулів і мотивів, які відображали б цілі працівника, можуть принести бажаний мотиваційний ефект.

Дардалевич В.В., аспірант, спец. 073 «Менеджмент»  
Науковий керівник: Пашенко О.П., к.е.н., доц.  
Державний університет «Житомирська політехніка»

## СТАН МОЛОЧНОЇ ГАЛУЗІ В ПЕРІОД ПАНДЕМІЇ

Останні роки молочне виробництво, а також сфера переробки молочних продуктів, переживають не найкращі часи, про що свідчать, зокрема, й статистичні дані. За січень-березень 2021 року виробництво молока в Україні зменшилось на 6,2 % порівняно з аналогічним періодом 2020 року, до 1,75 млн тонн. У тому числі сільськогосподарські підприємства виробили 671,7 тис. тонн молока (на 0,5% менше), господарства населення – 1,08 млн тонн (на 7,4 % менше). І це не єдиний від’ємний показник для галузі.

Найбільше молока за I квартал 2021 року виробили у Полтавській області – 152,0 тис. тонн (на 6,2 % менше, ніж за січень-березень 2020 року); на другому місці – Вінницька (143,6 тис. тонн; на 6,1 % менше); на третьому – Хмельницька (131,1 тис. тонн; на 3,9 % більше) області.

Найменші обсяги виробництва молока за січень-березень 2021 року продемонстрували у Луганській (15,5 тис. тонн; на 8,3 % менше, ніж за січень-березень 2020 року), Донецькій (29,0 тис. тонн; на 8,5 % менше) та Запорізькій (37,1 тис. тонн; на 7,0 % менше) областях.

Як повідомлялося, за даними Держстату, за січень-березень 2020 року в Україні було вироблено 1,84 млн тонн молока, на 2,8 % менше, ніж за січень-березень 2019 року. Виникає необхідність міжрегіонального обміну молочною сировиною та продукцією галузі з метою поліпшення рівня споживання на душу населення та зміцнення продовольчої безпеки галузі.

Варто зазначити, що наразі на ринку спостерігається стабільність вартості молокосировини, не дивлячись на різні негативні впливи пандемії на розвиток молочної галузі. Так, наприкінці 2020 року ціна молока екстра гатунку в середньому складала 12,15 грн/кг, вищого – 11,7 грн/кг, першого – 11,08 грн/кг. У лютому 2021 року великі ферми та холдинги декларували ціни молока екстра гатунку у межах 12,10–12,48 грн/кг.

Однак, за перші місяці поточного року ціни на молокопродукти зросли на понад 1,3 %. Основними драйверами росту цін є наслідки аномальних погодних умов, адже через посуху і втрату посівів вартість кормів для ВРХ зросла на 80 %. Крім того, суттєвим фактором є інфляція, яка у січні-лютому 2021 року складала понад 1 %. Економісти прогнозують, що у найближчий місяць ціна на молокосировину залишаться стабільними, а подальше подорожчання молочних продуктів під питанням.

У цілому, не дивлячись на негативні показники і прогноз розвитку молочної галузі, а також карантин, продовжують діяти спільні проекти відбудови і розвитку промисловості, а саме проект «Сімейні молочні ферми», які допомагають також вирішити питання зайнятості населення в кризовий період.

«Сімейні молочні ферми» – проект впроваджується за підтримки компанії «УкрМілкІнвест», Української кооперативної федерації та благодійного фонду «Любіть Україну». Ініціатива відбувається у рамках спільного проекту уряду Швеції та ПРООН в Україні. Проект спрямований на розвиток українського села. Зокрема, формат невеликих ферм на 10–50 корів дозволяє формувати принципово новий молочний бізнес та швидко масштабувати його. Сімейні ферми почали діяти з 2017 р., згідно проекту, і нині впроваджуються на території чотирьох областей: Рівненської, Волинської, Хмельницької та Тернопільської. На підтримку і реалізацію якого потрібно близько 600 млн дол., планується поширити на всю Україну. Очікується, що у разі його реалізації до 2027 року в Україні відкриється 5 тис. сімейних ферм.

З 25 січня 2021 року розпочався третій раунд проекту з розвитку сімейних молочних ферм. До нього вже приєдналось майже 90 інвесторів, які вклали 2,7 млн грн. Проект «Сімейні молочні ферми» дозволив 65-ти сім'ям на Західній Україні відкрити власні молочні ферми.

Таким чином, на сьогоднішній день розвиток і стан молочної галузі майже стоїть на місці. Однак не дивлячись на негативні чинники, які гальмують подальший розвиток, за умови спільних зусиль держави, виробників та переробників молока український ринок молочної продукції має реальні можливості створити умови для стабілізації становища.

### Список використаної літератури:

1. Заходим М. В. Сучасний стан і тенденції розвитку молочного скотарства в Україні. Інноваційна економіка. Науково-виробничий журнал. 2016. № 1-2(61). С. 53-59. URL : [http://ie.at.ua/IE\\_2016/InnEko\\_1-2\\_2016\\_.pdf](http://ie.at.ua/IE_2016/InnEko_1-2_2016_.pdf).
2. Інформаційно-аналітичний портал про молоко і молочне господарство. URL: <http://milkua.info/uk/aboutmilk/>.
3. Постанова Верховної Ради про прийняття за основу проекту Закону України про продовольчу безпеку України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3498-17#Text>.
4. Прогноз виробництва сільськогосподарської продукції в Україні у 2018 році (січень 2018 р.) / Лупенко Ю. О., Месель-Веселяк В. Я., Грищенко О. Ю., Волосюк Ю. В.; за ред. Ю. О. Лупенка, В. Я. Месель-Веселяка. Київ: ННЦ ІАЕ, 2018. 20 с.

Денисюк О.Г., к.е.н., доц.,  
доц. кафедри менеджменту і підприємництва  
Державний університет «Житомирська політехніка»

## ФУНКЦІОНУВАННЯ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ КОРОНАВІРУСУ SARS-COV-2

Сучасні умови господарювання є справжнім викликом для вітчизняних господарюючих систем. Після періоду економічної стабілізації протягом 2016–2019 років, економіка України за результатами 2020 року зазнала падіння, головним чином внаслідок скорочення зовнішнього та інвестиційного попиту. Зазначимо, що інфляція за 2020 рік склала 5 % проти 4,1 % за підсумками 2019 року. В свою чергу, гривня девальвувала на 19,4 % щодо долару США та євро у порівняних періодах. Економіка України продовжує переорієнтовуватись на ринок Європейського Союзу, реалізуючи весь потенціал вільної торгівлі із ЄС. Крім того наголосимо на збільшенні розмірів державного боргу, який підлягає погашенню щорічно, що однозначно не покращує макроекономічних умов господарювання. Україна продовжує співпрацю з Міжнародним валютним фондом щодо отримання подальших фінансових траншів. Цільове використання даних фінансових ресурсів – проведення Україною структурних реформ.

Наприкінці 2019 року розпочалася епідемія коронавірусу SARS-CoV-2, яка спочатку вразила Китай, а протягом 2020 року перетворилася на пандемію та охопила усі країни світу та змусила їх запровадити значні обмежувальні заходи. Фінансові, економічні та фізичні заходи, спрямовані за захист життя населення призвели до сповільнення темпів розвитку світової економіки. Сьогодні складно об'єктивно оцінити та спрогнозувати вплив цієї ситуації на економіку України, її бізнес-середовище, функціонування як юридичних та фізичних осіб. Так, за оцінками Національного банку України, вітчизняна економіка у 2020 році, скоротилася на 4,4 %. НБУ прогнозує зростання економіки на 4,2 % у 2021 році та на 4 % у середньостроковій перспективі.

Керівництво вітчизняних підприємств як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі, має в обов'язковому порядку враховувати основні фінансові ризики діяльності. Можемо з впевненістю стверджувати, що вони є універсальними для підприємств різних видів економічної діяльності. Вивчення та мінімізація відповідних ризиків може гарантувати зменшення негативного впливу внутрішніх та зовнішніх факторів на фінансовий стан і результати діяльності підприємств у майбутньому. Основними фінансовими інструментами сьогодні є торгова та інша поточна дебіторська заборгованість, грошові кошти та їхні еквіваленти, торгова кредиторська заборгованість, нараховані зобов'язання та інша кредиторська заборгованість, кредити банків. Метою цих фінансових інструментів є залучення фінансування для операційної діяльності підприємства. Ризиками, що виникають при використанні фінансових інструментів підприємствами є кредитний ризик та ризик концентрації бізнесу, ризик зміни відсоткових ставок, валютний ризик та ризик ліквідності.

Кредитний ризик та ризик концентрації бізнесу полягає в тому, що клієнт може не виконати свої зобов'язання перед підприємством у строк, що може призвести до фінансових збитків суб'єкта діяльності; він головним чином, пов'язаний з торговою дебіторською заборгованістю (підприємству доцільно структурувати рівні кредитного ризику, встановлюючи ліміти на суму ризику, прийнятого по відношенню до одного або групи клієнтів).

Ризик зміни відсоткових ставок виникає із можливості того, що коливання відсоткових ставок негативно вплине на фінансові результати підприємства (підприємству потрібно контролювати ризик шляхом підписання кредитних угод, які не дозволяють банку в односторонньому порядку підвищити відсоткову ставку, а також співпрацювати з кількома фінансовими установами для диверсифікації ризику).

Валютний ризик визначається як ризик того, що на фінансові результати підприємства негативно вплинуть зміни курсів обміну валют (підприємству необхідно зменшувати вплив такого ризику шляхом підтримання стабільного рівня монетарних активів та зобов'язань в іноземній валюті, а також враховувати рівень чутливості до можливих змін у курсах обміну валют).

Ризик ліквідності представляє собою ризик того, що підприємство не зможе погасити свої зобов'язання по мірі настання строків їхнього погашення (запорукою успіху у мінімізації даного ризику є використання детального бюджетування та прогнозування грошових коштів для того, щоб гарантувати наявність адекватних ресурсів для виконання своїх платіжних зобов'язань, здійснення аналізу строків реалізації своїх активів та термінів погашення своїх зобов'язань).

Ефективна система управління підприємством, з метою забезпечення здатності продовжувати свою діяльність на безперервній основі в цілому та особливо в умовах пандемії коронавірусу SARS-CoV-2, одночасно забезпечуючи максимізацію прибутку, потребує постійного моніторингу як за фінансовими ресурсами підприємства, так і за можливими ризиками діяльності.

**Зайченко М.М., магістрант, гр. ПВМ-5, ФБСО**  
**Науковий керівник: Орлова К.Є., к.е.н., доц.**  
*Державний університет «Житомирська політехніка»*

## **ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

За умов ринкової економіки одним з пріоритетних завдань менеджменту підприємства є забезпечення ефективності його функціонування з метою формування стратегічної стійкості та конкурентоспроможності. Управління ефективністю діяльності підприємства має на меті формування максимально можливих результатів при мінімально можливих витратах ресурсів, забезпечення у коротко- та довгостроковому періодах максимізації доходу, власного капіталу, в розрізі інтересів власників та інших стейкхолдерів підприємства.

Теоретико-методологічне підґрунтя управління передбачає в першу чергу з'ясування сутності об'єкта управління, тобто власне поняття «ефективність». Ефективність діяльності підприємства – складна та комплексна економічна категорія, що визначається усіма сферами практичної діяльності, стадіями суспільного виробництва та виступає основою формування кількісних критеріїв цінності прийнятих рішень.

Комплексність поняття «ефективність діяльності підприємства» обумовила значну кількість поглядів на розуміння його економічного змісту. Відсутність узагальненого підходу до визначення сутності і ролі категорії «ефективність» обумовлена в тому числі недостатнім розмежуванням понять ефективності та продуктивності, неузгодженістю якісної та кількісної їх оцінки. Найбільш поширеним у вітчизняній економічній науці є підхід до визначення сутності ефективності, що визначає поняття як міру досягнення максимально можливих результатів при мінімально можливих витратах ресурсів. За іншого підходу ефективність розкриває характер причинно-наслідкових зв'язків виробництва та є співставленням одержуваних результатів та залучених ресурсів або понесених витрат. Економічна ефективність характеризує результативність діяльності економічних систем, виражених у вартісному характері засобів – витрат та результатів.

У свою чергу, зміст поняття «управління ефективністю підприємства» може розглядатися з позиції процесу та з позиції діяльності. Процес управління ефективністю в цілому характеризується науковцями як «перебіг явища, послідовної зміни станів чи етапів, стадій розвитку чи сукупності послідовних дій для досягнення результату». У процесі управління ефективністю діють і взаємодіють елементи загальної системи управління, тому він означає постійне виникнення якісно нових ознак у системі управління ефективністю. Досягнення підприємством встановлених цілей та завдань передбачає управління не лише ресурсами, що використовують у виробничому процесі, а й наступними результатами. Під результативністю слід розуміти сукупний результат функціонування системи менеджменту з урахуванням всіх її елементів та потенціалу розвитку. За процесного підходу в основі управління ефективністю лежать функції, що орієнтовані на досягнення цілей функціонування та розвитку підприємства та характеризуються циклічністю їх реалізації. Традиційно, виділяють наступні функції управління: організація, мотивація, планування, координація, контроль та аналіз.

З позиції діяльності управління ефективністю – це система суб'єктів та об'єктів управління, що взаємодіють між собою у процесі досягнення цілей розвитку підприємства шляхом реалізації функцій, методів та інструментів управління. Також за діяльнісного підходу управління ефективністю можна інтерпретувати як алгоритм дій, пов'язаних із вирішенням ключових управлінських завдань у різних сферах та напрямках діяльності підприємства (виробничій, організаційній, збутовій, логістичній, інвестиційній, фінансовій тощо).

Отже, змістовно управління ефективністю може бути представлене і як процес, і як система, і як вид діяльності. З організаційної точки зору управління ефективністю доцільно розглядати крізь призму організаційної структури управління підприємством, у якій кожні позиція та рівень відповідають певній функції та сукупно реалізують синергійний ефект. З технологічної точки зору управління ефективністю представляє собою сукупність технологічних елементів, об'єднаних у відповідну виробничу (технологічну) структуру. Особливу увагу слід приділити інноваційним розробкам, що зменшують один із факторів впливу на показник ефективності управління підприємством – витрати.

Таким чином, управління ефективністю діяльності підприємства є механізмом дій, що об'єднують цикл управлінських завдань, пов'язаних із плануванням, організацією, мотивацією та контролем діяльності суб'єкта господарювання. Управління ефективністю виступає одним з ключових завдань менеджменту в цілому та відіграє важливу роль у забезпеченні стійкості розвитку, конкурентоспроможності та прибутковості діяльності підприємства. Управління ефективністю діяльності підприємства визначає його якість, результативність та можливості по досягненню стратегічних та тактичних цілей розвитку.

Ігнатюк О.А., студ., гр. ПВ -2, ФБСО  
Біляк Т.О., ст. викл. кафедри менеджменту та підприємництва  
Державний університет «Житомирська політехніка»

## РОЛЬ НЕМАТЕРІАЛЬНИХ АКТИВІВ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Сталий економічний розвиток підприємств все більше залежить не тільки від традиційних активів, що мають матеріальну форму, а й від нематеріальних активів, що генерують основні конкурентні переваги. Саме нематеріальні активи здатні забезпечити максимальну капіталізацію ринкової вартості підприємств, а це, в свою чергу, принесе додаткові переваги для підприємств. Наявність нематеріальних активів у балансі надає підприємству ряд значних переваг, серед яких можемо виділити головні: сприяють підвищенню вартості компанії, сприяють зростанню інноваційної привабливості, забезпечують захист прав підприємства на об'єкти інтелектуальної власності. Тому в практиці господарювання гостро стоїть питання визначення ролі і впливу нематеріальних активів на діяльність підприємств.

У розвинених країнах світу цінність нематеріальних активів для розвитку підприємств і організацій є загально визнаним фактом, що підтверджує динаміка зростання їх питомої ваги в загальній вартості активів. На нинішньому етапі розвитку світової економіки наявність тільки матеріальних активів не гарантує збільшення доходу, а вартість створюється не тільки за допомогою виробничих операцій.

У розвинених країнах питома вага нематеріальних активів становить 30–35 % загальної капіталізації країни, а в окремих компаніях досягає 70 %. Аналізуючи міжнародний досвід, можна зробити висновок, що іноземні компанії інноваційній продукції надають набагато більшого значення. Дослідження провідних економістів дозволяють стверджувати, що вплив інституту інноваційної діяльності на економіку зарубіжних країн знаходить своє відображення в звітності таких підприємств. Згідно зі звітом Economics of Industrial Research and Innovation питома вага нематеріальних активів у балансі країн Європейського Союзу в 2015 р. склав 24 %, США – 26%, Японії – 34,6 %.

Варто відзначити, що капіталізація з використанням нематеріальних активів – нове явище, властиве сучасній економіці, заснованій на інформації і знаннях. Слід зауважити, що в Україні нематеріальним активам і їх ролі в капіталізації підприємств поки приділяється невелика увага. Підтвердженням тому є відсутність розгорнутої статистичної інформації про їх стан і тенденції, недостатнє освітлення позначених проблеми в науковій літературі.

В українському управлінському менталітеті зміни домінантів щодо пріоритетної ролі нематеріальних активів ще не відбулося. Питома вага нематеріальних активів становить в середньому 1 % від вартості майна вітчизняних підприємств. Очевидна їх тотальна недооцінка вітчизняним менеджментом, відсутність їх значного впливу на фінансово-господарську діяльність українських компаній. Це багато в чому пояснюється відсутністю ефективного механізму ідентифікації, оцінки та управління нематеріальними активами в цілому і інтелектуальною власністю зокрема.

В даний час в українській і світовій практиці склався якісно новий підхід до організації бізнесу. Інтелектуальна власність, і, відповідно, нематеріальні активи, стають головним чинником стратегічного управління компаніями в різних галузях бізнесу.

У зв'язку з цим, формування та використання нематеріальних активів сприяє:

- зменшенню оподаткованої бази і зниженню податкового тягаря;
- формуванню значного за розмірами статутного фонду без відволікання грошових коштів і забезпеченню доступу до банківських кредитів та інвестицій;
- оптимізації грошових потоків і оподаткування;
- отриманню додаткового доходу у вигляді передачі прав на використання об'єктів інтелектуальної власності;
- прийняттю стратегічних та управлінських рішень;
- зміцненню фінансового стану;
- підвищенню капіталізації, збільшенню ціни компанії та ін.

Нематеріальні активи є найпотужнішим засобом ринкової економіки, вони можуть і повинні приносити прибуток. Однак особливості сучасної економіки України створюють для цього значні перешкоди, наприклад:

- відсутність стимулюючих пільг при оподаткуванні даного виду активів і продукції, створеної за їх допомогою;
- застій в сфері науково-технічного прогресу в зв'язку з переважанням коротких сфер нарощування капіталу;
- слабка правова охорона нематеріальних активів і об'єктів інтелектуальної власності.

**Король К.А., магістрант, гр. ПВМ-5, ФБСО**  
**Науковий керівник: Орлова К.Є., к.е.н., доц.**  
*Державний університет «Житомирська політехніка»*

## **ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА**

Функціонуючи в системі ринкової економіки як суб'єкт підприємницької діяльності, кожна компанія повинна бути забезпечена фінансовими ресурсами. За таких умов підприємство завжди зберігатиме можливість продовжувати виконувати свої фінансові зобов'язання перед діловими партнерами, урядом, власниками та працівниками.

Підприємства несуть фактичну економічну відповідальність за ефективність управління та своєчасне виконання фінансових зобов'язань. Тільки суворо дотримуючись принципів комерційного розрахунку, суб'єкти підприємницької діяльності можуть досягти фінансової стабільності, включаючи порівняння витрат і результатів, отримати найбільший прибуток при найменших витратах. Ця умова має вирішальний вплив на формування фінансового стану підприємства.

Фінансовий стан визначає перспективи функціонування підприємства, тож його аналіз та визначення напрямів покращення є важливими управлінськими завданнями за сучасних умов господарювання. Актуальність даного науково-практичного підтверджується значною кількістю публікацій за даною тематикою, попри це, відсутність єдиної методики оцінки фінансового стану призводить до використання значного різноманіття показників, частіше за все без певної систематизації, а також чіткого алгоритму здійснення розрахунків, що ускладнює здійснення оцінки фінансового стану у практичній діяльності підприємств.

Фінансовий стан підприємства визначає рівень забезпеченості фірми відповідними фінансовими ресурсами, необхідними для здійснення ефективної господарської діяльності та вчасного здійснення грошових розрахунків за своїми зобов'язаннями, це результат взаємодії не лише сукупності виробничо-економічних елементів, але й усіх факторів його фінансових відносин.

У свою чергу, аналіз фінансового стану є важливим етапом управління діяльністю підприємства в цілому, адже результати аналізу формують інформаційно-аналітичне підґрунтя для розробки та прийняття управлінських рішень. Отже, без аналізу сьогоденної фінансової ситуації будь-який економічний суб'єкт не зможе ефективно функціонувати, забезпечувати досягнення цілей розвитку та планових показників діяльності. Крім того, результати аналізу фінансового стану спрямовані також і на зовнішніх користувачів – стейкхолдерів підприємства. Стійке фінансове становище формується під час усієї виробничо-господарської чи комерційної діяльності підприємства. Однак партнери та інші стейкхолдери не зацікавлені в процесі, а цікавляться результатами, тобто показниками фінансового стану за звітний період, які можна визначити на основі офіційної фінансової звітності.

Отже, аналіз фінансового стану спрямований на визначення показників функціонування підприємства, що визначають його платоспроможність, стійкість, ділову активність та рентабельність. Результати аналізу фінансового стану виступають критеріями прийняття рішень, як менеджментом підприємства, так і його контрагентами.

Інформаційною основою для фінансового аналізу виступають звітні дані підприємства. Зокрема, до основних джерел інформації при аналізі фінансового стану відносяться: баланс (форма № 1); звіт про фінансові результати (форма № 2); звіт про рух грошових коштів (форма № 3); звіт про власний капітал (форма № 4); дані статистичної звітності та оперативні дані. Достатнє інформаційне забезпечення, що має вирізнятися точністю, достовірністю, достатністю та релевантністю, є запорукою раціональності та адекватності результатів аналізу фінансового стану.

Проведення аналізу фінансового стану, у свою чергу, вимагає формування відповідного набору методів, методик та інструментів, що відповідатимуть умовам функціонування підприємства, специфіці його діяльності та цілям аналізу. Доцільним є затвердження на підприємстві відповідних внутрішніх положень, що регламентуватимуть розподіл обов'язків та повноважень між окремими працівниками у процесі аналізу, а також визначатимуть пріоритетні методи аналізу, що мають використовуватися у відповідному процесі.

Отже, аналіз фінансового стану підприємства має на меті встановлення параметрів та характеристик його функціонування з метою формування інформаційно-аналітичного підґрунтя управлінських рішень. Раціональний вибір методів та методик проведення аналізу фінансового стану, а також формування відповідного інформаційного забезпечення виступають запорукою ефективності та результативності відповідного процесу.



**Кузьмінчук Я.В., студ., гр. 41Бд-Мендж**  
**Науковий керівник: Павлова С.І., к.е.н., доц., доц. кафедри**  
**економіки, менеджменту, маркетингу та готельно-ресторанної справи**  
*Житомирський державний університет імені Івана Франка*

## **ЕФЕКТИВНІ МЕТОДИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ**

Висока мотивація праці – одна з найважливіших рис кожного успішного підприємства. Адже вона забезпечує максимальну віддачу від працівників, високу продуктивність праці, підвищує моральний дух і знижує плинність найбільш кваліфікованих кадрів. Але з іншого боку, мотивація є однією з найважчих проблем підприємства та вимагає постійних зусиль, уваги та удосконалення.

У наш час в Україні проблема мотивації праці персоналу набирає обертів, адже керівники помилково вважаючи, що кожен працівник має однакові потреби та інтереси, мотивують усіх лише матеріально, тобто за допомогою заробітної плати, премій та інших доплат. Для підвищення мотивації праці необхідний комплексний підхід до кожного працівника та застосування різноманітних сучасних методів щодо покращення мотиваційного апарату підприємства.

Проблему мотивації праці вивчали та досліджували у різних аспектах зарубіжні вчені, серед яких можна виділити А.Маслоу, Ф.Гілбрейта, Д.МакГрегора, Ф.Герцберга, а також вітчизняні вчені – Д.П. Богиня, О.Є. Кузьмін, В. С. Васильченко, А.М. Колот та інші.

Мотивація праці – сукупність заходів, які застосовуються з метою стимулювання персоналу до ефективної та продуктивної роботи. Традиційно всі методи мотивації праці поділяють на прямі (матеріальні та нематеріальні), в яких спостерігається безпосередній вплив на працівника і непрямі, в яких немає безпосереднього впливу.

Матеріальні методи стимулювання мають вплив на особистість за допомогою фінансових стимулів. До них слід віднести заробітну плату, премії, надбавки, бонуси, путівки та інші грошові винагороди. Слід пам'ятати, що грошові винагороди в будь-якому випадку є важливими, адже за пірамідою А.Маслоу першорядними потребами є фізіологічні, а людина не зможе їх задовольнити не маючи коштів. Також до матеріального стимулювання відноситься надання працівникам соціального пакету та різноманітних страховок. Соціальний пакет може містити не лише привичні для всіх гарантії медичного страхування, надання абонементів до оздоровчих центрів, оплата транспорту. За власною ініціативою керівника до соціального пакету можна внести такі складові, як безкоштовний прийом у стоматолога чи окуліста, гнучкий робочий день (якщо він можливий), оплата різноманітних навчальних курсів. Ще одним видом матеріальних методів стимулювання є штрафні санкції, які більшість людей не назвуть ефективним методом стимулювання. Штрафи можуть накладатись на працівника за невчасне виконання роботи, спізнення чи відсутність на робочому місці, але найголовніше те, щоб кожен працівник чітко знав про всі штрафи.

Нематеріальні методи включають всі не фінансові стимули, за допомогою яких керівник має змогу виділити конкретного працівника, тобто різноманітні грамоти, надання власного, або кращого кабінету, підвищення у посаді тощо. Всі працівники мають потребу у повазі та приналежності до групи і найкращим методом мотивації при цих потребах є визнання за сумлінну роботу чи допомогу у чомусь. Визнання може бути публічним, якщо відзначити співробітника на загальних зборах, або при інших його колегах, та особистим, якщо відправити електронний лист з подякою чи особисто висловити слова вдячності.

Непрямі методи формують зацікавленість у роботі, об'єднують колектив, формуючи відчуття єдності. До непрямих методів належать можливість розвитку, певні освітні перспективи, кар'єрні можливості, створення комфортних умов праці тощо. Влаштуваючись на роботу, кожен працівник ставить власні цілі щодо кар'єрного зростання, тому прекрасною мотивацією до продуктивної роботи стане інформація щодо кар'єрних можливостей на даному підприємстві. Стан робочого місця насправді має велике значення, адже для більшості людей неприємно сидіти у крихітних кімнатах, при поганому освітленні та у безладі документів. Чудово впливає на мотивацію атмосфера, в якій дійсно хочеться проводити час. Естетично підібрані кольори та меблі, прекрасне освітлення, наявність свого простору зроблять роботу набагато приємнішою. Кожен описаний метод мотивації є важливим, але для кращого ефекту слід застосовувати їх одночасно, пам'ятаючи правило синергії – спільний вплив декількох факторів майже завжди відрізняється від окремих їх впливів. Щоб система мотивації якісно виконувала свою роль, потрібно дослідити потреби, інтереси, цілі, цінності та бажання кожного працівника, адже всі вони відрізняються. Ефективними методами мотивації будуть ті, які матимуть найкращий вплив на працівника.

Отже, мотивація є основним засобом для підвищення продуктивності та ефективності роботи працівників. Для того, щоб створити дієвий механізм мотивації необхідно вивчити потреби та інтереси кожного окремого співробітника організації і лише тоді можна обирати ефективні методи мотивації. Застосування лише одного методу мотивації не матиме максимальний вплив на працівника, адже найкращий результат буде при використанні декількох методів одночасно.

Куліш Н.В., магістрант, гр.МОН-20, ФБСО  
Науковий керівник: Пашенко О.П., к.е.н., доц.  
Державний університет «Житомирська політехніка»

## ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

*Розглянуто сутність поняття «процесно-орієнтованого управління», його різновиди. Схематично відображено взаємозв'язок між процесно-орієнтованим управлінням та управлінням результативністю.*

В сучасних умовах господарювання ринкової економіки для досягнення високого рівня конкурентоздатності, платоспроможності та завоювання лідерських позицій на ринку, особливу увагу слід приділяти дослідженню питання підвищення ефективності та результативності функціонування підприємства. Однією із сучасних методик підвищення ступеня досягнення підприємством запланованих цілей та покращення кінцевих результатів діяльності є впровадження в його діяльність механізму процесно-орієнтованого управління.

Вагомий внесок у дослідження теорії та практики процесно-орієнтованого управління, ідентифікації проблем управління бізнес-процесами на підприємстві належить таким вченим, як: М.Бортнік, О.Виноградова, Н.Гавловська, Л.Гелей, А.Козаченко, В.Колпаков, В.Масленников, В.Павлова, М.Портер, В.Репін, М.Робсон, Л.Таранюк, Ю.Тельнов, В.Таратухина, Д.Харінгтон та ін. Однак процес формування та впровадження в діяльності сучасних підприємств механізму процесно-орієнтованого управління є недостатньо структурованим та потребує подальшого дослідження. Одна група науковців свої дослідження спрямовує на підвищення ефективності взаємовідносин з постачальниками, споживачами й іншими учасниками ланцюга створення цінності, аналізуючи цей ланцюг у взаємозв'язку із процесами, що існують на підприємстві. Інші науковці зосереджені на вивченні особливостей протікання процесів підприємства та знаходження можливостей кращої організації матеріальних, трудових та інформаційних ресурсів.

Концепція «процесно-орієнтоване управління» (activity based management – ABM) трактується як управлінська діяльність, що ґрунтується на системі взаємопов'язаних процесів і спрямована на досягнення цільових орієнтирів щодо забезпечення конкурентоспроможності, ефективності й успіху підприємства на довгострокову перспективу й задоволення потреб основних його стейкхолдерів, за рахунок використання специфічних методів й інструментів. Основним об'єктом уваги в даній концепції виступають не окремі функції, що виконуються в рамках організаційної структури певними підрозділами підприємства (організаціями), а процеси, в межах яких створюється кінцева продукція або послуга, з метою досягнення запланованих результатів, забезпечення цінності для внутрішніх та зовнішніх споживачів.

Суть процесно-орієнтованого підходу полягає в тому, що кожен працівник бере безпосередню участь у виконанні певного бізнес-процесу, при цьому всі його обов'язки та сфера відповідальності зосереджені лише на досягненні результатів конкретно-визначеного завдання чи процесу діяльності підприємства. При впровадженні процесно-орієнтованої системи управління основний акцент зосереджений на розробці механізмів взаємодії в межах процесу між структурними підрозділами підприємства та між зовнішніми контрагентами, клієнтами, постачальниками, посередниками тощо. Визнаний експерт сучасних систем управління вартістю і підвищення результативності діяльності підприємства Гері Кокінз вважає, що процесно-орієнтоване управління описує діяльність певного процесу, підприємства з допомогою такої моделі фраз, як «дієслово, прикметник, іменник». Наприклад, «оглянути неякісну продукцію», «відкритий новий клієнтський рахунок», «розглянути клієнтські заяви», «оновити виробничу базу» та ін.

Фактично існує два типи моделей ABM, які працюють на два види користувачів за допомогою однакових принципів віднесення, розподілу витрат. Різниця між ними полягає в складі врахованих витрат і включення, виключення даних про ціни і виручку для розрахунку рентабельності. Стратегічне процесно-орієнтоване управління («на рівні всього підприємства») направлене, в першу чергу, на вибір «правильних» рішень, зростання доходів і збільшення прибутку, що досягається шляхом встановлення вигідних цін на товари і аналізу коливань попиту різних категорій покупців. Операційне процесно-орієнтоване управління (локальне, «на рівні структурної одиниці підприємства») охоплює не все підприємство, а має справу з окремими функціями, відділами та бізнес-процесами. Його завдання полягає не в аналізі чинників, що впливають на розмір прибутку, а в поліпшенні якості процесів, підвищенні ефективності управління витратами по процесам і оптимізації використання наявних активів. Тобто, стратегічне ABM спочатку враховує всі витрати підприємства, а потім віднімає зі статей бюджету доходів витрати на об'єкти (товари, канали розподілу і клієнти) для розрахунку їх вкладу в прибуток підприємства. А ось операційне ABM, в свою чергу, зосереджене на формуванні обсягу витрат, що відносяться до певних функцій, відділів або процесів. Воно спрямоване на аналіз поточної діяльності з метою позбутися від непотрібних витрат, задіяти весь об'єм ресурсів, оптимізацію процесів, підвищення продуктивності та рентабельності, а також більш повноцінне і раціональне використання активів.

На рисунку 1 показано, як дані процесно-орієнтованого обліку витрат формують надійну основу для стратегічного процесно-орієнтованого управління (робити правильні речі, «результативність»), операційного процесно-орієнтованого управління (робити речі правильно, «ефективність») і розробки стратегічних карт. На самому нижньому рівні цієї піраміди системи і дані перетворюються в інформацію, що дозволяє виробити певні ідеї щодо виробничих витрат і витрат на продукти, канали дистрибуції і клієнтів, спрямованих на оцінку рівня прибутку. За допомогою аналітичної інформації процесно-орієнтованого обліку витрат, підприємство отримує можливість відстежувати свій рівень результативності за допомогою карт показників для реалізації АВМ процесами, які спрямовані на досягнення стратегічних цілей. Дані стратегічних карт, карт показників і процесно-орієнтованого управління є фундаментальною основою для управління результативністю підприємства в цілому. Якщо підприємство, для прикладу, поставило перед собою ціль збільшити обсяги продажів, тоді варто зосередитись над прибутковим збільшенням цих об'ємів.

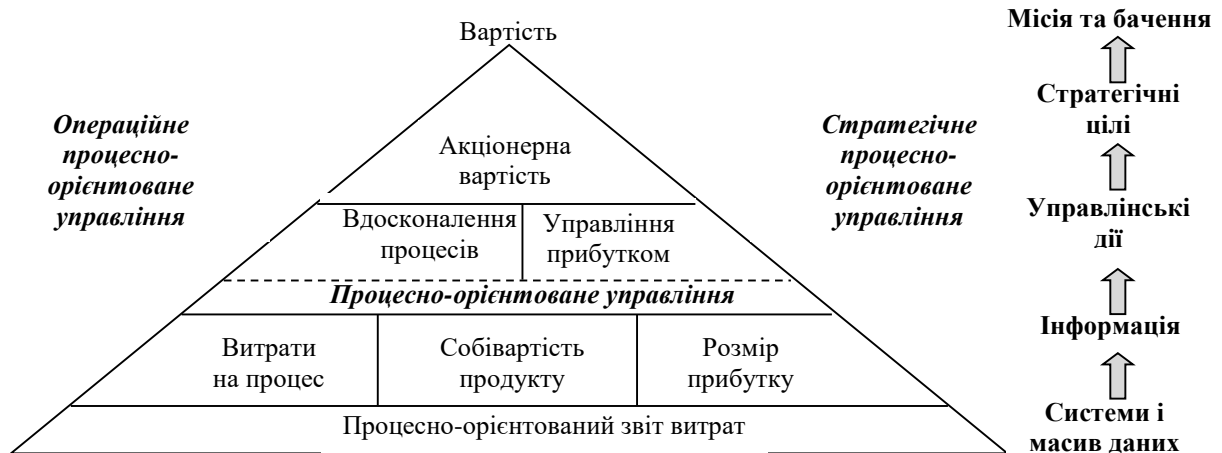


Рис. 1. Процесно-орієнтоване управління як база управління результативністю

Управління результативністю за допомогою процесно-орієнтованого управління дозволяє виділити кілька бізнес-процесів, які дають можливість отримати високий рівень прибутку та підвищити ступінь досягнення підприємством кінцевих результатів діяльності, а саме:

- управління взаємовідносинами з постачальниками – відстеження та контроль комерційних відносин, які виникають при переході продукції від виробника до кінцевого споживача;
- управління взаємовідносинами з клієнтами – гарантія, що клієнти залишаться задоволені якістю продукції і наданих послуг, що вони як і раніше будуть лояльні до підприємства і його бренду, готові далі рекомендувати продукцію і послуги своїм друзям, знайомим;
- інформаційно-аналітичні програми по операційним процесам – управління якістю продукції, послуг, їх відповідності стандартам виробництва, відстеження можливого браку продукції;
- управління акціонерною вартістю – відстеження ринкового курсу акцій, вибір пріоритетних інвестиційних програм і проектів, визначення найкращих інвестиційних можливостей, необхідних для стимулювання подальшого зростання капіталу;
- управління взаємовідносинами з співробітниками – планування та ефективне використання людського капіталу.

Управління результативністю як система також виступає в якості з'єднуючого елемента між стратегією і операційною діяльністю підприємства та як методика «що роблять люди за допомогою обладнання, скільки вони роблять і чому вони саме це роблять». Як наслідок, дані процесно-орієнтованого управління дають можливість більш точно й ефективно відстежувати споживання витрачених ресурсів, в не залежності від наявності оцінки цих витрат, що відносяться до певних процесів, продуктів, послуг і результатів діяльності на рівні всього підприємства.

Необхідно також відзначити й те, що застосування процесно-орієнтованого підходу до управління результативністю підприємства дає змогу спрямувати його діяльність на реалізацію кінцевого продукту, зацікавленість кожного виконавця у підвищенні якості виконання його роботи, сприяти безпосередньому залученню працівників у процес оптимізації виробництва та підвищити ступінь їх відповідальності, зорієнтувати діяльність підприємства на досягнення запланованих цілей та постійне удосконалення вихідних результатів свого господарювання в цілому. Відсутність процесно-орієнтованого підходу в управлінні підприємством може призвести до стихійних результатів, на які можливо повноцінно опиратися та аналізувати, оскільки ці зрушення дуже складно відтворити в практичній дійсності.

Куліш Н.В., магістрант, гр. МОМ-20, ФБСО  
Науковий керівник: Пашенко О.П., к.е.н., доц.  
Державний університет «Житомирська політехніка»

## ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК НАПРЯМ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

*Розглянуто сутність поняття «корпоративна культура», основні його елементи. Визначено основну роль корпоративної культури в процесі управління результативністю діяльності підприємства.*

На сучасному етапі розвитку економіки, в мінливих та швидкозмінних ринкових умовах функціонування суб'єктів господарювання, важливою умовою забезпечення результативного управління діяльності підприємства є пошук ефективних способів управління. Одним із розповсюджених, постійно-прогресуючих способів забезпечення результативного управління є впровадження та розвиток на підприємстві системи корпоративної культури, яка дозволить вирішувати існуючі проблеми управління людськими ресурсами підприємства, приймати обґрунтовані управлінські рішення та, як наслідок, підвищити рівень результативності й ефективності діяльності підприємства, рівень задоволеності всіх його зацікавлених груп (працівників, споживачів, конкурентів, постачальників, бізнес партнерів).

Запорукою результативної діяльності підприємства є знання та вміння використовувати весь широкий спектр важелів формування, підтримки та розвитку корпоративної культури, володіння методикою оцінки впливу корпоративної культури на діяльність організації та регулярне її проведення.

Проблемам формування, оцінювання та розвитку корпоративної культури значна увага приділена у працях вітчизняних та зарубіжних науковців, таких як Т.Е. Діл, Р.С. Геллегер, К.С. Камерон, В.А. Співак, А.Е. Воронкова. Істотний внесок у дослідження цих проблем зробили І.Ансофф, М.Армстронг, П.Вейл, М.Грачов, Г.Даулінг, К.Камерон, Є.Капітонов, Ф.Котлер, Р.Кричевский, А.Маслоу, Б.Мільнер, Р.Рюттенгер, Г.Саймон, В.Співак та ін. Також необхідно відзначити роботи українських науковців, які були присвячені дослідженню питання корпоративної культури, зокрема: О.А. Грішнова, Г.А. Дмитренко, В.А. Свтушенський, А.М. Колот, Г.А. Назарова, О.Ф. Новікова та інші. Проте питання комплексного вивчення корпоративної культури та її впливу на результативність й ефективність діяльності підприємства на сьогодні є досить актуальним та потребує подальшого дослідження.

Оскільки, корпоративна культура охоплює частину соціальної та виробничої життєдіяльності колективу, відіграє істотну роль у розвитку соціально-трудових відносин, то цей соціальний феномен потребує постійного удосконалення. Тому, щоб мати змогу виявити та оцінити комплексний вплив даного феномену на результативність діяльності підприємства, зокрема, ступінь виконання всіх запланованих цілей та програм, міру задоволеності всіх стейкхолдерів, необхідно визначити сутність поняття «корпоративна культура».

Корпоративна культура – це сформована впродовж всієї історії існування підприємства сукупність прийомів та правил його адаптації до вимог зовнішнього середовища і формування внутрішніх відносин між групами працівників. Вона концентрує політику та ідеологію життєдіяльності підприємства, систему його пріоритетів, критерії мотивації та розподілу влади, характеристику соціальних цінностей та норм поведінки. Елементи корпоративної культури є орієнтиром в ухваленні керівництвом організації управлінських рішень, налагодженні контролю за поведінкою та взаєминами співробітників у процесі вирішення виробничих, господарських, соціальних та інших проблемних ситуацій, що виникають на підприємстві.

Метою корпоративної культури на підприємстві є забезпечення високої прибутковості підприємства за рахунок максимізації ефективності виробничого менеджменту та якісного покращення його діяльності в цілому, а саме: удосконалення управління людськими ресурсами для забезпечення лояльності працівників до керівництва та до прийнятих ним рішень; виховання у працівників відношення до підприємства як до свого дому; розвиток здібностей і в ділових, і в особистих відносинах повинен спиратися на встановлені норми поведінки, вирішувати будь-які проблеми без конфліктів тощо.

Корпоративна культура відображена у всіх сферах життя та діяльності підприємства, норми якої відповідно формують принципи та основу в сфері виробництва та умов праці, в сфері управління, в сфері спілкування та співпраці з партнерами, клієнтами, постачальниками, в сфері інноваційної політики, в сфері побудови системи цінностей та культури персоналу, в економічній культурі підприємства. Корпоративна культура, яка формує сприятливий корпоративний клімат, мотивує персонал в процесі реалізації стратегії його результативної діяльності, створює передумови ефективної праці, формує поведінку працівників, їх відданості, компанії посилює згуртованість колективу, а також виконує роль стратегічного мотивуючого фактору, який спрямовує співробітників на досягнення місії та реалізацію цілей підприємства, в підсумку, забезпечує результативну та прибуткову діяльність підприємства.

Основними елементами корпоративної культури підприємства в рамках удосконалення управління результативністю його діяльності є: *місія*, котра формує єдність думок та поглядів, схожі моделі поведінки та є основою забезпечення кінцевої результативності підприємства; *корпоративна філософія та ідеологія*; *корпоративний дух*, що формує неформальні, дружні зв'язки між працівниками, сприяє створенню сприятливого психологічного клімату в колективі; *стиль керівництва і лідерства*, що формує стиль та модель поведінки керівництва підприємства, а також забезпечує виконання поставлених завдань; *корпоративне управління* - стандарти взаємодії персоналу та структурних підрозділів; *корпоративна етика* - набір етичних норм поведінки; *корпоративний імідж і репутація*, які відображають образ підприємства в суспільстві, його сприйняття підвищує довіру населення та створює сприятливі умови співпраці з партнерами, постачальниками; *управління людськими ресурсами*; *культура якості* - оцінка якості роботи персоналу, ефективність праці.

Ефективний процес формування та впровадження сильної корпоративної культури на підприємстві і подальшому її інноваційному розвитку належить керівництву підприємства та проявляється в особливому стилі поведінки працівників, що формується у процесі досягнення стратегічних та поточних цілей. Високий рівень культури персоналу здатен вирішувати найскладніші задачі розвитку підприємства та забезпечувати довготривалі відносини з партнерами і клієнтами. Керівники, у свою чергу, на стадії створення нового бізнесу закладають основи майбутньої культури, котрі в процесі розвитку бізнесу перетворюють у культурні цінності й уявлення членів підприємства за допомогою цілого ряду первинних і вторинних механізмів.

До первинних механізмів належать: виділення об'єктів уваги, оцінки і контролю керівника; критерії розподілу заохочень і винагород; навмисне створення зразків для наслідування; стратегії вирішення критичних ситуацій і криз; критерії відбору при прийомі на роботу, кар'єрному просуванні та звільненні.

Вторинні механізми передачі культури організації діють залежно від первинних, зокрема: структура підприємства; історії, розповіді про найважливіші події її працівників; дизайн внутрішніх приміщень, будівель; офіційні заяви і документи, які декларують кредо організації, її філософію, ідеологію тощо.

Тому, результативне управління підприємством вимагає високого рівня культури керівника: інтелігентності, самовладдя, витримки, врівноваженості, стриманості, відповідальності, обов'язку, піклування про загальні інтереси, скромності, вміння слухати, уважності, чуйності, людяності тощо. Менеджери повинні вміти цінувати час, забезпечувати високу інтенсивність праці, володіти комплексом організаційних і психологічних якостей та забезпечувати творчий підхід до роботи, в підсумку, вміти аналізувати організаційну культуру і впливати на її формування і зміну в бажаному напрямі.

В цілому, культура надає працівникам корпоративної ідентичності, визначає внутрішньо групове уявлення про організацію, є важливим джерелом стабільності і наступності та, як наслідок, створює у працівників почуття надійності організації і свого місця в ній, соціальної захищеності. Знання цінностей, норм і правил, які сформувалися в організації, допомагають новим працівникам правильно інтерпретувати події, що відбуваються в ній, і відповідно визначити свою поведінку. Корпоративна культура значно стимулює самосвідомість і високу відповідальність працівника, що виконує поставлені перед ним завдання. Механізми впливу корпоративної культури на діяльність підприємства полягають у тому, що працівники прогнозують розвиток ситуації, щодо якої, керуючись цінностями, оцінюють і вибудовують моделі своєї поведінки та спілкування.

Отже, Корпоративна культура є одним із найважливіших ресурсів, здатних істотно впливати на результативність та конкурентоспроможність функціонування підприємства, це важлива складова його соціального капіталу. В умовах мінливого зовнішнього та внутрішнього середовища увага до культурного потенціалу спроможна забезпечити економічним суб'єктам досягнення більшої стабільності, інноваційної привабливості, здатності до постійного розвитку. Корпоративна культура як система найбільш загальних і стабільних цінностей, принципів та правил поведінки, які сприймаються, сприяє також більш ефективній адаптації до зовнішнього середовища, налагодженню стійких та сприятливих зв'язків, а також служить дієвим механізмом інтеграції внутрішніх організаційних процесів. Вміле управління корпоративним культурним потенціалом підприємства забезпечує можливість перетворення його в унікальну конкурентну перевагу, в підсумку, підсилює конкурентні позиції підприємства на ринку та покращити кінцеві результати його діяльності.

Як наслідок, використання ресурсного потенціалу корпоративної культури забезпечує можливість підвищення індивідуальної та групової результативності діяльності підприємства, втілює позитивні економічні наслідки, такі як підвищення відданості працівників та розвиток співпраці, вищу продуктивність праці, краще виконання своїх функцій і покращення процесу прийняття рішень.

**Льовкін Б.С., магістрант, гр. ПВМ-5, ФБСО**  
**Науковий керівник: Орлова К.Є., к.е.н., доц.**  
*Державний університет «Житомирська політехніка»*

## **ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

В умовах ринкової економіки одним з ключових завдань організації діяльності кожного підприємства є отримання максимального прибутку. Загострення конкурентної боротьби, що супроводжується зниженням норми прибутку, обумовлює ситуацію, у якій перспективи розвитку підприємства суттєво визначаються ефективністю системи управління витратами. Вміння планомірно і раціонально керувати витратами логістичної діяльності в періоди погіршення кон'юнктури ринку підвищує шанси підприємства на виживання. Важливою стає задача оптимізації руху матеріальних ресурсів, а також оптимізації витрат, пов'язаних із забезпеченням такого руху.

Логістична діяльність підприємства – це компонент управління ланцюгом поставок, що передбачає планування, впровадження та контроль ефективного прямого та зворотного потоку зберігання товарів, послуг та пов'язаної з ними інформації між точкою виробництва (виготовлення) та точкою споживання з метою задоволення потреб споживачів.

Логістична діяльність являє собою сферу функціонування підприємства, спрямовану на планування, реалізацію й контроль руху продуктів для задоволення попиту споживачів і формування прибутку для задоволення корпоративних інтересів.

Логістична діяльність охоплює планування обсягу реалізації продуктів з урахуванням рівня прибутку, що прогнозується, пошук і добір контрагентів, проведення з ними обмінних процесів з установами ціни та інтенсивності попиту, виявлення та активне використання чинників, здатних пришвидшити просування товарів на ринок і збільшити прибуток від здійснення логістичної діяльності.

Основним завданням управління логістичною діяльністю є забезпечення «доступності», тобто координація та синхронізація попиту та пропозиції на продукцію та послуги компанії при мінімально можливих витратах. Основні цілі логістичної діяльності доцільно представити наступним чином:

1. Підпорядкування логістичної діяльності вимогам обслуговування клієнтів (тобто система логістики працює для забезпечення високого рівня задоволення потреб одержувачів).
2. Мінімізація логістичних витрат (тобто економічно ефективний спосіб функціонування логістичної системи).

Важливим елементом системи управління логістичною діяльністю підприємства є оцінювання ефективності її здійснення. Враховуючи той факт, що загальноприйнятим критерієм щодо раціональності та адекватності будь-якої діяльності є ефективність як показник міри досягнення поставлених цілей за мінімально можливих витрат, оцінювання ефективності логістичної діяльності є одним з ключових етапів відповідного управлінського процесу.

До ключових показників, що визначають ефективність управління логістичною діяльністю підприємства, відносять:

- обсяги економії коштів та ресурсів в результаті ефективної та своєчасної організації руху матеріальних ресурсів;
- обсяги економії коштів та ресурсів внаслідок скорочення втрат за рахунок зменшення простоїв техніки в очікуванні технологічного транспорту;
- обсяги економії коштів та ресурсів, зниження втрат як наслідок своєчасної доставки продукції до місць зберігання, переробки та споживання;
- частка вантажів, зіпсованих або втрачених під час транспортування та навантаження;
- питома вага вантажів, якість яких погіршилася під час їх доставки;
- динаміка часу простоїв вантажів;
- рівень оптимізації маршруту.

Сучасним підприємствам необхідно в процесі управління логістичною діяльністю керуватися принципами стратегічного маркетингу, стратегічного планування, стратегічного контролю та реалізовувати логістичні стратегії і тактичні заходи відносно: формування асортименту товару та встановлення цін на нього, вибору оптимальної структури каналів розподілу, систем та методів збуту, розробки комплексу просування, організації оптової та роздрібною торгівлі, складання угод та вирішення питань дебіторської заборгованості, використання логістичного підходу до транспортування, складування та збуту продукції.

Ефективна організація управління логістичною діяльністю на засадах системного та стратегічного підходу є запорукою забезпечення стійкого та конкурентоспроможного функціонування підприємства.

**Мовчанюк О.В., магістрант, гр. МОМ-21, ФБСО**  
**Науковий керівник: Бірюченко С.Ю., к.е.н.**  
*Державний університет «Житомирська політехніка»*

## **ВИХІД НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ: ОСОБЛИВОСТІ ТА ВИГОДИ ДЛЯ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

У сучасному світі існує понад 200 країн, розташованих на різних континентах. Кожна з яких має свою особливу ментальність, унікальні національні традиції, а також свої особливості ведення бізнесу. Для компанії, яка планує освоювати закордонні ринки важливо враховувати той факт, що держави мають далеко нерівноцінним потенціалом прибутку. Компанії необхідно зробити ретельний аналіз можливих потенційних країн, на яких є ймовірність здійснити закордонну експансію, і в кінцевому рахунку переваги повинна бути віддана тій країні, де існує реальна перспектива довгострокового отримання прибутку. На потенційну привабливість міжнародних ринків особливо сильно впливають політичні і економічні чинники. Також пріоритетне значення має співвідношення вигод, витрат і ризиків, з якими безпосередньо може зіткнутися компанія, що починає свій бізнес в даній конкретній країні.

Говорячи про довгострокові економічні вигоди нової країни як потенційного ринку, важливо враховувати такі параметри як розмір ринку, його демографічний значення, а саме наскільки перспективним є розвиток внутрішнього попиту на національному ринку, поточний добробут споживачів на потенційному новому ринку, а також прогнозування довгострокового добробуту в майбутньому, що безпосередньо залежить від нинішніх темпів зростання місцевої економіки – тобто все, що безпосередньо пов'язано з купівельною спроможністю на конкретному ринку. Вкрай важливо враховувати такі нюанси, що не дивлячись на те, що такі ринки як індійський, китайський, індонезійська, з точки зору розміру ринку і чисельності споживачів є дуже великими, при їх аналізі особливо важливо звернути увагу на показники рівня життя і темпів економічного зростання місцевої економіки.

Одним з ключових чинників, є та цінність, яку фірма здатна створити на зарубіжних ринках. Така цінність безпосередньо залежить від того, наскільки товарну пропозицію компанії відповідає і може бути адаптовано під потреби ринку, на яку здійснюється зарубіжна експансія, а також наскільки нове товарна пропозиція відповідає характеру локальної конкуренції. Успіх компанії на зарубіжному ринку залежить від того, наскільки об'ємно вона буде здатна потрапити в мейнстрим місцевого ринку, чи буде вона здатна запропонувати такий товар, який крім того, що буде задовольняти ринкові потреби споживачів, так само буде або абсолютно новим, або тим товаром, який не присутній широко на ринку. Ключовий висновок полягає в тому, що чим вище цінність товару на зарубіжному ринку, тим реальніше поступово встановлювати більш високу ціну, а також прискорити обсяги продажів. Провівши такий аналіз, компанія, яка збирається освоювати міжнародні ринки, може ранжувати країни за ступенем їх інвестиційної привабливості, а також оцінити довгостроковий потенціал прибутковості, який можливо отримати в новій країні як потенційний ринок для ведення міжнародного бізнесу.

Після того, як компанія вирішує для себе на які ринки їй найбільш сприятливо і оптимально проникати, необхідно визначити час виходу на закордонні ринки. Раннє проникнення характеризується тим, що фірма з'являється на новому ринку раніше своїх конкурентів, і якщо вона здатна запропонувати таку товарну пропозицію, яке здатне задовольнити місцеві потреби покупців, а також відповідати локальної конкуренції, то їй, безумовно, чекає успіх. Фірма-першопроходець в першу чергу отримує можливість випередити своїх конкурентів і міцно закріпити свій бренд у свідомості споживачів даного ринку. Ще однією перевагою є те, що компанія набуває можливість посилено нарощувати обсяги збуту в країні, тим самим залишаючи позаду своїх конкурентів, і отримує значну перевагу в витратах, в порівнянні з фірмами, такими за нею. За рахунок великих обсягів збуту на новому ринку у компанії є можливість знизити свої ціни, тим самим конкуренти з меншими обсягами змушені будуть покинути ринок. Більш того, ще одним істотним плюсом на користь країни-першопрохідника є її можливість створювати витрати перемикання, які підсвідомо прив'яжуть покупців до вже відомого бренду компанії. Конкурентам буде вкрай складно боротися з компанією, у якої вже сформована величезна частка лояльних покупців, оскільки відоме в економічній теорії поняття - ефекту, дійсно сильно діє на перевагу споживчого ринку.

Однак існують і негативні аспекти положення першопрохідника. Такі мінуси в першу чергу характеризуються вкрай високими витратами раннього проникнення. Саме їх несе фірма, яка вперше потрапила на ринок, але послідовники часто можуть їх втекти. Високі витрати раннього проникнення виникають тоді, коли система ведення бізнесу в країні, яка була обрана для міжнародної експансії кардинально відрізняється від тієї, яка присутня в країні фірми-першопрохідника. При сильному відмінності у веденні бізнесу витрачається дуже багато часу, сил і засобів для того, щоб бути в мейнстрімі локального бізнесу. Також негативними аспектами є невизначеність попиту на продукцію в майбутньому на даному ринку, а також можливу зміну потреб покупців.

## УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КРИЗИ

Цінність людського ресурсу для розвитку бізнесу важко переоцінити, особливо актуальним цей фактор став під час глобальної фінансової кризи 2020 року. Проаналізовано, що за період пандемії велика частина підприємств втратила значну частину фінансових ресурсів. Відповідно до статистичних даних за січень–березень 2020 року прибуток великих та середніх підприємств склав 262,4 млрд грн, що на 10,1 % більше у порівнянні з таким же періодом 2019 року. Та за даними Держстату збитки за січень–березень 2020 року становлять 233,2 млрд грн, що на 216,4 % більше ніж у 2019 році. Наслідком цього є складнощі з управління персоналом та підприємством в цілому, які полягають у відсутності загальних правил чи універсальних рішень для керівників в момент кризи. Підприємства скорочують кількість працівників для зменшення витрат, що є показником непрофесійності. Вважаємо, що під час економічної нестабільності важлива робота з працівниками, адже для того, щоб стабілізувати підприємство на ринку, потрібно мобілізувати всі можливі ресурси. За допомогою кризи можна досягнути вищих показників у майбутньому, переосмислити цілі та завдання бізнесу, а також підвищити мотивацію співробітників.

При дослідженні досвіду країн Європейського Союзу, визначено, що особливість їх підходу полягає у системній діагностиці, попередженні та подоланні кризової ситуації. Також країни Європи змінюють структуру підприємств та впроваджують нестандартні методи управління персоналу, що дозволяє знизити психологічну напругу серед співробітників, проводити антистресову підготовку персоналу задля м'якшого проходження кризового стану. Важливим є забезпечення соціального страхування та працевлаштування для працівників, які звільняються. «Команда адаптивних менеджерів» – це група людей, яка реалізує антикризові стратегії, визначені на фірмі. Зазвичай це власні спеціалісти, але є компанії, які користуються аутсорсингом і наймають інших кваліфікованих фахівців.

Один з антикризових методів управління – це скорочення штабу, тобто звільнення «кадрової периферії» – працівники, яким можна швидко знайти заміну, без яких якість роботи не зміниться, а головне не зменшиться. Для звільнення їх є два методи: жорсткий та м'який. При жорсткому підході працівника попереджують про звільнення, виплачують визначені законодавством кошти та звільняють. Для м'якого підходу є більше способів, та варто зазначити, що найпоширеніший у Європі «аутплейсмент» майже не використовується в Україні. Аутплейсмент – це метод звільнення робітників, що передбачає максимальне сприяння роботодавцем новому працевлаштуванню для колишніх працівників. В Європі це вже стало послугою, але українські підприємства ще недостатньо зрілі для прийняття і використання такого сервісу. Антикризове управління здійснюється відповідно до основних функцій менеджменту:

1. Планування. На цьому етапі слід переглянути основні цілі та мету діяльності, доречним вважаємо змінити їх для кращої роботи підприємства. Відповідно до цілей варто розробити стратегію поведінки на ринку та в межах компанії. Вважаємо необхідним спланувати чисельність людей, розглянути потребу в персоналі загалом та актуальним є питання зміни системи оплати праці та мотивації.

2. Організація. На другому етапі рекомендуємо створити команду керівників різних підрозділів, які фахово проаналізують ситуацію та реалізують узгоджений план. Пропонуємо залучати експертів з іншої компанії, що економить витрати на утримання власних працівників. Адже робітникам зі штабу потрібно сплачувати не тільки заробітну плату, а й соціальні гарантії та додаткові виплати, що в сумі дає більше ніж оплата праці тимчасового робітника.

3. Мотивація. В умовах кризи у підприємства обмежені можливості матеріального стимулювання, і варто працювати з нематеріальними. Відповідно до піраміди Маслоу, в першу чергу слід задовольнити базові потреби працівників, а після цього надавати їм інструменти для розвитку та мотивувати до ефективної роботи. Адже людина, яка не задовольнила свої фізіологічні та соціальні потреби, не буде мати змогу та бажання продуктивно працювати. На наш погляд, після зміни потреб змінюються і цінності людини, а отже і підхід до роботи. Також рекомендуємо підвищити рівень довіри до керівництва, це об'єднує колектив і дозволяє вирішувати конфлікти з мінімальними затратами ресурсів.

4. Контроль. Цей етап дозволяє перевірити дієвість попередніх дій, скорегувати їх та безпосередньо здійснювати контроль діяльності. Для кращого розуміння співробітниками їхніх завдань рекомендуємо прописати чіткі обов'язки та стандарти роботи для кожного відділу. А також слід прописати систему штрафів та винагород у ситуації кризи та для майбутнього функціонування компанії.

Підсумовуючи, зазначимо, що варто спонукати персонал до реалізації їхніх творчих та професійних здібностей і не обмежувати у цьому своїх працівників.



Орел К.С., студ., гр. МО-61, ФБСО  
Пашенко О.П., к.е.н., доц., доц. кафедри менеджменту і підприємництва  
Державний університет «Житомирська політехніка»

## ВПЛИВ ІНФЛЮЕНСЕР-МАРКЕТИНГУ НА РОЗВИТОК СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ

Із розвитком сучасних технологій, зокрема, інтернету та соціальних мереж значно збільшилася кількість доступних способів для рекламування брендів, товарів чи послуг. Кожен може підібрати варіант у залежності від цілей, стратегії, бюджету, тому виник такий вид маркетингу, як Influencer Marketing (англ. Influencer marketing, інфлюенсер-маркетинг) в перекладі – маркетинг впливу. Адже відомо, що краще всього працює та реклама, яка не виглядає рекламою.

Інфлюенсер-маркетинг – це спосіб просування товарів або послуг через інфлюенсерів. Під інфлюенсером розуміється людина, бренд або група осіб, які здатні вплинути на поведінку і рішення своєї аудиторії. Інфлюенсери є рольовими моделями для своїх підписників, вони напряму впливають на вподобання аудиторії і рішення про покупку. Їхній контент має стабільно високий рівень залученості. Виділяють такі рівні інфлюенсерів, як:

- мегаінфлюенсери – це «зірки», в яких більше мільйона читачів. Їхні охоплення використовують, щоб підвищити впізнаваність бренду. Серед переваг «зірок» – ефект ореолу і професіоналізм. З мінусів – високий цінник і низька залученість.

- Макроінфлюенсери – від 100 тисяч до 1 мільйона читачів. Їхні переваги: високе цільове охоплення на конкретному ринку, якість контенту і відкритість до співпраці.

- Мікроінфлюенсери – до 10 тисяч читачів. Невелика, але лояльна аудиторія забезпечує таким інфлюенсерам високий рівень довіри. Через низький цінник брендам вигідніше замовити рекламу за участю декількох мікроінфлюенсерів, ніж звертатися до пасивної аудиторії «зірок».

- Наноінфлюенсери – менше 1000 читачів. У таких інфлюенсерів є авторитет і довіра в конкретному співтоваристві. Їхня реклама виглядає як дружня порада, тому вони мають найвищий рівень залученості, але не дають великого охоплення.

Інфлюенсери є рольовими моделями для своїх підписників, вони напряму впливають на вподобання аудиторії і рішення про покупку. Їхній контент має стабільно високий рівень залученості. Співпраця з інфлюенсерами дає брендам можливість звернутися зрозумілою мовою до аудиторії, яка не сприймає пряму рекламу, та одразу отримати певний рівень довіри.

Головний принцип даного виду маркетингу – нативна і ненав'язлива комунікація через рекомендації. Як правило такий вид маркетингу використовується в соціальних мережах. Ринок інфлюенсер-маркетингу в Україні молодий та дуже активно розвивається.

Створення контенту, який продає, лідерами думок класифікується за наступними типами:

- нативная інтеграція і продакт-плейсмент. Інфлюенсер показує своїм читачам, що користується певним продуктом або послугою;

- огляд товару або послуги. Крім самої рецензії на продукт, лідери думок показують процес розпакування подарунків або покупок, залишаючи посилання на аккаунт бренду;

- рекламна вставка (цей інструмент найчастіше використовується в відео);

- інтерактив / конкурси. Розіграші, прямі ефіри, відповіді на коментарі – ці інструменти допомагають підтримувати емоційний зв'язок з читачами та просувати товар. Також деякі бренди надають свій аккаунт інфлюенсерам, щоб вони протягом дня ділилися з читачами своїми Stories;

- підтримка офлайн-активності. Бренди запрошують інфлюенсерів на відкриття нових магазинів або запуск продуктів, влаштовують фан-зустрічі і бранчі.

Найефективніші формати контенту – пост в Instagram, Instagram Stories і відео на YouTube. Маркетинг впливу підвищує впізнаваність бренду, підвищує рівень довіри і залученість аудиторії, підвищує охоплення і конверсії, збільшує продажі, показує, як працює продукт, усуває негативну асоціацію з товаром або послугою, створює «правильне позиціонування». Безумовно в даному виді маркетингу є й мінуси, в зв'язку з тим, що інфлюенсер-маркетинг лише на початковій стадії розвитку в нашій країні. Інфлюенсерство в Україні законодавчо не врегульоване, це стосується всіх аспектів роботи з інфлюенсерами – від підбору та брифінгу, до дотримання сторонами зобов'язань, оцінки ефективності кампаній, підписання договорів порядку розрахунків. Найбільш врегульованими є ринки США та Великої Британії. Там питаннями стандартизації й регулювання ринку займаються і провідні агенції, і спеціалізовані асоціації, і держава на рівні законів.

## **НАПРЯМИ АДАПТАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ДО СУЧАСНИХ УМОВ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

Умови функціонування вітчизняних підприємств характеризуються змінністю, динамічністю та невизначеністю протягом тривалого періоду. Особливо загострилися відповідні тенденції на поч. 90-х рр. ХХ ст., що було обумовлено кардинальною зміною умов господарювання, суттєвими трансформаціями соціально-економічних систем та відносин. Відтак, питання, пов'язані із адаптацією господарюючих суб'єктів до умов функціонування, були і залишаються актуальними з огляду на необхідність забезпечення ефективного та стійкого розвитку підприємства. Водночас, події 2020–2021 рр., пов'язані із поширенням захворювання COVID-19 як у світі в цілому, так і на теренах України, призвели до чергової суттєвої зміни в умовах господарювання, пов'язаної із карантинними обмеженнями. Відповідні обмеження вплинули на функціонування суб'єктів підприємництва в усіх сферах економічної діяльності, проте найбільш негативно позначилися на підприємствах у сфері обслуговування. Зазначена ситуація поставила значну кількість підприємств під загрозу банкрутства та ліквідації, а також загострила питання, пов'язані із забезпеченням адаптації та виживання в сучасних умовах господарювання.

Адаптація за своїм економічним змістом представляє собою процес пристосування підприємства до змінних умов зовнішнього середовища, що передбачає зміни у бізнес-процесах, структурі підприємства, механізмах його функціонування різного масштабу з метою приведення внутрішнього середовища у відповідність до вимог зовнішнього, забезпечення гомеостазу підприємства як економічної системи, а в підсумку – його виживання та, у найкращому випадку, ефективності функціонування. Питання, пов'язані із забезпеченням адаптивних реакцій підприємства, є особливо нагальними у контексті суттєвих обмежень, що вимагають пошуку нових підходів до управління діяльністю суб'єктів господарювання.

Забезпечення адаптивних реакцій є складним управлінським процесом та вимагає реалізації відповідної послідовності дій, зокрема: аналіз стану та динаміки чинників зовнішнього середовища підприємства; оцінка внутрішнього середовища підприємства з позиції ідентифікації його реальних можливостей до впровадження заходів адаптивного характеру; вибір та оцінка альтернативних адаптивних рішень; впровадження заходів та контроль за їх реалізацією.

Практика показала, що, з урахуванням існуючих обмежень, найоптимальнішим рішенням є диверсифікація. Варто відзначити, що найбільш поширеними виступили дві форми диверсифікації: продуктова та у сфері реалізації.

Продуктова диверсифікація пов'язана зі змінами у асортименті продукції та / або послуг, що пропонуються споживачам. Зокрема, можливими є всі три види продуктової диверсифікації (горизонтальна, концентрична та конгломератна), що передбачають або розширення асортименту за рахунок видів продукції / послуг, які не підпадають під карантинні обмеження та не пов'язані з основним видом діяльності, або за рахунок пов'язаних з основним видом діяльності продукції / послуг, які передбачають інші напрями та можливості збуту (наприклад, заклади громадського харчування переорієнтувалися на послуги доставки їжі на замовлення, заклади торгівлі непродовольчими товарами розширили асортимент за рахунок продовольчих товарів тощо).

Диверсифікація у сфері реалізації обумовлена переходом значної кількості суб'єктів господарювання до реалізації продукції / послуг за системою онлайн-замовлень (за телефоном або з використанням засобів мережі Інтернет). Зокрема, використовуються як сайти у мережі Інтернет, так і групи у різноманітних Інтернет-спільнотах та соціальних мережах. Все це призвело до зміни особливостей просування та реалізації продукції та послуг суб'єктів господарювання.

Іншими, менш поширеними, проте також дієвими напрямками адаптації у сучасних умовах можуть бути: реорганізація та реінжиніринг суб'єктів господарювання з метою оптимізації витрат діяльності; удосконалення системи управління витратами; підвищення ефективності взаємодії із клієнтами з метою підвищення рівня їх лояльності та завоювання нових споживачів; підвищення гнучкості збутової політики; вихід на нові сегменти ринку з метою збільшення обсягів реалізації; впровадження технологій ощадного виробництва, тощо.

Отже, складність сучасних умов господарювання вітчизняних підприємств ставить особливий наголос на питання, пов'язані із адаптацією їхньої діяльності до умов зовнішнього середовища. Єдиного «правильного» рішення у сфері адаптації не існує, адже кожен суб'єкт господарювання характеризується індивідуальними внутрішніми та зовнішніми параметрами, тож вибір конкретних адаптивних заходів залежить від значень відповідних параметрів.

**Остапчук Т.П., д.е.н., проф.,  
зав. кафедри менеджменту і підприємництва,  
Державний університет «Житомирська політехніка»**

## **НАПРЯМИ РЕАЛІЗАЦІЇ КОНЦЕПЦІЇ ВАРТІСНО ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ**

Напрями реалізації концепції вартісно орієнтованого управління тісно пов'язані з напрямками удосконалення системи управління в контексті її переорієнтації на внутрішнє генерування вартості підприємства, виходячи з управління відповідними факторами її створення як основного сукупного показника доцільності здійснення вкладень інвестиційних ресурсів в його розвиток.

Концепція вартісно орієнтованого управління, становлення якої відбулося в 1980–1990 роках завдяки практиці провідних світових консалтингових компаній, з'явилася в умовах необхідності розробки стратегії, яка б забезпечувала видимість корпоративних конкурентних потужностей, прозоро демонструвала результати відповідних заходів та надавала необхідну інформацію для прийняття ефективних управлінських рішень.

Підхід до управління, який є орієнтованим на максимізацію вартості підприємства був сформований американською школою менеджменту, тому розвиток цього підходу в практиці вітчизняних підприємств є можливим на засадах врахування досвіду, який склався в англійських країнах, особливо в США. Поняття «вартісно орієнтованого управління» є відносно новим не тільки для вітчизняної практики, але й зарубіжної. Вперше це поняття було використане лише в 1994 році американським вченим Дж. Таггартом у праці «Імператив вартості: управління для отримання максимального прибутку акціонерів».

Актуальність вивчення проблематики вартісно орієнтованого управління підтверджується необхідністю досліджень аспектів залучення ефективних механізмів управління в практику вітчизняних підприємств, що допомагають їм одержати конкурентні переваги та покращити показники своєї діяльності. Вартісно-орієнтований підхід до управління підприємством розглядається не тільки як інструмент управлінням вартістю, але й як засіб підвищення ефективності управління окремими видами ресурсів та підприємством в цілому.

Тому необхідним є створення цілісної системи взаємопов'язаних показників, яка й буде виступати дієвим інструментом управління вартістю підприємства на основі збалансування всіх інтересів груп зацікавлених осіб. Інтегрованою системою показників для вирішення цього завдання є збалансована система показників як один з найбільш дієвих та популярних інструментів управління, який використовується не тільки американськими компаніями, але й провідними компаніями інших держав.

Збалансована система показників може виступати основою для створення таких умов для управління, в яких елемент невизначеності буде зводитися до можливого мінімуму, оскільки при її застосуванні управлінських склад підприємства більш швидко зможе реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та відповідно підвищиться загальний ступінь гнучкості в управлінні, що безумовно буде позитивно відображатися на процесах, спрямованих на реалізацію загальної стратегії підприємства щодо вартісно орієнтованого управління.

Розвиток збалансованої системи показників є динамічним процесом, що спричиняє зміни в засадах теоретичного базису з метою максимальної відповідності сучасним потребам вартісно орієнтованого управління. На сьогоднішньому етапі становлення збалансованої системи показників зарубіжні автори пропонують її адаптувати для потреб управління в умовах епохи дії «Закону Сарбейнса-Окслі». Ключовим моментом даної пропозиції є формування матриці управління ризиками (Risk Control Matrix, RCM), в якій використовуються ключові індикатори ризику (Key Risk Indicators, KRIs) як такі, що відстають за своїм значенням (Lagged Indicators) для кожного виду ризику, та ключові індикатори контролю (Key Control Indicators, KCIs) як випереджаючі індикатори (Leading Indicators) для кожного виду діяльності підприємства. Основна мета такого підходу полягає в дотриманні балансу між стратегією отримання прибутку підприємства та стратегією внутрішнього контролю. Застосування вищевказаних пропозицій дозволить використовувати збалансовану систему показників для потреб вартісно орієнтованого управління вітчизняних підприємств, оскільки сьогоднішні етапи розвитку збалансованої системи показників впливають на здатність підприємства формувати додану вартість для його власників, що в цілому буде сприяти впровадженню концепції вартісно орієнтованого управління в діяльність підприємств, а також дозволить підвищити рівень показника економічної доданої вартості та загальної вартості підприємства.

## АВТОВЕБІНАРНА ВОРОНКА: СУТНІСТЬ, ПРИНЦИП ДІЇ, ЕТАПИ РЕАЛІЗАЦІЇ

Сучасний світ багатогранний, повний нової і цікавої інформації, він постійно розвивається і ніколи не зупиняється на досягнутому. Ми щось вигадуємо, вивчаємо і ділимося з іншими в процесі простої розмови за чашкою кави чи в звичайному повідомленні. При цьому різноманітні знання можна отримати не тільки в бібліотеці в книгах, що присвячені конкретній тематиці, а й в Інтернеті. Одним з найбільш популярних і відомих методів здобуття нових знань серед молоді є онлайн вебінари, онлайн майстер-класи та інші способи представлення нових знань в незвичному онлайн форматі, хоча зараз це вже достатньо буденні методи.

Сучасні маркетологи, які розуміють людську психологію створюються так звані вебінари, які є однією з основних ланок воронки продажів, а якщо більш точно, то однією з ланок автовебінарної воронки продажів. В них коротко розповідається корисна інформація і робиться підводка до курсу, який можна придбати. Тим часом продажі основного продукту відбуваються автоматично без участі людини. Так діє правильно налаштована автоворонка продажів. Спочатку ви продумуєте кожен крок впливу на випадкового відвідувача і плавно переводите його в статус постійного клієнта.

Автоворонка продажів (анг. Automatic sales funnel) - автоматична система роботи з потенційним клієнтом (лідом) в мережі Інтернет, організована за допомогою чат-ботів, а також з використанням інструментів таргетизованої розсилки по e-mail, серії вебінарів. За допомогою чат-ботів відбувається знайомство і ознайомлення клієнта з товаром (послугою) і подальше його (її) придбання. Назва воронка виникла через те, що на кожному кроці незацікавлені клієнти «випадають», тобто вони не проходять повний шлях від зацікавленості і до покупки товару. Зазвичай картинка приблизно така: 800 людей прийшли на сайт, 200 додають в кошик і близько 50 оформляють покупку, тобто на кожному кроці воронки втрачається багато потенційних клієнтів.

У разі автоворонки автоматичні повідомлення працюють з основною проблемою: утримати клієнтів і зменшити втрати зацікавленості на кожному кроці, розширюючи тим самим кроки воронки. Автоворонка м'яко переводить клієнтів з одного кроку на інший, зберігаючи їх зацікавленість.

Характерною відмінністю автоворонки від звичайної воронки продажів є часткова або повна відсутність людського фактора в продажах, що допомагає економити фінансові ресурси на утримання окремих відділів і проводити оперативну обробку більшої кількості потенційних клієнтів.

Автоворонка продажів має достатньо переваг у використанні, тому підприємствам, які працюють тільки онлайн або поєднують онлайн і офлайн роботу слід звернути свою увагу на даний механізм. Переваги автоворонки продажів:

- Можливість збільшити постійний дохід з одного клієнта. Розраховується за допомогою показника LTV. Він означає прибуток, яку ви отримуєте від одного клієнта за весь період співпраці з ним
- Підвищення ймовірності зробити з кожного випадкового відвідувача постійного покупця
- Зменшення відмов холодних і теплих клієнтів
- Збільшення продажів і підвищення прибутку
- Мінімізація витрат на залучення нових покупців
- Зменшення витрат на рекламу

Автоворонка продажів найбільш ефективна в наступних сферах, але її використання не обмежується лише цими трьома пунктами:

1. Інфобізнес. У цій сфері (бізнес-інкубатор Marketinator) працюють найбільш щільно, тому точно можемо сказати, що автоворонка – must have там, де продають інформаційний контент, навчають чогось, або ведуть хобі-курси.

2. Роздрібні продажі. Автоворонка може стати ефективним інструментом для торгівлі, але тут є деякі особливості. Через неї добре продавати будь-який дуже актуальний, трендовий товар. Так, у 2018–2019 роках в тренді були блютуз-колонки і навушники, загальний прибуток від цих девайсів порохувати, напевно, неможливо. Зараз по всьому світу затребуваний інший тренд – медичні маски.

3. Інтернет-магазин. Автоворонка в роботі інтернет-магазину. У попередньому пункті ми підійшли до цього питання, головне обмеження і особливість – фокусування на окремому товар або категорії. Асортимент з 30000 товарів через автоворонку продавати не вийде, але трендові пропозиції підуть «на ура». Широко застосовується великими магазинами.

По суті, це просто розсилки, але готуючи пропозицію для клієнта, система дивиться на те, що у покупця в кошику, аналізує перегляди і попередні замовлення, демонструє браузерну рекламу, що дозволяє відносити такі продажі до автоворонки. Отже, автоворонка продажів – це певна система, що

працює в мережі Інтернет. Вона спрямована на привертання уваги клієнтів і мотивування клієнтів до покупки товару.

Проте слід зазначити, що в інфобізнесі використовують не просто воронку продажів, а один з її видів – автовебінарну воронку. Автовебінарна воронка продажів – це воронка, в яку вбудований вебінар або серія вебінарів, що розраховані на певного користувача. З точки зору структури та наповненості тут може бути безліч варіантів. Розглянемо три етапи автовебінарної воронки продажів:

- 1 етап – це самий початок воронки;
- 2 етап – після вебінару;
- 3 етап – подальша взаємодія.

На перший погляд дана система не складна і має мало етапів, проте кожен етап включає в себе ще декілька підпунктів, які більш детально описують механізм дії автовебінарної воронки продажів.

До першого етапу проводяться всі процеси і дії, які виконуються до запуску онлайн вебінару. Перш за все – це процес підписки. У класичній автоворонці як лід-магніту виступає, як правило, якийсь продукт, що його можна скачати на свій пристрій – pdf-звіт, шаблон або відео, то є щось, що не передбачає великої залученості від автора. У автовебінарній воронці людина підписується на майстер-клас, тобто онлайн-захід.

Від моменту реєстрації і до моменту заходу, маркетологам потрібно взаємодіяти з аудиторією через відео, корисні матеріали і так далі. Можна також запропонувати бонус за залишення телефону, приєднання до соціальних мереж, заповнення свого профілю.

Наступний і останній крок, що завершує 1 етап – це сам день трансляції вебінару. У цей день відправляються листи з нагадуваннями про те, що скоро вебінар – це може бути смс-повідомлення, дзвінок, ретаргетинг і т. д. Повідомлення варто відправляти за прописаною завчасно схемою. Слід нагадати потенційному клієнту про онлайн захід зранку о 9 годині (враховуючи часовий пояс), потім за годину до початку ефіра. Наступне повідомлення необхідно написати за 15 хв до початку трансляції і звичайно лист після онлайн вебінару.

Звичайно ж, в цей день проводиться сам автовебінар, який починається в певний час і являє собою повну емуляцію живого ефіру з презентацією, чатом та іншими елементами.

Етап «Після автовебінару» є набагато ширшим. Другий етап автовебінарної воронки складається з повтору або запису серії інших вебінарів.

Повтор пропонується людям, які зареєструвалися на вебінар, але не мали можливості бути в кімнаті трансляції. Цей прийом дозволяє збільшити кількість людей, яких може зацікавити запропонований курс і в майбутньому вони можуть стати вашими клієнтами.

Запис можна запропонувати відвідувачам, які переглянули автовебінар, щоб вони мали можливість ще раз переглянути матеріали в зручний їм час. Запис – це відео, що дає можливість перемотувати матеріали на найцікавіші або найбільш незрозумілі моменти, щоб краще розібратися з ними. Отже, користувач вже розглядає можливість купити продукт через контент, кейси, історії, через закриття заперечень і інші різні прийоми, які використовуються в інфомаркетингу. Вплив продовжується через наступні лінки, автомафон, який включає в себе 3 або 5 вебінарів. На них дається корисна інформація та робиться знову пропозицію на отримання платного продукту.

3 етап автовебінарної воронки розпочинається з нових воронок, тобто після того, як людина пройшла серію, можна запропонувати їй перепідписатися на інші кейси. Інформація про потенційних клієнтів накопичується, формуються бази, які оновлюються, перегруповуються відповідно до нових запитів.

Отже, ви можете створювати нові системи, які будуть постійно здійснювати залучення нової аудиторії, взаємодії з нею, вибудовування відносин і продажу.

Отже, автовебінарна воронка продажів – це достатньо складний і багатогранний, з однієї сторони систематизований процес, а з іншої сторони його можна назвати творчим. Потрібно постійно придумувати нові шляхи залучення нових клієнтів в автовебінарну воронку, розповідати їм цікаву корисну інформацію, щоб у висновку ці люди стали покупцями нашого продукту.

Тема просування інформації в Інтернет зараз є досить актуальною. Молоді люди бажають знайти нові цікаві знання, але не бажають витрачати на це багато часу і сил. Онлайн вебінари вирішили їх проблему. Проте вигоду від цього отримує не тільки молодь, яка потрапляє в автовебінарну воронку, а й ті, хто створив продукт і мають бажання продати його за певну суму коштів.

Дослідивши тему «автовебінарної воронки продажів» ми дійшли висновку, що це автоматична система роботи з потенційним клієнтом (лідом) в мережі Інтернет, організована за допомогою чат-ботів, а також з використанням інструментів таргетизованої розсилки по e-mail. Автовебінарні воронки найбільш поширені в інфобізнесі. Щоб автовебінарна воронка була успішною, необхідно дослідити сферу функціонування бізнесу і побудувати воронку, яка буде точно підходити даній ситуації і приносити найбільше користі, тобто залучати більше покупців інфопродукту.

**Пашенко О.П., к.е.н., доц.  
доц. кафедри менеджменту і підприємництва  
Державний університет «Житомирська політехніка»**

## **ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ МАРКЕТИНГУ В ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Здоров'я населення є одним із базових чинників розвитку будь-якої держави, й України в тому числі. Проте дослідження показали, що стан здоров'я українців на сьогодні є дуже незадовільним. Тому пріоритетними стають заходи з реформування вітчизняної медичної галузі. За нових умов функціонування закладів охорони здоров'я підвищується актуальність їх маркетингової діяльності.

Адже саме на засадах маркетингу можливо розробити ефективний комплекс та складові медичних послуг, вирішити питання ціноутворення та оптимізації закладів охорони здоров'я, просування медичних послуг тощо.

Розглядаючи медичну послугу з позицій маркетингу варто звернути увагу на її багаторівневий склад. Перший рівень розуміння послуги – основний, послуга за задумкою. Для медичної послуги цей рівень становить собою власне медичну допомогу.

Другий рівень – послуга у реальному виконанні. Вона включає визначений рівень якості надання медичної допомоги, торгову марку (іншими словами назву конкретної лікарні у якій надається ця послуга), комфорт та естетику при її наданні, сервіс чи додаткові послуги (наприклад, разом з наданням медичної допомоги щодо лікування конкретного захворювання надаються послуги з повної діагностики організму, приймаються аналізи, лікуються додаткові захворювання, проводиться госпіталізація, транспортування, психологічна підтримка, післяопераційне обслуговування, профілактичні заходи, консультація дієтолога, медикаментозне забезпечення тощо).

Третій рівень становить собою всі інші рівні плюс підтримка інструментами маркетингу, а саме ціновою політикою, якщо послуга не є безкоштовною для споживача; політикою розподілення; маркетинговою політикою комунікацій.

Четвертий рівень – отримання споживачем послуги не за основним її призначенням, а за прихованими мотивами. Наприклад, одинока людина відвідує свого лікаря не з причин нездужання, а з метою поспілкуватися, отримати якусь пораду.

До засобів маркетингової політики комунікацій в закладах охорони здоров'я можна віднести всі засоби, що застосовують інші організації, а саме рекламу, ПР, засоби стимулювання збуту, прямий маркетинг, виставки, фірмовий стиль, мерчандайзинг, спонсорство. Для профілактичної медицини найбільш прийнятним є застосування засобів ПР у вигляді прес-релізів, репортажів на радіо, телебаченні профілактичного характеру. Стимулювання збуту у медичній галузі може здійснюватися шляхом розроблення виваженої системи знижок та впровадження різного роду акцій, що сьогодні є дуже поширеним закордоном.

Функції корпоративного героя у закладах охорони здоров'я може виконувати провідний, широко відомий серед пацієнтів лікар закладу, часто він є головним лікарем. Щодо комунікаційної політики, то важливим і сприятливим є поширення інформації серед населення про ключові переваги здорового способу життя. У зв'язку з тим інформація, що подається повинна враховувати умови, у яких перебуває цільова аудиторія; також є значна кількість неправдивої інформації; відсутні узагальнені дані на державному рівні, щодо як немедичних способів збереження здоров'я, так і медичних. Така інформація поширюється через різноманітні канали комунікацій: телебачення, газети, брошури, освітні семінари, Інтернет. Також один з основних засобів впливу на аудиторію – це соціальна реклама. Вона дає змогу переконувати споживачів через вплив на емоційний стан. Також варто звернути увагу на такий важливий інструмент у маркетинговій політиці як PR-технології, оскільки він дозволяє створити для цільової групи модель для наслідування у пропагуванні здорового життя.

З ростом конкуренції в галузі охорони здоров'я стає все більш важливим використання креативних маркетингових тактик, які поглиблюють стосунки з вашими пацієнтами. Агенція медичного маркетингу Vitamin (США) підготувала огляд декількох креативних ідей, які можуть допомогти вам вдихнути нове життя в маркетингові зусилля вашої організації охорони здоров'я. Підтримуємо такі креативні пропозиції та пропонуємо їх використовувати з метою підвищення ефективності маркетингової діяльності закладів охорони здоров'я та налагодженню комунікацій з пацієнтами [1].

1. Фітнес-марафон. Пропонуємо розпочати фітнес-марафон серед своїх пацієнтів та заохочувати їх ділитися своїм прогресом у соціальних мережах, позначивши заклад та використовуючи відповідний хештег, за яким її легше знайдуть у соціальних мережах. Можна стимулювати пацієнтів до публікацій, пропонуючи їм призи за публікації.

2. Очікуючі пацієнти. Пацієнти, які очікують на прийом до лікаря, є аудиторією, яка звертає увагу на будь-які новини або повідомлення, які демонструються перед ними. Пропонуємо використовувати дошки оголошень та вивіски, щоб розмістити рекламу, розказувати про успішний досвід і ділитися іншою інформацією. Інформація буде розважати пацієнтів, які, можливо, будуть більш уважними, адже зазвичай їм нудно і немає чим розважитися.

3. Блогери у соціальних мережах. Спільнота блогерів постійно росте. Блогерами у мережі Фейсбук, наприклад, є люди, які ведуть свої сторінки і читачами яких є користувачі Фейсбук. Саме порадам від блогерів довіряє 81 % користувачів Інтернету. Необхідно налагодити співпрацю із «стратегічно важливими» для лікарні лідерами думок!

4. Мобілізація персоналу. Лікарі, медсестри та адміністративний персонал - ваші найкращі послы, «амбасадори» бранда. Саме вони працюють «у полі» з пацієнтами і є найціннішим ресурсом для спілкування. Необхідно знайти унікальні способи мобілізації персоналу для просування ключових повідомлень. Наприклад, озброїти своїх співробітників бейджами «Запитайте мене про...», які будуть рекламувати нові програми чи послуги. Але необхідно переконатися, що працівники володіють необхідною інформацією.

5. Активізація громади. Залучення місцевої громади є важливою складовою будь-якої організації охорони здоров'я. Постійне щире прагнення до добробуту людей, які живуть і працюють навколо, побудує довіру до організації краще, аніж будь-яка рекламна кампанія чи соціальна мережа.

6. Розвиток стратегічних партнерств. Налагодження відносин зі стейкхолдерами, в тому числі громадськими некомерційними організаціями. Розвиток правильних партнерських відносин надасть прямий доступ до ширшого кола пацієнтів, допоможе більш ефективно поширювати обмін повідомленнями.

7. Бланки. Кожен пацієнт, який входить у заклад, швидше за все, повинен заповнити бланки, перш ніж отримати допомогу. Ці форми – простий спосіб одразу ж повідомити та прорекламувати свої основні послуги, події чи програми у лікарні. Це забезпечить ознайомлення нових пацієнтів про організацію з першого відвідування.

Варто відмітити, що запропоновані заходи не матимуть значного ефекту без забезпечення відповідного рівня якості медичних послуг. Система контролю якості медичної допомоги у лікарні передбачає аналіз та оцінювання: індикаторів показників якості надання медичної допомоги; критеріїв оцінки діяльності медичного персоналу лікарні; анкет задоволеності лікарів лікувальних відділень; виконання медичним персоналом стандартів практичної діяльності; анкет пацієнтів з метою оцінки їх задоволеності якістю надання медичної допомоги та вивчення думки пацієнтів щодо наданої медичної допомоги; стану забезпечення доступу до публічної інформації; стану забезпечення прав та безпеки пацієнтів; оцінювання стану використання кадрових ресурсів, контроль за кваліфікацією лікарів, молодших спеціалістів з медичною освітою та професіоналів з вищою немедичною освітою, здійсненням безперервного професійного розвитку; раціональності використання матеріально-технічних ресурсів (табеля матеріально-технічного оснащення), впровадження нових медичних технологій; звітів структурних підрозділів лікарні з метою оцінки виконання планів робіт; експертних оцінок якості лікувально-діагностичної роботи лікарів, які проводяться шляхом експертних оцінок медичних карт стаціонарного хворого; звернень (пропозицій, заяв, скарг) громадян.

Проводиться моніторинг реалізації управлінських рішень; моніторинг дотримання структурними підрозділами лікарні стандартів у сфері охорони здоров'я, клінічних протоколів, моніторинг ефективності системи управління та контролю якості медичної допомоги в цілому. Також достатню увагу потрібно приділити розробці стандартів сервісного обслуговування пацієнтів при наданні медичної допомоги. Потрапивши до медичної установи, пацієнт починає відчувати колосальний стрес, тривожність, страх, адже проведення обстежень та й навіть профілактичних дій у будь-якому випадку створює дискомфорт. Саме тому велике значення має роль персоналу лікарень. На результативність роботи закладу найбільше впливає робота медперсоналу, у тому числі рівень його освіти, вихованості тощо. Статистика свідчить, що для пацієнтів дуже важлива не лише якість лікування, а й ставлення до них у лікарні.

Отже, за нових умов функціонування закладів охорони здоров'я підвищується актуальність їх маркетингової діяльності. Адже саме на засадах маркетингу можливо розробити ефективний комплекс та складові медичних послуг, вирішити питання ціноутворення та оптимізації закладів охорони здоров'я, просування медичних послуг тощо. Оскільки пацієнт як споживач медичної послуги – важливий суб'єкт у постійно змінному зовнішньому середовищі, лікарні повинні намагатися максимально задовольнити його потреби. Саме тому маркетинг медичних послуг набуває все більшої популярності та усвідомлюється серед топ-менеджменту ЗОЗ як невід'ємна складова, що забезпечує його ефективну діяльність.

#### **Список використаної літератури:**

1. 7 креативних маркетингових ідей для організацій охорони здоров'я. URL: <https://nuozu.edu.ua/n/m/4963-7-kreatyvnykh-marketynhovyykh-idei-dlia-orhanizatsii-okhorony-zdorovia>.

Пономарьов С.І., студ., гр. ЗПВ-17-1, ФБСО  
Світлишин І.І., к.е.н, доц., доц. кафедри менеджменту і підприємництва  
Державний університет «Житомирська політехніка»

## ПЛАНУВАННЯ ПРИБУТКУ ПІДПРИЄМСТВ

Планування прибутку підприємств є актуальною і досить складною проблемою в сучасних ринкових умовах господарювання. Актуальність даного процесу зумовлюється необхідністю забезпечення досягнення стратегічних і поточних цілей діяльності підприємства, серед яких розмір отриманого прибутку займає одну із пріоритетних позицій. Складність планування прибутку полягає в тому, що на результативність даного процесу здійснюють вплив різноманітні фактори як внутрішнього, так і зовнішнього середовища функціонування підприємства, передбачити напрям і ступінь впливу яких на результативний показник не завжди є можливим. Узагальнення теоретичних положень щодо сутності прибутку підприємств дало змогу визначити три підходи науковців до розуміння даної категорії:

- в контексті соціальних відносин – як засіб задоволення інтересів суб'єктів ринкового середовища;
- в контексті економічних відносин – як частина новоствореної вартості, що формується у процесі виробництва і надходить на підприємство у складі чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг);
- в контексті фінансових відносин – як фінансовий результат діяльності підприємства, що визначається позитивним сальдо між доходами і витратами підприємства.

В умовах ринкової економіки планування прибутку підприємства – це безперервний процес, що передбачає розроблення та узгодження заходів щодо формування доходів і витрат підприємства з метою отримання їх позитивного сальдо. Як наслідок, у процесі планування прибутку застосовують виробничі, фінансово-економічні, інформаційно-правові та управлінські технології.

З урахуванням інтересів суб'єктів ринкового середовища, а також механізму формування чистого прибутку відповідно до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» запропоновано процес планування прибутку підприємства здійснювати у три етапи (табл. 1).

Таблиця 1

Етапи планування прибутку підприємства

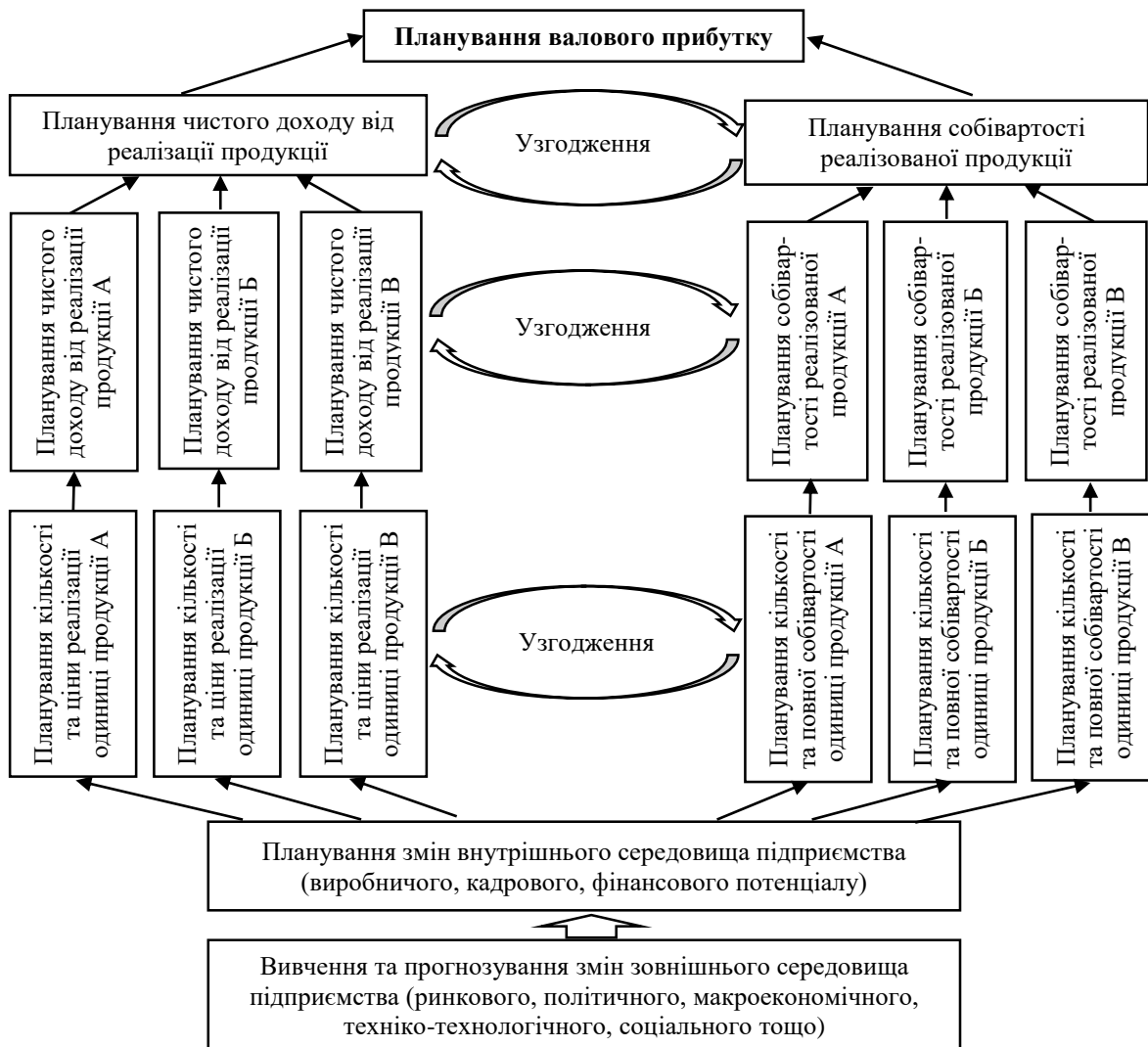
Етап	Змістове наповнення	Вид прибутку
I етап	Планування чистого доходу від реалізації продукції Планування собівартості реалізованої продукції	Валовий прибуток
II етап	Планування інших операційних доходів Планування адміністративних витрат Планування витрат на збут Планування інших операційних витрат	Прибуток від операційної діяльності
III етап	Планування доходів від участі в капіталі Планування витрат від участі в капіталі Планування інших фінансових доходів Планування інших фінансових витрат Планування інших доходів Планування інших витрат	Чистий прибуток

Джерело: авторська розробка

На першому етапі зосереджується увага на плануванні суми чистого доходу від реалізації продукції і собівартості реалізованої продукції. Результатом такого планування має бути величина валового прибутку підприємства. На другому етапі плануються суми інших видів операційних доходів і витрат, які у поєднанні з величиною валового прибутку забезпечать отримання прибутку від операційної діяльності підприємства. Третій етап планування прибутку підприємства може бути поділений на декілька складових частин залежно від інтересів суб'єктів ринкового середовища. Так, може бути виокремлено етап планування прибутку від участі в капіталі тощо. Підсумком третього етапу є величина чистого прибутку підприємства.

Враховуючи, що найважливішим у формуванні прибутку підприємства є перший етап, запропоновано здійснювати планування валового прибутку за схемою, яка наведена на рис. 1. Це дасть змогу регулювати прибутковість у розрізі окремих видів продукції й контролювати результативність діяльності персоналу структурних підрозділів згідно з їх функціональними обов'язками у процесі формування валового прибутку підприємства.





Джерело: авторська розробка

Рис. 1. Схема планування валового прибутку підприємства

Особливістю запропонованого підходу до планування валового прибутку підприємства є те, що першочерговим кроком у даному процесі має бути системне дослідження зовнішнього середовища підприємства – з'ясування можливостей і доцільності зміни внутрішнього виробничого середовища підприємства. Лише на даній основі можна розробляти плани щодо нарощування або оптимізації матеріально-технічної бази, чисельності та якісного складу персоналу, фінансового забезпечення підприємства тощо. Плани щодо обсягів виробництва і реалізації окремих видів продукції можуть мати вектор зростання або ж оптимізації залежно від умов і чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Критерієм для прийняття рішення в контексті зазначеного є перевищення суми грошових надходжень від реалізації додаткового обсягу продукції над сумою витрат на виробництво і реалізацію даного додаткового обсягу продукції.

Планування цін на окремі види продукції має ґрунтуватися на даних щодо існуючого на ринку (з урахуванням прогнозів) співвідношення попиту і пропозиції на дані види продукції.

Планування повної собівартості одиниці окремих видів продукції здійснюється виходячи із планових сум витрат на виробництво та реалізацію продукції і планових обсягів виробництва і реалізації продукції.

Дієвість планування прибутку підприємства пропонуємо оцінювати за наступними критеріями:

- з позиції економічних відносин – за оптимальністю співвідношення засобів праці, предметів праці та затраченої праці;
- з позиції фінансових відносин – за наявністю ефекту (позитивного сальдо між доходами і витратами);
- з позиції соціальних відносин – за рівнем забезпечення добробуту суб'єктів ринкової економіки.

Рибачок О.М., магістрант, гр. ПВМ-6, ФБСО  
Науковий керівник: Орлова К.Є., к.е.н., доц.  
Державний університет «Житомирська політехніка»

## НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні економічні відносини, що характеризуються високим рівнем складності та загостренням конкурентної боротьби, визначають необхідність суттєвого переосмислення існуючих підходів до формування системи управління діяльністю підприємства. Загострення конкурентної боротьби та зростання ринкової влади споживачів, які висувають вищі вимоги до якості продукції, обумовлюють доцільність впровадження сучасних інноваційних технологій управління, що сприятимуть адаптації та гнучкості підприємства у змінних умовах зовнішнього середовища.

Одним з ключових завдань діяльності підприємства є якомога більш повне задоволення потреб споживачів шляхом раціонального використання наявних ресурсів, що, у свою чергу, спрямоване на максимізацію прибутку підприємства та забезпечення його стратегічної стійкості та конкурентоспроможності. Якість та результативність управління у цьому контексті відіграють надзвичайно важливу роль.

Сучасні умови функціонування вітчизняних підприємств поставили управлінський ресурс (як можливості системи до ефективного управління діяльністю) у один ряд з фінансовими, матеріальними, людськими та іншими ресурсами, визначивши при цьому його виключну роль та цінність. Відтак, забезпечення ефективності управлінської діяльності виступає одним з напрямів удосконалення діяльності підприємства в цілому, у той час як одержання прибутку доцільно розглядати з позиції результату ефективного функціонування управлінської системи. Таким чином, пошук шляхів удосконалення системи управління діяльністю підприємства виступає важливим науково-практичним завданням.

Можливості для удосконалення системи управління діяльністю підприємства доцільно розглядати у площині нововведень та інноваційних підходів до менеджменту. Найбільш поширеними у науковій літературі та очевидними напрямками удосконалення управління діяльністю підприємства є наступні:

- ідентифікація ключових понять, процедур та елементів системи управління;
- впровадження «проблемного» аналізу (спрямованого на виявлення проблем та «вузьких місць») на підприємстві;
- адаптація моделей управління до особливостей галузі та конкретного підприємства;
- впровадження та інтенсифікація використання інформаційних систем в управлінні;
- автоматизація процесів управління та інших бізнес-процесів підприємства;
- удосконалення організаційної структури управління підприємством шляхом використання сучасних форм (програмно-цільові, адаптивні, тощо);
- розбудова партнерських відносин з іноземними підприємствами та організаціями з метою запозичення передового досвіду в управлінні;
- удосконалення системи документообігу;
- гармонійне поєднання концепції відповідальності та системи мотивації у сфері управління.

Напрями удосконалення системи управління доцільно розглядати також у контексті ключових функцій менеджменту: планування, організації, мотивації та контролю. Зокрема, щодо удосконалення системи планування доцільними є: впровадження сучасних програмних засобів та інформаційних технологій; розробка зрозумілих та адекватних умовам функціонування процедур, положень та систем; впровадження бюджетування; підвищення кваліфікації кадрів, залучених до відповідних процесів, тощо. У сфері організації важливим напрямом є удосконалення організаційної структури управління та внутрішньої комунікації між окремими підрозділами та ланками управління. Щодо мотивації, то у даній сфері пріоритетні заходи мають бути спрямовані на органічне поєднання матеріальної та нематеріальної мотивації, формування системи дієвих стимулів для усіх працівників підприємства. У сфері контролю доцільним є впровадження систем моніторингу, удосконалення управлінської звітності та документообігу, розробка відповідних процедур контролю.

Варто зауважити, що в сучасних кризових умовах підприємства знаходяться в стані постійної конкурентної боротьби, саме тому для забезпечення ефективності функціонування та стійкості розвитку вони повинні постійно аналізувати стан системи управління та впроваджувати заходи щодо її удосконалення. Важливим є також дослідження інноваційних практик та підходів, що нададуть можливість виявити шляхи та напрями відповідних удосконалень. Комплексність питань, пов'язаних із забезпеченням ефективності управління діяльністю підприємства, передбачає застосування системного підходу у процесі удосконалення.

**Січкачук Є.Л., магістрант, гр. ЗПВ-20-М, ФБСО**  
**Науковий керівник: Ткачук Г.Ю., к.е.н., доц.**  
*Державний університет «Житомирська політехніка»*

## **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Сучасні умови розвитку вітчизняної економіки характеризуються інтенсивним розвитком ринкових відносин. У цих умовах оцінка економічної ефективності діяльності підприємства є важливим завданням як для власників підприємств, так і для інших суб'єктів господарювання.

В процесі життєдіяльності будь-яке підприємство, якщо воно планує довгострокове існування, повинне думати не тільки про оперативне планування і поточний стан справ в компанії, але й серйозно замислюватися про подальші шляхи розвитку, створювати нові стратегії та шляхи розвитку і ефективно їх реалізовувати.

Для розроблення ефективної стратегії необхідно розуміти в якому стані, на якому етапі розвитку і з якою ефективністю працює зараз підприємство, мати чітку мету щодо бажаного стану і реалізувати необхідні заходи для отримання необхідного результату. Тому потрібна оперативна і своєчасна оцінка ефективності поточної діяльності. На вигляд простий алгоритм досить проблематично реалізується на практиці. Задаються неправильні цілі, невірно визначається поточне стан і «потенціал» розвитку.

Традиційна система оцінки ефективності діяльності підприємства ґрунтується на зміні показників обсягів витрат ресурсів, собівартості продукції та прибутковості. Діагностика діяльності підприємства зачіпає, насамперед, питання антикризового управління на підприємстві, запобігання банкрутства та санації.

Своєчасне та адекватне реагування підприємства на ситуації як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі відбувається за допомогою прийняття оперативних рішень.

Теоретичні положення і практичні рекомендації щодо здійснення діагностики останнім часом інтенсивно розвиваються за допомогою формування механізмів виявлення проблемних ситуацій в різних сферах діяльності підприємства на основі технологій обробки даних, системи збалансованих показників та інтегральних показників конкурентоздатності, гнучкості, вартості бізнесу та інших із застосуванням математичного інструментарію. Для підтримки оперативності та якості прийнятих рішень цикл реалізації діагностики повинен бути поєднаний із загальним управлінським циклом на підприємстві.

Досягнення цілей розвитку підприємства залежить від його орієнтації і ступеня залученості контрагентів в процес по розробці і запуску в продаж нової продукції або в процес безперервного вдосконалення виробничого випуску. Результати діяльності підприємства обумовлені також якістю управління і комплексом заходів щодо їх поліпшення. Одним з головних напрямків щодо підвищення якості управлінських процесів є оптимізація системи контролінгу, яка забезпечує діагностику та аналіз процесів, координацію і контроль над реалізацією затверджених планів, а також оцінку ефективності діяльності підприємства.

Підходи до оцінки ефективності підприємства засновані на безлічі категорій ресурсного, ринкового і економічного потенціалів і здатності підприємства до їх реалізації для задоволення попиту і підвищення рівня прибутковості. На прибутковість підприємства безпосередньо впливає ефективність управлінської діяльності і організація продажів готової продукції, яка, в свою чергу, залежить від задоволеності клієнтів, якості продукції, умов поставок, інноваційності, гнучкості та величини витрат.

В управлінні діяльністю підприємства важливу роль відіграють індикатори та показники ефективності, які повинні бути організовані в єдину систему індикаторів і показників для діагностики та оцінки ефективності в рамках системи управління вищого рівня - системи контролінгу. Для прикладу, негативно впливають на величину чистого доходу загальні витрати підприємства, як результати процесів по створенню і регулюванню зазначених параметрів за допомогою ресурсного, інформаційного та організаційного забезпечення.

Отже, постійні зміни у зовнішньому середовищі і ринковому оточенні формують потребу використовувати при оцінці економічної ефективності діяльності підприємства не лише його внутрішні дані, але і дані, одержані за допомогою ринкових досліджень. В сучасних умовах господарювання необхідно, щоб показники оцінки ефективності діяльності враховували всі релевантні параметри зовнішнього середовища, включаючи ринкову кон'юнктуру, зміну макроекономічних показників, а також вплив державного регулювання окремих ринкових чинників.

## РОЗВИТОК КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19 ТА У ПОСТКАРАНТИННИЙ ПЕРІОД

На сьогоднішній день в структурі вітчизняного ринку значне місце належить торгівлі, яка відноситься до сфери послуг. За останні роки частка оптової і роздрібною торгівлі у структурі ВВП демонструє повільне, але поступове зростання цієї галузі. За підсумками 2020 року торговельна діяльність увійшла у першу п'ятірку галузей, що впливають на формування вітчизняного ВВП. Варто зазначити, що до торговельних підприємств відносяться приватні підприємці, для яких торговельна діяльність є основною і ті, які поряд зі своєю основною діяльністю займаються торговельною.

За умови швидкої діджиталізації та переходу ринків від аналогових торгових майданчиків до онлайн магазинів, проведення покупок в мережі інтернет стало більш зручним способом придбання товарів та замовлення послуг, адже основною перевагою покупок в мережі інтернет є можливість придбати або замовити будь-що незалежно від часу та місця. Варто зазначити, що під час пандемії COVID-19 частка торгівлі в мережі інтернет зростає.

Карантинні обмеження під час пандемії передбачають закриття фізичних магазинів. Комерційним суб'єктам залишається один вихід – працювати використовуючи всесвітню мережу інтернет. Вже існуючі компанії, що ведуть свою комерційну діяльність саме через мережу інтернет, намагаються не тільки закріпитися на власних позиціях, але й не втратити потенційних клієнтів через велику кількість таких самих компаній, що вийшли на онлайн-платформи, або створили власні сервіси для замовлень та реалізації продукції.

На сьогоднішній день підприємства мають змогу не створювати фізичну ІТ-структуру, а використовувати хмарні технології. Використання хмарних рішень від українських і міжнародних компаній уможливує збір та аналіз даних про покупців, постачальників, обробляти великий масив даних і не витратити значних фінансових ресурсів. В Україні основними операторами хмарних сервісів в торгівлі є Microsoft Azure, De Novo, AWS, Gigacloud, Google Cloud Platform. Наприклад, використання хмарних рішень в роздрібній мережі дозволяє охопити всі процеси діяльності, від операцій на касі до поповнення запасів і ведення бухгалтерського і податкового обліку, а також надає комплексну аналітику результатів діяльності.

Постакарантинний період вимагає від торговельного бізнесу розробки та реалізації дієвих стратегій, які забезпечать можливість стабільно функціонувати і швидко реагувати на можливі обмеження комерційної діяльності офлайн. Таким чином, основними напрямками стратегічного розвитку комерційних підприємств в умовах пандемії та у посткарантинний період є:

- пошук нових каналів збуту з використанням всесвітньої мережі інтернет, зокрема хмарних сервісів;
- аналіз та формування товарного асортименту відповідно до потреб, які формуються під час пандемії в умовах дії карантинних обмежень;
- розробка пропозицій щодо періорієнтування недозавантажених виробничих потужностей;
- пошук конкурентних переваг в існуючих умовах та запровадження політики лояльності через формування інтернетпропозицій товарів (послуг);
- розвиток партнерських відносин з іншими компаніями для розвитку логістичних можливостей;
- постійний моніторинг споживчого попиту, що формується під впливом пандемії;
- пошук нових джерел доходів;
- координація дистанційної роботи співробітників та партнерів;
- підвищення рівня підготовки, навичок та кваліфікації робочої сили відповідно до сучасних потреб.

Підсумовуючи наведене вище, можемо зробити висновок, що обмеження для економічної діяльності у період пандемії коронавірусу змусило всі підприємства переглянути майже кожен аспект своєї діяльності та адаптувати їх до дистанційної реалізації за допомогою інформаційних технологій, зокрема хмарних сервісів. Використання таких технологій дозволяє отримувати актуальну та достовірну інформацію про поточну торгівлю, відстежувати ефективність каналів продажу, оперативно реагувати на зміни ринкової ситуації, формувати і підтримувати лояльність клієнтської бази. З хмарними сервісами можна працювати з будь-якої точки світу 24 години на добу по захищеному каналу зв'язку. Вони необхідні відділам продажів і маркетингу, службі підтримки клієнтів, керівництву компанії. Їх використання дозволяє збільшити прибуток за рахунок зростання повторних і перехресних продажів, підвищити точність прогнозування продажів, збільшити ймовірність укладання угод, знизити витрати, підвищити продуктивність праці.

**Старцева Д.С., магістрант, гр. ПВМ-5, ФБСО**  
**Науковий керівник: Бужимська К.О., к.е.н., доц.**  
*Державний університет «Житомирська політехніка»*

## **ОПТИМАЛЬНЕ СПІВВІДНОШЕННЯ ВЛАСНОГО ТА ПОЗИКОВОГО КАПІТАЛУ**

Ефективність та результативність діяльності підприємства напряму залежить від раціональності використання капіталу. Отримавши потрібні пропорції власного та позикового капіталу можна забезпечити фінансову незалежність, платоспроможність і самостійність. Провівши аналіз літературних тем за даною тематикою, деякі аспекти не достатньо висвітленні.

Для українських підприємств всіх сфер діяльності протягом 2020 року постало запитання раціональної структури капіталу. Через економічний вплив держави, підприємства були вимушені закрити свою діяльність. Підприємства, що мали капітал на 80 % з власних коштів відчували фінансову обмеженість. Продовжили працювати, лише ті хто в структурі капіталу мав резервний або позиковий капітал. Виникла необхідність в оптимізації структури капіталу.

Відповідно до визначення, оптимізація являє собою процес надання будь-чому найвигідніших характеристик, співвідношень. Оптимізація має містити в собі зовнішні та внутрішні чинники, що впливають на підприємство.

Визначення «структури капіталу» має безліч варіацій в економічній літературі. Так, А.І. Десеєв визначає: «Певна комбінація боргу та власного капіталу, яка має урівноважити його з активами».

Визначимо, фактори, що впливають на структуру капіталу: рівень оподаткування прибутку підприємства; стадія життєвого циклу підприємства та темпи його розвитку; рівень рентабельності діяльності – коли значення даного показника є високим, відповідно зростає кредитоспроможність підприємства, його місце на ринку позикових капіталів; приналежність до певної галузі економіки – фірми з високим рівнем фондомісткості та значної частки необоротних активів в загальній вартості майна мають, як правило, низький рівень кредитоспроможності та вимушені по максимуму використовувати власний капітал; стан кон'юнктури на фінансовому ринку – у випадку подорожчання кредитних ресурсів їх залучення тягне за собою значні фінансові витрати, тому підприємство намагатиметься не залучати такі ресурси, або звести їх використання до мінімуму; фінансовий менталітет власників і фінансових менеджерів – якщо керівництво має на меті збільшити прибуток, частка позикового капіталу відповідно буде зростати.

Отже, не має єдиної оптимальної структури капіталу. Для кожного співвідношення складових структури буде різним. Є безліч чинників, що впливають на підприємство на які саме підприємство вплинути не може, воно повинне лише підлаштуватись під задану ситуацію. Підприємства з власним капіталом (власні кошти) при акціонерах, що потребують виплату дивідендів зупиняє власний розвиток та згодом зменшує оборот.

Сьогодні найбільшого поширення набули розроблені західними теоретиками-фінансистами дві основні теорії, які конкурують між собою, – статична і ієрархічна теорії структури капіталу.

Статична теорія структури капіталу трактує про встановлення відношення заборгованості до вартості активів, як наслідок підприємство поступово рухається в даному напрямку.

Ієрархічна теорія структури капіталу представлена у вигляді фінансової ієрархії, де підприємство віддає перевагу внутрішньому фінансуванню над зовнішнім і борг – власному капіталу. В даній теорії структура не має чіткого цільового відношення рівня заборгованості до вартості активів.

Хоча більшість українських фінансових менеджерів надають перевагу евристичним методам та підтверджують, що в практиці жодна з теорій не відповідає реальності.

Оскільки, кожне підприємство з індивідуальними внутрішніми та зовнішніми чинниками впливу, потрібно розробити процедуру виробу раціональної структури, що складається з наступних дій: Аналіз середовища галузі (державний вплив, конкуренти, попит тощо) → Аналіз власного капіталу підприємства → Визначення мети управління капіталом (незалежність підприємства, самостійність; максимізація обороту та капіталу підприємства; мінімізація ризиків; максимізація вартості підприємства; мінімізація втрат в разі нестабільної ринкової ситуації) → Визначення основних чинників впливу → Складання проекту оптимального капіталу залежно від визначених критеріїв → Корегування існуючого капіталу → Оптимальна структура капіталу.

Дана схема є методичним засобом для досягнення оптимізації структури капіталу, для оптимального співвідношення власного та залученого капіталу. Окреме підприємство має індивідуальні чинники впливу та варіанти структурізації капіталу. Тому поняття оптимальної структури капіталу набуває значного суб'єктивного змісту.

**Тарасюк Г.М., д.е.н., проф.,**  
**декан факультету бізнесу та сфери обслуговування**  
*Державний університет «Житомирська політехніка»*

## СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ І КРІ

Одним із важливих аспектів діяльності менеджера є управління персоналом, ключом елементом якого є мотивація. Мотивувати працівників для досягнення результатів і вирішення поставлених завдань можна шляхом прив'язки їх винагороди до досягнутих результатів. Мотивація – це спонукання співробітників до досягнення цілей компанії при дотриманні своїх інтересів. Це процес пошуку балансу між цілями компанії та працівника для найбільш повного задоволення потреб обох сторін. Щоб оцінити продуктивність роботи співробітників і підприємства зараз використовують ключові показники ефективності – КРІ.

Дуже важливо, щоб всі співробітники розуміли, що тільки при досягненні цілей компанії можуть бути досягнуті цілі співробітника. Крім того, передумовами застосування КРІ може бути недостатнє стимулювання працівників в існуючій системі оплати праці, необхідність підвищення зацікавленості персоналу у виконанні певної роботи, підвищення відповідальності при виконанні певних функцій.

При використанні системи КРІ мотивація персоналу зростає, оскільки грошові винагороди залежать безпосередньо від продуктивності співробітника.

У деяких країнах (Японія, Корея, Сінгапур, Малайзія, Гонконг, Англія, Німеччина, США, в останні роки Бразилія) концепції КРІ і загального керівництва якістю підняті на рівень національної ідеї.

Взагалі ідеї визначення Моделей КРІ використовують дуже багато управлінських концепцій: концепція управління за цілями Management by Objectives (MBO) Пітера Друкера (1954 р.); система (таблиця) показників французького вченого Ж.Л. Мало (Tableau de bord) (1932 р.); універсальна система показників діяльності Рамперсада Хьюберта – Total Performance Scorecard (2003 р.); організаційна система збалансованих показників (OBSC – Orgnizational Balanced Scorecard); загальний менеджмент на основі якості (Total Quality Management, TQM) (70-і рр. XX ст.); управління результативністю (Performance Management) і управління компетенціями (Competence Management) (90-і рр. XX ст.); система управління на основі показника EVA (Економічна додана вартість), автором якої є Стюарт Штерн (початок 1990-х рр.); піраміда діяльності компанії К.Мак-Найра, Р.Лінча і К.Кроса (1990 р.); модель стратегічних карт Л.Мейселя (1992 р.); система Effective Progress and Performance Measurement – оцінка ефективності діяльності і зростання) К.Робертса і П.Адамса (1993 р.); система збалансованих показників Нортон і Каплана (1992 р.) і ряд інших.

Ключові показники ефективності – це система, що використовується для досягнення стратегічних цілей будь-якого бізнесу, зокрема налагодження співробітництва зі стейкхолдерами, залучення та утримання споживачів (клієнтів), зростання професіоналізму співробітників, збільшення доходів і зниження витрат.

При впровадженні КРІ стає чіткою і прозорою система мотивації: оскільки фіксуються планові і фактичні значення, то керівнику ясно, за що і як мотивувати співробітника. Той, в свою чергу, добре розуміє, за яких умов і яку винагороду він отримає, а за що його чекає стягнення. Всі показники не вигадані абстрактно, а «відбулися» від процесу, який закріплює необхідну системі діяльність. Якщо ж планування відбувається саме по собі, у відриві від реальної діяльності, то найчастіше вибір показників і їх цільових значень не сприяє досягненню основних цілей організації, а є довільним і не завжди обґрунтованим. Крім того, кількісний вимір результатів дозволяє управляти не окремим працівником або підрозділом, а в цілому бізнес-процесами в компанії.

Використовуючи систему КРІ, до працівників доводяться стратегічні цілі організації та здійснюються контрольні функції за їхнім досягненням. Але при створенні системи КРІ дуже важливо, щоб використовувані показники були зрозумілі всім співробітникам, які беруть участь у процесі.

Таким чином, мотивація праці стає найважливішим фактором результативності роботи, що впливає на ступінь розкриття трудового потенціалу співробітника, тобто всієї сукупності властивостей, що впливають на досягнення цілей.

Перевагами впровадження системи мотивації на базі КРІ є: співробітники повністю орієнтовані на результат, так як від нього залежить частина їх винагороди; система мотивації по КРІ легко підлягає коригуванню при змінах ринкової ситуації; кожен співробітник вкладається в успіх компанії, розділяє з нею відповідальність за недостатньо якісному результаті; співробітники ясно розуміють, за що будуть отримувати винагороди, а менеджмент розуміє, за який результат можна доплачувати і скільки; самоорганізація - усвідомлюючи вимоги КРІ, співробітник вибудовує свою роботу так, щоб не витратити час даремно.

**Тетера Т.О., магістрант, гр. МОМ-20, ФБСО**  
**Науковий керівник: Орлова К. Є., к.е.н., доц.**  
*Державний університет «Житомирська політехніка»*

## **ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Сучасні умови господарювання, що характеризуються високим рівнем складності та невизначеності, загостренням конкурентних відносин та посиленням кризових тенденцій, обумовлюють необхідність удосконалення та розвитку системи менеджменту підприємств та організацій. Менеджмент, як наука, з одного боку, побудований на об'єктивних законах та закономірностях, з іншого – орієнтований на управління людьми та колективами, тож враховує як порядок і організованість, так і гнучкість та соціальну орієнтованість. Вплив менеджменту визначає розвиток підприємств, організацій та, певною мірою, суспільства в цілому, забезпечуючи організованість та ефективність взаємодії окремих людей та колективів. Водночас, кожне підприємство та організація вирізняються своєю специфікою, що визначає необхідність врахування відповідних особливостей під час формування системи менеджменту.

Складність розвитку менеджменту в Україні обумовлена нестачею високопрофесійних, кваліфікованих та патріотично налаштованих кадрів, що сповільнює темпи розвитку вітчизняних підприємств. Важливість опанування сучасних методів та підходів менеджменту, поширення моральних цінностей та етичних норм не викликає жодних сумнівів та є запорукою підвищення ефективності функціонування як окремих підприємств, так і економіки України в цілому.

Сучасні тенденції в розвитку практичної частини менеджменту призвели до змін в його теорії. Однією з ключових таких тенденцій є зростання ролі людського чинника, адже саме персонал підприємства виступає ключовим носієм конкурентних переваг. Поступово відбувається переключення уваги від суто технічної сторони моделей управління до факторів людської поведінки, як ключових у визначенні результатів в теорії управління, тобто відбувається поєднання класичної теорії менеджменту з питаннями поведінкового характеру, а точніше їх змішування.

Наступною важливою тенденцією, що впливає на особливості формування системи менеджменту вітчизняних підприємств, є глобалізація. Глобалізацію на сучасному етапі можна дійсно назвати стійким процесом, адже він набув незворотного характеру, що проявляється у економічній, культурній, політичній, соціальній сферах. Наслідки глобалізації полягають у поступовому стиранні кордонів між економіками різних держав, розвитку комунікацій міжнародного характеру, посиленні коопераційних та інтеграційних зв'язків між суб'єктами господарювання різних країн, прискоренні та інтенсифікації запозичення управлінського досвіду провідних закордонних підприємств. Все це впливає на особливості управлінської діяльності та системи менеджменту підприємств та організацій в цілому.

Не менш важливою тенденцією розвитку соціально-економічних відносин, яка, у свою чергу, впливає на формування системи менеджменту, є зростання ролі та поширення інформаційних технологій в управлінських процесах. Крім ролі ІТ, як галузі з низьким рівнем матеріаломісткості та високою доданою вартістю, необхідно також зауважити, що значна частина економічних відносин наразі опосередковується з використанням ІТ. Зокрема, це стосується комунікації та вибору відповідних каналів, ведення облікової діяльності, подання звітності, особливостей реалізації продукції та послуг тощо. Таким чином, ефективна сучасна модель менеджменту підприємства має враховувати можливості використання інформаційних технологій у діяльності.

В цілому ж, двоїстий характер менеджменту (врахування як об'єктивних законів, так і суб'єктивного людського чинника) передбачає необхідність поєднання трьох ключових підходів – системного, процесного та ситуаційного, причому змінність умов функціонування підприємств визначає домінуючу роль ситуаційного підходу.

Варто зауважити, що формування дієвої моделі менеджменту неможливе без реалізації стратегії розвитку персоналу. Ідеться про старанний підбір кадрів, високий та однорідний рівень їхньої кваліфікації, високу моральність. Розвиток персоналу повинен пов'язати професійно-кваліфікаційну модель робочих місць з моделлю особистих та ділових рис людини, поступово формувати свідому активну відповідальну особистість, відродити справжній демократизм у відносинах між виконавцями і керівниками.

Отже, узагальнюючи вищенаведене, маємо зауважити, що формування дієвої та ефективної системи менеджменту суб'єкта господарювання виступає запорукою його стійкості та конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі та повинне базуватися на врахуванні сучасних особливостей зовнішнього середовища, передових досягнень науки і практики управління та специфіки підприємства або організації.

## **ЕЛЕМЕНТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Управління економічною безпекою будь-якого суб'єкта економічних відносин вбачається вкрай актуальним завданням, адже наслідки економічної, політичної, соціальної кризи, а наразі ще й кризи, викликані дією COVID-19 негативно відобразилися на результатах фінансової діяльності господарюючих суб'єктів, насичуючи ринок збитковими та неконкурентоспроможними суб'єктами господарювання. Торкнулися вище перелічені проблеми і сільськогосподарських підприємств, які через зниження платоспроможного попиту, закриття зовнішніх і внутрішніх ринків значно скоротили обсяги обігу готової продукції, що негативно відобразилося на їх діловій активності, підвівши до межі виживання. Тому, питання управління економічною безпекою сільськогосподарських підприємств актуалізуються, з одного боку, необхідністю насичення ринку конкурентоспроможними та фінансово стійкими суб'єктами (здатними вчасно сплачувати податки), а з іншого – роллю сільськогосподарських підприємств у забезпеченні продовольчої безпеки держави та використанні його у якості продуктового плацдарму для переробних підприємств держави.

Система управління економічною безпекою будь-якого господарюючого суб'єкта поєднує у собі взаємозв'язок суб'єктів та об'єктів управління, елементний склад та перелік індикаторів та інструментів її забезпечення.

Суб'єктами управління економічною безпекою підприємства, в першу чергу, виступає держава через політику фінансування та пільгового оподаткування діяльності сільськогосподарських підприємств, зовнішні інвестори, які спрямовують інвестиційні ресурси до даної сфери, власники підприємств, які зацікавлені в результативності та ефективності діяльності таких підприємств, а також інші бюджетні та позабюджетні фонди, через реалізацію власних програм у сфері сільськогосподарського виробництва.

Об'єктами управління є вся наявна та потенційна сукупність ресурсів сільськогосподарського підприємства, яка поєднує фактори виробництва (землю, працю, капітал), економічні відносини, в яку вступає підприємство та організаційно-економічний механізм ведення господарської діяльності.

Складовими елементами системи забезпечення економічної безпеки сільськогосподарських підприємств є: фінансова складова (забезпеченість фінансовими ресурсами, вільний доступ до них, ліквідність балансу); виробнича складова (ефективна система операційного менеджменту, використання ресурсозберігаючих та ресурсощадних технологій); аналітична система прогнозування ризиків, загроз та небезпек господарської діяльності (система антикризового управління); система планування та прогнозування діяльності підприємства в розрізі забезпечення його економічної безпеки (розробка планів, бюджетів, впровадження системи контролінгу витрат); інтелектуальна і кадрова складова (збереження, розвиток та ефективне управління персоналом, дієва система стимулювання) тощо.

Показниками або індикаторами системи економічної безпеки сільськогосподарського підприємства є зростання прибутковості підприємства, підвищення рівнів ліквідності та фінансової стійкості підприємства, прирощення техніко-технологічної бази виробництва, підвищення інвестиційної привабливості сільськогосподарського підприємства тощо.

Окреме місце в системі управління економічною безпекою підприємства займають інструменти її забезпечення, які поєднують у собі перелік норм, нормативів, принципів, функцій та методів. Отже, інструментарій можна поділити на два рівні. Перший рівень – державний, який об'єднує перелік законодавчих та нормативних актів в сфері регулювання діяльності сільськогосподарських підприємств. Другий рівень – безпосередньо внутрішній рівень кожного окремого господарюючого суб'єкта, що об'єднує в собі ряд норм, нормативів, внутрішніх інструкцій та наказів, розпоряджень, премій тощо.

Отже, систему економічної безпеки сільськогосподарського підприємства можна описати у вигляді сукупності суб'єктів, об'єктів управління та визначеного інструментарію, який представлений переліком норм, нормативів, принципів, функцій та методів, які у своїй взаємодії утворюють цілісність і єдність, що дає можливість досягти цілей всієї системи. Відповідно, ефективність системи визначається переліком показників-індикаторів, які для сільськогосподарських підприємств відрізняються лише галузевими нормативними значеннями, середньогалузевими значеннями окремих показників та ефективністю використання землі. Ефективне функціонування системи управління економічною безпекою сільськогосподарського підприємства має на меті не лише забезпечити підприємству стабільне фінансово-економічне становище сьогодні, а й отримання довгострокову ефекту, на основі розширеного відтворення, своєчасного попередження ризиків, загроз та небезпек та досягнення фінансової рівноваги.



## **СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ ЯК ВИЗНАЧАЛЬНИЙ ЧИННИК ЙОГО СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

Соціалізація бізнесу в сучасних умовах є визначальною тенденцією формування ефективної ринкової економічної моделі, яка вимагає нових підходів у вирішенні питань взаємодії суспільства, з одного боку, та бізнесу – з іншого. Як відомо, активними учасниками економічної системи є сучасні підприємства, які безпосередньо визначають траєкторію як економічного, так і соціального прогресу, підтримуючи соціальну стабільність у суспільстві. Таким чином, поруч із економічними показниками їх діяльності значна роль відводиться і соціальним.

Сталий розвиток підприємств, їх конкурентоспроможність та ділова репутація тісно пов'язані з реалізацією концепції корпоративної соціальної відповідальності (КСВ).

В сучасному світі корпоративна соціальна відповідальність розглядається як складний комплекс заходів, що носять некомерційний характер та орієнтовані на задоволення соціальних потреб; це своєрідний добровільний внесок бізнесу в розвиток суспільства при вирішенні ряду соціальних, економічних та екологічних проблем, виходячи за межі визначеного законом мінімуму; це конкретні дії, заходи підприємства, спрямовані на підтримку та розвиток працівників, місцевих спільнот та територій, де функціонує підприємство.

По суті, соціальна активність бізнесу, яка проявляється у задоволенні соціальних потреб колективу, забезпеченні його соціального розвитку – це реалізація його власних інтересів. Проте в нинішніх досить складних умовах бізнес неохоче займається соціальними питаннями. Як наслідок, виникає конфлікт інтересів між власниками підприємств та його працівниками.

До причин такого конфлікту можна віднести, по-перше, низьку ефективність інвестицій в соціальні заходи. Бізнес – це діяльність, що має приносити прибуток. Ключовою ж ознакою соціальної відповідальності є добровільність та некомерційний характер. Однак, як зазначають дослідники, той факт, що роботодавці не отримують грошових коштів в чистому вигляді, не означає, що вони діють безкорисливо. В якості прибутку розглядається не виручка, а підвищення ефективності функціонування самого підприємства за рахунок зростання продуктивності та якості праці персоналу. Іншою причиною такого конфлікту інтересів є споживацьке ставлення власників до свого підприємства лише як до джерела прибутку в короткостроковому періоді. Адже довгострокові ініціативи малоефективні «сьогодні і зараз» та потребують часу, терпіння й управлінського професіоналізму.

Засобами подолання конфліктів такого роду є впровадження елементів внутрішньої соціальної відповідальності бізнесу. До її пріоритетних напрямів можна віднести:

- ✓ розвиток людських ресурсів: програми підготовки та підвищення кваліфікації;
- ✓ безпечні умови праці;
- ✓ стабільність заробітної плати;
- ✓ додаткове медичне та соціальне страхування працівників;
- ✓ надання фінансової допомоги працівникам в критичних або екстрених ситуаціях.

Варто взяти до уваги той факт, що внутрішня соціальна відповідальність може бути як обов'язковою, так і добровільною. Обов'язкова внутрішня відповідальність передбачає виконання норм та правил, регламентованих нормативно-правовими актами, та дотримання вимог чинного законодавства. Основний її вектор – розвиток людського потенціалу підприємства через використання таких інструментів як корпоративне навчання, створення безпечних та сприятливих умов праці, стабільної та конкурентоспроможної заробітної плати, медичного супроводу тощо.

В рамках реалізації засад добровільної соціальної відповідальності основна увага акцентована на турботі про психічне та фізіологічне здоров'я працівників шляхом формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, його згуртованості та гарних «здорових» робочих взаємин; вирішення конфліктних ситуацій та допомоги у вирішенні окремих соціальних проблем працівників.

Зупинимося більш детально на окремих елементах внутрішньої соціальної відповідальності підприємства.

Розвиток людських ресурсів. Сучасні тенденції світового розвитку продукують нові підходи до управління, які розглядають персонал як ключовий чинник, що визначає ефективність використання всіх інших ресурсів, наявних у розпорядженні організації. Ігнорування цієї вимоги, відсутність інвестицій у підвищення рівня знань та розвиток професійних навичок своїх працівників невпинно зменшує віддачу від людських ресурсів. Підприємства, які активно інвестують в персонал, створюють умови для зростання працівників і підвищення їх професійного потенціалу, навпаки, отримують швидко та високу віддачу.

Кошти, спрямовані на вирішення цих завдань, окуповуються та приносять прибуток. Крім того, організація добивається збільшення вартості самого важливого її капіталу – людей.

Основними напрямками інвестицій в персонал можуть бути: підвищення кваліфікації; професійна перепідготовка; стажування; навчання на робочому місці; можливість отримання другої вищої освіти; внутрішньофірмове навчання.

Необхідно брати до уваги широке коло завдань, які можуть бути вирішені, коли організація сама проводить навчання співробітників. Крім надання працівникам необхідних знань і розвитку у них навичок, потрібних для роботи, в ході навчання передається важлива інформація про організацію, яка сприятиме зміцненню бажаних зразків поведінки і підвищенню ступеня прихильності персоналу своєї організації. Таким чином, розвиток персоналу є найважливішим інструментом, за допомогою якого керівництво отримує можливість впливати на формування організаційної культури і підвищувати потенціал людських ресурсів, сприяючи успішному досягненню цілей організації.

Організації, готові інвестувати гроші в навчання своїх співробітників, можуть розраховувати на те, що працівники, які підвищили рівень своєї професійної підготовки, зможуть легше і швидше вирішувати більш складні завдання, знаходити відповіді на проблемні питання, у них буде вище рівень прихильності своєму підприємству.

Сприятливі та безпечні умови праці. На якість та ефективність діяльності підприємства впливають не просто зусилля окремих працівників, а загальна результативність праці всього колективу. Визначальним чинником такої результативності є сприятливі та безпечні умови праці, які, по суті, є мікросередовищем підприємства, під яким розуміють щоденну діяльність людей та конкретні умови, в яких вони працюють.

Умови праці – це сукупність всіх психофізіологічних, санітарно-гігієнічних та соціально-психологічних факторів трудової діяльності, які безпосередньо здійснюють вплив на здоров'я та працездатність людини, її ставлення до праці, продуктивність та ефективність праці, рівень життя та розвиток особистості. До таких умов відносять:

- ✓ характер трудових операцій, які виконуються;
- ✓ стан обладнання;
- ✓ якість сировини;
- ✓ особливості організації праці (ритмічність, ступінь взаємозаміни робітників, рівень оперативного-господарської самостійності колективу; санітарно-гігієнічні умови праці; раціональна організація трудового процесу і т. ін.).

Крім того, у будь-якій сфері як суспільної, так і виробничої діяльності важливим є створення нормальних, «здорових» взаємин в колективі та формування сприятливого соціально-психологічного клімату, що у підсумку забезпечує працездатність його членів, взаємну підтримку в досягненні цілей підприємства, згуртованість колективу. Колективне досягнення цілей, в свою чергу, призводить до забезпечення високої ефективності діяльності підприємства.

Додаткові інструменти соціальної підтримки працівників. Однією із найбільш поширених форм додаткової соціальної підтримки персоналу є соціальний пакет. Соціальний пакет – це надання роботодавцем працівнику додаткових матеріальних благ у вигляді пільг, компенсацій, привілеїв та соціальних гарантій понад розмір належної йому основної заробітної плати. До складу соціального пакета включаються як базові соціальні гарантії, передбачені законодавством про працю та соціальне забезпечення, так і додаткові матеріальні блага, які роботодавець надає за власною ініціативою.

Окремі фахівці вважають, що пільги соціального пакету не повинні перевищувати 10–15 % від заробітної плати (сукупного доходу) працівника, а припустимі витрати на управління соціальними пакетами – бути більшими від 5–7 % їхньої вартості. Водночас, практика свідчить, що на багатьох підприємствах забезпечення соціального пакету становить понад 15 % усіх витрат компанії на персонал.

Стандартний в соціальний пакет США становить 30–40 % базової заробітної плати, до 50 % вартісного обсягу соціального пакету в країнах Заходу припадає на різні види страхування, головним серед яких є медичне страхування працівників. Обов'язковими для більшості американських і європейських компаній є два типи соціальних програм – медичного страхування й пенсійних.

Підсумовуючи вищевикладене, зазначимо, що соціальна активність та соціально відповідальна поведінка надає підприємству ряд позитивних ефектів:

- ✓ покращення репутації та іміджу бізнесу;
- ✓ підвищення продуктивності праці працівників;
- ✓ зростання продажів та лояльності клієнтів; підвищення інвестиційної привабливості підприємства;
- ✓ стимулювання довіри споживачів.

Проте в нинішніх реаліях (несприятливе бізнес-середовище, нестача фінансових ресурсів, бюрократичні перешкоди, корупція, пандемія, недостатність навичок і досвіду тощо) соціальна відповідальність бізнесу так і не набула статусу життєво необхідної норми та значущого регулятора суспільного життя.

**Ясіньська О.О., студ., гр. ЗПВ -17-1, ФБСО**  
**Біляк Т.О., ст. викл. кафедри менеджменту та підприємництва**  
*Державний університет «Житомирська політехніка»*

## **СУТНІСТЬ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Необхідність нарощення ефективності діяльності підприємств ставить перед ними завдання удосконалення фінансового забезпечення в напрямі формування перспектив стабільного довгострокового розвитку, що можливе лише за умови наявності у підприємства належного ресурсного підґрунтя та високого рівня прибутковості. При цьому саме фінансова складова відтворювального процесу є потужним каталізатором розвитку підприємства, а тому пошук найбільш доцільних схем та механізмів фінансового забезпечення прибуткової діяльності підприємства стає першочерговим викликом в умовах зовнішніх метаморфоз, що нині відбуваються у вітчизняній економіці.

На сьогоднішній день прибуток є основним джерелом фінансування діяльності суб'єкта господарювання, задоволення фінансових інтересів власників підприємства і його найманих робітників. Завдяки своїй природі, дана категорія в економічній літературі розглядається з різних точок зору, в зв'язку з цим виникає об'єктивна необхідність уточнення сутності прибутку.

Процес управління прибутком повинен здійснюватися відповідно до низки принципів, відповідають пропонуваним ринковою економікою вимогам. Аналіз літератури дозволив виділити наступні принципи управління прибутком підприємства. Перший із загальноприйнятих принципів полягає в тому, що управління прибутком як окремий управлінський процес взаємопов'язаний з усім комплексом фінансового менеджменту на підприємстві. Даний факт необхідно враховувати при здійсненні процесу формування, розподілу і використання прибутку.

Орієнтованість на стратегічні цілі розвитку підприємства передбачає здійснення управління формуванням прибутку таким чином, щоб у разі суперечності між наявним проектом, що дозволяє отримати прибуток, і стратегічними цілями організації проект повинен бути відхилений незалежно від рівня прибутку, яка очікується при його реалізації. Це пов'язано з тим, що прагнення отримати максимальний обсяг прибутку, яке здійснюється в розріз з наявною довгостроковою метою розвитку підприємства, може призвести до дестабілізації всієї організації і втрати здатності отримувати прибуток в подальшому. Варіативність підходів до розробки окремих управлінських рішень передбачає формування управлінських рішень в галузі управління прибутком таким чином, щоб вони враховували альтернативні варіанти розвитку економічних подій. Так, при зміні будь-якого фактора, впливає на рівень прибутку, управлінські рішення повинні гнучко підлаштовуватися під зміни і по можливості мінімізувати негативний вплив зміни середовища функціонування підприємства на рівень одержуваного прибутку.

Останній із загальноприйнятих принципів - комплексний характер у формуванні управлінських рішень – передбачає взаємозв'язок між прийнятими управлінськими рішеннями щодо управління прибутком і кінцевою метою управління прибутком. Даний факт виходить з того, що не всі операції приносять прибуток, більш того, деякі можуть призводити до дефіциту фінансових ресурсів і приводити до збитків. Однак в комплексі результати всіх операцій повинні призводити до прибутку. Це основа ефективного управління позитивним фінансовим результатом.

Аналіз літератури дозволив авторам виділити нові принципи управління прибутком.

1. Системність управління прибутком. Даний принцип передбачає всебічний аналіз альтернативних фінансових рішень, що впливають на стан фінансової рівноваги економічного суб'єкта в короткостроковому і довгостроковому періодах.

2. Науковість методів оцінки прибутковості підприємства. Передбачає планування прибутку на підставі аналізу звітних даних і визначенні прогнозних значень фінансових показників.

3. Облік оптимальної пропорційності між рівнем прибутку і допустимим рівнем ризику. Цей принцип полягає у виборі з можливих ризикових операцій варіант, який дає найбільшу ефективність результату (прибуток) при мінімальному або прийнятному для підприємства рівнем ризику.

Процес управління прибутком підприємства повинен відбуватися в певній послідовності і забезпечувати реалізацію головної мети і основних завдань цього управління. Функціональна спрямованість об'єктів управління прибутком відповідно до загальноприйнятих стандартів підрозділяється на два основних види: управління формуванням прибутку і управління розподілом і використанням прибутку.

Отже, зазначимо, що прибутковість підприємства – це багатогранна економічна категорія, що одночасно характеризує як одержані результати діяльності підприємства, так і його можливості отримувати прибуток як головне джерело розширеного відтворення в майбутньому.