

СЕКЦІЯ 5. ІМПЕРАТИВИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА БІЗНЕСУ

УДК 331.1:658.3

Багатюк М.Г., студентка гр. ПВ-5к, ФБСО
Науковий керівник: Бірюченко С.Ю., к.е.н., доц.
Державний університет «Житомирська політехніка»

МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ»

У сучасних умовах господарювання ефективність є важливою характеристикою діяльності підприємства, від якої залежить його подальший розвиток. Для характеристики ефективності діяльності підприємства використовують такі поняття, як «ефект», «ефективність», «результативність», «ефективність діяльності», «оцінка діяльності підприємства» тощо. Ефект – це результат реалізації заходів, що спрямовані на підвищення ефективності виробництва за рахунок економії та раціонального використання всіх виробничих ресурсів.

Щоб зробити висновок щодо рівня ефективності роботи підприємства, отриманий прибуток необхідно порівняти з понесеними витратами. Це порівняння, тобто співвідношення прибутку з понесеними витратами, характеризує таке поняття, як рентабельність.

Рентабельність означає прибутковість, або доходність, виробництва і реалізації всієї продукції (робіт, послуг) чи окремих її видів; доходність підприємств, організацій, установ у цілому як суб'єктів господарської діяльності; прибутковість різних галузей економіки.

Основні показники рентабельності: рентабельність продукції; рентабельність реалізації; рентабельність активів; рентабельність поточних активів; рентабельність власного акціонерного капіталу, рентабельність продукції, рентабельність реалізації та рентабельність активів., рентабельність акціонерного капіталу.

Рентабельність продукції (витрати) визначається відношенням прибутку від реалізації продукту від реалізації продукції до повної собівартості реалізації продукції. Цей показник характеризує вихід прибутку в процесі реалізації продукції на одиницю витрат в основній діяльності підприємства.

Рентабельність реалізації визначається як відношення прибутку від реалізації до виручки від реалізації без податків, що включаються в ціну продукції. Даний показник характеризує доходність основної діяльності підприємства. Менеджер використовує цей показник для контролю над взаємозв'язком між цінами, кількістю товару, що реалізується, витратами виробництва і реалізацією продукції.

Рентабельність активів визначається як відношення прибутку (балансового чи чистого) до середнього розміру активів за якийсь період. Чим менша доля прибутку в ціні, тим більша повинна бути швидкість обороту, щоб рентабельність вкладень у підприємство була достатньою. І навпаки, чим нижча швидкість обороту, тим більша повинна бути доля прибутку в ціні товару.

Рентабельність власного акціонерного капіталу визначається як відношення чистого прибутку до середньої величини власного капіталу підприємства за якийсь період.

Під час стандартної оцінки фінансового стану підприємства пропонується користуватись західними методиками: по-перше, використання системи взаємозв'язаних показників рентабельності, кожний з яких несе однакове навантаження як для робітників підприємства, так і для користувачів фінансової інформації (менеджерів, акціонерів, інвесторів та кредиторів); по-друге, використання системи показників рентабельності як однієї з елементів фінансово-економічної оцінки поточного стану підприємства; по-третє, необхідність проведення динамічного і порівняного аналізу показників рентабельності за секторами основної діяльності, за підприємствами-аналогами і підприємствами-конкурентами.

Для цієї мети розроблена система показників рентабельності, котра об'єднує три основних класи показників: 1. Показник рентабельності, розрахований на підставі прибутку (доходу); 2. Показник рентабельності, розрахований у зв'язку з використанням виробничих активів; 3. Показник рентабельності, розрахований на підставі потоків власних грошових коштів.

Отже, ефективна діяльність підприємств залежить від безпосереднього ефекту отримання прибутку. Однак її не можна ототожнювати з абсолютною сумою отриманого прибутку. Таким чином, ефективність підприємства визначається через його рентабельність. Рентабельність – це відносний показник, тобто рівень прибутковості, що вимірюється у відсотках. Для розрахунку ефективності галузей береться загальна сума прибутку, отримана підприємствами, об'єднаннями, іншими госпрозрахунковими формуваннями, що входять у відповідну галузь економіки. На рівень ефективності галузі впливатиме наявність у ній низькорентабельних і збиткових підприємств. Аналіз рентабельності підприємства дозволяє визначити ефективність вкладення коштів у нього та раціональність їх використання. Підприємство є рентабельним, якщо суми виручки від реалізації продукції досить не тільки для покриття витрат на виробництво та на реалізації, а й на утворення прибутку.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Важливою передумовою результативної роботи будь-якого підприємства є наявність ефективно підбраного та згуртованого персоналу. Адже жодне програмне забезпечення, устаткування чи нормативне регулювання виробничих процесів не зможе принести прибутку без злагодженої командної роботи трудового колективу. Персонал є найважливішим активом підприємства та його рушійною силою. Враховуючи швидкий розвиток технологій та постійні зміни суспільних цінностей, система управління персоналом також потребує впровадження гнучких змін для адаптації до вимог сучасного світу.

Персонал – це сталий склад штатних працівників, які працюють на постійній основі, при цьому він може змінюватись під впливом різних чинників. Крім того, персонал – це основний інструмент підвищення продуктивності роботи підприємств, їх основна рушійна сила. Відповідно, управління персоналом – це цілий комплекс різних заходів, спрямованих на зміну чи підтримання кадрової політики підприємства з метою одержання максимального прибутку.

В світлі останніх подій в Україні та світі, коли свої зміни в стабільний розвиток підприємств внесли війна та епідемія, актуальність удосконалення системи управління персоналом підприємства зайняла чільне місце серед важливих питань та проблем сфери бізнесу.

Для досягнення максимального результату, систему управління персоналом необхідно удосконалювати одночасно в трьох напрямках, інакше залишається висока ймовірність того, що зміна напрямів чи принципів роботи однієї ланки може викликати нерозуміння чи несприйняття іншими двома. Отож, вважаємо, що удосконалення системи управління персоналом необхідно здійснювати за наступними напрямками:

- а) працівники. Зазначений напрям передбачає впровадження дієвої та персоналізованої системи мотивації для працівників, що надасть можливість досягти максимально можливого результату;
- б) керівники. Для зміни підходів до роботи працівників, керівники повинні бути готові змінити свої погляди та підходи до роботи в сфері управління персоналом;
- в) нормативно-правове забезпечення. Зміни повинні запроваджуватися комплексно, для чого необхідно розробити та поступово запровадити ряд нормативно-правових актів, таких як положення, інструкції, накази, тощо.

Тільки цілеспрямована комплексна робота допоможе досягти цільових результатів, таких як вмотивований персонал, ефективні керівники та якісна матеріально-технічна база. А в результаті – отримання максимального прибутку підприємством.

Першим етапом удосконалення системи управління персоналом необхідно визначити кінцеві цілі, зокрема: максимізація прибутку підприємства, запровадження нових технологій чи методів виробництва, досягнення максимальної економії ресурсів, зростання продуктивності праці, забезпечення гнучкості та адаптивності діяльності суб'єкта господарювання тощо. Наступним кроком необхідно визначитись із засобами досягнення поставлених цілей та їх обґрунтувати доцільність їх використання.

Впровадження будь-яких змін, і в першу чергу, у сфері управління персоналом пов'язане із ймовірним опором змінам, тобто небажанням працівників сприймати та впроваджувати зміни. Отже, при розробці заходів щодо удосконалення системи управління персоналом обов'язково необхідно враховувати опір змінам та розробляти заходи протидії такому опору. Основним заходом щодо подолання опору є налагодження ефективної комунікації з працівниками, адже досить часто причиною опору є недостатня поінформованість працівників про характер та наслідки змін. Крім того, залежно від ситуації, ступеню опору та терміновості впровадження змін можуть застосовуватися й інші заходи.

За результатами впровадження будь-яких змін необхідно обов'язково проводити регулярні моніторинги персоналу для визначення ефективності вжитих заходів. Оцінка ефективності впровадження заходів є невід'ємною складовою управлінського циклу, що передбачає аналіз за двома ключовими напрямками:

- співставлення фактично отриманих та планованих результатів;
- співставлення отриманих результатів та понесених при цьому витрат.

Оцінка ефективності є підставою для прийняття рішень у майбутньому та коригування поточної діяльності підприємства.

Отже, управління персоналом підприємства є вкрай важливим напрямом менеджменту підприємства, що, водночас, потребує впровадження заходів щодо удосконалення у контексті сучасних реалій господарського та суспільного життя.

ФОРМУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Становлення суб'єктів господарювання на інноваційний шлях розвитку можливий лише за умови формування та реалізації інвестиційного потенціалу, як основи цього розвитку. Сучасні умови господарювання в Україні та активізація євроінтеграційних процесів потребують реалізації моделі інвестиційного розвитку національної економіки та суб'єктів господарювання. Як свідчить світовий досвід, саме інвестування коштів у інноваційну діяльність є найбільш перспективним видом вкладення коштів.

До найважливіших характеристик діяльності суб'єкта господарювання, які впливають на його розвиток, конкурентоспроможність та кредитоспроможність, належать інвестиційна привабливість. Упровадження нововведень на підприємствах вимагає значних інвестиційних вливань, які позитивно відзначаються на його розвитку, а також можливості конкурувати на українському та іноземних ринках. У зв'язку із цим гостро постає питання щодо обґрунтованості механізмів формування та оцінки суб'єктів інвестування, оскільки передумовою для будь-яких фінансових інвестицій є впевненість інвестора в окупності інвестиційного проекту та принесенні подальшого прибутку.

Інвестиційна привабливість - це наявність потенціалу, тобто наявність всіх видів ресурсів, які можуть бути використані для досягнення цілей розвитку підприємства. Інвестиційна привабливість залежить від усіх показників, що характеризують фінансовий стан підприємства, його ресурсного потенціалу та інвестиційного клімату країни, регіону. Таким чином, аналіз фінансового стану і ресурсного потенціалу в вирішальну міру дозволяють судити про стан інвестиційної привабливості підприємств. Важливе значення для посилення інвестиційної привабливості має конкурентоспроможність продукції, клієнтоорієнтованість підприємства, що виражається в найбільш повному задоволенні запитів споживачів, а також рівень інноваційної та інвестиційної діяльності в рамках стратегічного розвитку підприємства.

В умовах глобалізації та жорсткої конкурентної боротьби підприємства повинні приділяти особливу увагу інвестиційному розвитку, адже він впливає на рівень ефективності діяльності інституційної одиниці. Недосконалість ринку та законодавчої бази свідчать про наявність значних проблем управління, що виступають головними факторами гальмування інвестиційного розвитку вітчизняних підприємств.

На нашу думку, інвестиційна привабливість - це узагальнена характеристика з точки зору перспективності, вигідності вкладення інвестицій в розвиток підприємства і мінімізації ризику. Важливе значення для посилення інвестиційної привабливості має рівень інноваційної діяльності в рамках стратегічного розвитку підприємства.

Інвестиційна привабливість підприємства - це сукупність характеристик його фінансово-господарської та управлінської діяльності, перспектив розвитку та можливості залучення інвестиційних ресурсів. Оцінка інвестиційної привабливості підприємства є інтегральною характеристикою його внутрішнього середовища.

Інвестиційна привабливість навколишнього для підприємства середовища (регіону, галузі, країни) має опосередкований вплив на інвестиційну привабливість підприємства, по-перше, тому, що підприємство - це відкрита система. По-друге, зовнішні фактори мають універсальний характер і відіграють для потенційних інвесторів не менш важливу роль, ніж конкретний об'єкт інвестування. Оцінка інвестиційної привабливості на розглянутих рівнях - це перший етап прогнозування та передбачення заходів щодо залучення інвестиційних ресурсів і підвищення привабливості об'єктів інвестування на всіх рівнях. Отже, визначення інвестиційної привабливості окремого підприємства як потенційного об'єкта інвестування є завершальним етапом оцінки інвестиційного ринку. Від стану привабливості підприємства залежить галузева та регіональна спрямованість його інвестиційної діяльності.

Процес вкладення коштів передбачає генерування, перерозподіл і використання капіталу. Замовником проведення оцінки інвестиційної привабливості може бути як інвестор, так і підприємство. Метою оцінки інвестиційної привабливості для підприємства є виявлення слабких і сильних сторін його фінансово-господарської діяльності, для інвестора - визначення стану та потенціалу можливого об'єкта інвестування. Подвійність мети оцінки інвестиційної привабливості підприємства впливає з обов'язкового двостороннього (подвійного) ефекту успішного інвестування: позитивних наслідків як для суб'єкта, так і для об'єкта інвестування.

Отримані результати щодо інвестиційної привабливості кожен замовник використовує для досягнення своїх цілей: інвестор - для розробки й обґрунтування можливих варіантів вкладення інвестицій і забезпечення ефективного використання коштів з метою отримання майбутньої вигоди;

підприємство - для розробки заходів щодо підвищення інвестиційної привабливості, залучення інвестицій та забезпечення ефективності їх використання.

Інвестиційна привабливість об'єкта інвестування формується під впливом певних умов і факторів внутрішнього та зовнішнього характеру.

Оцінка та аналіз інвестиційної привабливості підприємства, з одного боку - це основа для розробки його інвестиційної політики, а з іншого, - можливість виявити недоліки в діяльності підприємства, передбачити заходи щодо їх ліквідації та покращити можливості залучення інвестиційних ресурсів. А це, у свою чергу, допомагає інвесторам визначитися у своєму рішенні про інвестування у певне підприємство.

Ефективність використання активів слід визначити з погляду наявності та використання всіх можливих джерел їх формування. А тому наступна умова формування інвестиційної привабливості підприємства - це результативність фінансово-господарської діяльності підприємства, яка може визначатися на основі фінансової та бухгалтерської звітності. Загальні фінансові результати діяльності підприємства повною мірою відображають стан справ на підприємстві і дають змогу визначити ймовірність залучення інвестицій та ефективність їх використання, що відповідає інтересам підприємства.

Необхідно звернути особливу увагу на ефективність використання інвестиційних ресурсів підприємством як на наступну умову щодо формування його інвестиційної привабливості. Інвесторів завжди цікавить ефективність використання інвестиційних ресурсів підприємством за минулі періоди. Визначення ефективності здійснюється шляхом розрахунку індексів, співвідношень і коефіцієнтів, таких, наприклад, як прибутковість коштів і коефіцієнт самозабезпеченості інвестиційними ресурсами. Коефіцієнт самозабезпеченості свідчить про можливість підвищити конкурентоспроможність і ділову активність за рахунок власних коштів. Прибутковість залучених, а особливо позикових, коштів повинна значно перевищувати прибутковість власних інвестиційних ресурсів та ін. Вивчення та аналіз звітності суб'єктів господарювання, досвіду фахівців і підприємств дає змогу авторам стверджувати, що це досить важлива умова формування інвестиційної привабливості підприємства. Масив показників щодо визначення ефективності використання інвестиційних ресурсів є досить репрезентативним і суттєво впливає на інвестиційну привабливість підприємства.

Виходячи з основної мети політика покращення інвестиційної привабливості підприємства має бути спрямована на вирішення таких найважливіших завдань:

- досягнення високих темпів економічного розвитку підприємства;
- максимізація доходів (прибутків) від інвестиційної діяльності;
- мінімізація інвестиційних ризиків;
- забезпечення фінансової стійкості та платоспроможності підприємства.

Спираючись на зазначене, можна запропонувати пропозиції, щодо напрямів підвищення інвестиційної привабливості в сучасних умовах. Підвищенню інвестиційної привабливості підприємства сприятимуть такі чинники:

- оптимальне поєднання централізації і децентралізації управління інвестиційною діяльністю;
- вироблення нових цілей і завдань по вдосконаленню організації аналітичного забезпечення методичного апарату управління інвестиційною діяльністю;
- безперервне вдосконалення управління інвестиційною діяльністю;
- взаємодія і розумна регламентація;
- відповідність характеру роботи потенційним можливостям виконавця;
- проведення оцінки інноваційних проектів з врахуванням факторів ризику, ліквідності та інфляції.

Впровадження в практику господарської діяльності підприємства пропонованих рекомендацій дозволять підвищити його конкурентоздатність і зайняти гідне місце в національній економічній системі. Адже проблема активізації інвестиційної діяльності на підприємстві є досить актуальною, вона стосується подолання незбалансованості та недосконалості в процесах здійснення інвестиційної діяльності безпосередньо на підприємстві. Основними перешкодами на шляху до реалізації поставлених цілей є недосконалість чинного законодавства, економічний спад та низька конкурентоспроможність національних підприємств порівняно із закордонними представниками. Вони повинні вирішуватись не тільки на рівні країни в цілому, але й на регіональному рівні зокрема. Враховуючи динамічність сучасних інвестиційних процесів, активне використання новітніх інформаційно-комунікаційних технологій є важливим складником розвитку інвестиційної стратегії, особливо з погляду забезпечення ефективної взаємодії учасників інвестиційного процесу та залучення широкого загалу українських і зарубіжних партнерів, установ та організацій до процесу інвестиційної діяльності.

ЕВОЛЮЦІЯ ПІДХОДІВ ДО ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ ВИТРАТ ВИРОБНИЦТВА

Витрати виробництва – це економічна категорія, трактування якої змінювалось у процесі розвитку економічних відносин у суспільстві. Витрати з'явилися із появою товарного виробництва та товарного обігу. Тлумачення сутності витрат у різні часи пов'язують із типом економіки, економічним устроєм, формою власності на засоби виробництва, функціями торгівлі як галузі економіки, а також становленням і розвитком економічної думки.

Витрати виробництва досліджували ще класики світової економіки. Формування і практична імплементація знань про витрати здійснювалися в працях видатних вчених-економістів. Питання витрат виробництва знайшло своє відображення у працях представників більшості наукових шкіл, зокрема таких як: Е.Бем-Баверк, П.Буагільбер, Ф.Візер, І. фон Тюнен, К.Маркс, А.Маршалл, Т.Мальтус, В.Парето, В.Петті, А.Пігу, Д.Рікардо, Ж.-Б. Сей, А.Сміт, Г.Фандель, Й.Шумпетер та ін.

Одні із перших досліджень відносно витрат виробництва були відображені у теорії вартості, запропонованій П. Буагільбером, В. Петті, Д. Рікардо, А. Смітом. Дані науковці вважали, що величина вартості визначається затратами праці на виробництво продукції. А. Сміт під витратами виробництва розумів заробітну плату за витрачену працю, а також прибуток і ренту. В протиріччя А. Сміту, Д. Рікардо в своїх працях у витрати виробництва не закладав ренту, проте включав витрачені засоби виробництва.

Більш широко розкрив питання трудових витрат виробництва у своїх працях К. Маркс, який окремо виділяв поняття «капіталістичні витрати», як суму витрат на придбання засобів виробництва та робочої сили, тобто те, що коштує товар капіталісту. Від капіталістичних витрат К.Маркс відрізняв дійсні витрати виробництва товару (затрати праці), що складають його вартість. Відповідно до марксистської теорії, дійсні витрати виробництва становлять сукупні затрати живої та уречевленої праці, які вимірюються кількістю суспільно необхідного робочого часу.

Схожій думки дотримувався англійський економіст Т.Мальтус, який зазначав, що кількість праці, що міститься у товарі, вимірюється витратами виробництва, які складаються з витрат праці (живої, уречевленої) та прибутку на авансований капітал.

У XIX столітті набувають розвитку нові підходи до розуміння витрат виробництва. Одним з таких підходів є маржинальна концепція витрат, що базується на граничній корисності. Так, представник австрійської школи Ф.Візер розробив суб'єктивну теорію витрат альтернативних можливостей, згідно з якою дійсні витрати виробництва конкретного товару дорівнюють найвищій корисності тих благ, які суспільство змогло б отримати, якщо б альтернативно використало затратені виробничі ресурси.

Засновник неокласичного напрямку А.Маршалл вважав, що здійснення економічної діяльності потребує використання різних видів праці та застосування капіталу в багатьох формах, що називаються витратами виробництва. Тобто, витрати виробництва включають такі фактори виробництва, як земля, праця, капітал і підприємницькі здібності.

Так, наприклад Й. Шумпетер в роботі «Теорія економічного розвитку» зазначав: «Під «витратами» ми розуміємо всі виплати, що їх підприємець повинен зробити прямо чи опосередковано під час виробництва. До цього треба додати належну оплату праці підприємця, належну рентну плату за землю, якою, він, можливо, володіє, й премію за ризик».

У XX ст. під впливом розвитку ринкової економіки науковці Західної Європи та США паралельно з розвитком теоретичних аспектів управління витратами розвивали їх облік. Розвиток теорії витрат відбувається з урахуванням практики підприємницької діяльності. Таким чином, витрати почали розглядатися як об'єкт обліку, контролю та управління, що є початком розвитку теорії витрат як самостійного об'єкта управління.

Сучасні підходи до тлумачення дефініції «витрати» науковці поділяють на дві загальні групи, що не суперечать одна одній, а саме: управлінський підхід (з точки зору економічної теорії) та бухгалтерський підхід (з точки зору бухгалтерського обліку). Відповідно, перший підхід здебільшого належить економістам-теоретикам та повною мірою розкриває економічний зміст категорії, другим підходом оперують дослідники облікового напрямку, що керуються економічними наслідками здійснення витрат після завершення виробничого процесу.

У таблиці 1 відображено визначення сутності витрат господарської діяльності у працях вітчизняних науковців та нормативно-правових актах. На основі даних таблиці, можемо зробити висновок, що в управлінському підході витрати здебільшого трактуються з позицій трудової теорії вартості та ресурсного підходу. Відповідно до трудової теорії вартості, як зазначав Цал-Цалко Ю.С., процес виробництва є поєднанням двох елементів – витрат живої праці (робочої сили) та уречевленої праці (засобів

виробництва). Представники ресурсного підходу розглядають витрати як складовий елемент усіх витрат виробництва або собівартості, що формується під дією сукупності різних факторів та включає спожиту частину матеріальних, трудових та фінансових ресурсів.

Таблиця 1

Сучасне тлумачення поняття «витрати» підприємства

Автор/джерело	Трактування поняття «витрати»
Бухгалтерський підхід	
НП(С)БО 16 «Витрати»	Зменшення активів, або збільшення зобов'язань, що призводять до зменшення власного капіталу підприємства (за винятком зменшення капіталу внаслідок його вилучення або розподілу власниками), за умови, що ці витрати можуть бути достовірно визначені
Концептуальна основа фінансової звітності	Зменшення економічних вигід протягом облікового періоду у вигляді вибуття або амортизації активів або у вигляді виникнення зобов'язань, результатом чого є зменшення власного капіталу, за винятком зменшення, пов'язаного з виплатами учасникам капіталу
В.А. Дерій	Повністю або частково використані в процесі господарсько-фінансової діяльності підприємства запаси, необоротні активи, трудові й інтелектуальні ресурси, а також зменшення (погашення) зобов'язань підприємства перед бюджетом, кредиторами та іншими юридичними й фізичними особами
М.І. Скрипник	Використання тільки тих ресурсів, які під час визначення прибутку господарюючого суб'єкта за конкретний період часу ставляться у відповідність доходам
Ю.С. Цал-Цалко	Зменшення активів або збільшення зобов'язань, що призводить до зменшення власного капіталу підприємства (за винятком зменшення капіталу внаслідок його вилучення або розподілу власниками), за умови, що ці витрати можуть бути достовірно оцінені
Управлінський підхід	
Н.В. Задорожна	Вартість усіх використовуваних ресурсів, необхідних для випуску визначеного обсягу продукції
Ф.Ф. Бутинець	Виразення в грошовій формі поточних витрат трудових, матеріальних, фінансових та інших видів ресурсів на виробництво продукції
Л.В. Білецький, О.В. Білецький, В.І. Савич	Витрати на придбання основних факторів виробництва, тобто робочої сили, засобів виробництва, найманої праці, капіталу і праці підприємств, які вимірюються величиною прибутку або підприємницьким доходом
А.А.Турило, А.М. Турило, Ю.Б.Кравчук.	Вартісне вираження абсолютної величини застосовано-споживаних ресурсів, необхідних для здійснення виробничо-господарської діяльності підприємства і досягнення ним поставленої мети
Ю.С. Цал-Цалко	Сукупні витрати живої та уречевленої праці на виробництво продукції становлять витрати господарської діяльності суб'єктів підприємництва

Сутність трактування витрат у бухгалтерському підході полягає у зменшенні активів (списання активів у виробництво, через нестачу або через непридатність і неможливість використання у діяльності, нарахування амортизації активів, їх уцінка; нарахування резерву сумнівних боргів, списання дебіторської заборгованості, тощо) або збільшенні зобов'язань (нарахування заробітної плати; податків, обов'язкових платежів; відсотків за кредит тощо), що відображено в положеннях на які спирається бухгалтерський облік, зокрема НП(С)БО 16 «Витрати».

Характерні відмінності між двома підходами відображені у меті формування інформації про них:

- витрати з точки зору економічної теорії створюються з метою надання інформації для прийняття управлінських рішень щодо їхнього планування, аналізу та ціноутворення;
- витрати з точки зору бухгалтерського обліку висвітлюють інформацію про діяльність підприємства, яка відображається в фінансовій звітності.

Обидва підходи також відрізняються і за часом формування витрат. За управлінським підходом формування витрат є момент реального споживання ресурсів, виконання робіт чи послуг, що супроводжується відтоком коштів з підприємства. За бухгалтерським підходом формування витрат виникає у момент документального оформлення події зменшення активів або збільшення зобов'язань.

Отже, поняття «витрати виробництва» – це складна економічна категорія, яка розглядається з різних позицій у працях зарубіжних і вітчизняних науковців. Відсутність єдності в трактуванні призводить до постійних досліджень сутності витрат, що сприяє еволюційному розвитку даної категорії.

**HR-МЕТРИКИ ТА KPI: ОСОБЛИВОСТІ ІНСТРУМЕНТІВ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Ключовим ресурсом будь-якого підприємства є персонал і саме від його кваліфікації, мотивації, продуктивності праці, бажання до саморозвитку залежить результативність діяльності підприємства. Проте процес діяльності персоналу повинен мати певну скерованість та підлягати управлінню для досягнення цілей підприємства. Одними із сучасних інструментів оцінки ефективності діяльності компанії в галузі управління персоналом є HR-метрики та KPI (англ. key performance indicators). Для характеристики даних інструментів попередньо розберемось з їх суттю і наповненням.

Для початку розглянемо суть поняття «метрики», яке широко використовується в англomовних дослідженнях. Зокрема, електронний словник Investopedia трактує метрики як показники кількісної оцінки, які зазвичай використовуються для порівняння та відстеження ефективності чи виробництва. В менеджменті використовується поняття HR-метрики.

В українській науковій літературі поняття «HR-метрики» ототожнюють з поняттям «показники». Проте Шевченко А.С. трактує HR-метрики як систему показників результативності персоналу в розрізі організаційної структури підприємства, що підлягає періодичній оцінці і вимірюванню та використовується при розробці HR-стратегії. Тринчук О.Б. HR-метрики характеризує як показники, що дозволяють оцінити чи виміряти HR-процеси на підприємстві, проаналізувати ефективність управління персоналом в цілому. Більш ширше значення HR-метрикам надають Вісіцька Д. О. та Кримова М. О. визначаючи їх як стандартні одиниці виміру, систему вимірювань, що являє собою спеціальні розрахунки, які допомагають інтерпретувати отримані дані, співвідносячи їх з попередніми результатами.

Таким чином, метрики покликані не просто давати кількісну оцінку HR-процесам на підприємстві, вони дозволяють кількісно оцінити результати цих процесів і провести аналіз ситуації як елементу контролю для вирішення управлінських проблем. HR-метрики надають можливість виявити проблеми в управлінні персоналом на підприємстві, є підґрунтям для аргументування прийняття рішення, надають можливість покращити ситуацію з управління персоналом на підприємстві.

Для оцінки досягнення поставлених результатів у управлінні персоналом, для визначення кінцевого стану певної діяльності використовують ключові показники ефективності KPI (key performance indicators).

Найчастіше систему KPI використовують як мотиватор для персоналу, з урахуванням якого визначається змінна частина його зарплати. За допомогою KPI можна відслідковувати результативність та якість діяльності працівника, а також його професійні та особисті компетенції.

Для визначення призначення метрик та KPI наведемо низку порівняльних характеристик: термін «метрика» є загальним, тоді як KPI є конкретним; коли метрика відображає кінцевий стан, вона стає KPI.

Отже, KPI є похідними від метрик, а формування їх потребує дотримання ряду принципів:

1. Кількість показників KPI має бути невеликою. Американські дослідники Джеремі Хоул та Роберт Фрейзер, які вивчали питання управління ефективністю, в своїх працях пропонують використовувати не більше 10 ключових показників результативності, до 80 виробничих показників і 10 ключових показників «фінансової ефективності». Дані нормативи вони назвали правилом «10/80/10».

2. Принцип керованості та контрольованості. Суб'єкт, який відповідає за певний показник KPI повинен бути наділений усіма необхідними ресурсами і результат використання даних ресурсів має підлягати вимірюванню.

3. Принцип партнерства. Успішне вирішення завдання підвищення продуктивності вимагає встановлення ефективного партнерства між усіма стейкхолдерами (спільна розробка стратегії впровадження системи KPI, розуміння необхідності змін та колективної дії).

4. Принцип перенесення зусиль на самовдосконалення. Виконання всіх показників KPI вимагає постійного самовдосконалення та навчання (допомога працівникам у підвищенні кваліфікації, забезпечення проведення тренінгів, ефективна комунікація в середині колективу).

5. Принцип інтеграції проміжних процесів оцінки в KPI. Керівництво повинно створити таку систему оцінки виконання KPI, яка враховувала б проміжні результати діяльності працівника, що передують виконанню конкретного завдання (цілі).

6. Збалансованість системи показників. Ключові показники ефективності повинні враховувати результативність діяльності всіх структурних підрозділів підприємства і мають бути пов'язані з стратегією ведення господарської діяльності.

Таким чином, для досягнення ефективності в управлінні персоналом застосовують метрики. Сукупність конкретних метрик групують в ключові показники ефективності, які направлені на дотримання загальної стратегії підприємства, шляхом забезпечення працівників необхідними ресурсами та контролем над ефективністю їх використання і розвитком працівника.

Бондар Д.О., студентка, гр. ЗМО-20-1с, ФБСО
Науковий керівник: Бужимська К.О., к.е.н., доц.
Державний університет «Житомирська політехніка»

МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Рациональний комплекс маркетингу становить систему маркетингових інструментів, що дозволяють збільшити ефективність маркетингової діяльності підприємства на ринку. Оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємств є необхідним процесом, що допомагає визначити доцільність застосування обраних маркетингових інструментів ведення бізнесу, який допомагає вчасно виявляти та усувати недоліки. Формування набору показників є базою для аналізу ефективності, що дозволяє провести поетапну оцінку реалізації стратегії та допомагає знайти відповіді на питання керівників підприємства щодо подальших дій у конкурентному середовищі. Проте суттєвою проблемою є відсутність інформації, необхідної для проведення контролю, та невизначеність при виборі показників ефективності та результативності.

Ефективність маркетингу є важливим показником діяльності підприємства, який показує ступінь досягнення поставлених перед маркетинговою службою цілей. Маркетингова діяльність є одним із найважливіших напрямів стратегічного управління, оскільки грамотно розроблені дії та заходи у сфері маркетингу дозволяють підвищувати конкурентоспроможність на ринку, відповідно збільшити частку ринку та розширити межі цільових сегментів, сформувати позитивний імідж підприємства та підтримувати його ділову репутацію. Розглянемо основні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства на основі праць вітчизняних та зарубіжних вчених (табл. 1).

Таблиця 1

Основні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності

Автор, джерело	Трактування
Г.Ассель	Ефективність маркетингової діяльності необхідно оцінювати на основі аналізу обсягів витрат на маркетинг і їх вплив на розмір реалізованої продукції
Л.Балабанова	Ефективність маркетингу оцінюється за такими напрямками: покупка, маркетингові інтеграції, адекватність інформації, стратегічна орієнтація, оперативна ефективність (авторами не визначено системи показників оцінки цих напрямів та алгоритму розрахунку ефективності).
Є.Анфіногенова	При визначенні ефективності маркетингу виділяються групи показників, які базуються на співвідношенні витрат маркетингу та прибутків або обсягів реалізації: • індекс прибутковості (відношення частки дисконтованого прибутку від маркетингової діяльності на дисконтовані витрати); • частка організації на ринку; • динаміка маржинального та чистого прибутку; • динаміка обсягу продажів, як відображення ефективності маркетингових заходів; • досягнення точки беззбитковості
Л.Стрий, А.Голубєв, О.Рустамов	Маркетингова діяльність оцінюється шляхом побудови математичної моделі показників ефективності: • підсистем маркетингу; • за видами маркетингової діяльності
В.Шаповалов	Ефективність маркетингу пов'язується з якістю рішень, що приймаються, та з їх реалізацією.
Дж.Ленсколд	Лише показник рентабельності маркетингових інвестицій здатний представити повну картину як прибутків, так і інвестицій
А.Сумец	Пропонується комплексний підхід до оцінювання ефективності маркетингу. Виділяються такі напрями оцінки: • результати реалізації маркетингової діяльності; • маркетингові дослідження; • сегментація ринку і позиціонування товару; • управління продажами; • планування й організація маркетингу; • якість управління та організації відділу маркетингу; • функції відділу маркетингу; • оцінка вкладу відділу маркетингу в отримання кінцевих результатів діяльності підприємства

Отже, часткові показники ефективності маркетингової діяльності підприємства дозволяють оцінити позитивний чи негативний напрям змін стану кожного із елементів комплексу маркетингу. Проте для системного та комплексного оцінювання рівня ефективності маркетингової діяльності підприємства необхідно провести інтеграцію усіх часткових показників кожного із елементів, що дозволяє врахувати

вплив усіх заходів та інструментів у сфері маркетингу на досягнення поставлених цілей. Таким чином, рівень ефективності маркетингової діяльності недоцільно оцінювати лише одним показником, а правильно поєднувати елементи маркетингу у комплексну оцінку ефективності. Вважаємо за доцільне здійснити моніторинг часткових маркетингових показників, що, на нашу думку, мають поєднувати всі аспекти впливу ринкового середовища та три складові аналізу: показників внутрішнього маркетингового середовища, зовнішнього маркетингового середовища та результатів ринкових досліджень.

На основі цих показників можна виявити відхилення від плану чи проаналізувати динаміку змін за певний період часу, що надалі допоможе визначити рівень ефективності маркетингової діяльності за допомогою моніторингу маркетингових показників (табл. 2).

Таблиця 2

Часткові показники ефективності маркетингової діяльності

Показник	Метод розрахунку
a. Частка витрат на збут у загальних витратах	$ЧВзб = Взб / Вз$, де Взб – витрати на збут, грн.; Вз – загальні витрати підприємства, грн.
b. Коефіцієнт рентабельності витрат на збут	$РВзб = П / ВЗб$, де П – валовий прибуток від реалізації, грн.; ВЗб – витрати на збут, грн.
c. Частка витрат на просування у загальних витратах	$ЧВзпр = Взпр / Вз$, де Взпр – витрати на заходи просування, грн.; Вз – загальні витрати підприємства, грн.
d. Коефіцієнт рентабельності заходів просування	$Рзпр = ЧП / ВЗпр$, де ЧП – чистий прибуток, грн.; ВЗпр – витрати на заходи просування продукції, грн.
e. Темп приросту	$\Delta ОРс = \Delta ОРс1 / \Delta ОРс0-1$, де сукупного обсягу реалізації продукції $\Delta ОРс1$ – обсяг реалізації у базовому році, грн.; $\Delta ОРс0$ – обсяг реалізації у попередньому році, грн.
f. Рентабельність продажів	$Рп = ЧП / ЧД$, де ЧП – чистий прибуток, грн.; ЧД – чистий дохід від реалізації, грн.
g. Рентабельність продукції	$Рпр = ЧП / С$, де ЧП – чистий прибуток, грн.; С – собівартість реалізованої продукції, грн.
h. Індекс товарообігу	$Іт = ТО1 / ТО0$, де ТО1 – товарообіг поточного періоду, грн.; ТО0 – товарообіг базового періоду, грн.
k. Коефіцієнт покриття витрат	$КПв = ТО / (С + ВО)$, де ТО – товарообіг підприємства, грн.; С – собівартість реалізованої продукції, грн.; ВО – сума витрат обігу, грн.
n. Рівень торгової націнки в роздрібній ціні	$РТНр = ТНі / РЦі * 100\%$, де ТНі – торгова націнка і-го реалізованого товару, грн.; РЦі – роздрібна ціна і-го реалізованого товару, грн.

На основі проведених досліджень для визначення комплексного показника ефективності маркетингу пропонується застосування формули:

$$E = a \times e_a + b \times e_b + c \times e_c + \dots + n \times e_n \quad (1)$$

де a, b, c... – часткові показники ефективності; $e_a, e_b, e_c \dots e_n$ – вагові коефіцієнти відповідних показників.

Для визначення вагових коефіцієнтів застосовують метод адаптивної оцінки [72]. Даний метод використовується у випадках, коли значущість показників змінюється з часом і відповідно виникає необхідність зменшення чи збільшення їх вагових коефіцієнтів:

- протягом тривалого часу показник стабільний і його значення практично не змінюється – величина вагового коефіцієнта може бути пропорційною темпу його зміни;
- при аналізі індикаторів економічної безпеки ряд показників може сягнути порогового значення – доцільно зменшити значення його вагового коефіцієнта, збільшивши при цьому ваги показників, які не досягли необхідного порогу;
- показник може втратити свій економічний сенс з різних економічних, політичних і соціальних причин.

При використанні методу адаптивної оцінки необхідно пам'ятати про те, що ваги повинні змінюватися однаковим чином для всіх розглянутих у порівнянні економічних систем, а їх сума має дорівнювати 1.

Найвищий рейтинг ефективності маркетингової діяльності матиме підприємство, що отримало максимальне значення комплексного показника ефективності маркетингової діяльності.

Отже, маркетингова діяльність в сучасних ринкових умовах здійснюється під впливом різних чинників, які можуть впливати на загальну її ефективність. В цілому для підприємств характерним є нормальна ефективність маркетингової діяльності. Проте підприємство має прагнути до постійного розвитку, тобто націлюється на значну й абсолютну ефективність, мінімізацію впливу ринкових чинників та підвищення рівня ефективності маркетингової діяльності.

ОСНОВНІ КОМПОНЕНТИ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Сьогодні в умовах глобалізації бізнесу, конкуренції, удосконалення технологічних процесів підприємства безперервно шукають шляхи підвищення ефективності господарювання. Одним із засобів, які дозволяють підприємству отримати конкурентні переваги на ринку, є ефективна система управління продажами.

В практиці вітчизняних підприємств можна виділити два основні види інтеграції маркетингу у систему управління продажами: як функції управління або як функції обслуговування. Перший вид інтеграції більш ефективний в сучасних ринкових умовах, оскільки формування маркетингової стратегії підприємства та послідовна її реалізація забезпечить узгодженість маркетингових дій та буде сприяти раціональному розподілу ресурсів підприємства для досягнення зростання та забезпечення конкурентних переваг на ринку. Тільки безперервний розвиток підприємства дозволить задовільнити потреби споживачів та отримати прибуток.

Важливе місце в маркетинговому управлінні продажами займає пошук оптимальних рішень в формуванні асортименту, структуруванні активної клієнтської бази, виборі цільових клієнтів і постачанні продукції до них. Тобто це постійні спроби використання різних інструментів і методів, які мають відношення до створення продукту та постачання його до кінцевого споживача.

У зв'язку із цим необхідно ввести визначення маркетингового процесу управління продажами як послідовного процесу створення товару, виведення його на ринок та організації стійкого попиту з метою доведення його до потенційного споживача через різні канали збуту з використанням маркетингового інструментарію. В умовах жорсткої конкуренції необхідна системна робота відділу продажів, яка базується на стандартах. Стандарти, методи та інструменти управління системою продажів мають розроблятися та впроваджуватися відділом маркетингу. Саме тому така система управління продажами називається системою маркетингового управління продажами.

При використанні терміну система маркетингового управління продажами, слід враховувати, що тут поєднуються декілька ключових процесів – виробництво, власне продажі, класичний маркетинг та мотивація торгового персоналу. Виробництво передбачає випуск певного асортименту, планування та виготовлення заданих обсягів продукції відповідно до обсягів реалізації. При взаємодії з виробництвом маркетинг, в першу чергу, відіграє ключову роль в асортиментній політиці. Дії співробітників відділу маркетингу та виробництва мають бути узгоджені та відпрацьовані. Тільки виробництво може знати ті чи інші особливості при створенні продукту, аналізувати виробничі можливості підприємства та поточну виробничу потужність. Ці питання мають бути узгоджені між виробництвом і маркетингом для того, щоб не з'явилися завдання з розробки нових продуктів та модернізації наявних, які неможливо виконати. Однак, якщо маркетинговий розрахунок показав, що новий продукт, який потребує реорганізацію виробничих процесів, прогнозує прибуток та адекватний період окупності реорганізації, тоді такий продукт необхідно виробляти, навіть якщо на момент розробки нового продукту виробництво не готове. В цьому випадку необхідно готувати зміни у виробництві. Це може бути нова сировина, обладнання, додаткові функції обладнання, зміна виробничих процесів і технологічних ліній.

При роботі з обсягами продукції, що випускається, відділ маркетингу має прогнозувати реалізацію кожного конкретного виду продукції та узгоджувати з виробництвом можливості. Однак, якщо прогнозний обсяг реалізації продукції перевищує поточні виробничі потужності, тоді аналогічно новому продукту розраховується період окупності збільшення виробничих потужностей та приймається остаточне рішення. Продажі включають у себе безпосередню роботу з торговельними точками, спрямовану на переконання в доцільності купівлі продукції підприємства. В цьому процесі роль маркетингу полягає у тому, щоб визначити з якими торговельними точками необхідно працювати відділу продажів, за яким алгоритмом проводити роботу з обраними точками. Крім того, відділ маркетингу визначає, які канали реалізації вже є у підприємства, а які ще необхідно відпрацювати. Досліджуючи структуру продажів в розрізі каналів збуту, відділ маркетингу пропонує план робіт конкретно за кожним каналом.

Класичний маркетинг – це робота з асортиментом, глибокий аналіз наявної клієнтської бази та формування профілю споживача. В класичний маркетинг входять всі заходи щодо роботи з поточними продуктами – утримання або збільшення продажів продукту в рейтингах продажів підприємства. Заходи щодо зміни поточного асортименту – фасування, вага, зовнішній вигляд, а також розробка нових продуктів. Контроль зовнішнього вигляду та якості продукту. Аналіз поточної клієнтської бази та поетапний план робіт з активною клієнтською базою підприємства. Крім того, важливим завданням маркетингу є формування профілю споживача. Для цього використовуються аналітичні звіти для вивчення

ринку та споживчого попиту. Проводиться робота безпосередньо в торговельних точках за допомогою опитувань споживачів та спостережень за ними.

Мотивація торговельного персоналу, яка зазвичай формується керівником відділу продажів та є ключовою точкою прикладання зусиль класичного маркетингу підприємства. Маркетинг приймає участь в розробці мотивації торговельного персоналу. В цьому випадку маркетинг розраховує який продукт та в яку торговельну точку має продати кожний торговий представник або менеджер з продажів. На базі внутрішньої аналітики підприємства і зовнішньої аналітики про ринок, співробітники відділу маркетингу формулюють завдання для відділу продажів, які є фундаментальними у формуванні мотиваційних програм.

Якщо ми будемо розглядати продажі з точки зору функцій маркетинг менеджменту – планування, організації, мотивації і контролю, то помітимо, що з'являється достатньо високий рівень складності реалізації цих функцій. Наприклад, формування планових завдань за продуктом, категорією продукту або за асортиментом в цілому є складним процесом. В цьому випадку необхідна компетенція класичного маркетингу, який використовує методи та інструменти роботи з асортиментом. Поєднання професійних підходів менеджменту та маркетингу дозволить ефективно реалізовувати одну з основних функцій управління продажами – планування. В цілому, цілеспрямована зміна асортименту товарів (послуг), що пропонується споживачу, є одним з важливих чинників покращення конкурентних позицій підприємства.

Другим компонентом системи управління продажами є організація продаж. Організація продаж складається з організації роботи співробітників відділу продажів, формування цілей для менеджерів з продажів, отримання зворотного зв'язку, а також взаємного навчання. На початку процесу організації управління продажами лежить формування організаційної структури відділу продажів. Далі йде формування основних елементів в організації продажів. Процес організації продаж можна звести до трьох основних елементів: пошук нових покупців, власне продаж (робота з покупцем) та оформлення необхідних документів.

Вважаємо, що пошук нових покупців має бути розроблений співробітниками відділу маркетингу, які володіють даними про цільову аудиторію, клієнтську базу регіону, формування споживацьких смаків. Технологія власне продажу формується спільно з керівниками відділів продажів та маркетингу. У такому тандемі формується оптимальна технологія продажу з врахуванням розвитку ринку, специфікації продукту та потреб покупців.

Процес впливу на рівень мотивації персоналу достатньо складний. Мотивація торговельного персоналу залежить від адекватності планових показників, що сформовані керівництвом. Також важливим фактором при формуванні мотивації є відмінності мотиваційних програм у керівника відділу продажів та лінійного персоналу. Якщо система мотивації відділу продажів сформована таким чином, що існує значний розрив між співробітниками, фінансові очікування не відповідають реаліям, тоді мотивація не спрацює. Та зусилля маркетингу щодо формування мотиваційних програм будуть марні.

Система мотивації менеджерів з продажів має відповідати наступним вимогам:

орієнтація на результат – співробітник отримує винагороду за досягнення результату, а не за виконання робіт, які мають призвести до результату;

керованість – дозволяє коригувати спрямовані на продажі зусилля співробітників без вагомій модифікації власне системи при зміні ситуації на ринку;

справедливість – відповідна оцінка внеску співробітника у загальний успіх компанії та справедливий розподіл ризиків у випадку невдачі;

простота (зрозумілість) – співробітник розуміє, за що підприємство готове його преміювати, підприємство розуміє, за які результати та скільки вона готова заплатити;

незмінність – будь-який співробітник будує свою роботу у відповідності з системою мотивації. Якщо у певний момент система змінюється, тоді частина зусиль співробітника стає даремною.

Контроль роботи торговельного персоналу являє собою ще одну функцію системи маркетингового управління продажами, спрямовану на викриття можливих відхилень роботи системи та розробку та реалізацію коригуючих заходів.

Практичне застосування маркетингового управління продажами і підвищення результативності включає додаткові функції. Наприклад, управління активною клієнтською базою. Структурування та систематизація активної клієнтської бази, а також планування та розподіл планового завдання та робочого часу між різними категоріями торговельних точок для співробітників відділу продажів значно підвищить ефективність продажів. Такий захід має бути реалізований спільно керівниками відділу продажів та відділу маркетингу. Важливим чинником при спільній роботі двох відділів є те, що у відділу маркетингу є напрацювання та різні маркетингові дослідження, завдяки яким маркетинг краще орієнтується на ринку, знає його динаміку, ємність, частку конкурентів. Відділ продажів, в свою чергу, краще орієнтується у перевагах покупців, активності конкурентів, особливостях роботи з кожним конкретним контрагентом.

Таким чином, у формуванні системи маркетингового управління продажами є декілька основних компонентів. Цілеспрямована робота з кожним з яких здатна підвищити ефективність продажів.

ВИКОРИСТАННЯ ТАЙМ-МЕНЕДЖЕРСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ПРАКТИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

На теперішній час одним з найважливіших інструментів підвищення адаптивності є впровадження технологій тайм-менеджменту як елементу системи управління персоналом з метою покращення ефективності використання робочого часу. Це обумовлюється зростанням у працівників підприємства повноважень, прийняття ними самостійних рішень, самостійної організації і планування своєї роботи, а також суттєвими змінами у діяльності підприємства, що містять розробку нових продуктів, вихід на нові ринки, впровадження нового обладнання, сучасних технологій та вимагає постійного пошуку резервів часу.

В умовах трансформаційних процесів, які сьогодні відбуваються в економіці України, важливою запорукою успішного функціонування підприємства є наявність ефективної системи управління часом. Про тайм-менеджмент як відокремлений напрям менеджменту вперше було заявлено в 70-ті роки XX ст., коли з'явилися спеціалізовані курси для бізнесменів та службовців, на яких навчали планувати свій час, хоча сама ідея про доцільність управління часом виникла ще на початкових етапах формування людського суспільства. Авторство цього поняття часто приписують компанії Time Management International, яка в 70-ті роки минулого століття запровадила у виробництво Time Manager – складно влаштований блокнот-щоденник, який є прототипом сучасного органайзера. На початкових етапах свого становлення тайм-менеджмент розвивався у вигляді окремих практичних рекомендацій консультантів з управління щодо планування та ефективного використання часу.

Сьогодні багато науковців зазначають, що управління часом – це дещо абстрактна категорія. Свою думку вони обумовлюють тим, що основою будь-якого процесу управління є вплив, оскільки на час впливати неможливо, а тому ним не можна управляти. Єдине, що підвладне кожній людині навчитися будувати своє життя з врахуванням двох його основних особливостей: обмеженості та невідновності. У сучасній літературі, присвяченій питанням теорії та практики менеджменту, існують суттєві розбіжності у трактуванні сутності поняття «тайм-менеджмент».

С.Прентіс визначає тайм-менеджмент як технології управління часом у реальних ситуаціях повсякденного життя, безліч прикладів, прийомів і практичних рекомендацій, які роблять пропонувані концепції управління часом наочними і такими, що легко запам'ятовуються. Б. Трейсі вважає, що тайм-менеджмент – це мистецтво управління часом з урахуванням ефективної методики управління власним часом. Ф.О'Конел розглядає поняття тайм-менеджменту як вміння балансувати між роботою та особистим життям. Дж.Клеменс та С.Далримпл вважають тайм-менеджмент наукою, що допомагає змінити ставлення до власного часу. На думку Г.Архангельського, тайм-менеджмент – це технологія, що дає змогу максимально використовувати час згідно з цілями та цінностями.

До основних передумов впровадження тайм-менеджменту в систему управління підприємством слід віднести: зростання вимог до рівня професійного розвитку працівників, який є неможливим без уміння самостійно планувати та організовувати свою роботу, розставляти пріоритети, визначати найбільш важливі цілі, а також досягати їх з найменшими витратами власних зусиль і часу; зростання питомої ваги нематеріальних активів у вартості підприємства, перетворення його персоналу на основну конкурентну перевагу; ускладнення зовнішнього контролю за діяльністю працівників, яка має творчий характер, і підвищення актуальності само стійкої організації ними своєї роботи, самодисципліни та самоконтролю.

Проблема управління часом виникає там, де є альтернатива його використання, зокрема у працівників, які зайняті творчою роботою. У виробничих підрозділах підприємства доцільним є врахування психофізіологічних можливостей людини щодо виконання механічних операцій.

Сьогодні у контексті підвищення ефективності діяльності підприємства доцільно виокремити два рівні тайм-менеджменту:

- особистий тайм-менеджмент – це сукупність різних технік та технологій організації власної роботи працівника, яку він здійснює в особистих інтересах, не бажаючи при цьому даремно витрачати ресурси свого часу; охоплює технології особистого росту та тайм-менеджменту;

- корпоративний тайм-менеджмент основну увагу зосереджує на часовій організації роботи всіх працівників підприємства, наслідком якої є ефективне використання часу кожним з них; передбачає впровадження стандартів економного та результативного використання бюджету робочого часу.

Особистий тайм-менеджмент тісно пов'язаний з особистим саморозвитком та самовдосконаленням, здійснюється індивідуально кожною людиною, яка хоче підвищити ефективність власної діяльності, досягнути успіху в житті. Побудова ж системи корпоративного тайм-менеджменту, як правило, передбачає залучення консалтингових фірм з метою створення цілісного регламенту організації роботи всього

підприємства, організації діяльність працівників таким чином, щоб вони чітко усвідомлювали свою мету та завдання, які стоять перед ними, правильно визначали пріоритети, ефективно виконували покладені на них обов'язки. Отже, корпоративний менеджмент – це шлях «зверху вниз», від побудови комплексної системи ефективного використання часу всіма працівниками підприємства, то особистий тайм-менеджмент – це шлях «знизу вгору», від особистої ефективності окремих працівників до підвищення ефективності діяльності підрозділу чи підприємства загалом.

На теперішній час існує значна кількість різних авторських методик «тайм-менеджменту», які дозволяють підвищити ефективність особистого тайм-менеджменту. Значного розповсюдження набули принцип Парето, система планування Франкліна, «АБВ-аналіз», принцип Ейзенхауера, метод «Альпи», SMART-планування, система планування «60/20/20». Заразом слід відмітити, що в тайм-менеджменті не існує універсальної технології, яка підійде абсолютно всім і забезпечить бажаний результат.

Більшість розроблених технологій у сфері управління часом враховують індивідуальне відношення до часу особистості, однак поза увагою залишають особливості колективу, специфіку завдань, які ним вирішуються, а також сформовані групові норми відношення до часу. Загалом кожен менеджер повинен виробити власну систему управління часу, ефективно використовувати свої можливості та потенціал колективу, який він очолює.

Формування на підприємстві системи управління часом, передусім, має бути орієнтоване на розвиток у працівників трьох найважливіших складових часової компетентності, зокрема: усвідомлення часу, емоційного переживання часу і організації часу професійної діяльності, що в комплексі забезпечує їхню емоційну стабільність, стресостійкість та самоорганізацію.

Процес управління часом охоплює широкий спектр діяльності: інвентаризацію часу та визначення непродуктивних його витрат («поглиначів часу»); систематичне планування часу та визначення часових обмежень; вибір пріоритетів, постійне розмежування та узгодження професійних та особистісних цілей; використання техніки виконання завдань 4D (видалення (delete), відкладання (delay), делегування (delegate), зменшення (diminish)). Боротьба із поглиначами часу є надзвичайно важливим етапом управління власним часом. До них можна віднести усі ті справи, які не приносять жодної користі і тільки забирають час, наприклад, довге перебування у соціальних мережах, перегляд телевізійних серіалів, «порожні балачки» тощо. Для того, щоб віднайти таких поглиначів часу необхідним є ведення хронометражу часу. Хронометраж особистого часу слід вести, принаймні, два тижні з метою аналізу свого стилю життя та виявлення основних причин, що зумовлюють дефіцит часу. Подальший аналіз варто розглядати з точки зору двох позицій: позитивних та негативних, тобто визначити сильні та слабкі сторони задля раціонального використання перших та уникнення других.

Важливою умовою побудови ефективної системи корпоративного тайм-менеджменту на підприємстві є формування єдиної системи координат, в якій працює весь персонал підприємства, тобто розробка та впровадження в корпоративну культуру стандартів з тайм-менеджменту (зафіксованих документально та доведених до відома персоналу правил, що регулюють питання його часової організації професійної діяльності). Зокрема, планування часу, управління задачами та комунікаціями, технологія проведення зборів та нарад тощо.

При впровадженні корпоративного тайм-менеджменту доцільним є використання різноманітних інформаційних технологій та локальних мереж для організації комунікаційного процесу, сучасних технічних засобів, а також відповідного програмного забезпечення, зокрема Microsoft Outlook – персонального інформаційного менеджера, що дозволяє планувати завдання, відстежувати роботу з документами, автоматично складати щоденник роботи та узгоджувати її з роботою інших працівників, володіє функціями поштового клієнта тощо.

Формування ефективної системи корпоративного тайм-менеджменту має також передбачати запровадження дворівневої системи прийняття рішень (на рівні керівництва та на рівні підлеглих), заміну особистих контактів засобами техніки і комунікації; забезпечення раціонального чергування часу роботи та відпочинку, а також створення сприятливих умов для особистого тайм-менеджменту. Загалом корпоративний тайм-менеджмент повинен передбачати не тільки часову організації роботи всього трудового колективу, але й враховувати індивідуальні особливості використання часу кожним працівником, характер виконуваних робіт, бути важливим складовим елементом загальної системи управління підприємством.

Таким чином, ефективний тайм-менеджмент є невід'ємною частиною життя кожної людини XXI ст. Час є одним із найцінніших ресурсів, що є невідновлювальним та обмеженим і яким кожен володіє в однаковій кількості. Для того, щоб підвищити особисту ефективність слід пройти усі етапи сформованого механізму тайм-менеджменту, що включає особистий аналіз, SMART-планування, дисципліну та боротьбу із поглиначами часу. Якщо врахувати усі зазначені правила, технології, інструменти та методики, то можна значно підвищити власні показники діяльності та досягти поставлених цілей компанії.

АРХЕТИП ЯК ОСНОВА БРЕНДУ ПІДПРИЄМСТВА

Людина є соціальною істотою, яка прагне належати до певної групи, відчувати причетність, бути частиною чогось більшого, бути значимою, що компенсується через створення власного образу за допомогою різних атрибутів, в тому числі і причетності до певних брендів.

Бренди, які лідирують на ринку, перетворюються у символи. Завдяки своїй всюдисущості бренди стали подібними до міжнародної мови: їх визнають і розуміють в межах більшого простору, ніж англійську [2]. Вони акумулюють певні цінності, кольори, слогани, акції, реклами та інші атрибути, що сприяє їх успішні персоніфікації. Завдяки цьому бренд, подібно ідолам, здатні втілювати не просто успішно власний бренд, а ставати атрибутами цілих культур, як, наприклад, Coca-Cola, логотип якої став одним із символів американського способу життя.

Це демонструє, що бренди стали надзвичайно цінними не через інноваційні ідеї або ж вигоди, а саме завдяки тому, що ці якості були трансформовані у потужну силу смислових значень [1, с. 29]. Дослідження Edelman Trust Barometer визначило зростання числа «покупців довіри», тобто споживачів-прихильників тих брендів, позиція яких співпадає з їхньою точкою зору на ті чи інші питання: люди вже не розглядають бренди як щось окреме від них, вони бачать їх як особистості, і очікують, що вони діятимуть відповідно [3, с. 29].

Тому тепер бренд – це, в певній мірі, сукупність не просто функціональних характеристик, але також значення і цінності [1, с. 23]. Або як казав Д. Аакер: “Бренд – це актив” [4].

Брендинг – це розробка стратегії і реалізації комплексу заходів, який дозволить виділити продукт із аналогічних конкуруючих, і сформувані довготермінові вподобання споживача [5]. Коли ми розуміємо вихідне призначення товару для окремої людини або людства в загальному, то можемо визначити і його першочергове значення – прообраз або архетип. Саме брендинг первісного значення і проголошення його власністю бренду – ключ до лідерства на ринку.

Основний капітал успішних брендів – це їх значення, управління яким вимагає такого ж якісного управління, як і фінанси. Систему управління брендом умовно можна розділити на два рівні, що відповідають свідомості та підсвідомості.

Перший рівень – вершина айсбергу, передбачає роботу із зовнішньою (свідомою) стороною бренду. Їй відповідають атрибути, які формують стійкі асоціації. Другий рівень (основа айсбергу) – внутрішній – це робота зі змістом: визначення місії, цінностей, характеру, філософії і культури бренду [5]. На базі згаданих вище двох рівнів формується стратегія позиціонування, розробляються атрибути бренду.

Розуміння потенційної архетипічної сили товару значно спрощує його маркетинг, покращує перспективи і робить більш цікавим. Бренди, які послідовно висловлюють відповідний архетип, реально і стабільно підвищують доходи і успіх компанії [1, с. 38]. Проте, досить довго не було жодного наукового методу, який би міг пов’язати глибинну мотивацію споживачів і знання товару, тією ланкою стало розуміння архетипів.

Архетип (від др.-грец. ἀρχέτυπον: «прообраз») – первинний образ, який відображає універсальні моделі та сюжети [6]. Поняття “архетип” К. Юнг запозичив з класичних джерел, якими стали праці давньогрецьких філософів. “Елементарні ідеї” (А. Бастіан), “суб’єктивно відомі форми” (санскрит), “вічні форми мрії” (Австралія), “елементарні форми” (Платон) – різні імена одного поняття. Саме через потребу людей належати до якоїсь групи, вони шукають «дружби» з брендами. Багато людей формують уявні відносини з компанією і товарами, що вона випускає так само, як із зірками та іншими знаменитостями [6]. Розуміти ці глибинні мотиви нам допоможуть знання про архетипи, на основі яких можна створити “цілісну особистість бренду”.

Наразі відомо дві методики, що використовують архетипи для позиціонування брендів. Це модель розроблена Юлією Лос “Як використовувати метод архетипів у брендингу?” і 5 кроків для пошуку і позиціонуванні архетипічного бренду від авторок книги “Герой і бунтівник”. Метод останніх є більш деталізованим – його і розглянемо (табл. 1).

Зміст методики М. Марк і Керол С. Пірсон

Крок	Назва кроку	Зміст кроку
1	Пошук “душі” бренду	Іншими словами – глибинної суті. Це певна особливість, архетипічна індивідуальність, яку можна знайти в історії створення та розвитку підприємства, специфіки галузі тощо
2	Пошук суті бренду	Виявлення “характерної драми товару”. Те, що знаходить відгук у серцях споживачів: схожість з останнім, метафора допомоги. Пошук базового міфу.
3	Пошук ресурсів для конкурентної боротьби	Визначення своєї унікальності відносно конкурентів, за потреби зміна позиціонування
4	Дізнатися свого споживача	Передбачає глибоке розуміння свого споживача і його запитів. Дослідження типового споживача і створення його “портрету” (стать, вік, місце роботи, сімейний стан тощо)
5	Збереження курсу - управління "банком бренду"	Підтримування віднайденого архетипу бренду та подальше його позиціонування (донесення “історій”): рекламні кампанії, акції, позиція стосовно глобальних проблем і т.д.

Джерело: власна розробка автора на основі досліджень М. Марк і Керол С. Пірсон [1].

Архетипи забезпечують глибинну структуру для людської мотивації та значущості [1, с. 17]. Свій початок вона, як і життя кожної людини, бере з метафоричної подорожі із Аркадії в Утопію (рис. 1).

Коли “рай” – дитинство – закінчується, людина починає свій шлях, вона має вибір: 1) між пошуком власної істини (стратегія Експертиза) і орієнтацією на те, що їй пропонує суспільство (стратегія Комунікація); 2) між прийняттям правил гри (стратегія Майстерність) і супротивом, викликом суспільству (стратегія Лідерство) [5].



Рис. 1. Метафорична подорож із Аркадії в Утопію

Таким чином, ми з'ясували важливість розвитку бренду на основі архетипу, визначили зміст даного поняття і методики розвитку, пошуку архетипу для окремих брендів. Саме створення і розвиток бренду на основі архетипів сприяє підвищенню лояльності з боку споживачів, акціонерів та власних працівників, адже ідеї, які втілює бренд підприємства відповідає їхнім власним поглядам.

Список використаної літератури:

1. Герой и бунтарь. Создание бренда с помощью архетипов / Пер. с англ. под ред. В. Домнина, А. Сухенко. СПб.: Питер, 2005. 336 с.
2. Наомі К. No Logo: люди против брендов / Кляйн Наомі., 2008. 624 с.
3. Кейт С. Людяність та співчуття, або Якими бренди повинні стати у новій нормальності / Creativity Ukraine. Creativity.ua – медіа про креативні індустрії України та світу. URL: <https://creativity.ua/marketing-and-advertising/liudianist-ta-spivchuttia-abo-iakymu-brendy-povynni-staty-u-novii-normalnosti/>
4. Аакер Д. Аакер о брендинге. 20 принципів досягнення успіха. Ексмо, 2016. 256 с.
5. Лос Ю. Архетипы 2.0. Yulia Los Official Site. URL: <https://yulialos.com/archetypes-2-0/>
6. Клейнман П. Психологія 101. Факти, теорія, статистика, тести й таке інше / Пол Клейнман., 2016. 240 с.

СУЧАСНИЙ СТАН ЦИФРОВІЗАЦІЇ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УКРАЇНІ

Протягом останніх років суб'єкти господарювання в Україні знаходяться в умовах значних соціально-економічних потрясінь. Активне застосування інформаційних технологій є одним із інструментів для мінімізації їх негативного впливу. Визначення рівня цифровізації країни на основі різноманітних рейтингів набуло поширення в останній час. В рейтингу IMD World Digital Competitiveness Report (Світовий рейтинг цифрової конкурентоспроможності) в 2020 році Україна посіла 58 місце, а в 2021 році піднялася на 54 позицію. Зазначений рейтинг здійснює класифікацію 64 країн за рівнем використання цифрових технологій як головного показника трансформаційних процесів за участі бізнесу та громадян з державою. Варто зазначити, що позиції України в міжнародних рейтингах відображають позитивну динаміку, однак вони є одними з найнижчих в Європі. Відповідно до E-government development index, EGDI (Індекс розвитку електронного уряду), що формується Департаментом економічного і соціального розвитку ООН, в 2020 році Україна зайняла 69 позицію із 153 країн. Цей індекс відображає готовність державних установ здійснювати електронне урядування. Позиції України в різних рейтингах з питань впливу інформаційних технологій на суспільство вимагають нових рішень у підходах до впровадження процесів цифровізації.

Проблеми «цифровізації» та застосування прогресивних інструментів ведення бізнесу в Україні досліджували вітчизняні та закордонні науковці: Р.Баглай, М.Варламова, О.В. Гужва, Н.Краус, В.Ляшенко, Г.Соколова, N.Samara, R.Passaro, K.Sabbagh та багато інших. Незважаючи на значну кількість наукових досліджень з окресленої тематики, залишаються невирішеними питання щодо інтеграції цифрових інструментів у фінансово-економічну діяльність підприємств.

Здійснення процесів цифрової трансформації на державному рівні вимагають відповідних змін для бізнесу. Актуальними для сучасних бізнес-процесів є впровадження прогресивних і ефективних інструментів під час взаємодії з партнерами та клієнтами. Зокрема, важливими чинниками, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства, є забезпечення швидкісним фіксованим доступом до мережі Інтернет; наявність адаптивного та функціонального веб-сайту; використання послуг хмарних обчислень; забезпечення впровадження автоматизованих систем для бізнесу.

Проаналізувавши частку кількості підприємств, які використовують фіксований доступ до мережі Інтернет та швидкість його використання підприємствами за видами економічної діяльності в 2021 році можна зробити наступні висновки: найбільша частка використання швидкісного Інтернету «від 1 Гбіт/с і більше» припадає на підприємства: телекомунікації (електрозв'язку) – 33,3 %; рекламна діяльність і дослідження кон'юнктури ринку; інша професійна, наукова та технічна діяльність – 17,3 %; Інформація та телекомунікації – 15,7 %. - найповільніший Інтернет «менше 30 Мбіт/с/» використовують підприємства в галузях: водопостачання; каналізація, поводження з відходами – 30,8 %; постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря; водопостачання; каналізація, поводження з відходами – 27,4 %; ремонт комп'ютерів і обладнання зв'язку – 24,6 %.

Відповідно до статистичних даних суб'єкти господарювання в галузі «Інформація та телекомунікації» найбільше забезпечені веб-сайтом: в 2018 році – 57,4 %, а в 2019 та 2021 рр. – 57,1 %. Частка кількості підприємств «Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря», що мають веб-сайт становить: в 2018 році – 42,2 %, в 2019 р. – 43 % та 41,8 % в 2021 рр. Відповідно показники суб'єктів господарювання в галузі «Професійна, наукова та технічна діяльність» 2018 р. – 44,6 %, в 2019 р. – 43,6 %, а в 2021 р. – 43,8 %. Високий рівень забезпечення власним веб-сайтом суб'єктів господарювання дозволяє ефективно використовувати онлайн бізнес-інструменти для продажів продукту / послуги. Таким чином власний вебсайт підприємства стає додатковим джерелом потоку клієнтів, збільшує прибутковість підприємства, підвищує рівень довіри та лояльності потенційного клієнта

Головними критеріями для оцінки якості веб-сайтів українських підприємств є адаптивний дизайн, функціональність, дизайн та технічні параметри. Аналіз фактичної частки інтернет-користувачів в Україні, які використовують стаціонарні комп'ютери та мобільні пристрої для входу в мережу Інтернет, зумовлює необхідність адаптувати веб-сайти підприємств під різні види пристроїв. Таким чином, в період з 2018 р. по 2021 р. використання стаціонарних комп'ютерів інтернет-користувачів становить 60,2 %, мобільних пристроїв – 38,62 % та планшетів – 1,17 %. В Україні у 2021 році частка кількості суб'єктів господарювання, що купують послуги хмарних обчислень у загальній кількості підприємств становить 10,2 %, що на 0,4 % більше ніж в 2018 році.

Відповідно до статистичних даних частка кількості підприємств, що надсилали рахунки-фактури в паперовому вигляді в 2018 році складає 78 %, в 2019 р. – 78,1 %, а в 2020 році зменшилася 74,4 %. Високий

рівень розрахунків на підприємствах у паперовому вигляді свідчить про неналежне забезпечення електронного документообороту та відсутність автоматизованих систем обробки цифрових даних. Розрахунки в електронній формі у стандартній структурі, придатній для автоматизованої обробки в 2020 році становлять 39,8 %, що свідчить про забезпечення підприємств автоматизованими системами, головним призначенням яких є оптимізація взаємодії бізнесу з потенційними та існуючими клієнтами відповідно до систем «B2B» та «B2C». Таким чином, організація розрахунків на підприємствах створює необхідність переходу на надсилання рахунків фактур у електронній формі, придатній для автоматизованої обробки.

Обсяг безготівкових операцій з використанням платіжних карток в 2018 році становить 45,1 %. Зростання зазначених операцій пов'язане з популяризацією фінансових інструментів та підвищення попиту безготівкових операцій на українському ринку. Кількість безготівкових операцій із використанням платіжних карток у 2020 році, у порівнянні з 2019 роком, зросла на 25,1 % до 5 211,2 млн шт. (86,9 % від загальної кількості). Протягом 2020 року спостерігається позитивна динаміка кількості операцій з платіжними картками, а кількість операцій з отриманням готівки через використання платіжних карток знизилася на 11,7 %. Значний вплив на зростання показників користування платіжними картками зумовлений пандемією. Зокрема, в 2020 році користуються попитом безконтактні картки, а також NFC-пристрої для здійснення безконтактних платежів через високий рівень безпеки, швидкість та зручність. Важливими факторами впливу на зростання кількості безготівкових операцій також є: удосконалення фінансовими установами наявних веб-сайтів і додатків та їх функціональних параметрів; інтеграція платіжних систем в інтернет-магазини та маркет-плейси.

Основними шляхами удосконалення цифрової трансформації бізнесу є:

- 1) створення сайту-візитки (дуже критично для галузей з високим значенням наявності вебсайту);
- 2) забезпечення всіх працівників доступом до мережі Інтернет;
- 3) розширення функціональності сайту (відповідно до тенденцій на ринку);
- 4) оцінка доцільності придбання послуги хмарних обчислень (відповідно до специфіки бізнесу);
- 5) розширення можливостей для розрахунків смартфонами й інші NFC-пристроями при здійсненні безконтактних платежів;
- 6) перехід на надсилання рахунків фактур у електронній формі, придатній для автоматизованої обробки (залежно від клієнтської бази).

Актуальним залишається питання готовності бізнесу до випуску е-гривні від Національного банку України, що вже мало практичне втілення в пілотному проєкті в 2018 році. Відповідно до проведеного експертного опитування, до варіантів використання е-гривні може бути віднесено роздрібні безготівкові платежі (перекази між фізичними особами, операції електронної комерції), а також для транскордонні платежі (перекази між фізичними особами). Таким чином, вітчизняному бізнесу варто вивчати ситуацію з введенням електронним грошей, готуватися до можливих варіантів використання нового обладнання на підприємстві та здійснити безперебійне забезпечення фіксованого доступу до Інтернет.

Конкурентний рівень українського бізнесу все більше взаємозалежний від рівня цифрової трансформації фінансово-економічної діяльності. Аналіз та оцінка статистичних даних показує низький рівень цифровізації українських підприємств. Позитивний результат від впровадження запропонованих заходів дозволить бізнесу вийти на якісно новий рівень в сфері обслуговування клієнтів та збільшити показники фінансово-економічної діяльності за допомогою впровадження ефективних бізнес-інструментів. Крім того, вважаємо необхідним врахувати ризики від процесів цифровізації на вітчизняних підприємствах відповідно до їх обраної ідентифікації, які пов'язані з фіксованим доступом до Інтернету, зі стабільним доступом до серверів нами, з вивченням нового програмного та технічного забезпечення, з автоматизацією робочого процесу, з недосконалістю програмного та технічного забезпечення.

**МІЖФУНКЦІОНАЛЬНИЙ АСПЕКТ ГЛОБАЛЬНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ
В СУЧАСНОМУ БІЗНЕСІ**

Міжнародна стратегія - це стратегія компанії, яка реалізує бізнес-стратегію на всіх її внутрішніх та зовнішніх ринках шляхом переведення цінних навичок та продуктів на зовнішні ринки, де місцевим конкурентам не вистачає цих навичок чи продуктів. Міжнародний бізнес – це процес планування, організації, керівництва та перевірки міжнародної ділової діяльності з метою досягнення цілей, встановлених у раціональному та економічному використанні наявних ресурсів [8, с. 57].

Оскільки глобальні ринки з часом стають більш взаємопов'язаними та динамічними, ефективний моніторинг зовнішнього середовища та максимальне використання специфічних ресурсів компанії будуть обов'язковими для отримання конкурентних переваг. Виникає потреба у розробці ефективної маркетингової стратегії. Як стверджує Є.Горська, глобальний маркетинговий менеджмент – це ще більша та більш складна міжнародна операція, коли компанія координує, інтегрує та контролює цілу серію маркетингових програм у значні глобальні зусилля. Основною і головною метою компанії тут є досягнення певного рівня синергії в загальній роботі, так що організація в цілому буде більшою за суму її частин, використовуючи різні обмінні та податкові ставки, рівень кваліфікації та ринкові можливості [8].

Ряд дослідників [1-4] стверджують, що маркетингова стратегія впливає на загальну ринкову ефективність фірми. Маркетингова стратегія, у свою чергу, опосередковується зовнішніми ринковими та внутрішніми драйверами, які фактично є внутрішніми характеристиками фірми. Ті фірми, котрі здатні «читати» та розуміти ці драйвери, швидше за все, працюватимуть ефективно. Фірмам, які діють у всьому світі, важливо швидко та ефективно реагувати на зміни в економіці, конкуренції, вимогах споживачів та технологіях. Так само успіх фірми залежатиме від того, наскільки вона розвиває внутрішні можливості та ресурси для реалізації своєї стратегії [7]. Потрібні менеджери, які одночасно усвідомлюють важливість інтернаціоналізації фірми і яким вдається реалізувати глобальну маркетингову стратегію.

Якщо глобальна маркетингова стратегія - це план для всієї організації, розроблений, щоб дозволити фірмі розвинути сильну глобальну присутність, особливо з погляду маркетингу та виробництва. Внутрішні драйвери - це ті, що походять від фірми і, таким чином, контролюються керівництвом, такими як глобальне бачення та можливості фірми, а також фінансування та міжнародний досвід керівників. З іншого боку, зовнішні драйвери не контролюються фірмою, але впливають на її здатність визначати та виконувати глобальну стратегію [3, с. 34].

Світові фірми постійно мають справу з парадоксом. З одного боку, глобальне охоплення передбачає загальні цілі та навички, які перевершують будь-яку конкретну країну. Дійсно, фірма може в'їхати в країну, оскільки її бачення та досвід можуть використовувати більше виробничих ресурсів цієї країни, ніж місцеві фірми. З іншого боку, світові фірми зустрічаються з проблемами, викликаними несприйняттям місцевих ринків бізнес-політики іноземних компаній. Успіх означає адаптацію загальних знань до конкретних обставин кожної країни. Стратегічний виклик вступу глобальної фірми в нову країну полягає у визначенні бізнес-тактики та практики імпорту, розвитку місці та способу їх поєднання в рамках працюючого глобального підприємства [2, с. 27].

Основним моментом оцінки успіху глобального маркетингу є репутація товарного бренду, який люди пам'ятають і в який вірять та який показує свою ділову стійкість. Завдяки глобальному маркетингу, що включає всі маркетингові стратегії, застосовується однакова маркетингова стратегія міжнародних компаній на всіх ринках у світовому масштабі, наприклад, L'Oréal Group застосувала цю стратегію. Проникаючи на китайський ринок, L'Oréal Group зрозумів, що інші корпорації, з таких країн як Корея, Японія, розуміли поняття китайських жінок про красу. «Просто біла шкіра, усі дефекти покриті» - це девіз, що охоплює попит. Тому L'Oréal випустив асортимент косметичної продукції, яка спеціалізується на виготовленні товарів, що роблять шкіру білішою, наприклад, тональний крем, коректор, щоб допомогти сучасним жінкам, які сьогодні живуть досить насиченим життям, заощадити свій час під час вибору косметики [1, с. 56].

Маркетингові стратегії в іноземній країні залежать від культури, і те, що працює на ринку однієї країни, не обов'язково повинно працювати в іншій. У багатьох випадках, коли цільові клієнти належать до різних культурних середовищ, потрібна адаптація комплексу маркетингу. Очевидно, що пристосування до культурних імперативів, таких як мова, для забезпечення спілкування собою з'являється для кожної ділової діяльності. З іншого боку, пристосування до інших культурних елементів, не критичних для успіху, лише збільшує витрати та зменшує економію на масштабі та розмірі. Тому, ретельно проаналізувавши культурні імперативи, які існують на ринках, міжнародний маркетинголог

повинен лише адаптуватися до них. Можливо, доведеться змінити не лише застосування маркетингових інструментів, але навіть весь маркетинговий підхід може також бути адаптованим, якщо категорії мислення суттєво відрізняються від одного суспільства до іншого [3, с. 67].

Дедалі частіше міжнародні менеджери з маркетингу повинні усвідомлювати, що культура не лише впливає на їх рішення, але й те, як їх рішення та дії впливають на культуру. Однак у багатьох випадках може бути важко передати маркетингові символи, торгові марки, логотипи та навіть продукцію на міжнародні ринки, особливо якщо вона пов'язана з об'єктами, які мають унікальне значення в певній культурі.

Глобальний підхід вимагає від фірми зосередити свої зусилля у всьому світі, а не розробляти маркетингові стратегії на основі окремих країн. Це також вимагає координації та інтеграції виробництва, збуту та інших функціональних видів діяльності в різних країнах. Для багатьох фірм глобальна маркетингова стратегія вимагає централізованої операції, щоб використовувати переваги масштабу, оптимізувати ресурси та зменшити витрати [5].

Міжнародний маркетинг відіграє дуже важливу роль «як центр дослідження, прогнозування та розробки стратегій збуту продукції на ринку країн-імпортерів». Там, де адаптація товарів бренду, просування та збір інформації є важким, маркетинг зближує споживачів та виробників, отримуючи зворотній зв'язок із клієнтами, щоб задовольнити максимальні потреби споживачів. Таким чином, стає одним з одних з найбільш ефективних засобів конкуренції на міжнародному ринку» [4, с. 4]. Маючи цінні унікальні можливості, компанії часто можуть досягти величезного обсягу продажу, використовуючи ці унікальні можливості та виробляючи продукцію для зовнішніх ринків, де місцеві конкуренти не мають можливості виробляти подібну продукцію.

Міжнародний маркетинг виконує такі основні функції: дослідження ринків споживання; пристосування та здатність швидко реагувати на умови ділового середовища, розробляти бізнес-плани та контролювати результативність, кількісно оцінювати труднощі, що виникають в управлінні бізнесом; запропонувати ефективні заходи щодо збору інформації та здійснення підприємницької діяльності на кожному ринку. У всіх країнах бізнес завжди застосовує міжнародні маркетингові стратегії, однак по-різному. Завдяки застосуванню ефективних міжнародних маркетингових стратегій компанії на ринку досягли певного успіху. Це необхідні умови для довгострокового розвитку і високої ефективності глобального підприємництва.

На основі маркетингових стратегій пропонуємо виконувати такі заходи щодо покращення глобального підприємництва: вишукувати відмінності у стратегіях постачання та збуту щоб відповідати місцевому середовищу та вимагати передачі виробничої та маркетингової діяльності місцевим філіям. Це допоможе зменшити тиск через глобалізацію, сучасні інформаційні технології та транспорт. Хоча це призведе до збільшення витрат зараз, але дозволить отримати більше прибутку в майбутньому.

Список використаної літератури:

1. Ковінько О. М. Маркетинг в умовах міжнародної диверсифікації бізнес-діяльності: монографія. К. : КНЕУ. 2017. 405 с.
2. Концепти інноваційного розвитку підприємництва: монографія. Київ: Інтерсервіс, 2018. 263 с.
3. Корж М. В. Механізм управління інструментарієм міжнародного маркетингу: теорія і практика: монографія. Краматорськ: ДДМА, 2019. 336 с.
4. Проданова Л. В. Мотиваційний механізм розвитку підприємницької діяльності в економіці України: монографія. Черкаси. : Видавець Пономаренко Р.В., 2019. 240 с
5. Супрун С. Д. Етапи формування міжнародної маркетингової стратегії підприємств. Вінницький торговельно-економічний інститут «Young Scientist» № 8 (35) august, 2016 [Електронний ресурс] : Режим доступу: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/8/10.pdf>
6. Hoang T. N., Phu P. P., Chi Ph. D. T. The role of international marketing in international business strategy. N.H. Tien [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://www.academia.edu/2588463/Global_Marketing_Contemporary_Theory_Practice_and_Cases.
7. Sheth J. The antecedents and consequences of integrated global marketing / J. Sheth, A. Parvatiyar // *International Marketing Review*, 2018 № 18(1), p.16–34.
8. Sternberg J. Misbehavior in Cyber Places: The Regulation of Online Conduct in Virtual Communities on the Internet. Lanham, MI: Rowman & Littlefield, 2012. 213 p.

Гаврилюк А.В., магістрант, гр. ЗМО-21-ЗМ, ФБСО
Науковий керівник: Орлова К.Є., к.е.н., доц.
Державний університет «Житомирська політехніка»

РОЛЬ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

У сучасних умовах господарювання керівництво кожного підприємства ставить перед собою завдання підвищити ефективність діяльності та посилити конкурентні позиції на ринку. Наукова теорія та практика господарювання підтверджують, що основною рушійною силою розвитку підприємств сьогодні є персонал. Саме людський фактор дозволяє отримати значне підвищення продуктивності та ефективності праці, сприяє зростанню прибутків підприємства. Головним чинником забезпечення активізації трудової діяльності працівників, підвищення їх внеску у діяльність підприємства є мотивація.

Герцберг у своїй теорії пов'язував мотивацію на робочому місці із задоволенням, отриманим від роботи, і з того часу вони стали нерозривними. Мотивацію можна визначити як те, що забезпечує зацікавленість працівників у виконанні доручень та посадових обов'язків на високому рівні якості. Від рівня мотивації залежить кількість зусиль, докладених до роботи, а також подальший результат виконаної роботи. Водночас, на сьогодні не всі організації усвідомлюють вплив мотивації на результативність їх діяльності та функціонування. Загальновідомо, що мотивація позитивно впливає на результативність працівника, і саме тому важливо вивчити та зрозуміти фактори, які визначають або впливають на позитивну мотивацію на робочому місці. Менеджмент організації несе відповідальність за забезпечення та підтримку позитивної мотивації серед працівників суб'єкта господарювання з метою досягнення відповідних цілей стратегічного та тактичного характеру.

Вважається, що мотивація буде успішною тоді, коли працівник повірить, що його зусилля забезпечать необхідні результати, за які він отримає обіцяну винагороду. При цьому чинники мотивації можуть бути різними з огляду на суб'єктивний характер. Оплата праці вважається основним, водночас, не єдиним мотиватором. До інших мотиваційних факторів відносять:

- оцінка наполегливої праці;
- відчуття досягнення поставленого завдання;
- відповідальність і повноваження;
- можливість кар'єрного зростання;
- відчуття виклику та задоволення.

Для ефективної роботи будь-якого підприємства необхідно, щоб досягнення цілей супроводжувалося розробкою адекватного мотиваційного механізму. Для цього необхідно приділяти значну увагу мотивації працівників на індивідуальному рівні. Вся система управління персоналом повинна працювати на спонукання працівників до ефективної праці, що забезпечує підвищення результативності їх діяльності.

Вмотивована робоча сила працюватиме більше і досягатиме кращого результату за менший час, вимагає менше нагляду та демонструватиме гордість за свою роботу, забезпечуючи позитивний вплив на клієнтів. Мотивовані працівники мають більшу концентрацію та меншу імовірність помилки, що мінімізує нещасні випадки або конфліктні ситуації. Працівники також демонструють більшу лояльність до компанії та вищий рівень трудової дисципліни.

Немотивована робоча сила буде навпаки незадоволена своєю роллю в робочому середовищі. Це може негативно вплинути як на результативність роботи, так і на те, наскільки ефективно працівники виконують свої завдання. Наприклад, менеджмент британської компанії «Tesco» вважає, що бізнес залежить від двох груп людей: клієнтів і персоналу. Керівництво цінує, що співробітники є унікальними і мають різноманітний спосіб життя поза роботою. З цією метою Tesco підтримує персонал із балансом між роботою та життям і пропонує винагороду та допомогу: гнучкий робочий графік, безкоштовні або пільгові переваги для здоров'я, знижка на абонемент у спортзал, конкурентоспроможна заробітна плата, стабільні знижки на акції компанії.

Таким чином, досвід зазначеної компанії свідчить про важливу роль як економічних (фінансових) чинників, так і неекономічних чинників мотивації. До основних неекономічних чинників відносяться гнучкий графік роботи, визнання заслуг у колективі, можливості підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання.

Отже, підсумовуючи, варто зауважити, що основним завданням управління будь-якого підприємства повинно стати створення ефективного мотиваційного середовища серед працівників. Дане завдання можна досягти створенням залежності винагороди працівника від досягнутих ним результатів і кваліфікації та зацікавити працівників реалізовувати свій потенціал. Варто пам'ятати, що, формуючи систему мотивації, слід неодмінно враховувати потреби та інтереси працівників.

Денисюк О.Г., к.е.н., доц.,
проректор з науково-педагогічної роботи та молодіжної політики
Державний університет «Житомирська політехніка»

ЕКОНОМІЧНІ НАСЛІДКИ ВІЙНИ В УКРАЇНІ ДЛЯ БІЗНЕСУ

Війна Російської Федерації проти України спричинила катастрофічну гуманітарну кризу та поставила під загрозу стабільність геополітичних й економічних відносин у світі. Вже сьогодні Світовий банк прогнозує [1] скорочення економіки України на 45 % у 2022 році. Посилаючись на змодельовані сценарії Організації Об'єднаних Націй, Світовий банк зазначає, що «більш жорстка і тривала війна може призвести до зростання бідності майже 30% населення».

Фахівці Міжнародного валютного фонду Альфред Каммер (Alfred Kammer), Джихад Азур (Jihad Azour), Абебе Аемро Селасі (Abebe Aemro Selassie), Ілан Голдфайн (Илан Голдфайн) та Чангюнг Рі (Changyong Rhee) стверджують [2], що окрім страждань та гуманітарної кризи від російського вторгнення в Україну, вся світова економіка відчує наслідки уповільнення зростання та прискорення інфляції. По-перше, вищі ціни на продукти харчування та енергоносії призведуть до подальшого зростання інфляції, у свою чергу, знижуючи вартість доходів і обтяжуючи попит. По-друге, сусідні економіки, зокрема, будуть боротися з порушенням торгівлі, ланцюжків поставок і грошових переказів, а також історичним сплеском потоків біженців. По-третє, зниження ділової довіри та підвищена невизначеність інвесторів впливатимуть на вартість активів, посилюючи фінансові умови та потенційно стимулюючи відтік капіталу з ринків, що розвиваються. Підтверджують їх висновки й представники Бостонської консалтингової групи (Boston Consulting Group), Наколаус Ланг (Nikolaus Lang) та Марк Гілберт (Marc Gilbert) [3], які наголошують на посиленні кризи серед галузей, які вже були у складній ситуації, спричиненої пандемією. Відбуваються затримки у великих інфраструктурних проектах, серйозні зрушення в світовій торгівлі і продовольча криза в окремих регіонах.

Кабінет Міністрів України та Верховна Рада України від початку повномасштабного російського вторгнення вживають заходи для адаптації економіки до умов воєнного стану. Їх об'єктивні наслідки будемо бачити згодом. А що ж сьогодні з українським бізнесом?

Результати дослідження української компанії Gradus Research за підтримки KSE Business School щодо стану українського бізнесу в умовах війни показують [4], що в структурі бізнес-аудиторії зараз 75 % займаються підприємництвом, 23 % – втратили бізнес, проте планують відновити. З тих, хто планує, більшість (62 %) будують плани на післявоєнні часи, проте 32 % чекають слушної нагоди і готові розпочати бізнес-діяльність і до закінчення війни. Серед підприємців, що мають бізнес зараз, лише 14 % працюють у такому ж режимі, що й до війни; 31 % – часткова діяльність, а 45 % або майже не працюють, або призупинили свою діяльність в очікуванні кращих часів. У свою чергу, 38 % підприємців зазначають, що їхній бізнес не потребує галузевої трансформації. Найчастіше це підприємства, що займаються роздрібною торгівлею нехарчовими продуктами (17 %). Найбільш популярними сферами діяльності бізнесу є роздрібна торгівля нехарчовими продуктами, оптова торгівля та ІТ-діяльність, надання професійних послуг. За інформацією Gradus Research, 79 % підприємців декларують зменшення доходу, 7 % – його втрату. Бізнеси, що припинили свою діяльність, були вимушені відправити працівників у безоплатну відпустку (42 %) та скоротити штат (18 %). Лише 22 % активних бізнесів зазначають, що режим роботи залишився без змін, порівняно з довоєнним часом. Для 31 % підприємців актуальним є переміщення свого бізнесу, здебільшого з метою його збереження та в основному в межах України.

Однозначні висновки щодо перспектив розвитку та становлення бізнесу у воєнний та післявоєнний періоди зробити складно, оцінки та прогнози будуть переглянуті й уточнені. В цілому війна докорінно змінить глобальний економічний і геополітичний порядки, а зростання напруженості ще більше підвищить ризики економічної фрагментації, особливо для сфер торгівлі та технологій. Вже сьогодні світ готується впоратися з економічними наслідками війни і слід пам'ятати, що єдина дія, яка обмежить збитки і, головне, зупинить людські страждання в Україні – це негайне припинення війни.

Список використаної літератури:

1. Ukraine's economy will shrink by almost half this year, says World Bank [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cutt.ly/sGK4NIZ>.
2. How War in Ukraine Is Reverberating Across World's Regions [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cutt.ly/JGK44Hi>.
3. War in Ukraine: Industrial Sector Impact BCG Global Advantage & Industrial Goods Practice Areas [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cutt.ly/wGK7eQY>.
4. Діагностування стану українського бізнесу під час повномасштабної війни Росії з Україною [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cutt.ly/aGLwIyW>.

Добжанська А.Д., магістрант, гр. ПВМ-7, ФБСО
Науковий керівник: Орлова К.Є., к.е.н., доц.
Державний університет «Житомирська політехніка»

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДІАГНОСТИКИ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах забезпечення ефективної діяльності підприємств є одним із найважливіших завдань економічного розвитку. Успішне господарювання можливе за умови постійного відслідковування показників фінансового стану, на основі проведення діагностики загроз фінансової неспроможності, що дає можливість корегувати тактику функціонування підприємства. Саме тому важливим питанням є вибір інструментарію для отримання повної та достовірної інформації про фінансово-економічну діяльність підприємства.

Основною метою діагностики фінансового стану підприємства є забезпечення системи фінансового менеджменту якісною, своєчасною та достовірною інформацією про фінансовий стан підприємства та можливі шляхи щодо його вдосконалення.

Залежно від мети формуються напрями дослідження. Зазвичай, діагностика фінансового стану підприємства включає такі напрями: оцінку майна; аналіз платоспроможності та ліквідності; аналіз фінансової стійкості; аналіз ділової активності та рентабельності.

До основних видів діагностики фінансового стану підприємства можна віднести:

- дескриптивний, який має описовий характер, представляє собою фінансову звітність підприємств в різних розрізах та призначений для зовнішніх користувачів інформації, таких як власники, акціонери, кредитори та інвестори;
- предикативний, який використовують для визначення майбутніх доходів та можливого фінансового стану підприємства, наприклад, аналіз можливості генерування доходів у запланованому обсязі та ймовірності настання банкрутства підприємства;
- нормативний, який дає можливість порівняти фактичні показники фінансово-господарської діяльності із цільовими (запланованими).

Практична реалізація мети та напрямів діагностики фінансового стану здійснюється за допомогою відповідних методів. Методами діагностики фінансового стану слід вважати наступні:

- горизонтальний аналіз або трендовий, який передбачає проведення порівняння кожної позиції звітності з тією ж позицією попереднього періоду, що дає можливість визначити основну тенденцію динаміки показників в майбутньому. Головною умовою проведення даного аналізу є те, що його слід проводити за період, який є не меншим за три роки. За умов різкої зміни комплексних статей, таких як запаси, дебіторська заборгованість, грошові кошти та їх еквіваленти, слід поглибити горизонтальний аналіз у розрізі їх складових елементів, наприклад, сировина, товари, незавершене виробництво, готова продукція тощо;
- вертикальний аналіз або аналіз структури, за допомогою якого визначають структуру кожної позиції балансу. Такий аналіз варто проводити з метою визначення питомої ваги кожної статті балансу в загальному показнику та подальшого порівняння з результатами попередніх періодів;
- аналіз відносних показників або коефіцієнтний, що здійснюється за методом розрахунку відношень між окремими елементами різних форм звітності та визначення їх взаємозв'язків. Більшість методів діагностики фінансового стану підприємства базується на розрахунках та аналізі різних фінансово-економічних коефіцієнтів, виявленні впливу виробничо-господарської діяльності підприємства на їх значення та взаємозв'язки. За результатами визначають причини зміни платоспроможності та, як наслідок, тип фінансового стану підприємства;
- факторний – дослідження впливу окремих факторів на результативний показник за допомогою статистичних методів та прийомів;
- порівняльний аналіз передбачає здійснення порівняння зведених показників звітності досліджуваного підприємства з показниками інших підприємств;
- окремим методом проведення діагностики фінансового стану є проведення діагностики ймовірності банкрутства підприємства, яку наразі можна здійснювати за будь-якою обраною та зручною методикою для підприємства, проте найбільш придатною для використання в Україні є універсальна дискримінантна функція О.О. Терещенко.

За результатами проведеної діагностики підприємство проводить порівняння планових показників із фактичними або нормативними, знаходить відхилення, впроваджує низку корегувальних заходів щодо попередження відхилень у показниках фінансового стану підприємства. Таким чином, відбувається зміна внутрішнього середовища підприємства, що потребує проведення повторного циклу діагностики його фінансового стану щодо виявлення відхилень після реалізації стабілізуючих заходів.

КЛІЄНТООРІЄНТОВАНІСТЬ ЯК КОНКУРЕНТНА ПЕРЕВАГА БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ

Цифрова трансформація зумовила виникнення особливих умов конкурентної боротьби, які вимагають від учасників ринкових відносин бути гнучкими, швидко пристосовуватися до нових трендів і наймати вже підготовлений до використання цифрових інструментів персонал. Озвучена ще в 1990-х рр. Білом Гейтсом, засновником компанії «Microsoft», фраза «Якщо вашого бізнесу немає в Інтернеті, то вас немає в бізнесі» («If your business is not on the Internet then your business will be out of business») стала своєрідним лозунгом цифрових перетворень у бізнесі й підтвердженням необхідності не просто перебувати в цифровому просторі, а й мати можливості конкурувати з іншими учасниками.

Цифрові трансформації на рівні суб'єкта господарювання проникають всебічно в його діяльність – від загальної бізнес-моделі до корпоративної культури для працівників. Процеси діджиталізації відбуваються в усіх ключових сферах, що формують основу бізнес-стратегії, а саме таких, які пов'язані з клієнтами, даними, цінністю, конкурентами, інноваціями.

Як і всі сфери бізнесу, сфера управління взаємин із клієнтами теж мала змінитися, адаптуючись під діджитал-вимоги сучасності. Запровадження та дотримання принципу клієнтоорієнтованості для бізнесу є викликом з огляду на необхідність ефективної організації цифрового супроводу подібних взаємин. Цифрові комунікації, які передбачають онлайн- та офлайн-комунікації, – обов'язкова компонента життя як бізнесу, так і його клієнтів.

Клієнтоорієнтований підхід закладений у таких фундаментальних постулатах як місія, візія та цінності компанії є верхівкою айсбергу, за якою можна вже оцінювати ступінь фокусу та зосередженості діяльності компанії на клієнтах, покупцях, споживачах. Наочним прикладом є порівняння величин ринкової капіталізації американської компанії «Nike Inc.» та німецької компанії «Adidas Group», які є світовими лідерами із виробництва спортивного екіпірування та, відповідно, конкурують між собою в цьому сегменті. На 16.04.2022 р. ринкова капіталізація «Nike Inc.» (194,32 млрд дол.) становила в 5,2 рази більше, ніж аналогічний показник «Adidas Group» (37,25 млрд дол.) [1, 2]. Безперечно таке перебільшення викликано низкою різних факторів і обставин, але спробуємо дослідити сферу місій компанії як причин їхнього існування. Так, місія «Nike Inc.» (США) така: «Надихати та привносити нове кожному спортсменові у світі. Якщо Ви маєте тіло – Ви спортсмен» [3]. Зі свого боку, «Adidas Group» має таку місію: «Бути найкращим спортивним брендом у світі» [4]. Тобто, «Nike Inc.» зосереджує увагу на спортсменах, причому компанія вбачає спортсмена в кожному, у кого є тіло, «Adidas Group» прагне бути лідером у своїй галузі. Тому відповідно «Nike Inc.» обрала для себе стратегію клієнтоорієнтованості, натомість «Adidas Group» зосереджується на лідерстві через набуття та утримання переваг у порівнянні з конкурентами в галузі виробництва та продажу спортивного екіпірування. Навіть без підтвердження гіпотези, що саме клієнтоорієнтованість стала однією з рушійних сил вищого рівня успішності «Nike Inc.» (за величиною ринкової капіталізації) проти «Adidas Group», можна точно стверджувати, що більш успішні компанії обирають фокус на клієнта, а не на лідерство в галузі.

Фокус бізнесу на клієнті нівелює ризики, пов'язані з непостійністю зовнішнього середовища. Коли бізнес робить клієнта своїм партнером, це зумовлює більш довірчі відносини та вищу обізнаність про зміну потреб споживачів. Клієнтоорієнтованість – це рівень розвитку компанії, обслуговування в якій викликає в клієнтів позитивні почуття, бажання купувати продукцію й послуги тільки в ній і привести сюди своїх знайомих.

Задля забезпечення бізнесу високим рівнем можливостей для розвитку необхідно не просто ставити за мету підвищення прибутку, а в тандемі зі своїми основними партнерами – клієнтами – створювати новий клієнтоорієнтований підхід успішного підприємництва. А в умовах цифрових перетворень клієнтоорієнтованість має реалізовуватися не тільки через такі базиси як місія, візія чи цінності компанії, але й мати відповідний цифровий супровід, який першочергово може бути забезпечений ефективними CRM-системами.

Список використаної літератури:

1. Nike Inc (NKE). Режим доступу: <https://www.investing.com/equities/nike?cid=29577>
2. Adidas AG (ADSGn). Режим доступу: <https://www.investing.com/equities/adidas-salomon>
3. Офіційний сайт «Nike Inc.». Режим доступу: <https://about.nike.com/>
4. Офіційний сайт «Adidas Group». Режим доступу: <https://www.adidas-group.com/en/about/profile/>

Захуцька Д.І., студентка, гр. ПВ-3, ФБСО
Науковий керівник: Бужимська К.О., к.е.н., доц.
Державний університет «Житомирська політехніка»

ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ БАНКРУТСТВА, ВИДИ ТА ПРИЧИНИ

На сьогодні у сучасній науковій літературі наводиться велика кількість визначень поняття «банкрутство». Вчені здебільшого пов'язують банкрутство з неспроможністю, проте існують й інші думки, відповідно до яких ця категорія розглядається як факт визнання банкрутом, результат і форма кризового стану, незадовільне господарське становище, крах, процедура продажу майна, елемент ринкової економіки. Тому доцільно розглянути детальніше різні підходи до сутності визначення поняття «банкрутство» (табл. 1)

Таблиця 1

Підходи до визначення поняття "банкрутство"

Науковці	Трактування
І.О. Бланк	Банкрутство – встановлена в судовому порядку фінансова неспроможність підприємства, тобто нездатність підприємства задовольнити в установлені строки висунуті до нього з боку кредиторів вимоги, а також виконати зобов'язання перед бюджетом
О.О. Терещенко	Банкрутство – це пов'язана з недостатністю активів у ліквідній формі неспроможність юридичної особи задовольнити в установлений для цього строк заявлені до неї з боку кредиторів вимоги і виконати зобов'язання перед бюджетом
Є.М. Андрущак	Банкрутство – визнане судовими органами незадовільне господарське становище фізичної чи юридичної особи, ознакою якого є припинення розрахунків за зобов'язаннями через нестачу активів у ліквідній формі
І.І. Благун	Розглядає банкрутство окремого суб'єкта господарювання як інструмент перерозподілу ресурсів для забезпечення їх ефективного використання на макрорівні
М.В. Матвісць	Банкрутство – економічне становище суб'єкта господарювання, яке виникло в результаті розвитку та поглиблення кризових явищ, зумовлених зовнішніми або внутрішніми факторами, що призвело до системної кризи
Р.Брелі та С.Майерс	Банкрутство – це ринковий спосіб покарання компанії за масштабні помилки в менеджменті. Банкрутство пов'язано з реалізацією катастрофічних ризиків, що виникли в процесі її невдалої фінансового-господарської діяльності.
Н.Білоліпецький	Банкрутство – крах, викликаний технічною або фізичною нездатністю суб'єкта господарювання погасити взяті на себе фінансові зобов'язання
А.С. Яблонська	Банкрутство- це одна із юридичних підстав ліквідації підприємства, яка виявляється у неспроможності суб'єкта підприємницької діяльності задовольнити у встановлений для цього термін пред'явлені йому кредиторами вимоги і виконати зобов'язання перед бюджетом
Кодекс України з процедур банкрутства	Банкрутство - визнана господарським судом неспроможність боржника відновити свою платоспроможність за допомогою процедури санації та реструктуризації і погасити встановлені у порядку, визначеному цим Кодексом, грошові вимоги кредиторів інакше, ніж через застосування ліквідаційної процедури

Отже, банкрутство – це наслідок фінансової кризи, викликаной неефективним управлінням, впливом певних зовнішніх чи внутрішніх факторів, як результат, неспроможність підприємства фінансувати його діяльність та розрахуватися з поточними та довгостроковим зобов'язаннями.

Банкрутство підприємств не трапляється раптово – воно є результатом негативної дії різного роду зовнішніх та внутрішніх чинників, які особливо проявляють себе в умовах нестійкого ринкового середовища. Достеменно невідомо, які саме фактори призводять до банкрутства – тут слід враховувати особливості кожного підприємства. Проте виділяють таку залежність – всі фактори, безсумнівно, взаємопов'язані, а внутрішні підсилюють дію зовнішніх.

Зовнішні фактори є найбільш небезпечними через те, що можливості впливу на них мінімальні, а наслідки їх реалізації можуть бути катастрофічними. До основних факторів зовнішнього впливу на діяльність підприємства можна віднести:

- загальноекономічні: макроекономічна нестабільність, циклічність економічного розвитку, падіння національного доходу, ріст інфляції, дефіцит державного бюджету та зовнішньоторговельного балансу;
- ринковий фактор: нестабільність валютного ринку, неплатоспроможність контрагентів, ріст цін на ресурси, загострення глобальної конкуренції, посилення монополізму, зниження внутрішнього та світового попиту на продукцію, криза галузі, падіння ефективності банківського сектору;
- політико-правовий фактор: політична нестабільність, недосконалість та нестабільність законодавства та податкової системи, економічна невизначеність державного регулювання, зміни в міжнародному законодавстві;

- соціальний фактор: несприятлива демографічна ситуація (зменшення народжуваності та зростання смертності населення), зниження доходів населення та низька їх соціальна захищеність, структура вікового складу населення та рівень освіти.

Натомість сама по собі дія макроекономічних факторів не може викликати масове банкрутство підприємств, оскільки несприятлива економічна кон'юнктура не означає повного припинення виробництва і не виключає можливості успішної діяльності окремих суб'єктів. Дійсно, макроекономічні фактори негативно впливають на всю сферу підприємницької діяльності, але лише частина підприємств банкрутує і залишає ринок. Саме дія внутрішніх факторів пояснює таку ситуацію.

Внутрішні фактори настання ризику банкрутства, в більшості спровоковані помилковими діями менеджменту, та, як показує практика розвинених країн зі стабільною політичною та економічною системами, є причинами до 80 відсотків випадків фінансової неспроможності підприємств. Аналіз зарубіжної практики показує, що «в країнах з розвинутою економікою та сталою політичною системою, як правило 1/3 банкрутств спричиняється зовнішніми, а 2/3 – внутрішніми причинами».

У науковій літературі існує багато класифікацій внутрішніх факторів неплатоспроможності. Ці фактори проявляються залежно від діяльності підприємства, вони об'єднані в одну систему за різними істотними ознаками та напрямками. Так, І. Бланком запропоновано класифікацію внутрішніх чинників за видами діяльності підприємства операційною, фінансовою, інвестиційною. С. Пустовгар (2014) пропонує такі складові внутрішніх чинників: загальноуправлінський, виробничий, фінансовий, маркетинговий, інноваційний, інвестиційний. Добір факторів, запропонований С. Пустовгаром є більш репрезентативний порівняно з групуванням І. Бланка, але не представлений соціальним фактором, оскільки персонал підприємства може бути як джерелом, так і інструментом подолання кризи. Враховуючи викладене, розглянемо систему внутрішніх факторів та відповідних причин виникнення банкрутства українських підприємств:

- виробничий фактор: неефективне використання ресурсів, виробничих фондів, застаріле обладнання та його високий знос, зростання матеріаломісткості та трудомісткості виробництва, неефективні технології виробництва, низький рівень організації виробництва, використовуваної техніки, кваліфікації персоналу;

- фінансовий фактор: велика частка безнадійної дебіторської заборгованості, неконтрольоване зростання виробничих запасів, дефіцит ліквідних коштів, нераціональна структура капіталу та майна, дефіцит власних оборотних коштів, нераціональний розподіл прибутку, неефективне управління оборотним капіталом, висока частка позичкового капіталу та зобов'язань;

- управлінський фактор: низька кваліфікація управлінського персоналу, негнучка система управління, неправильне визначення місії та стратегії розвитку підприємства, проблеми внутрішнього регламентування діяльності, не розроблена довгострокова концепція розвитку, нераціональна структура управління;

- соціальний фактор: недосконала система відбору персоналу, їх моральної та матеріальної зацікавленості, відсутність системи соціальної відповідальності бізнесу;

- маркетинговий фактор: неефективна система збуту, реклама, невідповідність обсягів випуску та попиту на продукцію, недостатньо диверсифікований асортимент продукції та незважена цінова політика;

- інвестиційний фактор: неприбутковість інвестиційної діяльності, слабкий інвестиційний менеджмент, відсутність стратегії інвестування розвитку підприємства, необдумане збільшення капітальних витрат;

- інноваційний фактор: відсутність впровадження прогресивних технологій, методів модернізації основних засобів та оновлення продукції.

Аналіз зовнішніх та внутрішніх чинників ймовірного банкрутства підприємства дозволяє об'єктивізувати причини їх виникнення й нейтралізувати або обмежити що, в кінцевому результаті, дозволить уникнути їх негативного впливу на підприємство.

Теорією і практикою визначено існування декількох різновидів стану банкрутства. Господарським кодексом України виділено два види банкрутства – це умисне та фіктивне. Проаналізувавши наукові статті, можна стверджувати, що існує 4 види банкрутства :

- реальне банкрутство – характеризується повною нездатністю підприємства відновити в майбутньому фінансову стійкість і платоспроможність через реальні втрати використовуваного капіталу;

- технічне банкрутство – характеризується станом неплатоспроможності підприємства, який викликаний суттєвим простроченням його дебіторської заборгованості;

- умисне банкрутство – стійка неплатоспроможність суб'єкта підприємництва, викликана цілеспрямованими діями власника або посадової особи суб'єкта підприємництва, якщо це завдало істотної матеріальної шкоди інтересам держави, суспільства, або інтересам кредиторів, що охороняються законом;

- фіктивне банкрутство – визнається завідомо неправдива заява суб'єкта підприємництва до суду про нездатність виконати зобов'язання перед кредиторами та державою. Встановивши факт фіктивного банкрутства, тобто фактичну платоспроможність боржника, суд відмовляє боржникові у задоволенні заяви про визнання банкрутом і застосовує санкції, передбачені законом.

ФОРМИ ФІНАНСОВОЇ САНАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Термін «санація» походить з латинської мови і перекладається як оздоровлення чи лікування. Фінансово-кредитний словник трактує це як систему заходів, які здійснюються для запобігання банкрутствам промислових, торгових, банківських підприємств. Таким чином, санація є однією із передбачених законодавством процедур фінансового, економічного оздоровлення підприємств, запобігання банкрутству.

У сучасних умовах, відповідно до міжнародної практики та думки більшості зарубіжних та вітчизняних фахівців, до якої ми приєднуємося, під санацією як економічною категорією розуміється комплекс послідовних, взаємопов'язаних заходів фінансово-економічного, організаційно-правового, виробничо-технічного, соціального характеру, спрямованих на подолання фінансової кризи на підприємстві та поновлення або досягнення його прибутковості та конкурентоспроможності у довгостроковому періоді.

Особливе місце у процесі санації належить заходам фінансово-економічного характеру. Метою фінансової санації є оптимізація фінансових потоків підприємства: покриття поточних збитків та ліквідація причин їх виникнення, відновлення чи збереження ліквідності та платоспроможності підприємств, скорочення всіх видів заборгованості, покращення структури оборотного капіталу та формування фондів фінансових ресурсів для проведення заходів виробничо-технічного та організаційного характеру.

Вивчення теоретичної та практичної бази санації підприємств знайомить нас із основними проблемами, які досліджуються закордонними економістами у цій сфері. Предметом дискусій провідних вчених Німеччини, Великобританії, США є питання, пов'язані із прогнозуванням банкрутства; класифікацією фінансових джерел санації та послідовністю їх мобілізації; формами та розмірами державної фінансової підтримки підприємств; санаційними пріоритетами; значенням самофінансування для оздоровлення підприємств; приватизаційними аспектами санації тощо.

Фінансова санація здійснюється у кілька етапів та має певний порядок проведення. Цілісний погляд на етапи розробки санаційної концепції окремого підприємства є так звану «класичною моделлю санації», яка широко використовується як основа для розробки механізму фінансового оздоровлення суб'єктів господарювання в країнах з розвинутою ринковою економікою.

У разі виникнення на підприємстві кризової ситуації дана модель передбачає проведення аналізу причин (причинно-наслідковий аналіз). На основі результатів аналізу приймається рішення або про ліквідацію підприємства, або проведення невідкладних санаційних заходів. У разі рішення про санацію визначаються її цілі, формується санаційна стратегія, розробляються санаційні заходи. Це оформляється у програму санації, створюється її проект. Відповідно до цих документів здійснюється реалізація, координація та контроль ходу санації.

Слід зазначити, що в економічній літературі з питань санації часто згадується концепція швидкого виявлення фінансової кризи та радикальних санаційних дій (*Primat des Handelns*). Однак прихильники цього напрямку (в основному економісти-практики) не враховують того, що в даному випадку не залишається часу для детального дослідження причин виникнення цієї ситуації та розробки оптимальної санаційної стратегії. Відсутність такого опрацювання та розробки санаційної програми – передумова та основний фактор майбутніх невдач. Саме тому в класичній моделі санації окремим аналітичним блоком виділяється формування стратегічних цілей та тактики санації.

Невід'ємним та найважливішим компонентом санаційного процесу є координація та контроль проведення запланованих заходів. Внутрішні контрольні органи повинні постійно виявляти санаційні резерви та своєчасно готувати кваліфіковані рішення щодо ліквідації можливих перешкод, виникнення яких можливе у процесі проведення оздоровчих процедур.

В основі процесу санації лежить законодавство про банкрутство та фінансове оздоровлення підприємства, яке має:

- запобігати непродуктивному використанню активів підприємств;
- бути механізмом санації (фінансової реорганізації) підприємств, які мають реальний потенціал для успішної фінансово-господарської діяльності у майбутньому;
- сприяти повному задоволенню вимог кредиторів.

Слід зазначити, що законодавство багатьох країн забороняє надання допомоги «хронічним» боржникам у вигляді фінансування, вбачаючи у цьому протиріччя принципу конкуренції та створення рівних умов для всіх підприємств.

Традиційно санація здійснюється за рахунок таких зовнішніх джерел:

- злиття підприємства з потужнішою компанією;
- випуску нових цінних паперів для мобілізації фінансового капіталу;
- збільшення банківських кредитів та надання субсидій;
- зменшення виплат за облігаціями та відстрочення їх погашення;
- повної чи часткової купівлі державою акцій підприємства.

Фінансова санація може також здійснюватися за допомогою коштів власників (пайовиків, акціонерів) підприємства; за допомогою основних кредиторів; персоналу підприємства.

У науковій літературі з питань фінансового оздоровлення підприємств часто зустрічається таке поняття, як чиста санація, яка полягає в тому, що збитки покриваються виключно за рахунок сформованих на підприємстві резервних (страхових) фондів. Використання внутрішніх фінансових резервів дозволяє істотно знизити загрозу банкрутства, та й значною мірою зменшує потребу у залученні капіталу із зовнішніх джерел.

Якщо фінансових ресурсів із децентралізованих джерел недостатньо для проведення санації, то в деяких випадках може бути ухвалено рішення про надання підприємству державної фінансової підтримки. У разі збиткової діяльності підприємств держава, якщо вона визнає їхню продукцію суспільно необхідною, може надавати їм дотації та інші види фінансової підтримки.

Одним із методів державного фінансового сприяння підприємствам є санаційна підтримка у формі повного чи часткового викупу державою акцій тих підприємств, що перебувають у фінансовій кризі. Виступаючи у ролі санатора, держава має керуватися, насамперед, народногосподарською ефективністю та доцільністю, протистояти спаду виробництва та збільшенню безробіття. Державу, у разі її участі у капіталі, не можна розглядати як звичайного акціонера, оскільки монопольний прибуток, і прибуток взагалі, не є першорядним завданням діяльності держави як санатора. Головною метою державних інвестицій є сприяння відновленню ліквідності та забезпечення життєздатності підприємств. Значна частина державного сектора у Німеччині, США, Швеції та інших країнах сформована саме за рахунок колишніх приватних підприємств, що опинилися на межі банкрутства.

Як зазначалося, одним з головних чинників обмеженого доступу неспроможних підприємств до кредитних ресурсів є повна відсутність чи недостатній розмір кредитного забезпечення. Вихід на фінансові ринки можливий у вигляді отримання санаційної підтримки у вигляді державних гарантій чи захисту (зобов'язання держави здійснити погашення боргів цього підприємства у разі його неспроможності самостійно виконати умови кредитного договору).

Для реалізації цього напрямку фінансової санації слід створити спеціальні великі комерційні акціонерні товариства з державним капіталом або приватною участю, які б займалися питаннями державного страхування та гарантій кредитів; їхній статус слід визначити законом. Прикладом цього може бути напівдержавний "Ексімбанк" (США) або Товариства гарантування кредитів (ФРН). Ці організації займаються відбором підприємств для надання їм підтримки у формі державних гарантій, а також відповідають за цільове використання кредитів та своєчасне їх погашення. Зазвичай, такі організації звільнено від оподаткування.

Зазначимо, що надання державних гарантій та порук стало одним із факторів успішного проведення санації таких відомих компаній, як Телефункел (ФРН) та Крайслер (США).

Одним із непрямих методів державної санаційної підтримки підприємств є надання їм дозволу на порушення антимонопольного законодавства. Наприклад, у США це може виражатися у дозволі на злиття конкуруючих компаній у разі, якщо одна з фірм, що має значне народногосподарське значення, перебуває на межі банкрутства. У цілому ж у практиці проведення санації цей метод використовується у виняткових випадках, оскільки надання дозволу на монопольні утворення може мати негативні мікро- та макроекономічні наслідки стратегічного характеру. Саме тому застосовувати його можна тільки в тому випадку, якщо підприємства доведуть, що при їх злитті буде найповніше використано ефект масштабу, суттєво скоротиться рівень собівартості продукції, значно підвищиться її якісні параметри.

Підкреслимо, що злиття можливе лише тоді, коли буде доведено позитивне сальдо між народногосподарською вигодою та негативними антиконкурентними наслідками.

Залежно від економічної політики держави можливе використання санаційної підтримки фіскального характеру у вигляді списання або реструктуризації податкових зобов'язань, податкового кредитування, надання цільових податкових пільг підприємствам, які безпосередньо підлягають санації, а також шляхом фіскальних поступок основним кредиторам цих підприємств з метою активізації їхньої участі у санаційних процесах. При цьому необхідний суворий контроль та система санкцій за порушення термінів погашення реструктурованої заборгованості.

Використання того чи іншого методу державної підтримки санації та реструктуризації залежить від конкретних характеристик підприємства, його народногосподарського та регіонального значення.

МЕХАНІЗМ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Зовнішньоекономічна діяльність стає все більш важливим фактором розвитку національної економіки та довгострокової стабілізації країни. Зараз у промислово розвинених країнах практично немає промисловості, яка б не займалася зовнішньоекономічною діяльністю. Розвиток зовнішньоекономічних операцій відіграє особливу роль у сучасних умовах, коли відбувається процес інтеграції економіки нашої країни у світову. Україна проводить політику послідовного розвитку взаємовигідної торгівлі з усіма зарубіжними країнами, які готові це зробити та мають зовнішньоекономічні відносини з понад 100 країнами світу. Зовнішньоекономічна діяльність має значний вплив не тільки на національну економіку в цілому, але і на фінансовий стан підприємств-експортерів. Однак слід мати на увазі, що планування та здійснення зовнішньоекономічних операцій підприємства повинно здійснюватися з позицій стратегічного підходу, тобто спрямованого на довгостроковий економічний ефект.

В сучасних умовах, організація зовнішньоекономічної діяльності - це напрямок діяльності підприємства, який пов'язаний із здійсненням зовнішньоекономічної діяльності у формі здійснення імпортно-експортних операцій і несе в собі певний набір правил, за допомогою яких здійснюється довгострокова діяльність підприємства. Будь-яка компанія, розробляючи стратегію організації зовнішньоекономічної діяльності, орієнтується на особливості вирішення конкретних проблем, що стоять перед нею, екологічні фактори країни розміщення та національність капіталу, особливості виробничої та промислової діяльності, обрану тактику конкуренції на ринку, умови перебування на ринку і т.д.

Під зовнішньоекономічною діяльністю пропонуємо розуміти економічне оформлення міжнародних економічних зв'язків країни. При цьому міжнародні економічні відносини охоплюють всі економічні операції, які здійснюються між господарськими суб'єктами країни та їх іноземними партнерами (зокрема експорт та імпорт товарів, капіталу, послуг, а також трансграничний рух робочої сили та грошей).

Механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю повинен спрямовувати свою дію на ефективне використання організаційних заходів управління аналітичною, виробничою та збутовою зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Його дія забезпечується збалансованою системою цілей, завдань, функцій управління, підходів і методів, факторів і критеріїв оцінки ефективності управління. Всі складові механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства взаємопов'язані між собою і забезпечують його повноцінне функціонування на всіх етапах розвитку. В результаті створюються необхідні умови для вдосконалення і оптимізації заходів, що спрямовані на посилення стійких позицій підприємства на зовнішніх ринках.

В загальній системі менеджменту зовнішньоекономічної діяльності процес управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства є одним з основних понять менеджменту зовнішньоекономічної діяльності та визначається як сукупність взаємозв'язаних дій, які забезпечують прийняття та виконання управлінських рішень при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності.

В свою чергу, сукупність прийомів управління, які сприяють забезпеченню високої ефективності діяльності підприємства становлять метод управління. Від правильно обраного методу управління, спрямованого на досягнення мети підприємства у найкоротші строки за умов раціонального використання всіх видів ресурсів залежить чітка організація процесу управління в цілому та зовнішньоекономічної діяльності зокрема.

За своїм змістом методи управління ЗЕД ідентифікуються з основними функціями управління: плануванням, мотивацією, контролем, організацією, регулюванням. Відповідно до них вони діляться на економічні, адміністративні, соціальні, психологічні, технологічні та правові. Основними з них є адміністративні та економічні методи управління ЗЕД.

В управлінні зовнішньоекономічною діяльністю функції загального і спеціалізованого управління поєднують у дві групи:

1. Група функцій з підготовки даних:
 - облік – фіксує стан об'єкта управління;
 - контроль сприяє виявленню та відбору даних, що містять інформацію про відхилення об'єкта управління від встановленого режиму функціонування;
 - аналіз даних необхідний для виявлення залежності між впливом зовнішнього середовища та параметрами об'єкта управління;
 - нормування – визначаються дозволени значення параметрів об'єкта управління, за яких він функціонує в установленому режимі;

– прогнозування – передбачає обробку даних з метою визначення різних способів поведінки об’єкта управління та зовнішнього середовища.

2. Група функцій з прийняття рішень:

- організація – полягає в прийнятті рішень з побудови чи зміни структури об’єктів або процесів;
- планування – полягає в розробці моделі майбутнього стану об’єкту;
- програмування – це процес складання програм, які дозволяють визначити взаємозалежність та послідовність дій, які реалізують план;
- регулювання – полягає в виробленні рішень з метою анулювання відхилень від встановленого режиму функціонування об’єкту управління.

Зазначені вище функції управління зовнішньоекономічною діяльністю виконуються при будь-якій організації управління та у встановленій послідовності.

Організація зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві – це важлива, складна та відповідальна робота, яка передбачає створення та організації на підприємстві взаємодії між різними підрозділами підприємства при здійсненні ним зовнішньоекономічних операцій. Тобто, створення такої структури, яка б дозволила працівникам ефективно працювати разом.

Функціональний аспект в організації управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства полягає у виконанні менеджерами відповідних управлінських функцій. Функції організації управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства можна поділити на такі групи:

- функція організації управління управлінською діяльністю вимагає здійснення стратегічного управління, аудиту всієї системи управління та консультативної діяльності;
- функція організації управління зовнішньоекономічною діяльністю полягає у здійсненні оперативного управління зовнішньоекономічної діяльності підприємства: аналізі, прогнозуванні, нормуванні, плануванні, контролі;
- функція організації зовнішньоекономічних операцій полягає у здійсненні підприємством операційного управління зовнішньоекономічною діяльністю щодо організації та проведення виробничих дій в процесі здійснення підприємством зовнішньоекономічної діяльності.

Удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю є однією з основних задач і умов забезпечення ефективності та підвищення конкурентоспроможності.

На нашу думку, для ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю, необхідно:

- визначити і проаналізувати раніше допущені помилки в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю в цілому і торговельно-експортними операціями зокрема;
- постійно здійснювати дослідження і аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності, в першу чергу, це деталізація динаміки якісних показників на зовнішніх ринках;
- систематично проводити детальний аналіз надходження грошових потоків за реалізацію продукції на зовнішніх ринках;
- своєчасно визначати сприятливі умови зовнішнього середовища для зменшення впливу ризиків на зовнішніх ринках;
- постійно досліджувати та аналізувати використання виробничих потужностей та фінансових потоків;
- впровадити в практику управління розробку чітких, реальних, ефективних стратегій розвитку;
- забезпечити функціонування гнучкої організаційної структури виробничого господарської діяльності, збуту, конкурентоспроможності;
- забезпечити колегіальність управління виробничо-господарською діяльністю в цілому і зовнішньоекономічної зокрема;
- визначити основні причини допущених помилок в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю;
- економічно погоджувати управлінські рішення по стратегічним напрямкам виробничо-господарської діяльності в цілому з управлінням ефективною зовнішньоекономічною діяльністю.

Варто зазначити, що задачі підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства неможливо розглядати ізольовано, у відриві від управління господарською діяльністю в цілому. Також потрібно відмітити, що підприємство повинно враховувати внутрішні чинники впливу на ефективність господарської діяльності, а завдання держави як зовнішнього чинника – забезпечити досконалою законодавчою базою.

ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

Розвиток ринкових відносин, персоніфікація та ускладнення споживчих запитів, посилення конкуренції обумовлюють необхідність удосконалення та раціоналізації асортиментної політики. Здатність асортименту товару підприємства відповідати поточному попиту споживачів у якісному та кількісному вимірах дає змогу суб'єкту господарювання залишатися конкурентоспроможним на ринку та підвищувати свій прибуток. Тому якісна, детально продумана асортиментна політика підприємства є основою його стабільності, рентабельності, індивідуальності та конкурентоспроможності.

Асортиментна політика є центральним елементом під час розроблення і прийняття маркетингового або будь-якого іншого рішення, пов'язаного з умовами придбання товару і методами його просування від виробників до споживача. У свою чергу, управління асортиментом виступає одним з ключових завдань менеджменту підприємства.

Планування асортиментної політики є важливою функцією управління асортиментом. Не існує єдиної універсальної моделі планування асортиментної політики, але у загальному випадку можна зазначити наступну схему формування асортименту товарів чи послуг (рис. 1).



Рис. 1. Формування асортименту підприємства

Варто зауважити, що відповідний процес є циклічним. Після випуску продукції оцінюється ефективність здійснення попередніх етапів, головним критерієм оцінки яких є обсяг реалізованої продукції. Наявність надлишків – головний сигнал про те, що продукція виявилася незатребуваною. Причини можуть бути різні: сам товар, цінова політика, неплатоспроможний попит тощо.

Оцінка та перегляд асортименту є невід'ємним етапом у процесі його формування. На основі результатів оцінювання менеджмент підприємства вирішує, чи розробити новий продукт, чи вдосконалити існуючий, після чого повторюються всі попередні етапи. Це робить систему формування асортименту циклічною та безперервною.

Існують окремі моделі формування асортименту, серед яких менеджментом підприємства за певними критеріями обирається найефективніша: модель планування асортименту за допомогою модифікованої матриці БКГ; модель поточного планування та перспективного планування; ринкова модель, заснована на відповідності асортименту рівню попиту; модель планування шляхом оптимізації ключових фінансових показників; модель планування й управління асортиментом на підставі моніторингу фінансово-господарської діяльності підприємства; модель оптимізації асортименту за маржинальним прибутком і рентабельністю; модель оптимізації асортименту на підставі максимізації показника чистої поточної вартості бізнес-проекту; модель максимуму питомого маржинального доходу.

Всі моделі базуються на дослідженні ринкового сприйняття продукції та на оцінці продукції з точки зору економічної ефективності підприємства. Це, в тому числі, підтверджує хибність підходу, який використовується українськими підприємствами та не завжди передбачає пріоритетне вивчення запитів споживачів, що має визначати напрями інноваційної та інвестиційної діяльності, виробничу програму, збутову політику тощо. Зазначене вказує на необхідність реалізації комплексної асортиментної політики, яка повинна формуватися на основі принципів стратегічного розвитку, комплексності та застосування портфельного підходу як базового.

Таким чином, формування асортиментної політики є складним та комплексним процесом, який доцільно здійснювати на підставі всебічного вивчення споживчих запитів, стану платоспроможного попиту та кон'юнктури ринку. Водночас, важливість раціонального формування асортименту у діяльності підприємства важко переоцінити, адже саме асортиментна політика виступає одним з ключових факторів формування конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.

Кот В.В., магістрант, гр. ПВМ-7, ФБСО
Науковий керівник: Орлова К.Є., к.е.н., доц.
Державний університет «Житомирська політехніка»

РОЛЬ АУТСОРСИНГУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Сучасний етап розвитку економічних відносин отримав назву постіндустріального етапу, етапу економіки знань та інформаційних технологій. Ключовими особливостями даного етапу розвитку виступають визначальна роль інформації та знань, технологізація та інформатизація усіх сфер суспільно-економічного життя, глобалізація, загострення конкурентної боротьби. За таких умов ефективне використання наявних ресурсів та можливості до залучення нових ресурсів виступають важливими передумовами забезпечення стійкості функціонування та розвитку підприємства. У свою чергу, необхідність ефективного використання ресурсів актуалізує питання, пов'язані із аутсорсингом.

Аутсорсинг (від англ. outsourcing «використання зовнішніх ресурсів») – це сучасний підхід до організації виробництва, що передбачає застосування субпідряду у глобальних масштабах з урахуванням принципу порівняльних переваг. Процес аутсорсингу передбачає наявність двох сторін: замовника, який задля зниження витрат діяльності делегує певну частину бізнес-процесів, та підрядника, який забезпечує реалізацію таких бізнес-процесів. Зазвичай, аутсорсингу підлягають неключові бізнес-процеси, тобто такі, що не є життєво важливими для підприємства-замовника.

Аутсорсинг забезпечує раціональне використання ресурсів та можливостей спеціалізації та кооперації, досить часто у міжнародному масштабі. Наприклад, доцільним є використання аутсорсингу у випадку, коли замовник та підрядник знаходяться у різних часових поясах, що уможливило безперервність виробничого процесу.

Переваги аутсорсингу обумовили широкий спектр сфер його використання, від виробничих бізнес-процесів до інформаційних послуг та технологій. На сьогодні ринок аутсорсингу умовно можна поділити на два сектори:

- 1) аутсорсинг інформаційних технологій (IT-Outsourcing, або ІТО);
- 2) аутсорсинг бізнес-процесів (Business Process Outsourcing, або ВРО).

До сфери аутсорсингу інформаційних технологій відносяться розробка та технічний супровід програмного забезпечення; консультаційні послуги у сфері електронного бізнесу; послуги інтернет-маркетингу тощо. Ключова причина, що визначає актуальність та доцільність аутсорсингу у інформаційній сфері, – висока вартість обробки великих масивів даних (big data), а також високі вимоги до інформаційної безпеки та захисту даних.

Аутсорсинг бізнес-процесів, у свою чергу, найчастіше пов'язаний з делегуванням виробничих бізнес-процесів, що полегшує доступ до сучасних технологій, додаткових ресурсів та зменшує тривалість операційного циклу. Надійність підрядника у даному випадку виступає одним з найважливіших критеріїв прийняття рішень щодо аутсорсингу.

На сьогодні аутсорсинг виступає одним з ключових трендів сучасності, що обумовлюється тими перевагами, які він надає як для замовника, так і для підрядника. Крім того, аутсорсинг підвищує можливості до спеціалізації, що, у свою чергу, сприяє більш раціональному використанню ресурсів, причому як на мікрорівні, так і на макрорівні.

Використання аутсорсингу у діяльності підприємств формує вагомі конкурентні переваги за рахунок економії ресурсів, покращення якості виконуваних бізнес-процесів, скорочення тривалості операційного циклу. Водночас, рішення щодо аутсорсингу повинні прийматися на підставі детального вивчення доцільності аутсорсингу тих чи інших бізнес-процесів, з огляду на «внутрішню» вартість реалізації бізнес-процесів, наявність ресурсів та кваліфікованих працівників для цього.

Аутсорсинг надає значну кількість переваг, водночас, для нього характерні і недоліки. Одним з ключових недоліків є загроза витоку інформації, що є особливо актуальною у сфері технологій виробництва (аутсорсинг бізнес-процесів). Для усунення такого недоліку необхідно ретельно підходити до вибору підрядника, вивчати його репутацію та відгуки клієнтів. Іншим недоліком є відсутність у компанії-підрядника комплексного бачення бізнесу, що може призвести до негативних наслідків.

Отже, аутсорсинг є важливим сучасним інструментом менеджменту, якому притаманні як переваги, так і недоліки. Відтак, застосуванню аутсорсингу має передувати ретельний аналіз та обґрунтування рішення.

ДЕЯКІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ОХОРОНИ ПСИХІЧНОГО ЗДОРОВ'Я ПРАЦІВНИКІВ

Тема психічного здоров'я працівників є складною сферою наукових досліджень та прикладного управління, адже пов'язана із особистісним аспектом, певною закритістю та таємничістю. Водночас, у контексті складних умов сьогодення України, забезпечення психічного здоров'я працівників виступає нагальним та вкрай важливим завданням, від ефективності вирішення якого суттєво залежать перспективи функціонування та розвитку підприємства. Тож зараз фахова спільнота робить наступний крок – починає говорити про психічне здоров'я на робочих місцях в рамках діяльності підприємств та організацій різної форми власності.

Важливість даної теми досліджень обумовлена роллю працівників у діяльності будь-якого підприємства та організації, зростанням складності сучасного світу та рівня стресу, який супроводжує повсякденне життя працівників. Вирішення проблем, пов'язаних із охороною психічного здоров'я, формує передумови для гармонійного розвитку соціально-економічних відносин на всіх рівнях:

- на рівні держави забезпечення психічного здоров'я працівників підприємств та організацій забезпечує зростання валового внутрішнього продукту та податкових надходжень;
- на рівні підприємства вирішення даної проблеми призводить до підвищення рівня продуктивності праці, як наслідок – ефективності діяльності підприємства;
- на рівні окремих працівників забезпечення їх психічного здоров'я сприяє покращенню самопочуття, прогнозованому зростанню тривалості життя та покращенню фізичного здоров'я.

Спираючись на дані клінічних, епідеміологічних та економічних досліджень В. Климчук та В. Горбунова виділяють чотири групи причин, що обумовлюють необхідність управління у сфері охорони психічного здоров'я працівників.

Епідеміологічна причина. З урахуванням середньої тривалості життя в країнах із низьким та середнім рівнем добробуту населення ймовірність набутти протягом життя розлад психічного здоров'я становить до 80 %. Високий рівень ймовірності вказує на той факт, що вагома частка працівників різних підприємств та організацій рано чи пізно у своїй діяльності стикається з психічними проблемами різного ступеню тяжкості. Отже, у такому випадку можемо відзначити вагомість зазначеної проблеми з огляду на ступінь охоплення населення.

Корпоративна причина. Очевидно, що робоче місце, умови праці та психологічний клімат на роботі значною мірою впливають на психічне здоров'я людини, адже значну частину свого життя людина проводить саме на роботі. Відтак, створення сприятливого психологічного клімату, належних умов праці та відпочинку сприятиме підвищенню стресостійкості працівників, забезпеченню їх фізичного та ментального здоров'я, як наслідок – підвищенню лояльності до працедавця, продуктивності праці та вмотивованості.

Правова причина. Розлади психічного здоров'я у людей можуть призвести до появи правових проблем, що, у свою чергу, негативно позначиться як на житті людини, так і на діяльності підприємства, зокрема, у частині іміджевого складника.

Економічна причина. Розлади психічного здоров'я у працівників можуть призвести до значних економічних втрат, як з точки зору прямих витрат (оплата лікарняних, витрати на лікування тощо), так і з точки зору непрямих (наприклад, збитки від неадекватної поведінки працівника, від його відсутності на робочому місці, зниження якості праці тощо). Відтак, забезпечення психічного здоров'я працівників є важливим компонентом економічного управління діяльністю підприємства / організації. адже результати такого напряму менеджменту безпосередньо впливають на показники діяльності підприємства.

Отже, забезпечення психічного здоров'я працівників на робочому місці має стати невід'ємною складовою кадрової політики організації і підприємств, важливість чого обумовлюється вищезазначеними причинами. Формування зваженої політики у сфері забезпечення психічного здоров'я працівників набуває особливого значення у контексті реалій сьогодення та з огляду на роль персоналу у забезпеченні діяльності підприємства та його конкурентоспроможності.

Вважаємо, що для вирішення питань забезпечення психічного здоров'я працівників важливим є залучення фахових спеціалістів, які зможуть реалізувати професійний підхід у визначеній сфері та сприятимуть як покращенню самопочуття працівників, так і підвищенню ефективності функціонування підприємства / організації.

МЕТОДИ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Дієва на налагоджена система планування відіграє в забезпеченні ефективності господарської діяльності підприємства важливу роль, поряд із іншими функціональними системами, такими як організація, мотивація та контроль. Отже, необґрунтовані або недоцільно задані планові параметри стають причиною некоректної та необґрунтованої системи планування, і безпосередньо впливають на інші системи діяльності підприємства, створюючи перекоси в першу чергу організаційній та мотиваційній його системах.

Планування відбувається в різних формах та масштабах в залежності від тих критеріїв, які є основоположними для кожного конкретного суб'єкта окремо і знаходиться у прямій залежності від обсягу його діяльності, масштабів виробництва та методів його організації і виду продукції, що виготовляється на ринок тощо. Вибір конкретного виду планування залежить від великої множин факторів, які є необхідними для вирішення поставлених завдань, чим і обумовлена широка різноманітність методів планування.

Методами планування є методи підготовки переліку планових альтернатив, що передують процесу вибору їх оптимального варіанта. В свою чергу, право вибору належить органу чи особі, що приймає рішення. Перелік методів планування досить великий – це наукові, експериментальні, нормативні, балансові, евристичні, економіко-математичні, мережеві та цілий ряд інших.

До основних методів планування відносять: балансовий, нормативний, економіко-математичний та дослідно-статистичний.

Балансовий метод передбачає встановлення матеріальних та вартісних пропорцій у показниках.

Нормативний базується на використанні нормативів витрат живої та уречевленої праці для визначення змінних величин.

Економіко-математичний заснований на скороченні витрат часу та коштів, знаходить кількісне вираження взаємозв'язку між складними соціально-економічними, технологічними та іншими процесами, відображеними у показниках.

Дослідно-статистичний ґрунтується на досвіді фактично досягнутих у попередньому періоді результатів, стосовно яких визначаються планові показники на майбутній період.

Кожен із перерахованих методів включає в себе цілу низку різновидів, прийомів та способів розрахунку.

Застосування кожного з перерахованих методів залежить від ряду характеристик:

- балансовий метод перевіряє обґрунтованість розрахунків, взаємоузгодження розділів та показників на різних етапах планування;
- нормативний метод використовується, як правило, для обґрунтування кількості заходів, планових завдань чи техніко-економічних розрахунків;
- економіко-математичний метод сприяє об'єктивному відображенню показників, а також підвищує науковий рівень обґрунтованості плану, в той же час даний метод вимагає точного математичного опису економічного завдання та часто експертної оцінки даних;
- дослідно-статистичний метод планування є досить простим та широко використовується у планових розрахунках, однак має недолік – плановий показник відображає рівень роботи з урахуванням його похибок в минулому.

Використання того чи іншого методу планування господарської діяльності або групи методів залежить від цільових показників підприємства, повноти вихідної інформаційної бази, системи нормативів, періоду планування тощо. Серед перерахованих методів найбільш поширеними вважаються традиційні – балансові та нормативні. Однак у зв'язку розширенням використання у практиці планування обчислювальної техніки наразі на передній план активно висуваються методи математичного програмування та, зокрема, методи оптимального планування. Зміст задач математичного програмування полягає у знаходженні максимуму або мінімуму будь-якої функції за наявності обмежень, що накладаються на змінні цієї функції.

Підсумовуючи слід зазначити, що у кожному з методів планування є ряд переваг та недоліків, а отже, єдиного виняткового та універсального методу не існує. Це пояснюється, в першу чергу тим, що економічні системи, якими є підприємства, є системами вищого рівня та застосовувані методи лише більшою чи меншою мірою дають можливість відобразити характер, структуру та взаємодію елементів таких систем.

УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРОВАНИМИ МАРКЕТИНГОВИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ

Розуміння маркетингу змінилося з розвитком маркетингової діяльності. Зазвичай вона реалізується в таких функціях, як дослідження ринку та вивчення поведінки покупців, розробка нових товарів та формування асортиментної політики фірми, розробка цінової політики, організація системи збуту та розподілу товарів, формування системи маркетингових комунікацій (насамперед йдеться про рекламу), управління маркетингом тощо.

У ряді видань використовується термін управління просуванням, але більшість вітчизняних та зарубіжних маркетингологів використовують термін маркетингові комунікації. Маркетингові комунікації – більш ємкий термін, який включає комунікації за допомогою використання будь-якого або всіх елементів комплексу маркетингу, у тому числі і просування. В англійській транскрипції термін просування звучить як промоушн. У найширшому значенні слово промоушн означає просування вперед.

Зазвичай виділяють вісім основних етапів розробки ефективної програми комунікацій:

- 1) визначення цільової аудиторії;
- 2) формулювання комунікативних цілей;
- 3) створення звернення;
- 4) вибір каналів комунікації;
- 5) визначення загального бюджету, що виділяється для здійснення комунікацій;
- 6) прийняття рішення про комунікації-мікс;
- 7) оцінка результатів комунікацій;
- 8) управління процесом інтегрованих маркетингових комунікацій.

При розробці маркетингових комунікацій-мікс необхідно вивчити переваги та недоліки кожного засобу просування, визначити тип ринку, вибрати стратегію (проштовхування товару або залучення до нього покупців), оцінити рівень готовності споживачів до купівлі, стадію життєвого циклу товару та становище компанії на ринку. Вимірювання ефективності маркетингових комунікацій-мікс включає опитування представників цільової аудиторії щодо запам'ятованості реклами, частоти зустрічей з нею, ставлення до компанії та її товару. Управління єдиним комунікативним процесом і його координація вимагають створення інтегрованих маркетингових комунікацій (ІМК).

Корпорації, що впровадили ІМК, використовують управління зверху вниз та створення підрозділів з перехресними функціями. Процес інтеграції регулюється з допомогою комунікацій між різними учасниками маркетингових комунікацій. А.Гроншted наполягає на так званому наскрізному підході, що вимагає партнерських відносин між різними групами учасників маркетингового процесу та підрозділами фірми. Він встановив, що найбільш ефективно управління маркетинговими комунікаціями здійснюється у фірмах, що використовують саме наскрізний підхід, при якому менеджери безперервно підтримують тісний контакт з клієнтами та іншими учасниками маркетингового процесу, де підрозділи з функціями, що перетинаються, дозволяють узгоджувати зусилля всіх співробітників незалежно від їх підпорядкування.

Цілі комунікації можуть бути пізнавальними, емоційними чи поведінковими – компанія може захотіти нав'язати щось клієнту, змінити ставлення клієнта або змусити клієнта діяти. Формуючи звернення, маркетингологи повинні ретельно продумати його зміст (який може включати раціональний, емоційний та/або моральний заклик), структуру (односторонній аргумент у протиставленні двосторонньому, порядок подання), оформлення (надруковане або вимовлене) та джерело (враховуючи ступінь кваліфікованості джерела, його достовірність та привабливість). Канали комунікації можуть бути особистими чи неособистими. Хоча існує багато засобів формування бюджету просування, найкращим є метод, який вимагає від маркетингологів при розробці бюджету визначати свої спеціальні цілі. Маркетингологи, вирішуючи питання про змішані засоби просування, повинні досліджувати очевидні переваги і витрати на кожен засіб просування. Також вони повинні враховувати тип ринку, вибрати стратегію, визначити купівельну готовність та місце товару у його життєвому циклі.

Отже, маркетинг – дуже потужний комплекс заходів, і користуватися цим інструментом потрібно правильно і обережно. Управління маркетинговими комунікаціями може бути розглянуто в рамках основних функцій, а саме цілепокладання, планування, організація та керівництво практичною реалізацією поставлених цілей, контроль, інформаційне забезпечення процесу.

Таким чином, під інтегрованими маркетинговими комунікаціями мається на увазі узгодженість роботи численних каналів та способів комунікації. Метою інтегрованих маркетингових комунікацій є розробка чіткого, переконливого уявлення про підприємство та його товари. Сприйняття підприємства відбувається за допомогою впливу на споживача елементами комунікації.

РОЛЬ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ У ЗАГАЛЬНІЙ СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Умови господарювання вітчизняних підприємств характеризуються високим рівнем складності та динамізму, що значно ускладнює процес управління їх діяльністю та створює вагомі перепони на шляху гармонійного та стійкого розвитку суб'єктів підприємництва. Загострення конкурентної боротьби, зростання ринкової сили споживачів, поява нових непрогнозованих чинників зовнішнього середовища – усі ці фактори обумовлюють необхідність розробки таких методів та інструментів управління діяльністю підприємств, що відповідатимуть вимогам гнучкості, адаптивності та раціональності, а також забезпечуватимуть стійкий та конкурентоспроможний розвиток суб'єктів господарювання. Сучасною концепцією, що відповідає зазначеним критеріям, є адаптивне управління. Адаптивне управління – це підхід до організації менеджменту діяльності підприємства, що базується на засадах гнучкості та забезпечує пристосування діяльності суб'єкта господарювання до зовнішніх змінних умов на основі врахування інформації про стан чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Впровадження адаптивного управління у діяльність підприємств надає менеджменту наступні переваги:

- гармонізація внутрішнього середовища суб'єкта господарювання із зовнішнім середовищем та забезпечення у такий спосіб гомеостазу підприємства як відкритої соціально-економічної системи;
- підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства за рахунок врахування дії чинників мікросередовища, зокрема, споживачів та конкурентів та досягнення у такий спосіб вищого рівня конкурентних переваг;
- забезпечення ефективного функціонування підприємства на основі врахування дії чинників зовнішнього середовища та пошуку оптимальних шляхів організації діяльності суб'єкта господарювання.

Адаптивне управління забезпечує пристосування діяльності підприємства до чинників нестабільного зовнішнього середовища, що, в умовах сьогодення, виступає вкрай важливим завданням менеджменту з огляду на кількість, складність та силу впливу факторів зовнішнього походження.

Роль адаптивного управління особливо зростає у контексті реалій сьогодення, адже значна кількість суб'єктів господарювання внаслідок розгортання масштабних військових дій на теренах України постали перед низкою проблем, починаючи від фізичної загрози і завершуючи проблемами з постачанням ресурсів і збутом продукції. За таких умов забезпечення гнучкості та адаптивності управління набуває особливої ролі з погляду на забезпечення виживання окремих підприємств та відновлення економіки в цілому.

Адаптивне управління як складна управлінська концепція характеризується рядом особливостей та передбачає використання широкого спектру методів. До ключових особливостей адаптивного управління, вважаємо, відносяться наступні:

а) високий рівень гнучкості – враховуючи той факт, що адаптивне управління спрямоване на пристосування внутрішнього середовища підприємства до умов зовнішнього, які, у свою чергу, характеризуються високим рівнем динамічності, однією з визначальних ознак адаптивного управління є саме гнучкість, що позначається у можливості впровадження швидких респонсивних реакцій на зміни у середовищі;

б) системність – заходи адаптивного управління можуть набувати різного масштабу та охоплювати як діяльність підприємства в цілому, так і окремі його функціональні сфери. Водночас, будь-які заходи адаптивного впливу враховують структуру підприємства, функціональні напрями його діяльності, а також систему внутрішніх взаємозв'язків з точки зору врахування емерджентності та взаємовпливу;

в) цільова спрямованість – як і будь-який інший напрям менеджменту, адаптивне управління здійснюється відповідно до поставлених цілей. Водночас, цілі адаптивного управління можуть набувати різних проявів: від забезпечення виживання до реалізації зовнішніх можливостей з метою зміцнення ринкових позицій;

г) висока роль людського чинника – особистісні та професійні якості керівників відіграють важливу роль у менеджменті будь-якого підприємства, проте для адаптивного управління ці якості набувають визначального впливу. Саме від здатності керівників різних рівнів своєчасно та відповідно реагувати на зміни зовнішнього середовища та приймати раціональні рішення суттєво залежать результативність та ефективність процесів адаптації.

Отже, адаптивне управління – це підхід до організації менеджменту, що виступає запорукою забезпечення виживання та ефективності функціонування підприємств у турбулентному зовнішньому середовищі. Впровадження концепції адаптивного управління у діяльність вітчизняних підприємств та організацій набуває особливого значення у контексті сучасних умов функціонування.

ОБЛІКОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Головну мету системи управління людськими ресурсами сучасної організації в загальному вигляді можна визначити як раціональне формування, використання і розвиток трудового й творчого потенціалу для досягнення організаційних соціально-економічних цілей і задоволення особистих потреб працівників. Облікове забезпечення управління людськими ресурсами підприємства відіграє провідну роль в діяльності будь-якого суб'єкта господарювання. Управлінський персонал кожного підприємства повинен з максимальною точністю знати розміри витрат на оплату праці своїх співробітників і суми обов'язкових відрахувань на соціальні заходи. Відповідно до П(С)БО 16 «Витрати» до складу елементу витрат «Витрати на оплату праці» включається заробітна плата за окладами й тарифами, премії та заохочення, компенсаційні виплати, оплата відпусток та іншого невідпрацьованого часу, інші витрати на оплату праці. У зв'язку з цим для ефективного виконання функцій управління людськими ресурсами підприємства, організації праці та її оплати управлінському персоналу і безпосередньо працівникам необхідна відповідна інформація, надання якої забезпечується обліковою системою. Основними джерелами такої інформації є первинні та зведені документи з обліку праці та її оплати, а також кошториси або нормативи витрат. Основною вимогою до інформації, що формується на підставі даних управлінського обліку є її оперативність та точність, що передбачає наявність даних про всі зміни, що відбуваються в розрахунках з оплати праці. Дотримання цих вимог в свою чергу забезпечуватиме стійкість фінансового стану підприємства.

Формування управлінської інформації з питань праці та її оплати на належному рівні з дотриманням вимог, які до неї висуваються дасть змогу її користувачам визначати, прогнозувати і планувати розміри коштів на покриття витрат на персонал, а працівникам підприємства – оцінити свої перспективи на даному підприємстві. Але все розпочинається з організації трудових відносин на підприємстві. І сьогодні, в наших реаліях, був прийнятий Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану», який адаптував трудові відносини підприємств, установ та організацій під реалії війни, що триває зараз в Україні. Він визначив особливості трудових відносин працівників усіх підприємств, установ, організацій в Україні незалежно від форми власності, виду діяльності і галузевої належності, а також осіб, які працюють за трудовим договором з фізичними особами, у період дії воєнного стану, введеного відповідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану». Багато основних існуючих норм трудового законодавства були змінені, починаючи з укладання строкових трудових договорів у період дії воєнного стану або на період заміщення тимчасово відсутнього працівника. Ці зміни були прийняті з метою оперативного залучення до виконання роботи нових працівників, а також усунення кадрового дефіциту, у тому числі внаслідок фактичної відсутності працівників, які евакуювалися в іншу місцевість, перебувають у відпустці, простої, тимчасово втратили працездатність або місцезнаходження яких тимчасово невідоме. За розрахунками з працівниками з оплати праці відповідно до внесених змін роботодавці звільняються від відповідальності за порушення зобов'язання щодо строків оплати праці, якщо доведе, що це порушення сталося внаслідок ведення бойових дій або дії інших обставин непереборної сили. У разі неможливості своєчасної виплати заробітної плати внаслідок ведення бойових дій, строк виплати заробітної плати може бути відтермінований до моменту відновлення діяльності підприємства. Змінилася базова норма тривалості робочого часу з 40 годин на тиждень до 60 годин. Відшкодування заробітної плати, гарантійних та компенсаційних виплат працівникам на час призупинення дії трудового у повному обсязі тепер покладається на державу, що здійснює військову агресію проти України.

Складні часи – суворі зміни в організації трудових відносин суб'єктів господарювання. Але відмінною рисою людських ресурсів є особистісна специфіка. На відміну від основних засобів та виробничих запасів люди наділені інтелектом і відповідно їх участь у виробничому процесі не є механічною, а емоційно-свідомою. Тому в сучасних умовах підхід до управління людськими ресурсами повинен бути стратегічним і цілісним, як до управління найбільш цінними активами підприємства, а саме людьми, які здійснюють свій внесок в досягнення стратегічних цілей компанії. Необхідно розуміти, що облікове забезпечення управління людськими ресурсами, починаючи з фундаментальних основ організації трудових відносин на підприємстві, зазнало значних змін в умовах воєнного стану, але слід також пам'ятати і про психологічне відновлення людських ресурсів, про усунення їх ментальних порушень (депресій, тривожності та панічних атак), для того щоб вони змогли адаптуватися до реалій воєнного часу, уникнули професійного вигорання та зберегли свій ресурсний стан для досягнення основних цілей організації.

РОЛЬ КЕРІВНИКА У ЗГУРТУВАННІ КОЛЕКТИВУ ПІДПРИЄМСТВА

Важливо пам'ятати, що за будь яких умов головним ресурсом підприємства є його колектив. Саме від якості роботи колективу, її результативності та ефективності буде залежати успіх підприємства на ринку, його репутація, рівень прихильності споживачів. Для того, щоб сформувати надійний колектив підприємства потрібно, у першу чергу, належну увагу приділяти професійному відбору персоналу та формуванню сприятливого морально-психологічного клімату, який, в свою чергу, сприятиме згуртованості колективу, підвищенню працездатності, взаємній підтримці у вирішенні виробничих завдань та досягненні цілей підприємства.

Сучасний керівник може всебічно проявити себе в роботі лише за допомогою активної співпраці з колегами, керівництвом та клієнтами. Науковцями було доведено, що 60-80 % робочого часу керівник витрачає на менеджмент персоналу. Без уміння керувати працівниками, спільно вирішувати поставлені завдання, ефективну та продуктивну організацію у принципі неможливо отримати [1; 2].

Але керівник має приділяти увагу не лише менеджменту персоналу, а вдало поєднувати управління персоналом із концепцією розвитку організації.

Під згуртованістю колективу пропонуємо розуміти єдність дій та поведінки працівників підприємства, що спрямовані на досягнення стратегії та цілей діяльності, на основі спільності цінностей, інтересів, норм поведінки.

При згуртуванні колективу керівництву відводиться ключова роль, але не потрібно забувати, що в цей процес мають бути залучені усі члени колективу. Згуртованість реалізується за рахунок використання різних формальних і неформальних методів управління. Крім того, успіх цього процесу буде у великій мірі залежати від стилю керівництва, що використовується топ-менеджером підприємства, та його самодисципліни. Також працівники будуть згуртовуватись у тому випадку, коли їхні цілі будуть узгодженими з цілями організації, в якій вони працюють. Потрібно також враховувати вплив психологічних чинників на діяльність трудового колективу, зокрема такі як: активність, колективна ініціатива, творчі пошуки, засоби обміну інформацією, відповідність темпераментів, професійні і моральні здібності працівників та ін. Не врахування зазначених чинників може призвести до конфліктних ситуацій в колективі.

Отже, за результатами проведених досліджень можемо з впевненістю стверджувати, що для досягнення згуртованості всіх працівників, необхідно:

- постійно розвивати в колективі доброзичливість, солідарність, взаємну допомогу;
- поважати свій колектив, навіть в складних неоднозначних умовах не дозволяти собі використовувати нецензурну лексику;
- підтримувати працівників з низьким рівнем самооцінки;
- постійно дбати про здоровий психологічний клімат в колективі;
- організовувати спільні заходи з метою налагодження комунікації між членами колективу (але разові заходи не допоможуть, потрібна систематична робота у цьому напрямку. Співробітники не почнуть працювати на всі 100 %, поки не почнуть «хворіти» спільною справою);
- формувати традиції на підприємстві (корпоративні традиції допомагають створити комфорт, спокій і впевненість, що все йде як треба);
- використовувати справедливую мотиваційну систему по відношенню до кожного;
- велику увагу приділяти саме політиці підбору працівників;
- раціонально розташовувати робочі місця;
- організовувати спільне навчання працівників: колективні тренінги, курси тощо (сприятиме підвищенню професійного рівня, майстерності працівників, сприятиме обміну знаннями та досвідом, активізації спілкування в робочому колективі, розвитку творчої ініціативи).

Також важливим є залучення працівників до прийняття важливих рішень на підприємстві, розробки стратегії розвитку, при вирішенні проблем, що виникають в результаті впливу середовища діяльності підприємства. У такому випадку працівники відчують свою приналежність до підприємства, важливість їх думки, досвіду, знань, умінь та навичок, що в свою чергу, сприятиме підвищенню продуктивності праці та відданості роботі.

Список використаної літератури:

1. Зайченко О.І., Кузнецова В.І. Управління людськими ресурсами. Івано-Франківськ, 2015. – с. 22.
2. Kyrylko N.M. Features of management of productivity of labor at the regional level / N.M. Kyrylko // Scientific journal «Economics and finance». – Science and practice: innovate appro

Поліщук А.М., студентка гр. МО-62, ФБСО
Науковий керівник: Бужимська К.О., к.е.н., доц.
Державний університет «Житомирська політехніка»

СУТНІСТЬ ТА СТРУКТУРНІ ЕЛЕМЕНТИ РЕКЛАМНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Реклама в своїй основі – це, перш за все, економічне явище, яке значно впливає на суб'єкти ринку і на учасників економічних відносин, впливаючи як на виробників, так і на споживачів. Функція реклами як економічного інструменту полягає в стимулюванні ринкових відносин попиту і пропозиції, яке проводиться через надання споживчих аудиторій інформаційних моделей винесених на ринок пропозицій. Рекламна діяльність сприяє регулюванню попиту та пропозиції, допомагаючи тим самим досягти гармонії продавців і покупців на ринку.

Реклама позитивно впливає на розробку і виробництво нових видів товарів і послуг, надаючи ефективні способи інформування споживачів про їх появу. Це вплив, в цілому, сприяє залученню інвестицій, різних нововведень у всіх сферах виробництва і споживання, підвищення якості товарів і послуг, розширенню можливостей споживчого вибору. В окремих випадках значні витрати, пов'язані з розробкою нових продуктів, завдяки рекламі частково відшкодовуються, так як реклама інформує споживачів про появу нових товарів і тим самим створює умови для їх придбання.

Реклама забезпечує споживачів інформацією про товар або послугу, і тим самим допомагає їм прийняти краще рішення про покупку. У свою чергу, виробники, при виведенні нових товарів або послуг на ринок, використовуючи можливості реклами, забезпечують себе ефективними засобами спілкування зі споживачами.

Рекламі відведена одна з ключових ролей в процесі створення і розвитку торгових марок.

Реклама надає певним чином впливати на рівень ринкової конкуренції. У деяких секторах ринку масових товарів або послуг інтенсивні інвестиції в рекламу призводять до забезпечення основи для прихильності покупців обмеженому числу торгових марок і тому представляють серйозний бар'єр для конкурентів.

На сьогоднішній день існує безліч визначень реклами: як процес комунікації, як процес організації збуту, як економічний і соціальний процес, що забезпечує зв'язок з громадськістю, як інформаційний процес і процес переконання тощо. Найбільш поширеними є такі:

- реклама є найпереконливішим і найдешевшим способом проінформувати потенційних споживачів про певний товар (продукцію) або певну послугу;
- реклама будь-яка платна не персоніфікована форма інформаційного впливу на споживача з метою формування мотивів купівлі товарів;
- реклама інформація про особу чи товар, розповсюджена в будь-якій формі та в будь-який спосіб і призначена сформувати або підтримати обізнаність споживачів реклами та їх інтерес щодо таких особи чи товару;
- реклама це платне, односпрямоване і неособисте звернення, здійснюване через засоби масової інформації та інші види зв'язку, що агітують на користь товару, марки, підприємства;
- реклама це друковане, рукописне, усне або графічне повідомлення про особу, товари, послуги або суспільний рух, відкрито опубліковане рекламодавцем і оплачене з метою збільшення обсягів збуту, розширення клієнтури, одержання голосів або суспільної підтримки.

Можемо виділити основні ознаки реклами: платність; однобічна спрямованість рекламного звернення від продавця до покупця; опосередкованість, тобто реклама передається через систему посередників (засоби масової інформації, різноманітні рекламні носії); точно встановлений замовник (рекламодавець); сповіщувальність.

Об'єктом реклами є товар (послуги, підприємство, особа тощо). Предметом її вивчення є цілі і завдання.

Американський рекламист Елмер Левіс в межах моделі сформулював AIDA-правило, яке встановлює наступні завдання реклами: Attention – увага, Interest – інтерес, Desire – бажання, Action – дія. За час, що минув модель зазнала численні зміни, причому іноді інтерес розумівся не як наслідок уваги, а як його передумова (IADA), модифікацією формули є моделі AIDCA, що включає п'яту сходинку – Confidence – довіра, і AIDMA, що містить мотивацію – Motive.

Розрізняють економічні та комунікативні цілі реклами: перші прямо направлені на покупку продукції (робіт, послуг), інші – опосередковано. До економічних цілей відносять: підтримка збуту продукції; формування потреби в даному виді продукції або послуги; переконання споживача придбати даний вид продукції; стимулювання попиту на конкретний товар і стимулювання збуту; оголошення про пільгові угоди, розпродажі, зниження цін; скорочення термінів виведення на ринок нового виду продукції або послуги; спонукання потенційних покупців до відвідування магазину, виставки.

До комунікативних цілей відносять: ознайомлення споживачів з новим видом продукції, маркою або

новим підприємством; підвищення рівня популярності продукції; вплив на звички при споживанні продукції; інформування споживачів (наприклад, про зміну цін); зміна іміджу в певному напрямі (модернізація, підвищення привабливості); формування зацікавленості, яке приводить споживачів до магазину навіть без наміру придбати продукцію; пробудження бажання наслідувати приклад інших людей, які вже придбали продукцію; підтримання вірності продукції; поліпшення думки про підприємство і його продукцію; виділення власних товарів серед конкуруючих.

Залежно від цілей, обумовлених конкретною ринковою ситуацією, реклама може ефективно вирішувати наступні завдання:

- інформування (формування обізнаності й знання про новий вид продукції, підприємства-виробника, про конкретний захід тощо);
- умовляння (формування переваги до товару (продукції) або підприємства; переконання покупця придбати товар; заохочення факту покупки тощо);
- нагадування (підтримка обізнаності, утримання в пам'яті споживачів інформації про товар; нагадування, де можна купити даний вид продукції);
- позиціонування (перепозиціонування) товару або підприємства;
- утримання споживачів, лояльних до рекламованого товару;
- створення унікального образу підприємства, що відрізняється від образів конкурентів.

В кінцевому підсумку, всі функції реклами зводяться до досягнення основних цілей: формування попиту і стимулювання збуту. Виділяють наступні ролі реклами:

– економічна роль реклами реалізується в тому, що, формуючи попит і стимулюючи збут, вона сприяє популяризації товару (продукції, послуги), підвищення попиту і, як наслідок, товарообігу. Реклама підтримує і загострює конкуренцію, сприяє розширенню ринків збуту, прискоренню оборотності засобів, чим підвищує ефективність суспільного виробництва в цілому.

– соціальна роль реклами полягає у тому як вона впливає на суспільство. Вона сприяє підвищенню життєвого рівня населення, популяризує матеріальні, соціальні, екологічні й культурні можливості ринкової економіки. Реклама сприяє розвитку громадських організацій, засобів масової інформації, некомерційних організацій, формує культурний, правовий і економічний менталітет кожного члена суспільства.

– освітня роль реклами полягає у її впливі в якості засобу навчання. Клієнти, покупці дізнаються про продукцію і відкривають для себе способи вдосконалення умов життя. Реклама (в цьому контексті) прискорює адаптацію нового товару, а також процес передачі досягнень науковотехнічного прогресу в реальне життя. Реклама вчить суспільство не тільки новим, але і раціоналізації, заощадженні ресурсів, охорони та безпеки; вона спонукає до дії через людську мотивацію.

– психологічна роль реалізується в тому, що реклама бере активну участь у формуванні психологічних установок людини, системи її оцінки навколишнього середовища і самооцінки, характеру реакцій на різні подразники тощо.

– естетична роль. Реклама є дзеркалом тенденцій у моді та дизайні, вносить вклад у наші естетичні уявлення. Крайні зразки рекламних звернень із давнини до наших днів можна по праву вважати творами прикладного мистецтва.

– політична роль полягає у зростанні ролі політичної реклами як засобу боротьби за голоси виборців. Саме роль і професіоналізм політичної реклами все більше впливає на розстановку політичних сил в нашій країні.

Реклама служить для того, щоб сповістити різними способами (іноді всіма наявними) про нові товари або послуги та їх споживчі властивості, і спрямована на потенційного споживача, оплачується спонсором з метою просування його продукції, ідей. Реклама є частиною комунікаційної діяльності підприємства, поряд з пабліситі (пропаганда, вплив на споживачів з метою збільшення попиту на продукцію (роботи, послуги) і стимулюванням збуту. Реклама необов'язково нав'язує товар покупцю, іноді просто змушує згадати останнього конкретну марку або назву товару (послуги) коли він робить свій вибір. На початку споживач вирішує з чого вибирати, а вже потім якій марці віддати перевагу, на основі свого уявлення про неї, стереотипу або сформованого образу конкретної марки товару (послуги).

Цей набір представлень, а точніше реакція на нього, обумовлюється в людини наявністю одного з трьох типів мотивації – раціональної, емоційної й моральної або їх комбінацією. Вплив на реакцію споживача забезпечується за допомогою реклами.

Отже, функції реклами наступні:

- економічна функція. Стимулювання збуту та нарощування обсягів прибутку від реалізації продукції за певну одиницю часу;
- інформаційна функція. У цій ролі реклама забезпечує споживачів спрямованим потоком інформації про виробника і його товари, зокрема, їх споживчої вартості.

Порхун С.Р., магістрантка, гр. ЗМО-21-3М, ФБСО
Воробей А.Ю., студент, гр. ЗМО-18-1, ФБСО
Науковий керівник: Бірюченко С.Ю., к.е.н., доц.
Державний університет «Житомирська політехніка»

УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ БІЗНЕСУ

Соціальна відповідальність вітчизняних підприємств направлена на врегулювання внутрішніх соціальних програм та налагодження добросовісної співпраці з контрагентами. Проте саме поняття соціальної відповідальності має ширший характер і забезпечує збереження навколишнього середовища та розвиток суспільних громад. Ведення бізнесу на засадах соціальної відповідальності є вимогою сьогодення.

Система управління соціальною відповідальністю залежить від багатьох факторів а саме: розмір; організаційно-правової форма; вид економічної діяльності; вплив зовнішнього й внутрішнього середовищ підприємства.

Внутрішнє середовище, в даному випадку, розглядається в розрізі персоналу. До зовнішньої сфери відносять такі елементи, як: політико-правове, соціально-культурне, технологічне, економічне, екологічне, міжнародне вище середовище.

Система управління соціальною відповідальністю ґрунтується на основі принципів управління, прозорості, відповідності законодавству, колективному договору з урахуванням всіх інтересів. А також на принципі раціонального балансу між досягненням рівня соціальної відповідальності та використанням наявних ресурсів і реалізує, передусім, соціальну функцію, тобто знижує рівень соціальної напруженості на підприємстві.

Процес управління соціальною відповідальністю повинен враховувати всі ризики, пов'язані з очікуваннями суспільства, а процес прийняття рішень і його структура повинні бути гнучкими задля підвищення його ефективності, а саме: враховувати інтереси суспільства, ефективно використовувати фінансові, природні та людські ресурси. Сам процес управління соціальною відповідальністю включає такі елементи, як: прийняття рішень; затвердження відповідних стратегій, планів і бюджетів; розробка та затвердження відповідних процедур, які складають зміст управління.

У ході побудови процесу управління формуються місія, бачення, цілі та завдання у сфері соціальної відповідальності. До управління залучають персонал, до ключових інструментів управління яким уключаються лідерство, мотивація, винагороди, управління конфліктами.

Процедура прийняття рішень передбачає узгодження, залучення персоналу, оцінку та формування компетенції.

Політика управління соціальною відповідальністю включає реалізацію декількох етапів:

1. Розробку загальних положень (цілей і завдань);
2. Підвищення довіри персоналу до соціальної відповідальності;
3. Аналіз і вдосконалення діяльності й практики організації соціальної відповідальності;
4. Розробка проектів соціального інвестування;
5. Контроль на реалізацією соціальних програм;
6. Навчання персоналу сфері соціальної відповідальності.

Управління соціальною відповідальністю здійснюється за допомогою аналізу, планування та контролю виконання соціальних програм, спрямованих на підвищення соціальної відповідальності.

Крім того, управління можна представити у вигляді бізнес-процесу: створення, підтримки й розширення соціального діалогу з цільовими особами. Ефективне функціонування бізнес-процесу забезпечується наявністю ресурсів та відповідної інформаційної системи.

Управління соціальною відповідальністю підприємства реалізується у всіх трьох сферах інвестиційній, операційній, фінансовій і на трьох рівнях корпоративному, функціональному, інструментальному.

Також, можна виокремити внутрішній рівень – реалізація підприємством своєї соціальної відповідальності перед персоналом – умови праці, соціальний розвиток, підвищення кваліфікації, сприятливий психологічний клімат. Зовнішній рівень передбачає реалізацію за допомогою участі в розв'язанні пріоритетних соціальних проблем суспільства та збереження навколишнього середовища.

Стратегія соціальної відповідальності має бути частиною основної бізнес-стратегії підприємства. Мета стратегії соціальної відповідальності – це підвищення ефективності бізнесу за рахунок оптимізації відносин.

Загалом, формування та зростання рівня соціальної відповідальності на підприємстві призводить до підвищення якості його людського й соціального капіталу. Проте потребує розвиток в Україні зовнішньої соціальної відповідальності.

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ

Одним із компонентів розвитку підприємства є формування корпоративної культури, яка впливає на перспективи його функціонування та ринкову позицію. Ефективна корпоративна культура сприяє формуванню сприятливого психологічного клімату, зростанню продуктивності праці, а також є елементом позиціонування підприємства у відносинах із стейкхолдерами, що визначає важливість досліджень у визначеній сфері.

Корпоративна культура – це сукупність цінностей та переконань, моделей поведінки, що їх поділяють усі співробітники підприємства / організації. Корпоративна культура сприяє формуванню бажаного іміджу підприємства, що суттєво підвищує ефективність процесів формування персоналу, взаємодії із споживачами та партнерами. Наприклад, людина, що працевлаштовується на підприємство із розвинутою корпоративною культурою, розуміє, у яких умовах та психологічному кліматі буде працювати.

На сьогодні не сформовано єдиної моделі корпоративного управління, яку використовують усі країни. Проте існують певні визначені принципи, стандарти, основні критерії та положення, які є спільними для усіх підходів. Слід зазначити, що більшість вітчизняних компаній використовують вітчизняну модель корпоративного управління. На відміну від країн з розвинутою ринковою економікою, модель корпоративного управління в Україні формувалася переважно шляхом штучної – майже одночасної корпоратизації та приватизації величезної кількості державних підприємств, які спочатку створювалися в умовах адміністративного регулювання економіки.

Наслідком цього стала недостатня кількість кваліфікованих в аспекті формування корпоративної культури керівників. Отож, досить часто корпоративна культура у такому контексті є своєрідним симбіозом стереотипів поведінки. Суттєво відрізняють українські компанії із іноземним капіталом, у яких на формування корпоративної культури покладається вагомий наголос.

Теоретичні дослідження та вивчення практики господарювання підприємств надали можливість сформувати ознаки ефективної корпоративної культури.

Здорова культура компанії має бути відкритою, в межах якої люди можуть відверто говорити про проблеми та виклики, з якими стикаються на будь-якому рівні роботи. Також це культура ієрархії відповідальності: люди на будь-якій посаді обмінюються інформацією, щиро вболівають за майбутнє організації та розуміють, що відповідають за нього. Вони мають чіткі, вимірювані показники успіху та прагнуть ще більшого. Корпоративна культура має бути чітко вираженою та зрозумілою, легкою для ідентифікації та розпізнавання. У такому випадку вона виконуватиме функції позиціонування підприємства на ринку.

Водночас, формування корпоративної культури є складним та комплексним завданням. Керівнику необхідно знайти нові методи впливу та заохочення ефективності співробітників. Одним із таких методів впливу є Кодекс ділової етики. Це задокументований набір правил поведінки та взаємодії співробітників в організації, який, зазвичай, базується на загальноприйнятій етиці та чинному законодавстві. Корпоративна етика піднімає відносини та ставлення до роботи в компанії на якісно новий рівень. Адже кожен співробітник відчуває себе важливим і частиною команди.

Головним ідеологом корпоративної культури має бути керівник або власник бізнесу. Саме він повинен бачити картину розвитку компанії і, виходячи з призначення і мети, формувати корпоративну етику. При цьому варто зауважити роль керівника у якості моделі поведінки, адже, виступаючи ідеологом корпоративної культури, керівник своїм прикладом повинен демонструвати бажані патерни поведінки.

Узагальнюючи вищенаведене, маємо зауважити, що ефективно сформована корпоративна культура підприємства є основою для забезпечення його функціонування та розвитку у довгостроковій перспективі. Крім того, елементи корпоративної культури сприяють позиціонуванню та формуванню бажаного іміджу підприємства, що, у свою чергу, впливає на систему ділових комунікацій суб'єкта господарювання. Отже, формування та розвитку корпоративної культури є важливою конкурентною перевагою у сучасних умовах.

ПЛАНУВАННЯ І КОНТРОЛЬ ДОХОДІВ ПІДПРИЄМСТВА

Реалізація стратегії розвитку підприємства значною мірою залежить від рівня управління його доходами, в тому числі від процесів планування та контролю доходів. Дохід є джерелом розвитку підприємства, базою для формування його прибутку. Отримання доходу свідчить про наявність попиту на продукцію підприємства, відповідний ступінь задоволення потреб споживачів. Проте обсяг доходу має бути достатній для покриття витрат і зобов'язань, а також формування чистого прибутку підприємства. Тому збільшення доходів підприємства є важливим завданням для науковців і практиків, що формує актуальність теми дослідження.

У науковій літературі наведено досить різні позиції вчених щодо змісту терміну «дохід». Одні науковці ототожнюють дохід з вартістю виробленої продукції за вирахуванням витрат. Інші визначають дохід як виручку від реалізації продукції (виконання робіт, надання послуг). Наявні й позиції вчених, які розкривають зміст доходу через потік грошових або інших надходжень, отримання економічних вигод або збільшення активів.

Згідно з П(С)БО 15 «Дохід» визначається під час збільшення активу або зменшення зобов'язання, що зумовлює зростання власного капіталу, за умови, що оцінка доходу може бути достовірно визначена.

Наша позиція полягає в тому, що дохід – це отримання економічних вигод у грошовій або майновій формі, що призводить до збільшення активів або зменшення зобов'язань суб'єкта господарювання.

Планування і контроль доходів є частиною системи управління фінансовими ресурсами підприємства. Дані процеси передбачають застосування широкого спектру методів, дотримання певних принципів, реалізацію відповідних процедур. Так, основними методами планування доходів підприємства є наступні:

- статистичний – передбачає використання статистичних даних за попередні періоди для визначення планових показників;
- факторний – планові показники розраховують на підставі визначення впливу ключових чинників середовища функціонування підприємства;
- нормативний – полягає в розрахунку планових показників на підставі діючих на підприємстві нормативів.

Залежно від часової ознаки розрізняють перспективне і поточне планування доходів. Перспективне планування охоплює довгострокове (3-5 років) та середньострокове або тактичне (1 рік). При цьому тактичні плани мають забезпечувати реалізацію стратегічного плану доходів підприємства. Поточне планування передбачає розробку планів на більш короткі часові періоди – квартал, місяць.

Досить висока мінливість сучасного середовища функціонування підприємства зумовлює необхідність удосконалення процесу планування його доходів. Поділяємо позицію науковців, що нині доцільно не лише встановлювати цілі і завдання щодо отримання доходів, а максимально враховувати під час планування ризики і можливості в діяльності підприємства, його сильні і слабкі сторони, ймовірні зміни потреб і вподобань споживачів (замовників). Не лише стратегічний напрям підприємства має ключове значення у процесі планування його доходів, а й фактори та умови середовища функціонування підприємства, потреби і вимоги зацікавлених сторін (стейкхолдерів).

Контроль супроводжує процес реалізації планів доходів підприємства, є не менш важливою функцією управління його фінансовими ресурсами. Основними методами контролю доходів є ревізія, тематична перевірка, обстеження тощо. Кожний з цих методів поділяється на способи та прийоми, які дають змогу розв'язувати проміжні завдання.

Контроль доходів підприємства вважаємо за необхідне проводити з урахуванням:

- а) статусу дій за результатами попереднього контролю;
- б) змін у зовнішніх і внутрішніх чинниках, доречних до виконання плану доходів;
- в) інформації про дієвість і результативність структурних підрозділів підприємства, охоплюючи тенденції щодо:
 - задоволеності замовників (споживачів);
 - ступеня досягнення цілей підприємства відповідно до його стратегії;
 - дієвості бізнес-партнерів, інвесторів підприємства;
- д) достатності ресурсів для реалізації планів доходів;
- е) результативності дій, виконаних щодо ризиків і можливостей у процесі реалізації планів доходів підприємства.

МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ АНАЛІЗУ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА

Спроможність будь-якого суб'єкта господарювання до ефективного функціонування значною мірою залежить від ступеня його економічної безпеки, що, в свою чергу, є похідним від фінансової складової даного суб'єкта. Таким чином, оцінювання та аналізування фінансового стану суб'єкта, розроблення та запровадження відповідних заходів для його зміцнення є актуальним завданням впродовж усього періоду функціонування такого суб'єкта.

Результати дослідження змістового наповнення поняття «фінансовий стан підприємства» свідчать про наявність у науковій літературі досить широкого різномайття позицій науковців. Систематизувавши дані позиції, отримано чотири підходи до тлумачення змісту «фінансовий стан підприємства»:

1) як спроможність підприємства фінансувати власну діяльність відповідно до стратегічного напрямку розвитку;

2) як стан збалансованості активів та капіталу підприємства;

3) як стан капіталу підприємства у процесі його обігу та спроможність підприємства до саморозвитку;

4) як стан розміщення та використання фінансових ресурсів підприємства.

Аналіз фінансового стану підприємства здійснюють з метою визначення та поліпшення фінансової стійкості, ліквідності, платоспроможності, кредитоспроможності, ділової активності та рентабельності з урахуванням ризиків та факторів середовища функціонування підприємства.

Методика аналізу фінансового стану підприємства включає:

– вертикальний аналіз – порівняння частки складових елементів (показників) балансу;

– горизонтальний аналіз – визначення динаміки складових елементів (показників) і валюти балансу;

– порівняльний аналіз – зіставлення фактичних значень показників із нормативними та плановими значеннями;

– аналіз коефіцієнтів – дослідження фінансової стійкості, ліквідності, платоспроможності, кредитоспроможності, ділової активності;

– факторний аналіз – кількісний вимір та оцінювання впливу факторів на індикатори фінансового стану підприємства. У міжнародній практиці аналіз фінансового стану підприємства досить часто проводять за трьохфакторною моделлю «DuPont», що передбачає розкладання показника рентабельності власного капіталу на наступні складові: рентабельність продажу, коефіцієнт оборотності активів та коефіцієнт фінансової залежності.

Щодо основних індикаторів для аналізу фінансового стану підприємства, то результати опрацювання наукової літератури свідчать про наступні показники:

– коефіцієнт поточної ліквідності – характеризує спроможність підприємства розрахуватися за поточними зобов'язаннями;

– коефіцієнт фінансової незалежності – характеризує незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування;

– коефіцієнт фінансового левериджу – характеризує ступінь ризику покриття довгострокових боргів власним капіталом;

– рівень рентабельності операційної діяльності – характеризує базову прибутковість підприємства;

– рівень рентабельності власного капіталу – характеризує чисту прибутковість власного капіталу підприємства;

– індекси зміни прибутку, чистого доходу від реалізації продукції, суми активів – характеризує стійкість економічного розвитку підприємства;

– ступінь ймовірності банкрутства – характеризує ймовірність банкрутства підприємства (визначається за моделлю Е. Альтмана або за моделлю Спрінгейта, або за моделлю О.О. Терещенка тощо);

– чистий залишок вартості чистих активів – характеризує ймовірність загрози ліквідації підприємства. Вартість чистих активів підприємства визначається шляхом різниці між сумою його активів і сумою довгострокових й поточних зобов'язань. Чистий залишок вартості чистих активів є результатом вирахування з вартості чистих активів вартості статутного капіталу підприємства.

Отже, аналіз фінансового стану має значну практичну цінність в діяльності підприємства, включає застосування досить широкого спектру методів та індикаторів.

КЛАСИФІКАЦІЯ ВИДІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Залежно від мети визначення ефективності, повноти охоплення економічних наслідків, масштабу розрахунків (економіка в цілому, галузь, підприємство) та періоду часу, протягом якого проводяться розрахунки, розрізняють різні типи ефективності господарської діяльності. Класифікація видів ефективності господарської діяльності має велике значення для кращого розуміння її природи, правильності організації економічних розрахунків та використання розроблених методів ефективного управління на практиці. Розглянемо основні ознаки класифікації ефективності господарської діяльності та її типи відповідно до цих ознак.

1. За наслідками одержаних результатів. На цій основі можна виділити 3 типи ефективності: економічну, соціальну та соціально-економічну. Економічний ефект відображає різні показники витрат, що характеризують проміжні та кінцеві результати виробництва на підприємстві. Формами економічної ефективності є різні економічні ефекти: підвищення продуктивності праці, зниження собівартості виробленої продукції, збільшення прибутку, зменшення матеріаломісткості, фондомісткості, трудомісткості продукції тощо. Форми соціальної ефективності пов'язані з отриманням соціальних ефектів: поліпшення умов праці, підвищення рівня життя, покращення параметрів навколишнього середовища, збільшення тривалості життя та ін. Форми прояву соціально-економічної ефективності зумовлені спробою отримати максимальний економічний ефект при заданих параметрах соціального характеру.

2. За характером понесених витрат. На цій підставі розрізняють ефективність використовуваних ресурсів та економічну ефективність витрат (спожиті ресурси). Ефективність використовуваних ресурсів включає: ефективність виробничих фондів, ефективність використання трудових ресурсів, ефективність використання нематеріальних активів. Ефективність витрат включає: ефективність капітальних вкладень, ефективність поточних витрат, ефективність загальних витрат.

3. За видами економічної діяльності. До цієї групи показників ефективності належать: ефективність виробництва, торгівлі, банківської, страхової та інших видів діяльності. Специфіка виду діяльності, безумовно, накладає певний відбиток на методологію визначення ефективності того чи іншого підприємства або його структурних підрозділів, що виявляється в специфіці навіть самих показників ефективності, що використовуються для цього.

4. За рівнем об'єкта управління. До цієї групи належать: ефективність економіки в цілому, ефективність галузі, об'єднання підприємств, підприємств, структурних підрозділів підприємства, ефективність виробництва певних видів продукції.

5. За рівнем оцінки. Відповідно до цієї ознаки ефективність може бути рівнем суспільства та рівнем суб'єкта господарювання (бізнесу). Необхідність поділу показників ефективності на ці дві групи зумовлена певним антагонізмом інтересів суспільства та окремої людини або їхніх інституційних колег - держави та підприємства. В результаті виникає розбіжність між критеріями оцінки ефективності певних явищ чи заходів (наприклад, економічних законів, зокрема щодо оподаткування).

6. За умовами оцінки. На цій основі розрізняють реальну, розрахункову та умовну ефективність. Фактична ефективність – це фактичний рівень витрат та результатів згідно даних бухгалтерського обліку та звітності. Розрахункова – на основі показників проектування або планування, отриманих розрахунком. Умовна ефективність використовується для оцінки роботи структурних підрозділів підприємства.

7. За ступенем посилення ефекту. Ця функція дозволяє розрізнити вихідну ефективність та ефективність мультиплікаційну. Необхідність такого розподілу видів ефективності зумовлена тим, що в результаті реалізації певних заходів може спостерігатися як одноразовий ефект, так і мультиплікатор. Це може бути ефект мультиплікатора, коли початковий ефект повторюється і примножується на різних рівнях підприємства, а також поширюється на інші підприємства та організації.

8. За метою визначення. На цій основі розрізняють абсолютну та порівняльну ефективність. Абсолютна ефективність характеризує загальну або конкретну (на одиницю витрат або ресурсів) її вартість, яку підприємство отримує в результаті своєї діяльності протягом певного періоду часу. Порівняльна ефективність визначається шляхом порівняння можливих варіантів управління та вибору найкращого з них. Його рівень відображає економічні, екологічні, соціальні та інші переваги певного варіанту реалізації економічних рішень (видів діяльності) порівняно з іншими варіантами.

9. За типом процесу. Ця особливість дозволяє диференціювати підходи до оцінки діяльності з урахуванням специфіки окремих процесів, що відбуваються на підприємстві. З точки зору цієї особливості, ми можемо окремо розглядати ефективність виробничих процесів (з точки зору як організаційної, так і технічної), ефективність управління, ефективність інвестицій, інновацій, маркетингу, фінансової діяльності тощо.

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ АСПЕКТ ЕКСПРЕС-ДІАГНОСТИКИ
ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

На сьогоднішній день жодне дослідження бізнес-процесів підприємства не обходиться без застосування методів економічної діагностики, оскільки від вчасно визначеного поточного стану суб'єкта господарювання залежить опрацювання комплексу профілактичних заходів, рекомендацій, процедур, спрямованих на покращення існуючого стану або попередження несприятливих для його функціонування ситуацій і подій. Сучасна економічна наука має достатньо теоретичних напрацювань у сфері комплексного, поглибленого, фундаментального діагностування діяльності підприємства, проте більшість з них у практиці суб'єктів господарювання не використовується, оскільки застосування великої кількості показників потребує додаткових аналітичних зусиль для формування однозначних висновків і не підходить для оперативного прийняття управлінських рішень.

Окремі питання щодо критеріїв оцінки економічної ефективності діяльності підприємства, методів її дослідження та підходів до підвищення ефективності діяльності підприємства висвітлено у працях І.Б. Бабух, О.Б. Гром'як, О.Г. Мельник, А.А. Корнійчук, А.М. Ткаченко та ін. Аналіз робіт зазначених авторів дав можливість сформулювати висновок про відсутність єдиного підходу щодо дослідження ефективності діяльності підприємств, який враховує особливості ведення бізнесу, забезпечує формування однозначних аналітичних висновків і прийняття оперативних управлінських рішень. Встановлено, що інструментарій поглибленої діагностики діяльності підприємства не спроможний швидко ідентифікувати негативні тенденції розвитку, оскільки трудомісткість методики не сприяє практичному її застосуванню. Таким чином, є потреба у формуванні методичного забезпечення експрес-діагностики, який дасть можливість удосконалити процес управління підприємствами, щодо визначення відхилень поточної діяльності та можливостей досягнення стратегічних цілей розвитку.

Прибутковість діяльності підприємства як у вузькому, так і в широкому сенсі, є індикатором стійкого розвитку, свідчить про можливість суб'єкта господарювання досягти визначені стратегічні цілі. Проте, абсолютна величина прибутку, як кінцевого результату діяльності, підприємства не враховує понесених на отримання певного результату витрат. Тому, для можливості порівняння, обґрунтування управлінських рішень, доцільно використовувати відносні показники ефективності діяльності підприємства. Єдиного підходу як до визначення ефективності, так і до визначення ефективності діяльності підприємства в науковій літературі не існує. Найпоширенішими є трактування ефективності діяльності як співвідношення отриманого результату з витратами (ресурсами) діяльності суб'єкта господарювання; співвідношення отриманого результату з поставленими цілями.

Для подолання проблем ефективності діяльності підприємства необхідно здійснювати дієвий менеджмент та моніторинг усіх структурних елементів функціонування організації, тобто забезпечити комплексність оцінки ресурсів та впровадження ефективних управлінських рішень. Підвищити ефективність управління можливо шляхом періодичного контролю діяльності за допомогою методу експрес-діагностики. Експрес-діагностика діяльності підприємства є оперативним процесом, що має на меті формування попереднього уявлення про поточний стан справ суб'єкта господарювання та підготовку реактивних управлінських рішень для усунення виявлених недоліків або використання можливостей і сильних сторін у діяльності підприємства. Здійснення цього виду діагностики зумовлене його властивостями, а саме: оперативність, експресність, імовірнісність, телеологічність, оптимальність, доцільність, послідовність, достовірність інформаційної бази, своєчасність, гнучкість, вибірковість індикативної бази, результативність.

Метою застосування експрес-діагностики є надання підприємству конкретних рекомендацій щодо усунення виявлених проблем діяльності, використання наявних можливостей, існуючих сильних сторін досліджуваного об'єкта. Вважаємо, що інструментарій експрес-діагностики ефективності діяльності підприємства має бути полікритеріальним, оскільки показники такого роду досліджень повинні бути інформативними, порівнюваними, ґрунтуються переважно на використанні внутрішньої інформації. Періодичне їх застосування дає можливість, шляхом порівняння фактичних і попередніх (базових) розрахованих значень, встановити відхилення від прогнозних, формувати висновок щодо можливості досягнення довгострокових цілей розвитку підприємства, стати основою для обґрунтування напрямків підвищення ефективності діяльності підприємства.

Отже, рівень економічної ефективності діяльності підприємства залежить від багатьох чинників і умов. Зважаючи на обмеженість ресурсів і важливість їх економії, основним чинником, який визначає ефективність є рівень витрат. Викладене вище дає змогу констатувати, що підприємства в своїй діяльності повинні приділяти значну увагу вдосконаленню технології, спеціалізації, організації й оплаті праці, впровадженню досягнень науково-технічного прогресу і набутому досвіду.

ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Об'єктом менеджменту освіти завжди є освітня сфера, а складові частини її це освітні структури, освітня діяльність та освітня свідомість, які перебувають у тісному взаємозв'язку з економічною сферою суспільства, політичною, соціальною, інформаційно-комунікативною, науковою тощо. За означенням, прийнятим XX сесією Генеральної конференції ЮНЕСКО, освіта - це процес і результат удосконалення здібностей і поведінки особистості, внаслідок чого вона досягає соціальної зрілості та індивідуального зростання. Освіта - це духовне обличчя людини, яке формується під впливом сукупності загальнолюдських та професійних знань, технологій їх використання в суспільній практиці у процесі виховання й самовиховання. Розвиток освітньої сфери - важливий пріоритет кожної держави, оскільки саме освіта посідає визначальне місце в інтелектуалізації праці.

В умовах воєнного стану для освітньої сфери як і для інших сфер діяльності постали нові виклики, які потребують нестандартних та виважених рішень. На сьогодні, важливо розуміти, що сотні тисяч учнів шкіл, здобувачів професійної та вищої освіти поїхали за кордон. Вийшли також педагогічні та науково-педагогічні працівники. Як довго триватиме війна, наскільки швидко вони повернуться або не повернуться це питання часу. Разом з тим, в країні повинні дуже швидко створюватися можливості для наших викладачів, щоб вони повернулися, для наших дітей, щоб вони мали можливість жити і нормально навчатися, приймати участь і бути патріотично спрямованими до відбудови України. Варто розуміти і той факт, що ті, хто повернеться, - прийдуть з іншим розумінням системи освіти із тих країн, у яких вони були і ми отримаємо нове розуміння ролі освіти. Тому ми маємо сформувати першочергові завдання у формуванні моделі освіти у воєнний час та післявоєнний період. Законом України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» визначено особливості трудових відносин працівників усіх підприємств, установ, організацій в Україні незалежно від форми власності, виду діяльності і галузевої належності, а також осіб, які працюють за трудовим договором з фізичними особами, у період дії воєнного стану, введеного відповідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану». Кожен працівник (педагогічний, науково-педагогічний та інші працівники) закладів і установ освіти, навчання яких відбувається у дистанційному режимі має самостійно визначити робоче місце та відповідно, несе відповідальність за забезпечення безпечних і нешкідливих умов праці на обраному ним робочому місці. Оплата праці здійснюється за тарифікацією, із розрахунку заробітної плати, встановленої при тарифікації, з дотриманням при цьому умов чинного законодавства. Важливим саме в такий час створити також умови для підвищення кваліфікації викладачів, адже підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників є одним із засобів розвитку загальних та професійних компетентностей фахівців закладів вищої освіти.

В умовах воєнного стану в Україні психологічне забезпечення якості освіти наразі вкрай важливе, зокрема психологічне управління персоналом, інноваційний менеджмент як технологія управління та розвитку закладу освіти, цифрові інструменти, психологічні особливості управління конфліктами у педагогічному колективі як чинник забезпечення якості освіти тощо.

Український уряд ухвалив Стратегію розвитку вищої освіти на 2022-2032 роки. 27 квітня 2022 року Рада Європейської асоціації університетів схвалила комплекс заходів для допомоги українському сектору вищої освіти. Рада Європейської асоціації університетів також узгодила низку заходів для сприяння членству українських університетів в Європейській асоціації університетів, щоб допомогти забезпечити повну інтеграцію українських університетів у європейську діяльність та мати платформу для прямого обміну з університетами та університетськими асоціаціями по всій Європі. Ці заходи передбачають: скасування членських внесків у Європейській асоціації університетів для українських університетів, що вже є членами, а також тих, що хочуть долучитися до членства, протягом 2022 року; заохочення та пришвидшення подавання заявок на отримання членства в Європейській асоціації університетів від відповідних українських установ та організацій (зокрема національна ректорська конференція); надання українським університетам, які не є членами EUA, доступу до деяких послуг та заходів Європейської асоціації університетів; розгляд питання про створення добровільного фонду солідарності для підтримки участі України в діяльності Європейської асоціації університетів.

Саме ці заходи в першу чергу стануть так званою дорожньою картою, для подальшого реформування та відбудови, розвитку вищої освіти в післявоєнний період. Варто відмітити, що Стратегія розвитку вищої освіти на 2022-2032 роки передбачає реалізацію 5-ти стратегічних цілей: 1. Підвищення ефективності управління в системі вищої освіти; 2. Збільшення довіри громадян, держави та бізнесу до освітньої, наукової, інноваційної діяльності закладів вищої освіти; 3. Забезпечення якісної освітньо-наукової діяльності, конкурентоспроможної вищої освіти, яка є доступною для різних груп населення; 4. Інтернаціоналізація вищої освіти України; 5. Підвищення привабливості закладів вищої освіти для навчання та академічної кар'єри.

Кожна ціль має свої індикатори, підзавдання та їх виконання дозволить разом створити європейську ефективну систему вищої освіти, яка задовольнятиме потреби громадян, економіки та суспільства, матиме гідну репутацію та буде конкурентоспроможною на внутрішньому та світовому ринку освітніх послуг.

МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОЦІНКИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Велика кількість викликів та потрясінь, які останнім часом супроводжують економічну систему України, висувають на перший план ряд питань щодо забезпечення економічної безпеки, як окремого підприємства, так і всієї країни в цілому. Так як економічна безпека підприємства передбачає захищеність його діяльності від негативних впливів зовнішнього середовища, а також спроможність швидко реагувати на виникаючі загрози та пристосовуватися до наявних ринкових умов, то дослідження питань її формування, підтримання та оцінювання виявляється надто актуальним за умов пост ковідного періоду та воєнних дій на території держави.

З огляду на те, що цільовою установкою системи забезпечення економічної безпеки підприємства є досягнення ефективного рівня господарювання шляхом раціонального використання його ресурсного потенціалу, то проведення діагностики її рівня видається вкрай важливим та відповідальним заняттям, а вибір доцільної методики є вирішальним чинником в прийнятті ефективних управлінських рішень.

Як було раніше відмічено, універсального показника або ж методу проведення діагностики економічної безпеки підприємства наразі не існує, адже різні підприємства або галузі економіки висувають різні критерії до рівня економічної безпеки господарюючих суб'єктів.

Проте, незважаючи на це варто звернути увагу на ряд наступних методів діагностики економічної безпеки підприємства, які на думку автора, найбільше відповідають цілям оцінки економічної безпеки:

- методи побудови інтегральних показників та бальних оцінок;
- традиційні методи – порівняння.

Окремі методи (стохастичного та детермінованого факторного аналізу, оптимального рішення економічних задач) мають значення для окремих задач оцінки економічної безпеки.

Наразі, найпоширенішим підходом до оцінки економічної безпеки підприємств є індикаторний метод. В якості індикаторів розглядають порогові значення показників, що характеризують діяльність підприємства в різних функціональних галузях. Оцінка рівня економічної безпеки встановлюється за результатами проведення порівняння фактичних показників із нормативним значенням або із встановленими індикаторами. Для проведення детальної оцінки за кожним функціональним напрямком індикатори найчастіше поділяються на такі три групи: виробничі, фінансово-економічні та соціальні. На основі отриманих значень показників проводиться їх узагальнення та визначається загальний рівень економічної безпеки, який ідентифікується як: передкризовий, кризовий або критичний. Головним недоліком індикаторного методу є те, що акцент робиться на внутрішньому середовищі підприємства, та для оцінки рівня економічної безпеки використовується шкала ймовірності настання банкрутства, тобто оцінка відбувається з урахуванням фінансової складової.

Перераховані недоліки частково усунені в методиці, запропонованій Ісаковим В.Н., яким для підвищення якості діагностики показники поділено на п'ять груп: ті, що відображають стан внутрішнього середовища; показники, які дають можливість визначити місце підприємства у конкурентному середовищі; ряд показників, які характеризують фінансовий стан підприємства; показники, які відбивають ефективність протікання бізнес-процесів підприємства та окремо показники, що відображають динаміку розвитку підприємства. Для кожної групи показників встановлено нормативні значення та визначено їх питому вагу у функціональній складовій економічної безпеки на основі яких розраховується інтегральний показник. Рівень економічної безпеки оцінюється за фактичним значенням інтегрального показника на основі розробленої шкали і набуває значення від високого рівня до небезпечного.

Заслужовує на увагу ще одна методика, розроблена Гільфановим М.Т., перевагою якою є розширення переліку показників оцінки економічної безпеки за рахунок функціональних областей, введення детермінантів макrorівня, показників економічної безпеки (з установленням нормативних значень), наявність розробленого алгоритму дій (прийняття господарських рішень) за результатами отриманої оцінки. Разом із тим, дана методика є достатньо трудомісткою та потребує залучення експертів та засобів електронної обробки великих масивів даних, що в свою чергу призводить до надмірного зростання витрат на її реалізацію.

Узагальнивши проведені дослідження відмітимо те, що для кожного окремого підприємства методика оцінки рівня його економічної безпеки має бути підібрана індивідуально, адже ефективно підібрана методика дає можливість достовірно оцінити економічну безпеку підприємства на основі чого визначити стратегію його розвитку в подальшому.

МЕТОДИ ДІАГНОСТИКИ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ ПІДПРИЄМСТВА

Важливе питання, яке потребує окремого розгляду полягає у діагностичних методах оцінювання соціально-психологічного клімату в трудовому колективі підприємства. Якими методами можливо це зробити? Із вивченої літератури, яка присвячена соціально-психологічному клімату, можна стверджувати, що в емпіричних дослідженнях використовується широкий спектр різних його показників, кожен з яких може бути головним в тому чи іншому випадку.

Але перш за все при вивченні соціально-психологічного клімату треба враховувати два його рівня:

- динамічний (це настрої робітників кожного дня). Цей рівень ототожнюється з поняттям «психологічна атмосфера». Вона може змінюватися на протязі всього робочого дня і залежить від багатьох параметрів зовнішнього середовища. Накопичення кількісних змін в «психологічній атмосфері» веде до переходу її в інший якісний стан, до зміни на другий рівень.

- соціально-психологічний клімат – це стійке взаємовідношення в середині колективу, їх відношення до праці та керівництва. Це дійсно стійкий стан колективу. Він змінюється членами колективу епізодично. В зв'язку з своєю стійкістю до впливу зовнішнього середовища.

Соціально-психологічний клімат визначається по цілій системі показників:

1. Задоволеність підлеглими взаємовідносинами: всередині організації; з колективами других організацій; з керівником організації; з керівництвом організації в цілому.

2. Задоволеність характером і змістом праці: ергономічні та фізіологічні умови праці; приміщенням та обладнанням; забезпеченість оргтехнікою, та її якість.

3. Частота виникнення конфліктних ситуацій.

4. Потенційна плінність кадрів та її причини.

5. Особиста безпека.

6. Рівень професійної і соціальної активності персоналу: позитивна мотивація; участь співробітників в управлінні; винагорода навчання персоналу; переміщення кар'єри по заслугі; планування кар'єри; об'єктивність атестації кадрів; відсутність апатії і застою в цих сферах життя.

7. Згуртованість, рівень ціннісно-мотиваційної єдності, та мотиви трудової діяльності.

8. Відчуття економічного благоустрою: задоволеність окладом; задоволеність гарантованими преміями; задоволеність преміями за хороші результати роботи; задоволеність системою морального та матеріального стимулювання; справедливості розподілу соціальних благ (матеріальної допомоги, поплати спортивних та оздоровчих послуг, пільгових кредитів).

9. Справедливість та законність соціальних гарантій (проплата лікарняних листів, компенсацій, страхування).

10. Стиль керівництва колективом і відношення до нього підлеглих: стабільна кадрова політика; дотримання прав особистості; докладне дотримання вимогам регламентованих документів; довіра та повага керівників різних рівнів.

Головним завданням оцінювання та діагностування соціально-психологічного клімату в колективі є виявлення факторів, за допомогою яких можна керувати кліматом та діяти на нього з метою формування позитивних тенденцій в колективі.

Метою соціально-психологічної діагностики є підвищення ефективності роботи персоналу за рахунок профілактики трудових конфліктів, підвищення командної згуртованості й підтримки основних елементів корпоративної культури компанії.

Соціально-психологічну діагностику колективу доцільно проводити для:

– оптимізації процесів міжособистісної взаємодії співробітників компанії;

– виявлення джерел соціально-психологічної напруженості, причин кількох разових звільнень співробітників і зведення до мінімуму можливості виникнення конфліктів у колективі;

– виявлення «слабких місць» у діяльності команди компанії й підвищення ефективності її функціонування;

– формування корпоративної культури;

– оцінки ефективності проведеної кадрової політики.

Розглянемо деякі, перевірені практикою та активно використовувані у зарубіжній діяльності методичні підходи щодо оцінювання соціально-психологічного клімату в трудовому колективі.

1. Визначення соціально-психологічного клімату в організації на основі анкетування. В основі цієї методики лежить специфічний вид опитування, в якому приймають участь всі члени того чи іншого колективу. Кожному з них дається 74 стверджень. Номера стверджень, які мають відношення, до

досліджує мого колективу, обводиться в опитувальному листі. Причому всі опитувані попереджаються, що обвести ствердження можливо в тому випадку, коли зафіксована в ствердженні форма поведінки співпадає всім або більшості членам колективу.

Судження характеризують найбільш важливу поведінку і відносини, які повинні бути присутні в ідеальному колективі. В цілому вони задають еталон ідеального колективу, в якому всі учасники проявляють зверх нормативну активність.

Процедура опитування може проводитися і по іншому. дослідник зачитує всі судження по черзі, а кожний учасник опитування проставляє на чистому листі паперу, номери тих суджень, які на його думку, співпадають всім або більшості колективу.

2. Методика А.Ф. Фідера. Методика використовується для оцінки психологічної атмосфери в колективі. У основі лежить метод семантичного диференціала. Нижче представлений бланк методики. Відповідь по кожному з 10 пунктів шкали оцінюється зліва направо від 1 до 8 балів. Чим лівіше мався в своєму розпорядженні знак «+», тим нижче бал, тим сприятливіше психологічна атмосфера в колективі, на думку того, хто відповідає. Підсумковий показник коливається від 10 (найбільш позитивна оцінка) до 80 (найбільш негативна). На основі індивідуальних профілів створюється середній профіль, який і характеризує психологічну атмосферу в колективі. Методика цікава тим, що допускає анонімне обстеження, а це підвищує її надійність. Надійність збільшується і в поєднанні з іншими методиками (наприклад, соціометрією).

3. Експрес – метод по вивченню соціально-психологічного клімату в організації (О.С. Михалюк, Шалито А.Ю). Ця методика дозволяє виявити, три компонента соціально-психологічного клімату: емоційний, когнітивний, поведінковий компонент. В якості емоційного компонента розглядається критерій симпатії на рівні «подобається – не подобається», «приємний – неприємний». Поведінковий компонент – видержується критерій «бажання чи небажання працювати в даному колективі», «бажання – небажання спілкуватися з членами колективу в сфері відпочинку». Основним критерієм когнітивного компоненту вибрана зміна – це знання чи незнання особливостей членів колективу. Дослідження може проводитися, як індивідуально так і в групі, ця методика складається з 8 запитань з двома етапами обробітку.

4. Виявлення ділових ролей членів організації. Ця методика складається з 56 стверджень, що допомагає виявити соціальні ролі, які члени організації грають на роботі.

5. Карта – схема оцінки емоційних складових соціально-психологічного клімату А.Н. Лутошкіна. Ця методика, представлена, як карта – схема і являється одним із прикладу змістовного опису емоційних складових психологічного клімату в організації.

6. Метод шість шляп. Цей метод ефективний при проведенні ситуаційного аналізу складних проблем. метод дозволяє послідовно розвинути окремо розглянути, кожний із шести аспектів іншої складної проблеми з наступною інтеграцією результатів по кожному напрямленню. Дослідник, конкретного аспекту проблеми символічно одягає шляпу - свого кольору, який свідчить, що в даний момент перед ним спеціаліст по цьому конкретному аспекту проблеми.

7. Експрес-метод вимірювання соціально-психологічного клімату Н.А. Кашина, Є.А. Осипової. Цей метод вимірювання соціально-психологічного клімату являє собою одиночні шкали полярних профілів, що дозволяють дати оцінку загальній обстановці в колективі. Виділені шкали досить надійний засіб для реконструкції соціально-психологічної ситуації в колективі і самовідчуття в ній особистості [29, с.94].

8. Методика визначення індексу групової згуртованості К. Сішора. Передбачає обчислення індексу групової згуртованості. Дана методика складається з п'яти запитань з декількома варіантами відповідей на кожне. Відповіді кодуються у балах відповідно до наведених у стовпці 4 значень (максимальна сума 19 балів, мінімальна – 5). Далі бали підсумовуються, а отримане значення ділиться на кількість респондентів. Інтерпретація результатів дозволяє виділити наступні рівні групової згуртованості: вище 18 – високий; 16–18 балів – вище середнього; 12–15 – середній; 8–11 – нижче середнього; 7 балів і нижче – низький. При здійсненні оцінки згуртованості доцільним є проведення дослідження згуртованості у динаміці. «Домінанта роботи підприємства» реалізується через дії керівництва, спрямовані на створення сприятливої для продуктивної роботи атмосфери, усвідомлення цілей підприємства та отожднення їх із власними цілями та цілями колективу. Дана домінанта характеризується таким показником, як лояльність, який безпосередньо пов'язаний із задоволеністю працівника від праці.

Можна зробити висновки, що оцінка соціально-психологічного клімату трудового колективу підприємства – необхідний етап управління. При цьому доцільно розглядати соціально-психологічний клімат, як складову трудового потенціалу підприємства, який у складі загального підприємницького потенціалу повинен давати синергетичний ефект, а також, враховувати особливості сфери діяльності підприємства.

МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ АНАЛІЗУ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Рентабельність є одним з основних показників діяльності підприємства, за яким оцінюється кінцевий результат його функціонування. Показники рентабельності характеризують ефективність бізнесу тобто ступінь відшкодування витрат і прибуткової діяльності.

Методичні аспекти аналізу рентабельності підприємства висвітлені у працях Андрєєвої Г.І., Туріянської М.М., Бріггема Є.Ф., Бланка І.А., Ковалева В.В., Павлишенка М.М., Шагало С.В., Дзюбенка Л.М., Шеремет Ф.Ф. та інших вчених.

На думку Андрєєвої Г.І., показники рентабельності визначають продуктивність роботи підприємства в цілому, прибутковість різних напрямів діяльності (виробничої, підприємницької, інвестиційної), компенсацію витрат.

Туріянська М.М. використовує рентабельність як поняття, що відображає економічну ефективність виробництва, де підприємство за рахунок доходів від реалізації продукції повністю компенсує витрати на її виробництво й отримує прибуток для розширеного відтворення.

Отже, можемо зробити висновок, що показники рентабельності характеризують ефективність роботи підприємства, його фінансовий стан і перспективи розвитку.

У практичній діяльності досить часто обчислюють такі показники рентабельності: рентабельність капіталу; рентабельність продажу; рентабельність інвестицій; рентабельність господарської діяльності; рентабельність продукції; рентабельність активів.

Рентабельність капіталу (англ. Return on Equity (ROE)) – це фінансовий показник, який характеризує ефективність праці засобів власників компанії, що були вкладені в бізнес. Інакше кажучи, це річний прибуток компанії, після вирахування всіх податків та інших обов'язкових витрат, поділена на вартість всіх інвестованих в неї коштів засновників без позикових коштів. Чим вище значення показника, тим більшу прибутковість мають вкладення в бізнес.

Розраховують показник рентабельності капіталу за формулою Дюпона:

$$ROE = (ПП / B) \cdot (B / A) \cdot (A / СК) \cdot 100 \%, \quad (1)$$

де ЧП – чистий прибуток компанії; В – виручка компанії; А – активи компанії; СК – власний капітал компанії.

Рентабельність продажів (англ. Rest of sales (ROS)) – це відсоткове співвідношення прибутку до загального доходу компанії за певний період. Коефіцієнт ROS допомагає визначити ефективність бізнесу і чи виправдані витрати на виробництво продукції та її просування. Обраховують показник за формулою:

$$ROS = (Net Profit / Revenue) \cdot 100 \%, \quad (2)$$

де Net Profit – чистий прибуток; Revenue – чистий дохід від реалізації продукції.

Рентабельність інвестицій (ROI) – це показник, який дозволяє оцінити прибутковість інвестиції на основі виділеного капіталу та отриманого прибутку. Зазвичай ROI використовується інвесторами для розрахунку потенційної вигоди інвестування. Формула для обчислення показника наступна:

$$ROI = (Прибуток + (Ціна продажу - Ціна придбання) / Ціна придбання) \cdot 100 \%, \quad (3)$$

Рентабельність господарської діяльності – показник, що характеризує ефективність функціонування підприємства, здійснення ним фінансової, операційної та інвестиційної діяльності. Визначають показник за формулою:

$$F = E / P, \quad (4)$$

де F – ефективність функціонування підприємства; E – ефект (результат) функціонування підприємства; P – витрати (ресурси) підприємства.

Рентабельність продукції – показник, що дає змогу визначити, яка продукція більш прибуткова та вигідніша для виробництва. Обчислюють його за формулою:

$$Pca = ВП / Стп \cdot 100 \%, \quad (5)$$

де ВП – валовий прибуток; Стп – повна собівартість реалізованої продукції.

Рентабельність активів (англ. Return On Assets (ROA)) – показник, що характеризує ефективність використання усіх активів підприємства. Визначають показник за формулою:

$$ROA = \text{Чистий прибуток} / \text{Вартість активів} \cdot 100. \quad (6)$$

Отже, аналіз рентабельності – це складна система, яка включає застосування широкого спектру показників і потребує вдосконалення відповідно до умов і факторів середовища функціонування підприємства.

СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФІНАНСОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Аналіз існуючих підходів до визначення «фінансовий потенціал» виявив, що більшість авторів ототожнюють цю категорію з фінансовими ресурсами, з можливістю фінансової системи до ефективного розподілу фінансових ресурсів.

Так, І.Г. Брітченко вважає, що «фінансовий потенціал – це обсяг власних, позикових та залучених фінансових ресурсів підприємства, якими воно може розпоряджатися для здійснення поточних та перспективних витрат». Вчені-економісти Ф. І. Євдокимов, О. В. Мізіна ототожнюють фінансовий потенціал із можливостями фінансової системи до ефективного розподілу фінансових ресурсів. Фінансовий та економічний потенціал, як зазначають В.Г. Биков, Ю.М. Ряснянський, знаходяться на одному ієрархічному рівні: «фінансово-економічний потенціал – це функціонально взаємопов'язана сукупність економічного та фінансового потенціалів, що забезпечує максимально ефективну реалізацію цілей та напрямків розвитку підприємства».

При цьому економічний потенціал сприймається як синтез ресурсного та виробничого потенціалів. До складу ресурсного потенціалу належать трудові, матеріальні та техніко-технологічні ресурси.

Фінансовий потенціал розглядається як сукупність фінансових ресурсів, що беруть участь у виробничо-господарській діяльності (власний капітал, різноманітні резерви, вартість основного капіталу, короткострокових активів, стійкі пасиви, амортизаційні відрахування, величина короткострокових та довгострокових позик та кредитів, нерозподілений прибуток).

Варто зазначити, що виробничо-економічний потенціал є категорією, що має низький показник мобільності (високий рівень закріплення), на відміну від нього фінансовий потенціал характеризується високою мобільністю.

Дослідник В.О. Кунцевич пропонує таке поняття як «фінансовий потенціал розвитку підприємства» – сукупність наявних фінансових ресурсів, можливостей системи щодо їх залучення та ефективного управління для досягнення тактичної та стратегічної мети підприємства. У своїх роботах В.І. Плаксін та О.С. Поліщук зазначають, що фінансово-економічний потенціал підприємства не можна розглядати як просту суму компонентів його складових, бо у будь-якій виробничій системі «відбувається» складна взаємодія складових потенціалу системи. Крім того, фінансово-економічний потенціал підприємства залежить від не тільки від наявних ресурсів, а й від організації системи та впливу середовища. Для кожного підприємства важливу роль відіграє його фінансовий потенціал, який дозволяє оцінити ефективність використання наявних у нього ресурсів та можливостей, сприяє його зростанню та розвитку.

Фінансовий потенціал, на думку представлених вище авторів, є ресурсом, який може забезпечити розвиток компанії, гарантуючи збереження та зміцнення його ринкових позицій. Грунтуючись на цьому підході, фінансовий потенціал підприємства сприймається як ресурс розвитку та зростання, що є на конкретний момент часу. Фінансовий потенціал включає власні фінансові ресурси, позиковий капітал та інтелектуальний ресурс.

На думку І.В. Барсегової, фінансовий потенціал можна поділити на об'єктивний та суб'єктивний. До об'єктивного відносяться ресурси, які беруть участь у виробничому процесі або можуть бути реально залучені до нього. Ця категорія легко піддається виміру.

Підприємства, маючи у своєму розпорядженні будь-яку кількість матеріальних, трудових чи інших ресурсів, що неспроможні їх використовувати без фінансового забезпечення. Фінансовий потенціал дозволяє отримати максимально можливу ефективність від використання наявних ресурсів шляхом визначення показників рентабельності, матеріало- та фондівіддачі, оборотності.

До суб'єктивного потенціалу відносяться здатність рядових працівників ефективно використовувати наявні ресурси, а фінансового персоналу ефективно виконувати свою роботу і оптимально розподіляти існуючі кошти. При цьому у своїй статті І.В. Барсегова акцентує увагу на тому, що основною складовою фінансового потенціалу є сукупність власних та залучених фінансових ресурсів, тобто грошових коштів, що знаходяться у його розпорядженні. Оцінивши наявні фінансові ресурси, можна оцінити фінансовий потенціал підприємства.

У своїй роботі "Конкурентний потенціал підприємства: сутність, структура, методика оцінки" Я.Ю. Саліхова до складу фінансового потенціалу включає фінансові ресурси та інвестиційні можливості.

Фінансові ресурси представляють грошові доходи та надходження, що знаходяться у розпорядженні підприємства та призначені для виконання фінансових зобов'язань перед державою, кредитною системою, постачальниками, страховими органами, іншими підприємствами та фізичними особами, працівниками підприємства та здійснення витрат на розвиток господарської діяльності. Фінансові ресурси

спрямовуються також на утримання та розвиток об'єктів невиробничої сфери, споживання, накопичення, у спеціальні резервні фонди та ін.

Фінансовий потенціал промислового підприємства П.А. Фомін розглядає як відносини, що виникають на підприємстві щодо досягнення максимально можливого фінансового результату за умови:

- а) наявності власного капіталу, достатнього для виконання умов ліквідності та фінансової стійкості;
- б) можливості залучення капіталу, обсягом необхідному для реалізації ефективних інвестиційних проектів;
- с) рентабельності вкладеного капіталу;
- д) наявності ефективної системи управління фінансами, що забезпечує прозорість поточного та майбутнього фінансового стану.

Розглянемо сукупність підходів до визначення категорії "фінансовий потенціал" (табл. 1).

Таблиця 1

Визначення категорії "фінансовий потенціал"

Автор	Визначення
І. Г. Брітченко	Обсяг власних, позикових і залучених фінансових ресурсів підприємства, якими воно може розпоряджатися для здійснення поточних і перспективних витрат.
Ф.І. Євдокимов, О.В. Мізіна	Можливості фінансової системи до ефективного розподілу фінансових ресурсів.
Г. Бикова, Ю.М. Ряснянський	Фінансово-економічний потенціал - це функціонально взаємопов'язана сукупність економічного та фінансового потенціалів, яка забезпечує максимально ефективну реалізацію цілей та напрямків розвитку підприємства.
О. Кунцевич	Сукупність наявних фінансових ресурсів, можливостей системи щодо їх залучення та ефективного управління для досягнення тактичних і стратегічної мети підприємства
І. Плаксі́н, А.С. Поліщук	Ресурс розвитку та зростання, наявний на конкретний момент часу
І.В. Барсегова	Основа фінансового потенціалу - сукупність власних та залучених фінансових ресурсів, тобто грошових коштів, які знаходяться в його розпорядженні. Фінансовий потенціал підрозділяється на об'єктивний і суб'єктивний
Ю. Саліхова	Фінансові ресурси та інвестиційні можливості.
П.А. Фомін	Відносини, що виникають на підприємстві з приводу досягнення максимально можливого фінансового результату

Вважаємо, що фінансовий потенціал є не тільки необхідною рушійною силою, яка приводить у динамічний стан підприємство (мається на увазі наявність джерел фінансування), а також максимальні, але, водночас, реальні можливості, які має господарюючий суб'єкт у певний момент часу при найповнішому та найкращому використанні наявних у нього всіх ресурсів та коштів.

Отже, фінансовий потенціал є «фундаментом», на якому будується діяльність підприємства. Фінансовий потенціал опосередковує всі етапи функціонування суб'єкта господарювання, починаючи з моменту створення (формування статутного капіталу) і до досягнення мети діяльності організації (отримання прибутку). Тому, ми вважаємо, що фінансовий потенціал не може виступати як складова економічного потенціалу підприємства, його слід розглядати як вираз останнього, що має оцінку (величину).

З одного боку, фінансовий потенціал підприємства характеризує досягнутий рівень накопичення чи використання ресурсів, з іншого – досягнутий рівень є можливістю перспективної діяльності.

Для здійснення підприємницької ідеї підприємець повинен організувати виробництво прихованим від конкурентів та інших користувачів чином для здійснення руйнування діючої частини виробництва та заміни його новими підприємницькими можливостями. Рівень прихованої можливості при реалізації підприємницької ідеї можна визначити за допомогою показника фінансового потенціалу.

Фінансовий потенціал виконує своєрідну системну функцію, яка полягає в агрегуванні як доступної для всіх інформації, так і прихованої, відомої лише одному підприємцю.

При цьому за допомогою фінансового потенціалу відбувається визначення прихованої підприємницької спроможності на підставі загальнодоступної інформації, поданої у звітності. Фінансовий потенціал дозволяє розглянути підприємство як цілісну систему: рівень економічного потенціалу, що використовується в розрахунках, підпорядковується законам максимізації економічного зростання, а рівень фінансового потенціалу — системі граничних величин.

Саме фінансовий потенціал дозволяє визначити максимально допустимий, граничний рівень прихованої підприємницької можливості підприємства на основі тимчасових функцій минулого, сьогодення та майбутнього стану суб'єкта господарювання.

Фінансовий потенціал служить платформою, де зростає послідовність прихованих управлінських процесів і рішень, і цим створюється динамічний потенціал кругообігу загалом.

Частина компонентів економічного потенціалу відображається у складі фінансового потенціалу у вигляді прихованих можливостей, які за певного рівня накопичення, здійснивши кругообіг, збільшать економічний потенціал.

**ТАКТИКА МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ
ЕКОЛОГІЧНОЮ ПОВЕДІНКОЮ ПІДПРИЄМСТВ**

Врахування екологічної складової в маркетингових комунікаціях це новий спосіб мислення, підхід, принцип в управлінні якістю процесів виробництва та збуту продукції, що дозволяє підприємству по-новому здійснювати стратегічне управління та зменшити екологічні ризики. Екологічні цілі в маркетингових комунікаціях повинні передбачати просування таких товарів, які завдають мінімальної шкоди навколишньому середовищу на всіх стадіях життєвого циклу та створені за допомогою використання мінімально можливого обсягу природних ресурсів. Головною метою впровадження концепції екологічного маркетингу є визначення та формування незадоволеного попиту на екологічно чисті товари з метою орієнтації товарів і послуг підприємства на задоволення екологічних потреб споживачів [2, с.158]. Науково-грамотна маркетингова інформаційна підтримка в розвитку екологічно чистих виробництв дозволяє упередити конфлікти як з суспільством в цілому, так і з його окремими зацікавленими сторонами. Зростання соціальної відповідальності товаровиробників за екологічну безпеку бізнесу збільшує активність підприємств у сфері маркетингових комунікацій. Маркетингові комунікації використовуються для проведення заходів, спрямованих на стимулювання збуту та доведення до споживача необхідної інформації, що підтримує та формує «зелений» імідж організації та її продукції [1, с. 7].

Цілі розвитку підприємства повинні мати екологічну орієнтацію, тобто професійна діяльність вимагає екологічних знань, застосування регуляторів, що враховують екологічні фактори впливу та забезпечення екологічно безпечних умов праці. Тому, виникає потреба розгляду підприємства не тільки, як складової економічного кругообігу, але й як частини природного. В центр уваги переносяться, окрім процесів створення вартості, й викликані ними екологічні процеси нанесення збитку. В результаті такого підходу, важливими екологічними цілями маркетингових комунікацій підприємства в стратегічному управлінні екологічною поведінкою споживачів повинні стати: (табл.1).

Таблиця 1

Екологічні цілі підприємства в об'єкті маркетингових комунікацій

Екологічні цілі	Основний зміст маркетингових комунікацій
Захист ресурсів	Демонстрація отриманих на вході в підприємство екологічно перевірених ресурсів та їх ощадне витрачання
Екологізація підготовки кадрів	Навчання методам економії ресурсів, скороченню шкідливих викидів у навколишнє середовище
Скорочення відходів	Висвітлення інформації щодо зменшення кількості відходів, їх переробки та повторного використання
Обмеження викидів та зниження ризиків	Зменшення шкідливих викидів, потенційних небезпек на виході з системи-підприємство
Виробництво екологічно чистої продукції	Повідомлення про впровадження екологічних стандартів якості продукції, модернізації продукту, екологізації умов зберігання

Джерело: авторська розробка

Маркетингові комунікації виступають важливою сферою управління екологічною поведінкою підприємств, що формується під цілеспрямованим інформаційним впливом. Більшість компаній прагне здобути імідж екологічно відповідальних, оскільки це умова, що дозволяє швидше досягти більшої впізнаваності бренду, прихильності споживачів та зростання продажів. Стає очевидним, що підприємства, які впроваджують виробництво екологічно чистої продукції підвищують свою конкурентоспроможність, відкривають для себе нові ринки, розширюють частку на ринку та збільшують прибуток. Врахування екологічних цілей в маркетингових комунікаціях стає не тільки брендом, а й загальним драйвером зростання. Екологічні цілі маркетингових комунікацій передбачають подолання інформаційної невизначеності в зовнішньому середовищі стосовно реального рівня екологічної безпеки конкретного виробництва і продукту з подальшою зміною ціннісних орієнтацій в суспільстві. Іншими словами це активна підтримка споживачами тих товаровиробників і продуктів, які перш за все, витримують рівень екологічних вимог, а потім забезпечують всі інші.

Через систему зворотного зв'язку маркетингових комунікацій підприємства мають отримувати достовірну уяву про дієвість своїх зусиль та ефективність витрат у сфері налагодження зв'язку з громадськістю щодо проблем екологічної безпеки. Заходи маркетингових комунікацій в стратегічному

управлінні найчастіше спрямовані на підтримку нейтрально-позитивних емоцій та довіру до підприємства і його продукції. В сучасних умовах вимоги до них зростають: вони мають бути здатними долати емоційні та психологічні бар'єри, стереотипи і навіть агресивну поведінку. Початково маркетингові комунікації повинні бути позитивно сприйняті всередині організації з метою формування сприятливого психологічного клімату, ділової атмосфери, створення позитивного іміджу. При вирішенні практичних питань виробничої діяльності лише працівники, які мають глибокі екологічні знання, забезпечують належний нормативний рівень чистоти виробництва. Показниками та критеріями позитивного результату можуть бути не лише позитивні відгуки у ЗМІ, зростання обсягу продажів, частки ринку, кількості інвесторів, а й прояви суспільної толерантності (відсутності пікетів та протестів), а також добровільна участь персоналу у формуванні та постійній підтримці позитивного образу підприємства та продукту.

Сучасні маркетингові комунікації з урахуванням екологічних цілей, повинні виконувати наступні функції: інформаційну, престижу, бар'єрну, передрекламно-психологічну та нагадувальну.

Інформаційна функція. Повідомлення мають охопити історію підприємства, еволюцію та динаміку розвитку виробничої діяльності, асортимент продукції та послуг, географію продажів. Очікування суспільства знаходять відображення в інформації щодо структури покупців та складу ділових партнерів, досягненнях у розвитку організаційної та корпоративної культури, участі в благодійних акціях. Центральна увага має приділятися інформації про еволюцію технологій, технологічний рівень очисних установок та фільтрів, потужність джерел забруднюючих речовин, їх склад і динаміку поширення, результати екологічної сертифікації.

Функція престижу. Визначає необхідність забезпечувати: високий рівень екологічності виробництва та продукції підприємства; безпеку та можливість утилізації відходів; дотримання світових вимог щодо екологічної сертифікації та експертизи; готовність до екологічного аудиту та перевірок інспектуючих органів; компетентність співробітників, наявність спеціалізованої екологічної служби та аналітичної інструментальної бази. Подібні елементи організації виробництва можуть дозволити собі лише відповідальні та надійні організації.

Бар'єрна функція. Покликана створювати проблеми конкурентам в рекламі та проникненні на ринок їх товарів, спрямовувати переваги споживачів до продуктів, робіт, послуг цієї організації. Вона реалізує потребу в демонстрації: високого рівня витрат на екологічно безпечну діяльність; необхідного організаційно-технічного рівня виробництва; великого обсягу інвестицій та початкового капіталу; значних витрат з прибутку на вирішення екологічних проблем; характеристики рівня скарг споживача до екологічної складової виробництва та продукту; рівня вимог до матеріально-технологічного потоку відходів виробництва; товарних замінників конкурентів (продукти низької екологічної якості, але за доступнішою ціною) з констатацією назв їх виробників. Вплив маркетингових комунікацій допоможе обмежити та знизити рівень безвідповідального виробництва та бізнесу.

Передрекламно-психологічна функція. Сприяє створенню у покупців образів, асоціацій, що полегшують сприйняття товарної реклами та формує базові і початкові уяви про якість довкілля, безпечні споживчі товари (передусім – продукти харчування) та екологічну ефективність сучасного виробництва. Передрекламно-психологічна функція впливає на емоційні, психологічні мотиви виживання та безпеки. Не слід побоюватися цілеспрямованого формування у споживачів сильних емоційних мотивацій, впливаючи на масове усвідомлення, коли йдеться про купівлю екологічно чистих продуктів.

Нагадувальна функція. Періодичне повторне оповіщення громадськості про: екологічні стандарти життя; шанси відновити та зберегти довкілля; реалізація екологічних стандартів через об'єднання зусиль держави, населення, суспільства та бізнесу.

Підприємства неспроможні самостійно забезпечити екологічну безпеку виробництва, не знижуючи обсяги виробництва продукції. Необхідний тристоронній компроміс, що визначає стратегічна цінність економічного розвитку підприємств:

- готовність споживача нести додаткові витрати;
- готовність держави створити реальні та значущі привілеї екологічно самостійним та стійким товаровиробникам;
- готовність товаровиробників відмовитися від частини прибутку на користь екологізації діяльності з метою досягнення сталого розвитку та виконання відповідних зобов'язань.

Маркетингові комунікації, це управлінська концепція, що включає спосіб мислення, який передбачає необхідність врахування екологічних цілей орієнтуючись на створення цінності для споживачів та образ дій, що включає застосування технологій, засобів і методів для задоволення потреб споживачів, створення екологічної цінності та отримання на цій основі прибутку.

Список використаної літератури:

1. Прокопенко О.В., Осик Ю.И. Экологический маркетинг: Практикум. Караганда: Изд-во КарГУ, 2016. 123 с.
2. Рябова Т.А., Рябов І.Б. Проблеми та перспективи екологічного маркетингу в Україні. Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво. 2019. № 3. С. 155-159.

СТРАТЕГІЧНЕ ПАРТНЕРСТВО МІЖ УКРАЇНОЮ І ЄВРОСОЮЗОМ ЩОДО ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ ЖИТТЯ

Адаптація законодавства України передбачає реформування її правової системи та поступове приведення у відповідність із європейськими стандартами і охоплює приватне, митне, трудове, фінансове, податкове законодавство, законодавство про інтелектуальну власність, охорону праці, охорону життя та здоров'я, навколишнє природне середовище, захист прав споживачів, технічні правила і стандарти, транспорт, а також інші галузі, визначені у рамках «Угоди про партнерство та співробітництво». Важливим чинником реформування правової системи України можна вважати участь України у конвенціях Ради Європи, які встановлюють спільні для цієї організації та ЄС стандарти.

Зараз активно відбувається процес адаптації законодавчої бази України до законодавства ЄС, його суть полягає у наближенні до сучасної європейської законодавчої системи права, цей крок забезпечить розвиток політичної, підприємницької, соціальної, культурної активності громадян України, бо економічний розвиток держави у межах ЄС сприятиме поступовому зростанню добробуту громадян, приведенню його до рівня, що склався у державах-членах ЄС.

За результатами 2020 року ЄС залишається ключовим торговельним партнером України із часткою 40,7 % (у 2019 р. – 40,1 %). За даними Держстату України, обсяг торгівлі товарами і послугами з ЄС знизився на 9 % у порівнянні з 2019 р. та становив 48,1 млрд. дол. США. Протягом цього періоду обсяг експорту товарів та послуг до ЄС знизився на 9,4 % та становив 21,9 млрд дол. США. Обсяг імпорту товарів і послуг з ЄС знизився на 8,7 % та становив 26,3 млрд дол. США. Сальдо торгівлі з ЄС за підсумками 2020 р. залишилось негативним для України, однак скоротилося до -4,4 млрд дол. США (у 2019 р. сальдо становило -4,6 млрд дол. США). Обсяг торгівлі товарами між Україною та ЄС протягом 2020 р. склав 42,1 млрд дол. США, що на 8,1 % менше ніж у 2019 р. При цьому експорт товарів до країн ЄС знизився на 10,3 % і становив 18,6 млрд дол. США, а імпорт товарів знизився на 6,2 % та становив 23,5 млрд дол. США.

Оскільки євроінтеграція має як переваги, так і ризики, Україні слід акцентувати увагу на використанні саме позитивних моментів євроінтеграції, але й прорахувати ризики, здійснити політику управління цими ризиками. У таблиці 3 наведено аналіз сильних і слабких сторін інтеграції України до ЄС, а також очікувані можливості й загрози. Проведений аналіз сильних та слабких сторін інтеграції України до ЄС дає змогу констатувати, що Україні потрібно акцентувати увагу на сильних сторонах та потенційних можливостях, що надасть перспективу входження в європейський політичний та економічний простір.

Щодо перспектив вступу України до ЄС нещодавно посол Литви в Україні В. Сарапінас заявив, що це можливо в найближчій перспективі, метою якої є допомогти об'єднати зусилля країн-членів та установ ЄС для допомоги Україні у виконанні реформ [1, 2].

Про започаткування нових напрямів стратегічного партнерства між Україною і ЄС також повідомив Д.Шмигаль. За його словами, це напрям критичної сировини. Розвиток сучасних технологій, зеленої енергетики ставить перед Європою нові виклики. Встановлено, що за розрахунками ЄС, потреба в літії, що використовується для виготовлення акумуляторних батарей, до 2030 р. зросте у 18 разів, а до 2050 р. – у 60 разів. Україна ж має найбільші на європейському континенті поклади літію. Він також зазначив, що другий напрям співробітництва з ЄС – це співпраця в галузі виробництва водню, перспективного енергетичного ресурсу. Оскільки Україна має 15 атомних енергоблоків, то володіє величезним потенціалом для стабільного виробництва водню і готова його розвивати разом з Європою, маючи там постійний ринок збуту. Третій напрям – це співпраця в космічній галузі. Україна має передові технології, підприємства, потужну виробничу та кадрову школу, науковий потенціал. Усе це сьогодні дуже цікаво ЄС.

На думку оглядачів, це демонструє значення України для ЄС. Верховний представник ЄС із зовнішньої політики й політики безпеки Ж.Боррель на пресконференції за підсумками Ради асоціації наголосив: «Усі знають, що партнерство з Україною – одне з найбільш стратегічно важливих серед усіх, які у нас є, в усьому світі». Ж.Боррель також наголосив, що угода про асоціацію між Україною і ЄС є найбільш всеохопною з-поміж усіх договорів Євросоюзу [3].

Представники влади запевняють, що відносини України з Європейським Союзом перебувають на хорошому рівні й лише покращуватимуться – насамперед це поглиблення економічного співробітництва але Експерти прогнозують, що вступити у Євросоюз Україні вдасться не раніше ніж через десятиліття.

Найкращим сценарієм наразі є запозичення європейського досвіду, активне співробітництво й обмін технологіями та кадрами з ЄС. Перед інтеграцією до ЄС Україні перш за все варто вирішити внутрішні

проблеми, виконати вимоги ЄС та дотримуватися тих правил, що встановлені Угодою про асоціацію. Є перспективним орієнтація на досвід країн, які нещодавно приєдналися до ЄС.

Встановлено, що вступ України до Європейського Союзу стане початком зародження нової України. Ці взаємостосунки дають нам можливість показати на що ми здатні, відкривають нові ринки, шляхи вдосконалення всіх сфер, налагодження законодавчої бази може нарешті завершитися, які будуть чітко регулювати сфери суспільних відносин. Технології врешті-решт спочатку піднесуть нас до рівня європейських країн, позитивно будуть впливати на підвищення стандартів життя пересічних українців. Ці процеси запустять ряд процесів, які будуть направлені на економічний ріст нашої країни. Починаючи від модернізації підприємств, з метою покращення будь-якої продукції чи послуг, одночасно зменшити витрати на виробництво та вміти пристосовуватись до змін потреб споживачів, далі ці модернізаційні процеси вплинуть на збільшення прибутку та іміджу підприємств, що дозволить формувати гарне ставлення споживачів до українських підприємств, причому ставлення не лише наших громадян, а й іноземних громадян до нашої продукції. Це допоможе загальному економічному росту країни та формування іміджу, сформує прихильне ставлення до нашої країни.

Список використаної літератури:

1. Литовські підприємства збільшили кількість запитів щодо розвитку бізнесу в Україні – посол. URL: <https://cutt.ly/JJfqEXJ>
2. Литва сприятиме наданню ЄС допомоги Україні, – посол. URL: <https://cutt.ly/uJfqclV>.
3. Верховний представник ЄС із зовнішньої політики й політики безпеки Ж. Боррель на пресконференції за підсумками Ради асоціації наголосив. URL: <https://cutt.ly/2Jfqmk1>

НЕОБХІДНІСТЬ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО ТУРИЗМУ

Сьогодні в Україні у середньому проживає 31,1 % сільського населення. У західному регіоні ці показники значно вищі. Це вимагає від уряду вжити термінових заходів для забезпечення розвитку сільських територій та громад. Такі кроки обов'язково повинні бути спрямовані на диверсифікацію економіки та розвиток тих галузей, які повинні залучати робочу силу.

Для України СЗТ може стати справжньою сферою для диверсифікації діяльності сільських жителів. Враховуючи соціально-економічні умови, що склалися в нашій країні, наступні варіанти розвитку СЗТ можуть бути найбільш оптимальними: виходячи з наявних ресурсів, розвивати досліджуваний сектор послуг або йти шляхом будівництва нових або переобладнання старих об'єктів з урахуванням сучасних будівельних норм, потреб споживачів, а також районів туристичного споживання. Крім того, можна скористатися іноземним досвідом та розвивати СЗТ за напрямками спеціалізації. Стратегічний напрям розвитку СЗТ в Україні ми бачимо в його спеціалізації на створенні інтегрованого туристичного продукту, особливість якого виявиться в тому, що крім традиційних пропозицій, споживання відбуватиметься виключно на основі органічної продукції, виробленої в сільській місцевості.

Як бачимо з наведеного матеріалу, СЗТ в Україні розвивається самостійно і хаотично, використовуючи власні наявні ресурси, не залучаючи інвестицій. У такій ситуації не варто очікувати кардинальних змін у напрямку покращення соціально-економічних показників. Для ефективного розвитку СЗТ в Україні необхідно розробити Стратегію розвитку сільського зеленого туризму, основою якої має бути кластеризація за територіальним принципом. Немає сумнівів, що кожен регіон України є унікальним і може визначати його спеціалізацію. Було б доцільним залучити дрібних сільськогосподарських товаровиробників до кластерів СЗТ, оскільки це суттєво зміцнило б конкурентні позиції та дозволило б малим виробникам продавати за стабільними цінами та отримувати реальні канали збуту.

Хоча сільський відпочинок в Україні має давню історію, його майбутнє ще остаточно не визначене. На сьогодні невідомо, чи стане цей вид відпочинку повноправним учасником національного туристичного ринку. Цілком можливо, що за відсутності ефективної державної політики у цій сфері сільська рекреація залишатиметься в напівзаконному статусі, без чіткої організаційної структури, без інформаційно-маркетингової діяльності на належному рівні, просто як тип застосування в інших сферах туризму. Сільський туризм є перспективним видом туристичної галузі в сучасних економічних та демографічних умовах, він справді може допомогти вижити малим населеним пунктам в Україні, адже малі села - це те, що приваблює відвідувачів своєю специфікою.

Список використаної літератури:

1. Череп А.В., Воронкова В.Г., Венгерська Н.С. Формування стратегії розвитку сільського зеленого туризму в Україні. IX Ukrainian- Polish Scientific Dialogues: International Scientific conference, 20–23 october 2021, Khmelnytskyi : Khmelnytskyi national university, 2021. – P. 107–108.
2. Безкоровайна Л., Череп А., Венгерська Н. та ін. Проблеми та перспективи впровадження Європейського досвіду диверсифікації сільського туризму в Україні на засадах креативності та збалансованості : зб. мат. I Міжнар. наук.-прак. конф. 15-16 вересня 2021 року. – Запоріжжя : Видавничий дім «Гельветика». – С. 22–24.

ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ СЗТ В УКРАЇНІ ТА ЙОГО НАБЛИЖЕННЯ ДО СТАНДАРТІВ ЄС

Для того, щоб забезпечити пріоритет розвитку СЗТ в Україні та його наближення до стандартів ЄС, видається доцільним:

- спростити нормативну базу шляхом прийняття Верховною Радою Закону про прямі дії «Про сільський зелений туризм» та Постанови Кабінету Міністрів про стандартизацію його діяльності «Туристичні послуги. Сільський зелений туризм. Первинні вимоги»;
- розробити регіональні програми розвитку СЗТ з їх інтеграцією до Програми розвитку сільського зеленого туризму в Україні, яка має бути затверджена Урядом;
- визначити методологію розробки та впровадження моніторингу досягнення цільових показників цих програм на регіональному та національному рівнях;
- завершити реформування системи національної статистики, здійснити її технічне переозброєння, зокрема для забезпечення створення електронних систем моніторингу регіональних та національних програм розвитку СЗТ;
- створити інфраструктуру державної фінансової та кредитної підтримки для розвитку сільського зеленого туризму;
- організувати дослідження щодо потреб ринку послуг СЗТ для спеціалістів та регулювати чисельність їх набору у вищих навчальних закладах на підставі державного замовлення у цільових районах регіону;
- створити систему інформаційно-аналітичного забезпечення туристичного сектору, включаючи СЗТ, як складову державної інформаційної системи.

Кожен із зазначених вище напрямків забезпечення пріоритетності розвитку СЗТ в Україні повинен посилити регулятивну функцію держави. Він повинен базуватися на результатах попередніх досліджень розвитку.

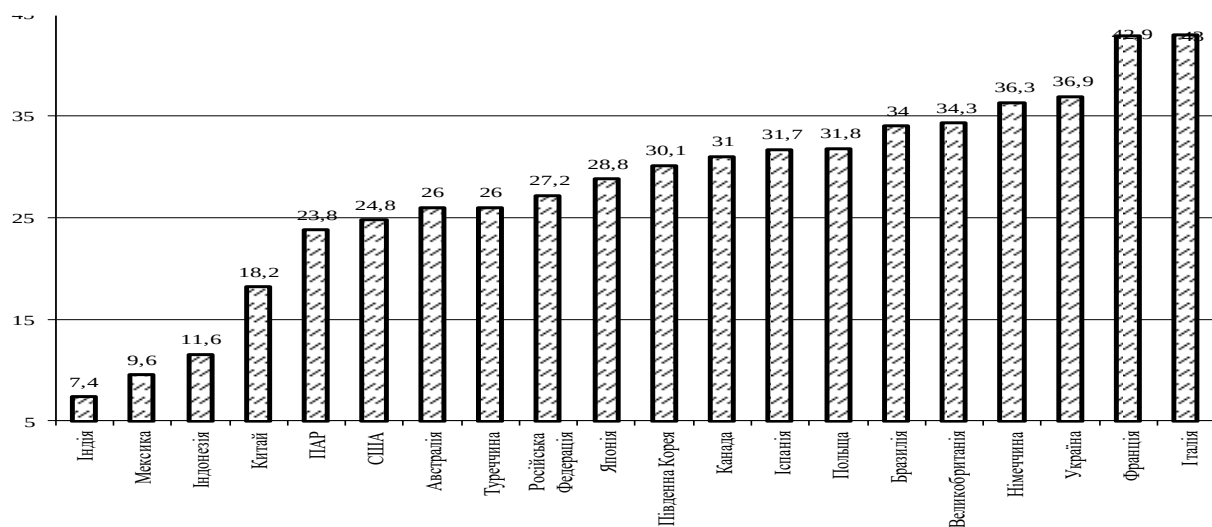
Виконання запропонованих рекомендацій сприятиме взаємовигідній співпраці між суб'єктами ринку СЗТ в регіоні та місцевою владою, збереженню довкілля, а також сталому розвитку сільських територій. Отже, на сучасному етапі сільський зелений туризм залишається високоперспективною галуззю туристичного сектору, має важливе значення для української економіки, залучає не лише внутрішніх туристів, а й з багатьох країн, сприяє налагодженню зовнішньоекономічних зв'язків з різними країнами.

Список використаної літератури:

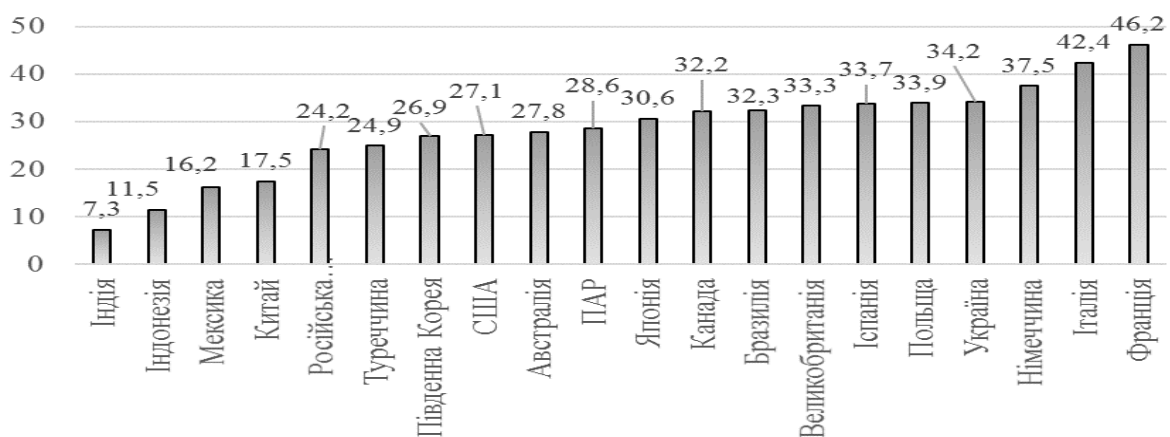
1. Cherep, A. V., Cherep, O. H., Krylov, D. V., Voronkova, V. G. (2019). Methodological approach to the redistribution of investment projects within a company according to formal criteria. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 1(28), 256–263.
2. Череп А.В., Воронкова В.Г., Андриякайтене Р.М., Череп О.Г. Напрями відновлення туристичного сектору та його перетворення на високоефективну галузь сталого розвитку у контексті європейської парадигми. Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 25-річчю створення кафедри менеджменту організацій та управління проектами «Формування сучасних концепцій менеджменту організацій та адміністрування в умовах цифровізації» 23-24 вересня 2021 року. – С.570- 579
3. Череп А.В., Воронкова В.Г., Венгерська Н.С., Череп О.Г., Безкоровайна Л.В. Вплив креативних інноваційних технологій на сталий розвиток туристичної галузі в Європі після пандемії COVID-19. *Humanities studies: Збірник наукових праць. Запоріжжя : Видавничий дім «Гельветика», 2021. Випуск 8 (85). - С. 134- 147.*

**ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ВВП ТА ЗРОСТАННЯ ПОДАТКОВИХ НАДХОДЖЕНЬ
В КРАЇНАХ ЄВРОПИ ТА УКРАЇНИ**

Встановлено сильну пряму залежність між зростанням ВВП та зростанням податкових надходжень в країнах Європи, коефіцієнт кореляції є більшим ніж в Україні та таким, що наближається до 1 (крім Іспанії та Румунії), що не спостерігається в Україні на такому значному рівні. Питома вага податків у ВВП в Україні складала в 2012 році – 36,9 %, в а 2020 році – 34,2 %, що свідчить про зниження ефективності бюджетно-податкової політики. У той же час, в Японії це відповідно – 28,8 та 30,6 %, в Південній Кореї – 30,1 % та відповідно 30,1 %, у Польщі – 31,8 % та відповідно 33,9 %. Найбільша питома вага податків у ВВП в Італії – 43 % у 2012 році та 42,4 % у 2020 році, у Франції – 42,9 % та 46,2 % відповідно. Найнижча питома вага податків у ВВП в Індії – 7,4 та 7,3 % відповідно, у Мексиці – 9,6 та 16,2 % відповідно, в Індонезії – 11,6 та 11,5 % відповідно, в Китаї – 18,2 та 17,5 % відповідно (рис. 1).



а) 2012 р.

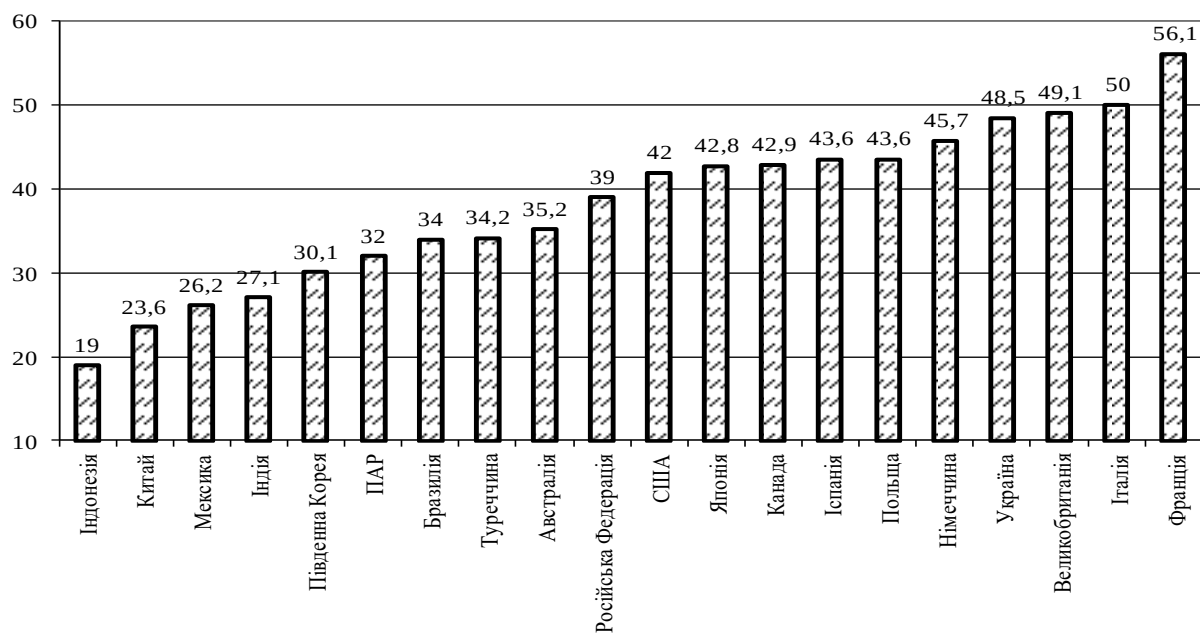


б) 2020 р.

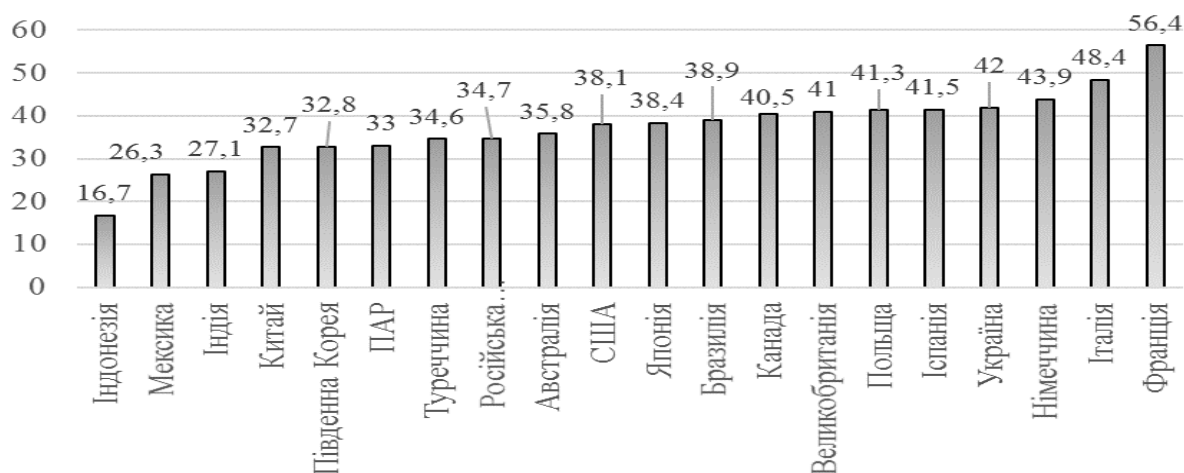
Джерело: побудовано автором за даними [1, 2]

Рис. 1. Частка податків у % до ВВП

При цьому найбільшою є і питома вага державних витрат України – 48,5% у 2012 році та 42% у 2020 році (рис. 2). Слід зазначити, що близькість Україні у показниках перерозподілу податків через ВВП до таких розвинутих країн як Великобританія, Італія, Франція та Німеччина не супроводжується таким же рівнем надання державних послуг громадянам, як у зазначених країнах.



а) 2012 р.



б) 2020 р.

Джерело: побудовано автором за даними [1, 2]

Рис. 2. Частка державних витрат у % до ВВП у 2020 р.

Таким чином, Україна має значні державні витрати, що співставні з витратами у провідних економічно стійких країн світу, які в основі своїй спираються на податкові надходження, та не забезпечує аналогічний або належний рівень соціально- економічних і правових благ.

Фінансування державних витрат в Україні потребує провадження жорсткої фіскальної мобілізації, яка, в основному, забезпечується не стільки за рахунок потенціалу зменшення тіньового сектору економіки, та зростання ВВП, скільки за рахунок додаткового адміністративного тиску, спрямованого на збільшення надходжень в бюджет за рахунок сумлінних платників.

Список використаної літератури:

1. Сайт Єврокомісії: http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/themes/06_shadow_economy.pdf
2. Terry Miller, Anthony B. Kim, James M. Roberts 2020 Index Economic Freedom / by The Heritage Foundation. – 2020. – 524 p. https://www.heritage.org/index/pdf/2020/book/Index_2020.pdf