НАУКОВО-ВИРОБНИЧИЙ ЖУРНАЛ «ОБЛІК І ФІНАНСИ»

ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МОЛДОВИ
(РЕСПУБЛІКА МОЛДОВА)

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ В ДЕРЖАВНОМУ, МУНІЦИПАЛЬНОМУ ТА КОРПОРАТИВНОМУ СЕКТОРАХ

Матеріали
ІІ Міжнародної науково-практичної конференції
(28 грудня 2020 р., м. Київ)

Посвідчення УкрІНТЕІ № 720 від 25 листопада 2020 року

Київ
ТОВ «ВІПО»
2020

УДК 005.332.2:330
Т 11

Матеріали публікуються в авторській редакції

Рекомендовано до друку Редакційною колегією
журналу «Облік і фінанси» *(протокол № 8 від 29.12.2020 р.)*

Т 11 **Теорія та практика управління в державному, муніципальному та корпоративному секторах**: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. (28 грудня 2020 р.; м. Київ) / Відпов. за вип. С. Остапчук. К.: ТОВ «ВІПО», 2020. 143 с.

Вміщені у збірнику доповіді торкаються теоретичних і практичних аспектів управління в державному, муніципальному та корпоративному секторах. Зокрема, серед об'єктів наукових досліджень: механізми та методи стратегічного управління, інтегрована звітність, облік людського капіталу, цінова політика, екологічна відповідальність, управління фінансовими ризиками, Google-технології, цифровізація, кадрова політика та інші.

Видання призначене для науковців, практиків, викладачів, аспірантів і студентів економічних спеціальностей, а також для широкого кола читачів, які цікавляться розвитком економічної науки.

Т 11 **Теория и практика управления в государственном, муниципальном и корпоративном секторах:** материалы II Междунар. науч.-практ. конф. (28 декабря 2020 г.; г. Киев) / Отв. за вып. С. Остапчук. К.: ООО «ВИПО», 2020. 143 с.

Содержащиеся в сборнике доклады касаются теоретических и практических аспектов управления в государственном, муниципальном и корпоративном секторах. В частности, среди объектов научных исследований: механизмы и методы стратегического управления, интегрированная отчетность, учет человеческого капитала, ценовая политика, экологическая ответственность, управление финансовыми рисками, Google-технологии, цифровизация, кадровая политика и другие.

Издание предназначено для научных работников, практиков, преподавателей, аспирантов и студентов экономических специальностей, а также для широкого круга читателей, интересующихся развитием экономической науки.

УДК 005.332.2:330

© Журнал «Облік і фінанси», 2020
© Автори, 2020

ЗМІСТ

На замітку студентам та аспірантам …..……...6

Секція І. Підходи до управління в державному, муніципальному та корпоративному секторах в умовах пандемії

Бондаренко С.М., Бодько Є.С. Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства ……..7

Запухляк І.Б., Сабадош В.В. Роль корпоративної культури у стійкості функціонування підприємства в умовах сучасних викликів ……10

Касич А.О., Бабич Ю.А. Розробка експортної стратегії для металургійних підприємств України з урахуванням впливу пандемії ……...13

Касич А.О., Бобошко І.М. Класифікація методів стратегічного управління та умови їх застосування на українських підприємствах ……..18

Касич А.О., Бондаренко Б.С. Управління конкурентними перевагами підприємства ……..21

Касич А.О., Данилюк Г.В. Формування системи стратегічного управління підприємством ……...24

Касич А.О., Зятковська Л.В. Управлінська діагностика потенційних можливостей розвитку підприємства ……..26

Касич А.О., Лисенко Р.О. Принципи державного управління процесами децентралізації ……29

Кінзерська О.О. Стратегічне управління сталим розвитком національних підприємств ……32

Панкова Л.І., Фінагіна О.В. Концептуальне бачення економічних інтересів в системі розвитку знань регіонального менеджменту ……34

Пилипенко К.А., Щербатюк С.Ю. Особливості оцінки контрагентів в системі управління заборгованістю аграрних підприємств ……...38

Празднікова В.Ю., Цалко Т.Р. Сутність та поняття стратегічного управління підприємством ……...42

Приступа В.І. Засади структурного декомпонування ресурсного потенціалу в корпоративному секторі ……44

Ситник Н.С., Жовтяк К.В. Бюджет участі як дієвий інструмент розвитку територіальних громад в Україні ……48

Турко О.В. Державний кредит і державний борг в Україні: аналіз ефективності реалізації та напями вдосконалення управління ……52

Шкромида В.В. Місце репутаційного менеджменту у системі координат процесу управління діяльністю компанії ……56

Секція ІІ. Обліково-аналітичне забезпечення прийняття антикризових рішень

Аверкин Я.Ф. Значення центів відповідальності на підприємствах пивоварної промисловості при прийнятті антикризових управлінських рішень …….59

Глухова В.І., Скабенко Я.О. Нематеріальні активи у складі необоротних активів підприємства …….63

Глухова В.І., Чорноволюк О.М., Опанасенко М.А. Використання інформації фінансової звітності для стратегічних управлінських рішень ……...65

Канцедал Н.А. Інституційна роль бухгалтерського обліку у трансформаційних процесах цифрової економіки ……..68

Коломієць В.М., Золкіна О.В. Запровадження облікової системи людського капіталу ……...72

Пономаренко О.Г. Облікове забезпечення операцій з об'єктами штучної біології …….75

Сторожук Т.М. Обліково-аналітичне забезпечення прийняття рішень щодо діяльності групи в умовах кризових явищ ……78

Царук Н.Г. Розвиток технологій бухгалтерського обліку як складова конкурентоздатності бізнесу ……81

Шевчук Н.С. Інтегрована звітність – нова модель корпоративної звітності …..84

Секція ІІІ. Фінансові механізми підтримки малого і середнього бізнесу

Білецька Н.В., Мазур Г.О., Мазур О.В. Формування ефективної цінової політики як засобу моніторингу доходів торговельних підприємств …….87

Глухова В.І., Гусєва А.М. Екологічна відповідальність підприємств з переробки відходів та її аналітичне забезпечення ……...91

Глухова В.І., Філоненко С.В. Фінансове забезпечення інноваційного розвитку підприємств та установ наукового сектора ……93

Кіндратів Р.Б., Кіндратів Е.О. Організація фінансового забезпечення розвитку територіальних громад …….96

Неміш Ю.В. Перспективні напрями вирішенні питань пов'язаних з фінансовими ризиками ……...98

Олешко А.А., Рубанович О.Ю. Доступність кредитування бізнесу як рушій стабілізації діяльності підприємств малого та середнього бізнесу ……...101

Реверчук С.К., Дубик О.І. Особливості управління малим і середнім банківським бізнесом в Італії, Канаді, Японії та Україні ……103

Сидорчук І.П. Управління фінансовими ризиками підприємств в умовах пандемії ……106

Шумовецька У.В. Удосконалення регулювання діяльності фінансових компаній в Україні …….....109

Секція IV. Розвиток цифрового маркетингу та інноваційних технологій

Бреус С.В., Поліщук Т.С. Основні аспекти інноваційного розвитку суб'єктів господарювання у контексті управління інноваціями ……112

Дмитрієва В.А., Вороніна В. Google-технології для роботи в системі управління відносинами з клієнтами …….115

Федорчук Н.В. Сучасна цифровізація сільського господарства в Україні ……119

Фірсова С.Г. Програми лояльності споживачів фармацевтичної продукції на ринку B2B ……121

Ченцов А.В., Дашевська Т.Ш. Організація маркетингового управління у сфері формування та оновлення асортименту продукції підприємства …….124

Секція V. Управління персоналом в умовах карантину

Білорус Т.В. Карта компетенцій як основа управління персоналом страхової компанії ……...127

Давидюк О.О. Оцінка сучасних інструментів кадрової політики публічної служби …….132

Касич А.О., Мін Ян Цюй Сучасні підходи до управління персоналом підприємства ……136

Харченко Т.М., Несторенко Р.А. Управління персоналом підприємства в умовах карантину …….140

– На замітку студентам та аспірантам –

ШАНОВНІ ДРУЗІ!

Пропонуємо вашій увазі матеріали чергової міжнародної конференції, організованої фаховим науково-виробничим журналом «Облік і фінанси», в яких розкрито теоретичні та практичні аспекти управління в державному, муніципальному та корпоративному секторах. Учасники заходу, поряд із дослідженням загальновідомих проблем бухгалтерського обліку, оподаткування, фінансів, менеджменту, маркетингу, демографії та інших економічних спеціалізацій, приділяють увагу таким питанням як: механізми та методи стратегічного управління, інтегрована звітність, облік людського капіталу, цінова політика, екологічна відповідальність, управління фінансовими ризиками, Google-технології, цифровізація, кадрова політика та інші.

ІІ Міжнародна науково-практична конференція «Теорія та практика управління в державному, муніципальному та корпоративному секторах» після річної перерви продовжує цикл наукових конференцій, започаткований редакцією **журналу «Облік і фінанси»** в рамках програми підтримки наукових пошуків молодих дослідників. Співорганізаторами даного заходу виступають **Державний аграрний університет Молдови (Республіка Молдова)** та **Київський національний університет технологій та дизайну**. Організаційний комітет висловлює щиру подяку за сприяння в проведенні конференції завідувачу кафедри менеджменту Київського національного університету технологій та дизайну, доктору економічних наук, професору – **Касич Аллі Олександрівні!**

До уваги!!! Журнал «Облік і фінанси» спільно з ВНЗ регулярно проводить науково-практичні конференції, публікує результати досліджень українських і зарубіжних науковців і практиків, бере участь у громадських заходах.

Пропонуємо допомогу щодо:

– публікації статей (в т. ч. студентів) в Облік і фінанси й інших фахових виданнях України (консультування по журналах Scopus & WoS);

– підготовки та оформлення рукописів статей;

– підбору УДК, JEL коду, перекладу анотацій та інших метаданих на англійську, оформлення списку джерел;

– інших різноманітних питань наукової діяльності.

Наші конференції: https://conf2018.webnode.com.ua

Сайт журналу: http://www.afj.org.ua

Контакти: (097)-752-28-14 magazine@faaf.org.ua

Запрошуємо до співпраці!

Секція I. Підходи до управління в державному, муніципальному та корпоративному секторах в умовах пандемії

БОНДАРЕНКО С.М., *к.е.н., доцент,*
доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування,
Київський національний університет технологій та дизайну

БОДЬКО Є.С., *студентка*
кафедри менеджменту та публічного адміністрування,
Київський національний університет технологій та дизайну

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Як показує досвід розвинених країн світу, процвітання національної економіки забезпечується високою конкурентоспроможністю окремих організацій та підприємств. У світовій практиці немає жодного прикладу економічно сильної держави, яка б не мала, або мала мало сильних компаній, конкурентоспроможних на світовому ринку. На глобалізованому насиченому ринку підприємства України мають бути конкурентоспроможними.

Завдяки активному інтересу до проблем підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, що виник внаслідок розвитку ринкових відносин, з'явилася велика кількість розробок, спрямованих на вирішення цієї проблеми. Основні положення управління конкурентоспроможністю підприємств та організацій представлено в працях [1-8].

Конкурентоспроможність проявляється тільки в умовах конкуренції і через конкуренцію. Єдиного підходу до визначення даної категорії у вітчизняній та зарубіжній науці не існує. Аналіз економічної літератури щодо встановлення змісту поняття конкурентоспроможності свідчить про наявність багатоаспектного трактування цього терміну. За рівнем економічних об’єктів, що конкурують, розглядають конкурентоспроможність країни, галузі, регіону, підприємства, товару.

Конкурентоспроможність підприємства є однією з найважливіших категорій ринкової економіки і характеризує можливість і ефективність адаптації підприємства до умов зовнішнього конкурентного середовища, здатність вступати у конкуренцію на даному ринку та перемагати в ній.

З.Є. Шершньова, С.В. Оборська наводять наступне визначення: «Конкурентоспроможність підприємства – це рівень його компетенції відносно інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складових: технології,

ресурсів, менеджменту (особливо – стратегічного поточного планування), навичок і знань персоналу тощо, що знаходить вираження в таких результуючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність тощо» [8].

У джерелі [6] зазначається, що «кожне підприємство, яке виходить на ринок з власною продукцією, намагається досягти переваги над іншими підприємствами. Можливості підприємства в досягненні такої переваги визначаються таким поняттям, як конкурентоспроможність»

Фатхутдінов Р.А. зазначає, що конкурентоспроможність – це властивість об'єкту, яка характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним конкретної потреби у порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку [7].

Конкурентоспроможність формуються на етапах життєвого циклу товарів під дією внутрішніх та зовнішніх умов. Але для цього необхідно здійснити впровадження новацій на відповідному етапі, застосувати щось нове, чого немає в конкурентів [2]. Тому можна стверджувати, що впровадження новацій — це метод створення конкурентоспроможності підприємства. Висока динаміка економічних процесів, науково-технічного прогресу, інтенсивність конкуренції вимагають від усіх учасників ринку активізації інноваційної діяльності.

Конкурентоспроможність є величиною динамічною. Будь-які конкурентні переваги конкуренти рано чи пізно зведуть нанівець, тому навіть лідерам не можна стояти на місці. Необхідно весь час створювати й впроваджувати новації, які спрямовані на поліпшення якості товарів чи зменшення витрат на них.

Фахівцям відомий ще один метод створення конкурентоспроможності, який називають «перевагами першого ходу». Даний термін взято з теорії ігор, він означає конкурентні переваги, що отримує виробник, який першим приходить у галузь. Такі переваги виникають за умов, коли фірма перша захоплює дешеві ресурси, вигідне місце розташування, канали збуту, прихильність споживачів тощо [2]. Майкл Портер [5]. називає фірми, які першими прийшли у галузь, «ранніми пташками».

В умовах глобалізації та широкого розповсюдження інформаційних технологій забезпечувати конкурентоспроможність підприємству дозволяє вміння ефективно використовувати свої нематеріальні конкурентні переваги. Вагомого значення набувають ті види ресурсів, які не мають матеріальної форми, проте вирішальною мірою впливають на формування результатів діяльності підприємства. Значення матеріальних ресурсів поступово зменшується, тоді як нематеріальних активів, таких як репутація фірми, імідж підприємства. корпоративна та організаційна культура та ін., постійно зростає.

Сума конкурентних переваг становить конкурентоспроможність підприємства. Конкурентні переваги бувають різних рангів. Для конкурентоспроможності має значення також кількість конкурентних переваг. Якщо конкурентоспроможність тримається на одній конкурентній перевазі, то конкуренти швидко досягнуть її. Для того щоб якнайдовше залишатись конкурентоспроможною, фірма повинна забезпечити якомога більше конкурентних переваг високого рангу.

Чим більшу кількість конкурентних переваг високого рангу має підприємство, тим вища його конкурентоспроможність. Але необхідно враховувати, що неможливо досягти конкурентних переваг одночасно за всіма чинниками. Це явище отримало назву принципу компенсації. Дія принципу компенсації поширюється як на товари, так і на підприємства, які їх виробляють. Розвиваючи одні риси, фірма втрачає інші; за підвищення ефективності діяльності в одній сфері вона розраховується зниженням ефективності в іншій. В результаті дії принципу компенсації конкуренція між підприємствами послаблюється та досягається різноманітність шляхів перемоги у конкурентній боротьбі.

Список використаних джерел:

1. Бондаренко С. М. Ділова досконалість підприємств як фактор конкурентоспроможності національної економіки України. *Економічний простір*. 2016. № 116. С. 200-208.
2. Бондаренко С. М., Бокій В. І. Про механізм формування конкурентоспроможності продукції промислового підприємства. *Економіст*. 2001. № 9. С. 58-59.
3. Готь О. Я., Бондаренко С. М. Стратегія підприємства як чинник його конкурентоспроможності. *Ефективна економіка*. 2017. № 6. Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5660
4. Касич А. О., Харькова Ж. В. Управління конкурентними перевагами підприємства. *Економічний аналіз*. 2016. № 2. С. 79-85.
5. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ: Наш формат, 2020. 424 с.
6. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств / за ред. І. Ю. Сіваченка, Ю. Г. Козака, Ю. І. Єханурова. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 456 с.
7. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. Москва : Инфра-М, 2000. 312 с.
8. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління : навч. посібник. Київ: КНЕУ, 1999. 384 с.

ЗАПУХЛЯК І.Б., *д.е.н., професор,*
професор кафедри менеджменту та адміністрування,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

САБАДОШ В.В., *бакалавр*
кафедри менеджменту та адміністрування,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У СТІЙКОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

В умовах сьогодення результативність функціонування і розвиток підприємств усе більшою мірою визначається тим, наскільки їх система управління відповідає швидко змінюваним умовам. Кризові явища, які супроводжують функціонування практично усіх секторів економіки України, особливо вразили та послабили функціонування вітчизняних підприємств на тлі пандемії та невизначеності, що нею супроводжується. Нестабільність зовнішнього середовища функціонування підприємств та одночасно неефективність внутрішньо організаційного менеджменту у відповідь на змінні умови середовища об'єктивно зумовлюють необхідність пошуку шляхів, методів, інструментів, які б допомогли передбачити та подолати кризові явища й забезпечити стійкість функціонування і розвиток підприємств.

Висхідною ідеєю наших досліджень є доведення взаємозв'язку і взаємообумовленості стійкості функціонування підприємства та корпоративної культури підприємства.

Явище корпоративної культури існувало завжди, незалежно від того, усвідомлювали це її носії чи ні, адже саме вона служить таким собі мірилом поведінки співробітників: визначає які дії прийнятні й будуть заохочуватися в колективі, наскільки розвинена взаємодія між колегами і як приймаються рішення в компанії. Окрім того, корпоративна культура є ціннісною основою організації та величезною мірою впливає на мотивацію персоналу, а також на здатність компанії адаптуватися до мінливих умов бізнесу. Та, незважаючи на це, існує поставлена відносно недавно проблема, що стосується дослідження та оцінки корпоративної культури.

Аналіз публікацій, присвячений темі корпоративної культури, свідчить про те, що дане поняття є відносно новим. Вагомий науковий внесок у дослідженні цього терміну зробили такі науковці, як: С. Роббікс, С. Коссен, Е. Шейн, Ю. Папеха, А. Заньковський, Л.Куликов, К. Голд. Проте варто зазначити, що питання корпоративної культури у взаємозв'язку з її впливом на конкурентоспроможність підприємств та гармонізацію виробничих відносин поки що не отримали достатнього і системного аналізу в наукових дослідженнях.

Останнім часом питання корпоративної культури, особливо у великих організаціях, дедалі більше привертає увагу теоретиків та практиків управління. Воно відносно нове й недостатньо висвітлене з наукового погляду як у нашій країні, так і за кордоном [1, с. 514].

Корпоративна культура – це система матеріальних і духовних цінностей, проявів, що взаємодіють між собою, властивих даній компанії, таких, що відображають її індивідуальність і сприйняття себе та інших у соціальному і речовинному середовищі, що виявляється в поведінці, взаємодії, сприйнятті себе і навколишнього середовища [2, с. 96].

Різні автори сходяться на тому, що правильно сформована корпоративна культура – це стратегічний інструмент, який дає змогу керівному персоналу орієнтувати підрозділи організації на досягнення єдиної поставленої цілі. Окрім того, вона є основою для забезпечення трудової віддачі колективу, а також вона полегшує культуру взаємин на робочих місцях.

Але єдиного підходу до трактування терміну «корпоративна культура» немає. За визначенням С. Роббікса, корпоративна культура – це «соціальний клей», що допомагає утримувати цілісність організації за рахунок створення прийнятих стандартів мислення і поведінки. За С. Коссеном, це цінності, що впливають на середовище, в якому працюють люди, а К. Голд схиляється до визначення, що корпоративну культуру формують унікальні характеристики особливостей організації, що виокремлюють її серед інших в галузі.

Корпоративна культура – одна з організаційних підсистем (технологічна і адміністративна), що виконує функції адаптації організації до навколишнього середовища та ідентифікації її співробітників. У цьому сенсі термін «корпоративна культура» представляє собою сукупність установок, символів, ритуалів і міфів, які відповідають інтересам організації і передаються кожному працівникові з вуст в уста в якості життєвого досвіду [3, с. 12].

До основних елементів корпоративної культури відносять філософію та місію підприємства; систему корпоративних цінностей; стилі лідерства та культуру мислення керівників, стилі ділового спілкування та ділову етику; стилі вирішення конфліктів, систему комунікацій, становище індивіда в організації, особливості гендерних і міжнаціональних взаємин, символіку підприємства, його історію та традиції.

Основною метою корпоративної культури є:

– забезпечення стійкого емоційно-психологічного клімату в колективі, що дозволить персоналу та керівництву взаємоузгоджено діяти у кризових умовах;

– розвиток довіри між працівниками, довіри до керівництва та ставлення до підприємства як до «рідного дому»;

– дотримання норм, правил та етики поведінки, звичаїв та традицій, які сформувалися на підприємстві, збереження цінностей у працівників та загальнокорпоративних, що забезпечить безконфліктне вирішення проблем, які виникають під час пандемії та інших кризових ситуаціях.

Досягнення мети корпоративної культури можливе завдяки реалізації цілої низки функцій, які вона виконує [4; 5]:

1. Охоронна. Культура – це своєрідний бар'єр для небажаних тенденцій та негативних явищ зовнішнього середовища, нейтралізує негативний вплив.

2. Інтеграційна. Залучаючи співробітників до певної системи цінностей, вона створює у них відчуття рівноправності кожного з членів та дозволяє краще усвідомити цілі; отримати сприятливе враження про організацію, де працює; відчути себе частиною цілого, єдиного організму та визначити свою відповідальність перед ним.

3. Регулююча. До складу такої культури входять неформальні та непрописані правила поведінки співробітників. Вони визначають поетапність виконання робіт, їх послідовність, характер контактів між членами, форми обміну інформацією тощо.

4. Функція заміщення. Корпоративна культура здатна ефективно заміщувати офіційні механізми та зменшувати потік інформації між керівництвом та підлеглими. Через що окремі елементи управління не потребують особливих зусиль та витрат.

5. Адаптації чи адаптивна. Такий вид культури полегшує адаптацію співробітника до організації та навпаки організації до працівника. Адаптація досягається сукупністю заходів, що мають назву соціалізації.

6. Освітня та розвиваюча. Культура завжди пов'язана з освітнім, виховним ефектом. Фірми схожі на великі сім'ї, тому освіта є важливим аспектом, метою піклування компанії про своїх співробітників. У результаті можна очікувати зростання навичок та знань, якими фірма може користуватися для досягнення своїх цілей.

7. Управління якістю. Якість роботи та робочого середовища переходить у якість продукції.

8. Формування іміджу компанії. Клієнтам чи партнерам, які не є членами організації, не треба вивчати тонкощі процесу, знайомитися з документацією, вони формують свою думку про неї з огляду на систему її орієнтирів.

9. Функція регуляції партнерських відносин. Культура організації розвиває та доповнює норми та правила поведінки, що засновані на догмах економічної культури ринку.

10. Функція пристосування організації до потреб суспільства. Дія цієї функції створює сприятливі зовнішні умови для діяльності компанії.

11. Комунікативна. За рахунок знаходження спільних елементів, норм та цілей відбувається взаємодія в середині компанії.

12. Смислоутворююча. Відбувається вплив на світогляд людини, та конфліктує з особистісними цінностями. Але можливий варіант перейняття системи цінностей колективу для життєдіяльності.

13. Функція суспільної пам'яті. Накопичення існуючих цінностей, втілення їх у діях співробітників.

Підсумовуючи, вважаємо, що, корпоративна культура є системою особистих і колективних цінностей, що, за ідеальних умов, приймаються і поділяються усіма членами колективу підприємства, та практично реалізовується через набір норм, прийомів, правил вирішення проблем як зовнішньої адаптації

підприємства так і внутрішньої інтеграції працівників. Відтак основною метою корпоративної культури підприємства є гармонізація її елементів з умовами функціонування підприємства задля забезпечення його стійкості і конкурентоспроможності.

Список використаних джерел:

1. Шевченко В. С. Шляхи підвищення корпоративної культури підприємства. Економіка та управління підприємствами. Випуск 16, 2017. URL: http://global-national.in.ua/archive/16-2017/103.pdf
2. Дяків О. П. Основні складові формування корпоративної культури в організації. 2010. URL: https://core.ac.uk/download/pdf/32607044.pdf
3. Гриненко А., Іщанова М. Корпоративна культура соціально-відповідального банку. Україна: аспекти праці № 2. 2015. URL: https://core.ac.uk/download/pdf/197271373.pdf
4. Харчишина О. В. Порівняння методологічних підходів до оцінки організаційної культури та перспективи їх використання на підприємствах харчової промисловості. URL: http://eprints.zu.edu.ua/.pdf
5. Монастирський Г. Л. Теорія організації: навч. пос. К.: Знання, 2008. 319 с.
6. Химич І. Г. Формування корпоративної культури підприємства в сучасних економічних умовах. Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем: колективна монографія. Т., 2016. С. 105-116.

КАСИЧ А.О., *д.е.н., професор,*
професор кафедри менеджменту та публічного адміністрування,
Київський національний університет технологій та дизайну

БАБИЧ Ю.А., *магістрантка*
кафедри менеджменту та публічного адміністрування,
Київський національний університет технологій та дизайну

РОЗРОБКА ЕКСПОРТНОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ МЕТАЛУРГІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ З УРАХУВАННЯМ ВПЛИВУ ПАНДЕМІЇ

В Україні підприємства металургійного комплексу займають провідне місце у розвитку промисловості, територіальних комплексів та забезпечують левову частку експорту країни. Відповідно значимість ефективної експортної діяльності металургійних підприємств є великою не лише для самих підприємств, а й для розвитку національної економіки. Зважаючи на високий рівень конкурентної боротьби на світових ринках, високу динаміку цін на продукцію металургії, результати експортної діяльності значною мірою залежать від розробки ефективної експортної стратегії підприємств, що дозволить спрямувати зусилля на підвищення конкурентоспроможність

металопродукції на світових ринках на системній та у довгостроковому контексті.

Питання організаційно-інформаційного забезпечення процесу розробки експортної стратегії підприємств певною мірою досліджено вченими, зокрема слід вказати праці [1-5].

Метою даного дослідження є обґрунтування підходів до розробки експортної стратегії металургійних підприємств України, зважаючи на досягнути рівень їх розвитку та інтегрованості у процеси міжнародної торгівлі.

Експортна стратегія – це детальний всебічний комплексний план експортної діяльності компанії, призначений забезпечити конкурентоспроможність її продукції на міжнародних ринках і досягти визначені стратегічні цілі [4, с. 36].

Експортна стратегія сприяє освоєнню зовнішніх ринків та виробничій діяльності закордоном, а також є важливим аспектом у підвищенні результативності зовнішньоекономічної діяльності.

Залежно від ситуації на світовому ринку, експортна стратегія передбачає використання таких видів стратегій: стратегія інтернаціоналізації, стратегія диверсифікації, стратегія глибокого проникнення, комунікаційна стратегія, стратегія розвитку ринку, стратегія розробки товару, цінова стратегія експорту, стратегія сегментації, стратегії формування попиту, стратегія стимулювання збуту. З іншого боку, експортну стратегію слід розглядати в загальній системі стратегій розвитку підприємства.

Досвід стратегічного управління, в тому числі щодо експортної діяльності, було досліджено на прикладі провідних підприємств металургійної галузі ПАТ «АрселорМіттал» та ПрАТ «Азовсталь». Експортна діяльність зазначених підприємств впродовж 2020 р. в умовах пандемії зазнала певних змін:

– з введенням карантину на початку року в Україні та в інших країнах відбулось скорочення обсягів внутрішнього виробництва та зменшились обсяги експорту;

– в другій половині року обсяги виробництва почали відновлюватись, однак суттєво змінилась ситуація на зовнішніх ринках, оскільки ряд країн посилили захисні заходи проти імпорту, при тому, що українські ринки залишились відкритими для зарубіжних підприємств;

– змінились основні регіони збуту продукції, черезлокдауни європейських країн підприємства більш активно працювали на ринках країн Близького Сходу та Північної Африки.

За таких умов зміст експортної стратегії повинен постійно змінюватись та переглядатись, хоча загальні підходи до розробки можуть залишатись традиційними.

Розробка та реалізація експортної стратегії підприємства здійснюються у 5 етапів: підготовчий, консолідації ресурсів, початковий, етап регулярного експорту та етап корегування. (рис. 1). Загальна узгодженість робіт на всіх етапах розробки експортної стратегії є умовою результативного процесу. Однак в умовах пандемії для розробки, а особливо для корегування експортної стратегії металургійних підприємств потрібно постійно моніторитистан зовнішнього середовища.

Етапи розробки експортної стратегії
1. Підготовчий етап Тривалість може коливатися у межах від 1 до 3-х років.Цей етап передбачаєаналіз конкурентного середовища зарубіжного ринку, дослідження конкурентів, покупців та оцінка стратегічного потенціалу підприємства. Потрібно оцінити експертним методом у країні-споживач експорту такі показники: розмір ринку, динаміка ринку, стадія життєвого циклу, на якій перебуває ринок, кількість конкурентів і їх питома вага, масштаб конкуренції, кількість і купівельна спроможність покупців. Необхідно оцінити конкурентні сили і конкурентні позиції основних суб'єктів галузі. Підготовчий етап полягає у дослідженні міжнародних ринків, аналізі внутрішніх можливостей, а також проаналізувати зібрану інформацію та реалізувати її у бізнес-план експортної діяльності.
2. Етап консолідації ресурсів На цьому етапі головне завдання – знайти кошти для реалізації експортної стратегії. Для досягнення успіху на зовнішньому ринку потрібен комплексний маркетинг, але він дорогий і займає 35-40 % сукупних витрат.
3. Початковий етап На даному етапі акцент робиться на внутрішній ринок при незначному обсязі експортних поставок.Більшість операцій робиться шляхом непрямого експорту (через посередника).
4. Етап регулярного експорту На цьому етапі підприємство розширює обсяги експорту.Щоб здійснювати експортні операції потрібно створити власну мережу збуту. Взначення має постання результативних каналів збуту та системи логістики, а також формування іміджу підприємства.
5. Етап корегування Цей етап виступає підготовчим етапом при виході на новий ринок, тому що він прогнозує не тільки корегування існуючої експортної стратегії до фактів певного ринку, а також адаптацію стратегії до раніше оцінених параметрів іншого ринку.

Рис. 1. **Етапи розробки експортної стратегії**

Представлений підхід являє собою процес розробки стратегії у структурованому вигляді з чіткими акцентами на оцінці конкурентних сил та конкурентних позицій основних суб’єктів галузі, а для експортно-орієнтованих підприємств – основних конкурентів на світовому ринку. Етап консолідації

ресурсів для реалізації експортної стратегії фактично є найважливішим, оскільки визначає претензії та можливості підприємства скласти конкуренцію іншим її учасникам.

Основними стратегічними напрямами розвитку ПрАТ «Азовсталь» є безперервне вдосконалення, яке стосується впровадження ініціатив, спрямованих на досягнення максимальної ефективності в сфері виробничо-технологічної, інноваційної, енерго- і ресурсозберігаючої, природоохоронної та соціальної діяльності підприємства.

Більш детально зупинимось на досвіді формування та умов реалізації експортної стратегії ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». «ArcelorMittal Кривий Ріг» – найбільший виробник сталевого прокату в Україні. Спеціалізується на випуску довгомірного прокату, зокрема, арматури і катанки.Сталепродукція, що випускається підприємством, відповідає міжнародним стандартам, а за окремими видам має міжнародну сертифікацію. Поетапно відмовляючись від застарілих технологій підприємство ПАТ «АрселорМіттал» гарантує впровадження природоохоронних проектів та оновлення виробничих потужностей. ПАТ «АрселорМіттал» є головним роботодавцей в Україні, тому для нього пріоритетними напрямками розвитку підприємства є створення безпечних та комфортних місць для робітників. Мета підприємства – використовувати весь потенціал та синергію великої, глобальної групи зі значно більшою увагою та швидкістю; встановити стандарти в металургійній галузі з точки зору ефективності, продуктивності та рентабельності. Також підприємство прагне досягти ринкової капіталізації, яка адекватно відображає силу та майбутню орієнтацію групи та її брендів.Ключові принципи підприємства ПАТ «АрселорМіттал»: брати на себе відповідальність за довкілля та суспільство; чесність; різноманітність; пишатись своєю роботою; порушувати новий ґрунт; тримати своє слово.

Стратегія розвитку ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» сфокусована на чотирьох аспектах: інвестиції в працівників, виробництво безпечної екологічної сталі, розвиток місцевих громад і корпоративне управління. У контексті забезпечення конкурентоспроможності на зовнішніх ринках необхідно виготовляти продукцію, що відповідає вимогам споживачів, повною мірою підкріплюється сучасними технологіями та високими кваліфікаційними можливостями спеціалістів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

З точки зору підвищення ефективності функціонування підприємства на зовнішніх ринках підприємству слід зосередити свою увагу на ціновій стратегії експорту.Цілями ціноутворення можуть бути: максимізація поточного прибутку; максимізація обсягів експорту продукції; завоювання лідерства у сфері якості продукції; розширення частки зовнішнього ринку. За допомогою цінової стратегії експорту підприємство спиратиметься на існуючі сильні сторони – і в той же час енергійно вирішуватиме свої проблеми. Основні напрямки цінової стратегії експорту для підприємства – це дії в чотирьох модулях: найкраще управління, найкраща продуктивність, кращий власний капітал, відмінне лідерство.

Таким чином, зміцнення позицій українських металургійних підприємств на зовнішніх ринках і забезпечення їх конкурентоспроможності значною мірою залежить від здатності підприємства обирати ефективну експортну стратегію, однак вона базується на вмінні підприємства постійно працювати з персоналом, підвищувати їх кваліфікаційний рівень та проводити тренінги та навчання, що дозволить мотивувати персонал до пошуку оптимальних управлінських рішень, в тому числі, у сфері міжнародної діяльності. Стратегічне мислення дозволить розуміти роль ресурсів, визначати ключові сфери удосконалення. Для компаній-експортерів експортні стратегії і плани необхідні, оскільки конкуренція на зовнішніх ринках є ще більш напруженою.

З метою розширення географії експорту і підвищення конкурентоспроможності продукції українські металургійні підприємства повинні реалізувати власну конкурентну стратегію експорту, ключовими питаннями якої є вибір регіональних ринків, якість продукції, технології виробництва продукції, цінові характеристики.

Список використаних джерел:

1. Крушніцька Г. Б. Експортний потенціал регіону та шляхи покращення його використання (на прикладі Чернівецької області): автореф. дис. канд. екон. наук: 08.05.01 / Київ. нац. екон. ун-т. К., 2001.
2. Мазур В. Л. Металургія України: стан, конкурентоспроможність, перспективи. *Металлургическая и горнорудная промышленность*. 2010. № 2. С. 10–14.
3. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua
4. Скорнянова Т. В. Експортний потенціал обробної промисловості України: монографія. К.: Науковий світ, 2006. 360 с.
5. Касич А. О., Дідур С. В. Структурні характеристики зовнішньої торгівлі України. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 1(79). С. 85–94.

КАСИЧ А.О., *д.е.н., професор,*
професор кафедри менеджменту та публічного адміністрування,
Київський національний університет технологій та дизайну

БОБОШКО І.М., *магістрантка*
кафедри менеджменту та публічного адміністрування,
Київський національний університет технологій та дизайну

КЛАСИФІКАЦІЯ МЕТОДІВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА УМОВИ ЇХ ЗАСТОСУВАННЯ НА УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Масштабне стратегічне мислення почало заволодівати корпораціями ще на початку 20-го століття, однак його імплементація в практичну сферу на постійній та системній основі відбулось на початку 60-х років. Це було пов'язано із рядом технологічних відкриттів, здійснених провідними підприємствами, які почали змінювати не лише умови конкуренції в окремих галузях, а й визначати глобальні тенденції розвитку. Висока динаміка технологічних змін та розширення фінансових можливостей провідних корпорацій забезпечили зміну акцентів у веденні конкурентної боротьби, а отже зумовили пошук нових управлінських підходів, базисним серед яких став стратегічний менеджмент. З часом, стратегічне мислення почало означати постійне удосконалення всіх сфер життєдіяльності підприємства, здійснюване з урахуванням прогнозних тенденцій розвитку зовнішнього середовища.

Українські підприємства знаходяться на етапі вирішення комплексу проблем господарювання, які пов'язані з низькою конкурентоспроможністю продукції, технологічною відсталістю, фінансовими проблемами, неефективним управлінням. Розуміння всього комплексу проблем та обґрунтування механізмів їх вирішення у з урахуванням стратегічних орієнтирів розвитку підприємств є важливим науковим завданням, яке значною мірою залежить від застосовуваних методів. Пошук ефективних методів вирішення управлінських проблем здійснюється науковцями та практиками постійно. Серед ключових праць, в яких висвітлено класифікацію та особливості застосування основних методів стратегічного управління, слід вказати роботи [1-5].

Метою даного дослідження є систематизація існуючих методів стратегічного управління з позицій їх переваг та недоліків, а також в контексті доцільності застосування в процесі управління українськими підприємствами.

Для того, щоб «стратегія було успішною, вона повинна відповідати особливостям зовнішнього та внутрішнього середовища фірми – цілям та цінностям, ресурсам та спроможності, організаційній структурі та системам» [3] а отже процес прийняття рішень повинен базуватись на співставленні зовнішньо-та внутрішньо-орієнтованого аналізу.

Стратегічне мислення і втілення його в практику вітчизняних підприємств вимагає розробки нових методичних інструментів, які допомогли б керівникам приймати кращі за конкурентів рішення. Для українських підприємств, які лише

впроваджують принципи стратегічного менеджменту завданням є також імплементація існуючих методів, розуміння переваг та недоліків яких, також є важливим завданням. А для цього, на нашу думку, слід говорити про стратегічне спрямування всієї управлінської моделі, як базису прийняття управлінських рішень із застосуванням ефективних методів.

Методи стратегічного управління слід розглядати як сукупність способів та прийомів формулювання рішень стосовно довгострокового розвитку підприємства в цілому чи окремих функціональних сфер, з урахуванням перспективного розвитку зовнішнього середовища та можливостей підприємства удосконалювати внутрішні функціональні сфери діяльності підприємства.

З точки зору обробки інформації, яка має стратегічне значення використовують такі основні методи:

– розрахунково-аналітичні, до числа яких можна віднести балансовий, нормативний, інженерно-економічний і ін.;

– графо-аналітичні, наприклад, екстрополяціонние (трендові), мережеві, регресійної-аналітичні, методи кореляції трендів та ін.;

– економіко-аналітичні, в т. ч. методи лінійного, нелінійного і динамічного програмування, моделі теорії ігор і теорії масового обслуговування та ін.;

– евристичні, до яких відносяться методи експертної оцінки (індивідуальної, колективної, систематичної колективної, колективної спільної, масової та ін.).

Однак з точки зору формування стратегічних управлінських рішень зазначені методи не в повній мірі відповідають потребам. Менеджери знаходяться в стані постійного пошуку методів обґрунтування рішень, які стосуються різних аспектів діяльності, можуть бути кількісними та якісними. Існує ряд емпіричних досліджень, які доводять існуючі взаємозв’язки між стратегічним управління та результативністю діяльності підприємства, а отже процес застосування методів стратегічного управління до обґрунтування напрямів розвитку підприємств потребує осмислення та імплементації.

Існуючі методи стратегічного управління доцільно згрупувати у розрізі зовнішньо-орієнтованих методів, які дозволяють провести моніторинг зовнішнього середовища; внутрішньо-орієнтованих, спрямованих на об’єктивну оцінку потенціалу підприємства, а також комбіновані методи, які забезпечують співставлення зовнішніх вимог та внутрішніх можливостей одночасно (табл. 1).

Представлена класифікація дозволяє осмислити існуючі можливості стратегічного управління в обґрунтуванні раціональних рішень. Представлений перелік методів досить широко поширений в практиці сучасного стратегічного менеджменту зарубіжних корпорацій. Окремі інструменти використовуються, в тому числі, і на рівні регіонального та державного управління. Особливості застосування тих чи інших методів залежать розміру підприємства, етапу його життєвого циклу, комплексу проблем, які вирішуються на даному етапі. Імплементація методів стратегічного управління в практику українських підприємств залежить від кваліфікації менеджерів та їх здатності експериментувати у сфері управлінських практик.

Таблиця 1

Класифікація методів стратегічного менеджменту

Зовнішньо-орієнтований аналіз	Внутрішньо-орієнтований аналіз	Поєднання внутрішньо- та зовнішньо-орієнтованого аналізу
Аналіз задоволеності споживачів Аналіз скарг споживачів Сегментація ринку на основі потреб та побажань замовника Аналіз частки ринку Аналіз рентабельності клієнтів Аналіз рівня обслуговування PEST-аналіз Бенчмаркінг Модель 5-ти сил конкуренції	Аналіз витрат і вигод Аналіз задоволеності співробітників (погляди та погляди співробітників) Аналіз ланцюжка вартості Аналіз витрат на основі діяльності Аналіз ціни Аналіз життєвого циклу Збалансована система показників Фінансовий аналіз Бюджетування Модель Мак-Кінсі «7С»	SWOT-аналіз Критичні фактори успіху Методи розриву Сценарне моделювання Модель БКГ Модель Артура Д.Літла Управління змінами.

Джерело: складено за даними [1, 2, 4].

Список використаних джерел:

1. Afonina A. Strategic Management Tools and Techniques and Organizational Performance: Findings from the Czech Republic. Journal of Competitiveness. 2015. Vol. 7, Issue 3, pp. 19-36.
2. Porter, M. E. (1996). What is Strategy? Harvard Business Review. November-December, pp. 61-79.
3. Qehaja A. B., Kutllovci E., Pula J. Strategic Management Tools and Techniques Usage: A Qualitative Review. Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis, 2017. 65(2):585-600.
4. Касич А. О., Чернова Г. Ю. Обліково-аналітичне забезпечення стратегічного фінансового менеджменту. *Бізнес-Інформ*. 2016. № 9. С. 206-211.
5. Касич А. О., Харченко Т. О. Стратегічний менеджмент суб’єктів публічної сфери. *Економіка та держава*. 2017. № 2. С. 16-18.

КАСИЧ А.О., *д.е.н., професор,*
завідувач кафедри менеджменту та публічного адміністрування,
Київський національний університет технологій та дизайну

БОНДАРЕНКО Б.С., *магістрант*
кафедри менеджменту та публічного адміністрування,
Київський національний університет технологій та дизайну

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Досягнення та утримання конкурентних переваг – ключові фактори успіху підприємств та організацій у конкурентній боротьбі на сучасному ринку. Особливої гостроти проблема завоювання конкурентних переваг досягає в умовах посилення інтенсивності конкуренції на ринках, де виробникам продукції та послуг потрібно постійно відслідковувати зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищах, розробляти ефективні стратегії конкуренції та успішно їх реалізовувати.

Формування конкурентного середовища сприяє створенню розвинених конкурентних відносин, які охоплюють сферу виробництва й товарообміну. Завдяки постійному інтересу до проблем управління конкурентними перевагами суб'єктів господарювання, що виник внаслідок розвитку ринкових відносин, з'явилася велика кількість розробок, спрямованих на вирішення цієї проблеми. Основні положення управління конкурентними перевагами підприємств та організацій представлено в працях [1-8].

Для перемоги у конкурентній боротьбі підприємство повинно мати конкурентні переваги – ексклюзивні цінності, що дають їй переваги над конкурентами. Відомий авторитет в теорії конкуренції та конкурентних переваг М. Портер пише: «Конкурентні переваги виникають виходячи із того, як фірма організовує та виконує окремі види діяльності… За допомогою цієї діяльності фірми створюють певні цінності для своїх клієнтів. Кінцева цінність, яку створила фірма, визначається тим, скільки клієнти готові заплатити за товари та послуги, що пропонує фірма. Якщо ця сума перевищує сукупні витрати на всю необхідну діяльність, фірма рентабельна. Щоб отримати конкурентну перевагу, фірма повинна давати покупцям приблизно таку саму цінність, як і конкуренти, але виробляти товари з меншими витратами (стратегія лідирування на основі витрат), або діяти так, щоб давати покупцям товар з більшою цінністю, за який можна отримати більшу ціну (стратегія диференціації) [6, с. 59].

Р.А. Фатхутдінов пропонує формувати теорію конкурентної переваги на основі поняття «цінність». При цьому, під цінністю ним розуміється «щось особливе, те, чим система володіє (містить в собі), прагне зберегти, або мати в майбутньому» [8, с. 147].

Книш М. І. вважає, що фірма має конкурентну перевагу, якщо вона краще своїх суперників долає сили конкуренції та виконує роботу по залученню покупців [5, с. 114].

Конкурентні переваги мають різні ранги. Так, переваги низького рангу – переваги у вартості та ціні виробу, наприклад: дешева робоча сила, матеріали, сировина і т.д. Ці переваги легко досягаються конкурентами. Переваги вищого порядку (якість виробів, репутація фірми, корпоративна культура) важко досягаються конкурентами, а тому й утримуються вони довший час. Для досягнення конкурентних переваг більш високого порядку необхідний висококваліфікований персонал, передові інформаційні технології, сучасне технічне устаткування, тощо.

Вивчення досвіду провідних компаній світу дозволило зробити висновок, що в умовах клієнтоорієнтованого підходу найбільш важливою конкурентною перевагою високого рангу є якість продукції, що виробляється, та послуг, що надаються. На сьогоднішній день, конкурентні переваги будь-якого підприємства чи організації залежать, у першу чергу, від якості його продукції або послуг як сукупності властивостей і характеристик, що володіють здатністю задовольняти реально існуючі і передбачувані потреби споживачів. Міжнародний стандарт ДСТУ ISO 9000:2015 визначає якість як ступінь, до якого сукупність власних характеристик об’єкта задовольняє вимоги [2].

Стандартизація і сертифікація – це нормативно-методична база забезпечення якості продукції, а значить, конкурентних переваг та конкурентоспроможності підприємства. На сьогоднішній день рівень розвитку трьох складових якості – стандартизації, метрології і сертифікації визначає науково-технічний прогрес та сталий розвиток. На ці складові якості вирішальний вплив мають міжнародні та національні організації зі стандартизації, метрології і сертифікації. Національна інфраструктура зі стандартизації, управління якістю, акредитації та метрології відіграє вирішальну роль у забезпеченні конкурентоспроможності вітчизняних виробів та їх виробників. Вона повинна забезпечувати виробників продукції та послуг актуальними технічними регламентами та стандартами, гармонізованими з міжнародними та європейськими. Стандартизація та сертифікація, управління якістю утворюють взаємопов'язану та взаємодійну систему і є невід'ємною складовою частиною сучасного глобалізованого ринку.

Конкурентною перевагою високого рангу є створення на підприємстві системи управління якістю, яка відповідає вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2015. Система управління якістю як сукупність процесів, організаційної структури, документації та ресурсів, необхідних для управління якістю, охоплює усі процеси, що протікають на підприємстві, від яких залежить якість продукції та послуг.

Успішна робота будь-якого підприємства неможлива без постійного удосконалення її діяльності та підвищення якості продукції, що випускається, і послуг, що надаються. Це удосконалення повинно базуватися на результатах самооцінки діяльності, в результаті якої організації визначають сильні та слабкі сторони, динаміку розвитку бізнесу, порівнюють свої показники з аналогічними

показниками інших підприємств та організацій. На сьогоднішній день потрібна оцінка діяльності організації у порівняні з деякою моделлю, яка визнається у всьому світі. Для цього використовуються моделі міжнародних та національних премій з якості. Найбільш відомою та визнаною у всьому світі, яка використовується в Україні, є модель премії з якості та ділової досконалості Європейського фонду управління якістю EFQM.

Таким чином, конкурентною перевагою підприємства високого рангу є якість продукції, що виробляється, та послуг, що надаються. Виділяють три складові якості – стандартизацію, метрологію і сертифікацію. Національна інфраструктура зі стандартизації, управління якістю, акредитації та метрології відіграє вирішальну роль у забезпеченні конкурентних переваг вітчизняних виробників. Створення на підприємстві системи управління якістю, яка відповідає вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2015, проведення самооцінки підприємства за моделлю ділової досконалості EFQM забезпечує підприємство конкурентними перевагами високого рангу.

Список використаних джерел:

1. Готь О. Я., Бондаренко С. М. Стратегія підприємства як чинник його конкурентоспроможності. *Ефективна економіка*. 2017. № 6. Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5660
2. ДСТУ ISO 9000:2015 Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. (ISO 9000:2015 IDT). К.: ДП «УкрНДНЦ», 2016. 45 с.
3. Касич А. О., Глущенко Д. О. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та держава*. 2016. № 11. С. 65-70.
4. Касич А. О., Харькова Ж. В. Управління конкурентними перевагами підприємства. *Економічний аналіз*. 2016. № 2. С. 79-85.
5. Кныш М. И. Конкурентные стратегии. Санкт-Петербург, 2000. 284 с.
6. Портер М. Международная конкуренция. Москва : Международные отношения, 1993. 896 с.
7. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ : Наш формат, 2020. 424 с.
8. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. Москва : Инфра-М, 2000. 312 с.

КАСИЧ А.О., *д.е.н., професор,*
професор кафедри менеджментута публічного адміністрування,
Київський національний університет технологій та дизайну

ДАНИЛЮК Г.В., *магістрантка*
кафедри менеджменту та публічного адміністрування,
Київський національний університет технологій та дизайну

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Стратегічне управління як базисна концепція здійснення управлінської діяльності на підприємствах визначає необхідність конструювання відповідної системи, яка являю собою сукупність елементів та процесів, тобто організаційно-функціонального забезпечення реалізації всього комплексу заходів, пов'язаних з прийняттям стратегічних рішень. Система стратегічного управління виступає у сучасних умовах механізмом регулювання всієї управлінської системи і забезпечує підпорядкування її елементів завданням забезпечення розробки стратегії розвитку підприємства. Безумовно відповідальність за прийняття стратегічних рішень несе вище керівництво підприємства, однак, беручи до уваги різноплановість інформації, яка необхідна для їх обґрунтування, їм підпорядковується вся управлінська система.

Метою даного дослідження є визначення етапів здійснення процедур стратегічного управління, розуміння яких дозволяє забезпечити практичну їх імплементацію.

Теоретичний та методичний базис організації системи стратегічного управління на підприємстві представлено в працях [1-6].

Українські підприємства дуже повільно впроваджують методи стратегічного управління. Це пов'язано з дією багатьох чинників:

по-перше, реальним спротивом менеджерів та обмеженнями їх кваліфікації щодо впровадження інноваційних підходів;

по-друге, відсутністю адаптованих організаційних процедур щодо переведення аналітичних процедур з фактичних методів на довгострокові орієнтири;

Головною метою стратегічного управління є розвиток потенціалу підприємства та спрямування діяльності системи менеджменту на конструювання ефективних управлінських рішень щодо забезпечення виживання підприємства в умовах нестабільного, а в окремих випадках агресивного зовнішнього середовища.

Узагальнивши існуючі підходи до розуміння суті стратегічного управління, які викладені, перш за все в працях зарубіжних авторів [1-3], представимо цей процес у вигляді взаємопов'язаних етапів.

1 етап. Організаційне забезпечення системи стратегічного управління. Процес прийняття стратегічних рішень повинен мати організаційну основу.

Стратегічні рішення не мають залежати від особи керівника, а повинні базуватись на комплексі аналітичної інформації, сформованої на базі виконання функціональних обов'язків цілої групи людей. Ефективна реалізація стратегії вимагає фактично формування корпоративної стратегічної культури.

2 етап. Довгострокові стратегічні рішення можуть бути прийняті виключно на основі всебічного стратегічного аналізу, який передбачає дослідження прогнозних показників зовнішнього середовища діяльності підприємства та визначення внутрішніх потенційних умов. Він забезпечує комплексне дослідження поточної ситуації та подальший розвиток глобального середовища, галузі, підприємства

3 етап. Формулювання стратегій передбачає обґрунтування корпоративної, бізнес-стратегій та функціональних стратегій, створених на альтернативній основі. Розробка цих стратегій здійснюється відповідно до того переліку, який розроблений науковцями та апробований у практиці сучасних підприємства.

4 етап. Ускладнення завдань, які постають перед підприємствами, зумовлює необхідність постійного узгодження складових інтегрованої системи стратегій підприємства та розробки специфічних стратегій, які є продовженням сучасних теорій і повинні стати основою вирішення проблем. Стратегії управління знаннями, стратегії забезпечення відповідальності бізнесу, стратегій сталого розвитку, стратегії забезпечення інтересів акціонерів, стратегії інтеграції, тощо – це специфічні стратегії, які стають відображенням тих ризиків, з якими стикається підприємство на тому чи іншому етапі розвитку. У даний час стратегічне управління ризиками стає ключовим елементом стратегічного управління в цілому. Стратегічне управління ризиками – це процес виявлення, оцінки та управління ризиками та невизначеностями, які можуть виникнути від внутрішніх і зовнішніх подій або сценаріїв і які могли б перешкоджати здатності організації для досягнення своїх цілей. Рівень реагування підприємства на ризики у вигляді розробки додаткових специфічних стратегій стає свідченням компетентності менеджерів підприємства.

5 етап. Процес імплементації стратегії в оперативну діяльність підприємства є дуже складним. Для того, щоб добре розроблена стратегія не залишилась декларативним документом, вона повинна трансформуватися в набір показників для управління оперативною діяльністю на кожному рівні функціонування підприємства. Для забезпечення реалізації стратегії фірма встановлює щорічні цілі, розробляє політику, мотивує співробітників, а також виділяє ресурси, з тим, щоб сформульовані стратегії були виконані.

Формулювання стратегії зовсім не гарантує успішну її реалізацію. Стратегічне управління на підприємства повинно мати трансформацію в набір стратегічних документів. Кожне підприємство обирає свій перелік і формат представлення стратегічних документів. Це можуть бути сформульовані принципи корпоративного управління; сформульовані стратегії, призначені для внутрішнього використання та оприлюднення; програмні документи, які регламентують процедурні аспекти реалізації стратегій, перелік заходів щодо реалізації стратегій.

6 етап. Процес контролю виконання стратегії є важливим етапом стратегічного менеджменту. Навіть добре сформульовані стратегії потребують постійного моніторингу, оскільки можуть застарівати раніше, ніж передбачалось. І для того, що підприємство не опинилося в полоні власної вже неактуальної стратегії, запроваджується процедура її постійного перегляду, оцінки, що дозволяє уникнути керівництву самозаспокоєння

Стратегічне управління як концептуальна основа та складова функціонування системи управління діяльністю сучасних підприємств спрямована на забезпечення випереджаючої поведінки підприємства, а це є можливим лише на основі формування організаційно-сформованої та інформаційно-забезпеченої системи.

Список використаних джерел:

1. Afonina A. Strategic Management Tools and Techniques and Organizational Performance: Findings from the Czech Republic. *Journal of Competitiveness*. 2015. Vol. 7, Issue 3, pp. 19-36.
2. Porter, M. E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*. November-December, pp. 61-79.
3. Qehaja A. B., Kutllovci E., Pula J. Strategic Management Tools and Techniques Usage: A Qualitative Review. Acta Universitatis Agriculturaeet Silviculturae Mendelianae Brunensis, 2017. 65(2):585-600.
4. Касич А. О., Чернова Г. Ю. Обліково-аналітичне забезпечення стратегічного фінансового менеджменту. *Бізнес-Інформ*. 2016. № 9. С. 206-211.
5. Касич А. О., Харченко Т. О. Стратегічний менеджмент суб’єктів публічної сфери. *Економіка та держава*. 2017. № 2. С. 16-18.
6. Касич А. О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств. *Бізнес-Інформ*. 2014. № 11. С. 290–294.

КАСИЧ А.О., *д.е.н., професор,*
професор кафедри менеджментута публічного адміністрування,
Київський національний університет технологій та дизайну

ЗЯТКОВСЬКА Л.В., *магістрантка*
кафедри менеджменту та публічного адміністрування,
Київський національний університет технологій та дизайну

УПРАВЛІНСЬКА ДІАГНОСТИКА ПОТЕНЦІЙНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Якість та результативність управлінських рішень значною мірою залежить від належного інформаційного забезпечення, а отже, від сформованої системи діагностики реальних процесів, що відбуваються на підприємстві. Процес діагностики (від грецького «diagnosis») передбачає процес дослідження об'єкта

діагнозу з метою формування об'єктивного розуміння про його стан. В науковій літературі найчастіше використовуються поняття «економічна діагностика», «фінансова діагностика», інші, однак в контексті формування управлінських рішень важливою є методика проведення управлінської діагностики. Система менеджменту на українських підприємствах, зважаючи на рівень їх конкурентоспроможності, потребує удосконалення та забезпечення керівництву комплексного розуміння закономірностей розвитку підприємства в динамічних умовах. Саме тому, питання осмислення підходів та узагальнення методів проведення управлінської діагностики є важливим як для науки, так і для практики.

Метою даного дослідження є узагальнення існуючих напрацювань українських і зарубіжних вчених щодо здійснення управлінської діагностики з позицій забезпечення комплексного моніторингу результатів діяльності підприємств, а також оцінювання потенційних можливостей їх розвитку.

Базисні підходи щодо формування теоретичних та методичних положень організації управлінської діагностики представлено в працях Андрушківа Б.М., Піхурко А.І. [1], Довбні С.Б. [2], Терлецької Ю.О. та Аксентійчук А.Я. [6]. Потреба в застосуванні нестандартних методів дослідження результатів діяльності підприємства зросла в умовах посилення нестабільності зовнішнього середовища підприємства та необхідності імплементації принципів антикризового управління, навіть для потужних і зростаючих компаній. На цих завданнях управлінської діагностики наголошено в працях [3-5]. Імплементація стратегічного підходу в управлінські процедури також актуалізувала завдання покращення інформаційного забезпечення, на чому наголошено в праці [7].

Управлінська діагностика – це процес комплексного аналізу внутрішніх ресурсів і можливостей підприємства, спрямований на оцінку їх наявності та відповідності поставленим цілям і завданням (зокрема, стратегічним завданням забезпечення та підтримки конкурентних переваг підприємства), на оцінку поточного стану підприємства, його сильних і слабких сторін, виявлення стратегічних проблем та недоліків менеджменту [1]. Таке розуміння поняття «управлінська діагностика» є важливим для визначення організаційних процедур її здійснення на підприємстві. Інколи вчені тлумачать управлінську діагностику як процес моніторингу функціонування систем управління. Однак на нашу думку, управлінська діагностика це процес інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських рішень відповідно до потреб. Якщо метою діагностики є формування управлінських рішень щодо розвитку підприємства, то ні фінансова, ні економічна діагностика не забезпечать належний рівень масштабності аналізу.

Узагальнюючи підходи, сформовані провідними вченими [1, 2] щодо організаційно-методичного забезпечення управлінської діагностики слід виокремити такі основні характеристики:

– комплексність предмету моніторингу – управлінська діагностика повинна бути спрямована на дослідження не лише результативності діяльності

підприємства, а й всього комплексу процесів функціонування та загалом бізнес-моделі;

– інформативність – результатом діагностики є формуваннявсебічної інформації щодо результатів та процесів функціонування підприємства;

– динамічність методівта моделей – складність процесу прийняття рішень визначає необхідність постійного пошуку, а такожрозширення спектру та удосконалення існуючих методів дослідження.

Комплексний підхід, який є базисним для здійснення управлінської діагностики дозволяє розглядати її як складний та послідовний процес, який, на нашу думку, повинен включати: вибір предмету діагностики, окреслення необхідної інформаційно бази, вибір методів та способів дослідження, проведення дослідження, трактування результатів аналізу, виявлення трендів та розробка прогнозів, обґрунтування базисних рішень прогнозованих проблем, розробка інструментарію імплементації управлінських рішень.

Складність предмету дослідження, спрямування діагностики на моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища дозволяє сформувати весь необхідний обсяг інформації, необхідний для формування рішень.

Проблемним питання управлінської діагностики є вибір методів. Серед традиційних методів, які використовуються, слід вказати загально-наукові методи, методи економічного аналізу, а також економіко-математичні методи. Ця група методів оперує традиційною інформацією. Найбільш динамічною групою є методи стратегічного та ситуаційного менеджменту, які удосконалюються у сучасних умовах значно частіше і спрямовані на застосування нестандартних та комбінованих способів та прийомів.

Українські підприємства, зважаючи на результативність їх діяльності та системність проблем функціонування,потребують удосконалення технологій аналізу результатів діяльності та процесів функціонування, тобто імплементації концепції управлінської діагностики. На практиці це означає розширення існуючого традиційного бачення процедур аналізу, спрямування діяльності аналітиків на представлення результатів дослідження не лише з позицій фактичних показників, а з точки зору передбачення ситуації, визначення проблемних прогнозованих ситуацій та обґрунтування раціональних управлінських рішень задля мінімізації ризиків та негативних проявів.

Список використаних джерел:

1. Андрушків Б. М., Піхурко А. І. Управлінська діагностика як спосіб пошуку напрямів покращення системи менеджменту на підприємстві. Збірник тез доп. IV Міжн. наук. техн. конф. молодих уч. та студентів «*Актуальні задачі сучасних технологій*», (25-26 листопада 2015 р.). Т.: ТНТУ, 2015. Т. 2. С. 168-169.
2. Довбня С. Б. Методологія формування дворівневої системи управлінської діагностики. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2015. № 1. С. 118-123.

3. Картохіна Н. В. Діагностика фінансового стану підприємства, як основа прийняття рішень у системі антикризового управління. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2008. № 9. С. 19-24.
4. Касич А. О., Чернова Г. Ю. Обліково-аналітичне забезпечення стратегічного фінансового менеджменту. *Бізнес-Інформ*. 2016. № 9. С. 206-211.
5. Литвин З. Б. Необхідність діагностики в умовах антикризового управління діяльністю підприємства. *Економічний аналіз*: зб. наук. праць. Тернопіль: ТНЕУ, 2015. Т. 21, № 2.С. 152-156.
6. Терлецька Ю. О., Аксентійчук А. Я. Діагностика підприємства як нова управлінська технологія. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного ін-ту. Економічні науки*. 2012. Вип. 1. С. 182-188.
7. Deac V. and Dună F. A. Diagnosis of the internal strategic context of the company strategic analysis. *Business Excellence and Management*, 2012. Volume 2 Issue 2, pp. 25-34.

КАСИЧ А.О., *д.е.н., професор,*
професор кафедри менеджменту та публічного адміністрування,
Київський національний університет технологій та дизайну

ЛИСЕНКО Р.О., *студент*
кафедри менеджменту та публічного адміністрування,
Київський національний університет технологій та дизайну

ПРИНЦИПИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

Реалізація завдань сталого розвитку вимагає мобілізації та спрямування на точки зростання всіх наявних ресурсів в країні, в тому числі, державних ресурсів, що відбувається через механізм децентралізації. Децентралізація, здійснювана в Україні впродовж останніх років, певною мірою сприяє розвитку регіонів, однак позитивні ефекти ще в повній мірі не отримано, крім того, є й прояви негативних явищ, які є перешкодою.

Для забезпечення реформування системи державного управління та спрямування всього наявного ресурсу на розвиток регіонів слід дослідити механізм впливу децентралізації на економічне зростання країни та його причинно-наслідкову дію.

Метою даного дослідження є ідентифікація ключових ризиків та обґрунтування принципів проведення реформ з децентралізації в Україні.

Ключові теоретичні та організаційно-методичні положення здійснення реформ з децентралізації в Україні представлено в працях [1-6].

Децентралізація в Європейському Союзі стала невід'ємною характеристикою управління. Фінансова децентралізація також є метою для багатьох країн, які раніше були централізованими. Ключовим питання в процесі

децентралізації є питання перерозподілу фінансових регіонів між державним рівнем та регіонами.

Розподіл фінансових ресурсів між регіонами сприяє:

– ***політичній стабільності в країні***. Основна мета децентралізації полягає в підтримці політичної стабільності. Коли країна є глибоко розділеною, особливо вздовж географічних чи етнічних ліній, децентралізація забезпечує інституціональний механізм забезпечення процесу переговорів між опозиційними групами.

– ***підвищенню ефективності діяльності урядових органів***. Цей ефект базується на тому, що локально обрані лідери знають своїх виборців краще, ніж влада на національному рівні і тому повинні бути добре позиціонується, щоб забезпечити громадські послуги місцевих жителів хочуть і потребують. Нарешті, якщо населення є мобільним, і громадяни можуть «голосувати ногами», переїхавши в інші юрисдикції.

Вказані цілі є важливими для економіки України, однак непідготовленість на некомплексність провадження реформи з децентралізації має ряд ризиків. Серед основних ризиків успішної реалізації реформ з децентралізації слід виокремити:

1. Слабка податкова база. В Україні в багатьох регіонах податкова база настільки слабка і залежність від центральних державних субсидій, так вкоренилася, що децентралізація може призвести до погіршення економічної ситуації.

2. Ризик перетворення децентралізації у безсистемний процес. Реалізація процесів децентралізації в багатьох країнах відбувається шляхом експорту моделі однієї країни в іншу без урахування місцевих політичних традицій, нормативно-правової бази або майнових прав. Як наслідок децентралізація перетворюється у безсистемний процес, оскільки відбувається втрата контролю над темпами та генезисом процесів децентралізації.

3. Відсутність дієвих інструментів контролю. Запровадження децентралізації до організаційного забезпечення на регіональних рівнях дієвої системи моніторингу цільового використання може призвести до «розмивання» обмеженого фінансового ресурсу.

4. Децентралізація тіньового перерозподілу сконцентрованих раніше на рівні центрального уряду фінансових ресурсів. Корупційна основа економіка може бути перенесена на регіональні рівні.

Для зниження імовірності впливу вказаних ризиків необхідно, щоб процеси децентралізації мали чітку конструкцію. Реформа такого масштабу може відбутися лише за великого потенціалу довіри і в суспільстві, і серед політиків.

Розуміння структурно-логічної підпорядкованості складових механізму впливу процесів децентралізації дає можливість розглядати децентралізацію як важливий механізм проведення докорінної реформи національного господарства.

Механізм впливу децентралізації не запрацює без комплексу заходів, які доцільно розглядати у вигляді етапів.

1 етап. Передбачає формування концептуального бачення цілей, складових децентралізації та набору реформ, реалізація яких забезпечить спрямування децентралізації на прискорення економічної динаміки. Якщо метою є модернізація економіка, то слід розглядати децентралізацію в загальній системі реформ, спрямованих на демонополізацію, дерегуляцію, деофшоризацію та деолігархізацію. Виключно фінансова децентралізація, яка декларується в Україні, як кардинальна реформа державного управління, не забезпечить не лише виходу на траєкторію сталого розвитку, а й оптимізації витрат державних фінансів.

2 етап. Для спрямування дії механізму децентралізації на економічний розвиток країни необхідно створити комплекс умов, для чого пропонуються наступні заходи: заходи аналітично-інформаційного забезпечення реформ, організаційних заходів та заходів з активізації економічних процесів розвитку.

3 етап. Передбачає використання державних витрат в якості фінансового важеля ділової активності у регіонах шляхом розвитку місцевої інфраструктури, підвищення інвестиційної привабливості.

Максимально-ефективна децентралізація та реальна розбудова місцевого самоврядування в умовах української економіки на початковому етапі повинна реалізуватись з дотриманням таких базисних принципів:

принципу свободи – визначає можливості місцевих органів реалізувати самоврядування в якості захисту перед концентрацією політичної влади в одному центрі;

принципу участі – це означає, що існування місцевого самоврядування дозволяє спільноті через фінансову автономію мати доступ до розподілу загального фінансового ресурс країни;

принципу самостійності, який визначає можливості громад самостійно визначати пріоритетні цілі соціально-економічного розвитку регіону;

принцип ефективності – означає здатність місцевого самоврядування забезпечити підвищення якості надання ряду послуг та оздоровлення бізнес-середовища в регіонах;

принцип демократії – визначає необхідність забезпечення прозорої системи моніторингу за ефективністю використання державних фінансів шляхом забезпечення підзвітності всіх органів місцевого самоврядування.

Дотримання зазначених принципів дасть можливість забезпечити ефективність здійснюваних реформ та прозорість їх проведення.

Список використаних джерел:

1. Касич А. О. Теоретичні аспекти впливу процесів децентралізації на економічний розвиток країни. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 8. С. 16-21.
2. Касич А. О., Петрушко А. С. Управління процесами децентралізації: зарубіжний досвід та стратегічні завдання для України. *Економіка та суспільство*. 2017. Випуск 13. С. 71-77.

3. Bodman Ph., Campbell H., Heaton K. and Hodge A. (2009). Fiscal Decentralisation, Macroeconomic Conditions and Economic Growth in Australia, School of Economics. The University of Queensland, Macroeconomics Research Group, 61 p.
4. Brueckner J. K. (2006). Fiscal federalism and economic growth. *Journal of Public Economics*. 90(10), pp. 2107–2120.
5. Feltensteina A., Iwatab S. (2005). Decentralization and macroeconomic performance in China: regional autonomy has its costs. *Journal of Development Economics*, № 76 (2005) pp.481–501.
6. Otola I. Decentralization Processes of Local Government Sector in Poland. URL: http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents.pdf

КІНЗЕРСЬКА О.О.,
асистент кафедри фешн та шоу-бізнесу,
Київський національний університет культури і мистецтв

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ НАЦІОНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Актуальним питанням, на сьогоднішній день, при досягненні сталого економічного розвитку сучасних підприємств є раціональне та збалансоване використання потенціалу підприємств, як фундамент для подальшої реалізації та розвитку зовнішніх та внутрішніх процесів.

В умовах сьогодення, в складних економічних умовах господарювання підприємствам необхідно відповідати вимогам споживачів, успішно конкурувати на ринку, адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Підприємства мають не просто пристосовуватись до змін у зовнішньому середовищі, але й прогнозувати зміни. Сучасні умови господарювання характеризуються пошуком стратегій, що дозволяють підприємствам виживати і розвиватись в зовнішньому середовищі [3].

Забродська Л.Д. розрізняє три форми розвитку: ринковий розвиток, відображає процес розширення кола споживачів, клієнтури; організаційний розвиток, відображає процес розвитку індивідуума, груп, сфер відповідальності, систем управління, ініціатив тощо; діловий розвиток – це спрямування ресурсів туди, де вони мають забезпечити максимальну конкурентоспроможність протягом максимально великого терміну часу [2].

В менеджменті набули поширення поняття «сталий розвиток підприємства», «керований розвиток підприємства», «організаційний розвиток». А.В. Черних під сталим розвитком підприємства розуміє обумовлений впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища та такий, що характеризується збільшенням його потенціалу, попиту на продукції, масштабу діяльності, можливістю забезпечити безперервний процес виробництва та зберігати платоспроможність протягом тривалого періоду часу процес змін, які

трапляються у функціонуванні підприємства. Під керованим розвитком підприємства пропонується розуміти виділену в складі підприємства систему, в якій об'єднані процеси реструктуризації та реінжинірингу, інноваційні та інвестиційні процеси, що ведуть до кількісних та якісних змін у всіх функціональних галузях підприємства, а також контури управління на основі зворотних зв'язків, де вирішуються завдання стратегічного й тактичного управління, а також запускаються механізми самоорганізації оперативного управління розвитком [4].

Необхідність управління розвитком підприємства виникає у таких випадках [5]:

– корінна зміна обраної тенденції розвитку підприємства (напрямку вектора розвитку), що супроводжується несподіваним переходом в інший атрактор розвитку. Необхідні дії: перегляд орієнтирів розвитку підприємства, повна діагностика підприємства з метою виявлення потенційних і реальних ресурсів для дифузії підприємства в новий ринковий простір і адаптації до умов внутрішнього та зовнішнього середовища, які змінились;

– відхилення від орієнтирів розвитку підприємства (комплекс індикаторів) у рамках існуючого атрактора розвитку. Необхідні дії: перегляд, мети, задач функціонування підприємства, що супроводжуються діагностичним аналізом і коректуванням ресурсів підприємства;

– корінна зміна вектора спадного розвитку підприємства на основі виникнення штучної точки біфуркації (кардинальна зміна основного вектора розвитку). Необхідні дії: всебічна оцінка потенційних і реальних можливостей підприємства для виходу з точки біфуркації, розробка механізму управління кризами [3].

Динамічний сталий розвиток підприємства характеризує вже сам процес розвитку підприємства, постійність і безперервність його змін в напрямку вдосконалення з метою переходу підприємства на якісно новий рівень діяльності. Відмінною особливістю динамічного сталого розвитку підприємства є те, що на кожному етапі розвитку відбувається «закріплення» якісних змін, поліпшень на основі циклічного відтворення постійної системи функцій підприємства, що складає зміст процесу його функціонування» [2].

Тобто, під сталим розвитком підприємства розуміють його довготривалий успіх. Забезпечити такий успіх є можливим тільки завдяки правильно обраній стратегічній орієнтації та професійному стратегічному управлінню.

З.Є. Шершньова стратегічне управління визначає як «реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності організації, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) організації та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій» [6].

Отже, стратегічне управління є основою для реалізації та розвитку сучасних підприємств, особливо в умовах кризи, так як правильно побудована мета, ціль та завдання, реалізація та прогнозування наслідків є запорукою розвитку та процвітання не тільки підприємств, як окремих одиниць економічної системи, а й економіки країни вцілому.

Список використаних джерел:
1. Забродська Л. Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії. Навчальний посібник для студентів економічної спеціальності. Харків. 2004. С. 208.
2. Квятковська Л. А. Реалізація принципів концепції сталого розвитку в діяльності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. № 1. С. 85–89.
3. Пащенко О. П. Житомирський державний технологічний університет. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 2. Т. 2.
4. Погорєлов Ю. С. Розвиток підприємства: поняття та види. URL: http://www.nbuv.gov.ua/Articles/Kultnar/knp88/knp88_75-81.pdf
5. Раєвнєва О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія. ВД «ІНЖЕК». 2006. С. 496.
6. Шершньова З. Є. Стратегічне управління. Навчальний посібник. К.: КНЕУ, 1999. С. 384.

ПАНКОВА Л.І., *к.е.н., доцент,*
доцент кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування,
Черкаський державний технологічний університет

ФІНАГІНА О.В., *д.е.н., професор,*
професор кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування,
Черкаський державний технологічний університет

КОНЦЕПТУАЛЬНЕ БАЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНИХ ІНТЕРЕСІВ В СИСТЕМІ РОЗВИТКУ ЗНАНЬ РЕГІОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Трансформація регіональних економічних систем за умов глобалізації, фрагментація національних економік та геоекономічне позиціювання регіону потребує розробки комплексної системної концепції регіональних економічних інтересів, яка на сьогоднішній момент відсутня як теоретична модель і не має адекватних механізмів реалізації в системі як українського державного так і регіонального управління. Виокремимо та систематизуємо причин такого стану:

по-перше, дослідження регіональних економічних інтересів відособлені від цілісного комплексу національних, є фрагментованими та безсистемними, що є відлунням адміністративно-командної економіки, в результаті чого вже має місце конфлікт інтересів;

по-друге, недостатній ступінь розробленості внутрішньої структури економічних інтересів, відсутність у дослідженнях розуміння того, що в умовах сучасно глобалізованого світу, інформаційної економіки при динамічному розвитку міжнародних економічних відносин носієм національних економічних

інтересів є не тільки держава, а й регіони та інші суб'єкти господарювання, наприклад, національні компанії;

по-третє, відсутні дослідження (інноваційного та кластерного) потенціалу розвитку регіонів та специфічних інтересів його використання, які важко вирішуються національними заходами та інструментами ненаукового регуляторного характеру;

по-четверте, поза увагою залишаються соціокультурні фактори та соціальні інтереси регіонального розвитку, що можуть мати чітку проекцію на інноваційність та кластроутворення, а також забезпечують мотивацію населення в обранні місця проживання, професій, моделі навчання.

У даний час в Україні з розвитком постіндустріального суспільства все більшого значення набувають соціокультурні фактори, пов'язані з емоційними, підсвідомими, стереотипними змінами. Тому необхідний аналіз впливу цих факторів на процеси регіонального кластероутворення, кластерні та інноваційні відносини в цілому і на економічні інтереси зокрема.

Це, у свою чергу, вимагає заохочення інтересів національних корпорацій до тих пір, поки вони не суперечать національним інтересам. У тому випадку, якщо інтереси окремих компаній починають виходити за рамки національних інтересів, держава зобов'язана припиняти це всіма доступними в рамках демократичного ладу способами [1, с. 74].

Регіональні економічні інтереси є складним комплексом, що потребує узгодження в парадигмі відносин «держава-регіон-бізнес-населення» з приводу виробництва, розподілу, обміну та споживання валового регіонального продукту. Цей процес узгодження повинен бути спрямований на довгостроковий розвиток як національного господарства так і регіону в умовах глобалізації. Сьогодні регіональні економічні інтереси України представлені переважно інтересами груп населення, які проживають в даному регіоні або мають тут будь-яку власність. Однак, враховуючі глобалізаційні процеси світової економіки регіональні економічні інтереси значно розширюють свої кордони за рахунок активного прояву та дії:підвищення рівня та якості життя населення регіону на основі залучення інноваційного та кластероутворювального потенціалів; реалізації принципів інноваційного розвитку, комплексного стимулювання інноваційних виробництв та відповідних ринків; сприяння розвитку регіонального підприємництва (в першу чергу малого та середнього); цільового стимулювання інвестиційної та інноваційної діяльності, збереження і розвиток регіонального інтелектуального потенціалу та системи власного науково-технічного забезпечення випуску конкурентоспроможної продукції, залучення іноземних інвесторів; недопущення підвищення рівня «тінізації» економіки; інтегрування регіону у світовий економічний простір (вихід регіонального бізнесу на світові ринки товарів і послуг, капіталів, технологій, робочої сили), і, як наслідок, отримання частки світового доходу.

Реалізація економічних інтересів, один з ключових напрямів в системі знань сучасного менеджменту, що активує формування цільових напрямів розвитку

сучасних наукових знань щодо розробки та впровадження: різних видів та моделей державної, регіональної, галузевої, корпоративної політики; стратегій та тактик розвитку регіонів та галузей; проектів реформування та системної трансформації ринків, галузей, виробництв; оновлення ділового та бізнесового середовища з позиції стандартів світового господарства, подальшої глобалізації ринків. У сучасних умовах особливого значення дане питання набуває з позиції підвищення ролі регіонів, яке тягне за собою розширення та перспективність реалізації регіональних економічних інтересів, появу нових форм їх вираження, розробки підходів цільового регулювання, гармонізації відносин. Така практика набуває свого системного розповсюдження, забезпечує суспільний прогрес в питаннях – пропорцій розвитку галузей та ринків, економічних комплексів. Диспропорційність соціального та економічного розвитку регіонів, призводить до появи протиріч регіональних економічних інтересів із загальнонаціональними, місцевими з позиції економічних інтересів населення. В процесі системного дослідження наукових надбань, положень практики, управлінського досвіду слід зробити низку висновків. Теоретичні і методологічні підходи визначення ролі і місця економічних інтересів в регіональному розвитку поки недостатньо розроблені. Так не до кінця вивчені методологічні підходи до дослідження конфліктів економічних інтересів, інституціональних засад їх вирішення та реалізації регіональних економічних інтересів. Виникає питання пошуку ефективного економічного механізму узгодження інтересів всіх рівнів суб'єктів регіонального розвитку з загальнонаціональними інтересами. У зв'язку з цим з'являється необхідність додаткового дослідження регіональних економічних інтересів відповідно до сучасних умов активного просування новітніх форм ведення господарської діяльності на основі інновацій, інноваційних продуктів та технологій, інноваційних проектів менеджменту та маркетингу, новітніх кластерних форм інтеграції підприємств та влади [2, 3].

Реалізація регіональних економічних інтересів сформує нове бачення стратегії розвитку регіонів і дозволить Україні вийти на новий рівень суспільного прогресу за рахунок інтелектуальних технологій, місцевих ресурсів, проєктів та програм малого та середнього бізнесу.

Формування ключових процесів консолідації та гармонізації регіональних економічних інтересів з національними дозволить отримувати вигоду від глобалізації, розвиваючи за рахунок реалізації інтересів розвитку територій усі інші складові суспільного життя – соціальну, науково-технічну, морально-культурну та інші сфери. В іншому випадку національні компанії починають враховувати і просувати свій бізнес-інтерес або працювати на іноземні економіки, що викликає диспропорції соціального та економічного розвитку регіонів та шкодить національній економіці в цілому. Індикаторами подібної тенденції стають такі процеси, як широкомасштабний вивіз капіталу, зниження частки наукоємної продукції в загальному обсязі виробництва, сировинний характер експорту [1].

В умовах актуалізації питання позиціювання регіону у світовому бізнесовому середовищі особливу затребуваність має реалізація геоекономічних інтересів регіонів, а також вивчення груп інтересів ринкового та бізнес-середовища, ринкової культури територій (як результуючого прояву інноваційної та інвестиційної культур). Першорядного значення набувають місце і роль глибинного інституційного аналізу проявів взаємодії економічних інтересів, механізмів та інструментів розв'язання конфліктів інтересів тощо. Оскільки кожен регіон має свою специфіку соціального, економічного і політичного характеру, то реалізація їх економічних інтересів може бути неефективним процесом в тому випадку, якщо держава в своїй політиці не враховує відмінностей в соціально-економічному розвитку і рівні життя населення регіонів, особливостях ресурсозабезпечення, перспективності та результативності процесів інформатизації та діджиталізації, що і визначає сутність протиріч між ними та державою. Досліджуючи процес реалізації регіональних економічних інтересів необхідно враховувати сутнісні ознаки розвитку регіону серед яких рекомендуємо виокремити наступні: самостійний суб'єкт економічних відносин, що має власні специфічні потреби, які визначаються його функціями в розвитку національної економіки; невід'ємна складова єдиного геополітичного і соціо-економічного простору країни; система економічних відносин, яка формується в бізнес-середовищі, визначає систему економічних інтересів як регіону так і окремих його суб'єктів.

Особливістю державної економічної політики в Україні є те, що процеси регіоналізації відбуваються в умовах найгострішого протистояння потужних економічних груп та їхніх інтересів. Групи інтересів починають безпосередньо впливати на хід прийнятих рішень, вироблення цілей державного та регіонального регулювання. Тим самим сфера законотворчості перетворюється на арену гострої політичної та адміністративної боротьби, результат якої – «продавлювання» потрібного тому або іншому групуванню рішення. При відсутності ефективної системи влади як на рівні держави так і на рівні регіону, суспільство розпадається на безліч протиборчих і одночасно пересічних угрупувань (економічних, соціальних, територіальних, етнічних) зі своїми політичними та економічними інтересами. Як наслідок, спостерігається диспропорційність соціального та економічного розвитку регіонів країни та конфлікт інтересів на всіх рівнях відтворення економічних відносин.

Складність ефективної побудови регіональної економічної політики проявляється в тому, що, вона повинна сприяти задоволенню потреб господарюючих суб'єктів і населення даної території, відповідати критеріям загальнонаціональної політики, що проводиться державою, а також створювати умови для вирішення конфліктів різних соціально-економічних груп та їхніх інтересів. Вирішення такого складного питання можлива за умов консолідації та гармонізація економічних інтересів регіону, що є передумовою їх балансу та детермінантами підвищення якості життя населення.

Список використаних джерел:
1. Никитов И. Н. Государство и национальные экономические интересы. М.: КГУ, 2004. С. 109.
2. Панкова Л. І. Теоретичні основи дослідження регіональних економічних інтересів. *Збірник наукових праць Донецького державного університету управління. Серія: Економіка*. Донецьк: ДонДУУ, 2019. Вип. 314: «Проблеми та перспективи забезпечення стабільного соціально-економічного розвитку». Т XX. С. 113-126.
3. Панкова Л. І. Економічні інтереси використання потенціалу кластерної політики у забезпеченні сталого розвитку регіонів. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Серія: економіка і менеджмент*. Черкаси: СУЕМ, 2019. Вип. 1 (26). С. 70-80.

ПИЛИПЕНКО К.А., *д.е.н., професор*
кафедри бухгалтерського обліку та економічного контролю,
Полтавська державна аграрна академія (м. Полтава, Україна)

ЩЕРБАТЮК С.Ю., *к.е.н., доцент,*
декан факультету бухгалтерського обліку,
Гродненський державний аграрний університет
(м. Гродно, Республіка Беларусь)

ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНКИ КОНТРАГЕНТІВ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЗАБОРГОВАНІСТЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Кризові явища в світовій економіці, нестабільність сировинних ринків, геополітичні проблеми, високі коливання курсів національних валют, поряд з іншими факторами збільшують ризики погіршення фінансового стану підприємств, що призводить до втрати їх фінансової стійкості і підвищення неплатоспроможності. Це, в свою чергу, породжує ланцюгову реакцію неплатежів як в окремих галузях, так і в економіці країни в цілому. Погіршення ситуації провокує і прагнення компаній до розширення бізнесу. Це досягається найчастіше за допомогою стимулювання збуту продукції через систему кредитування своїх клієнтів, що загрожує зростанням дебіторської заборгованості [1].

Питання управління дебіторською заборгованістю – це питання формування конкурентних переваг компанії та її динамічного розвитку (Сутягін, 2011). Вони вимагають комплексного підходу. Так, на думку Хелферт (2003), ключем до успішного управління запасами і дебіторською заборгованістю буде облік всіх можливих економічних альтернатив [2].

Сучасні підходи в теорії і практиці фінансового менеджменту дозволяють позначити ключові завдання при управлінні дебіторською заборгованістю. Вони пов'язані з оцінкою, по-перше, додаткових витрат ведення бізнесу, що

включають витрати по управлінню системою кредитування, втрати по сумнівних боргах, а також витрати, викликані неможливістю використання абстрактних у дебіторську заборгованість грошових коштів в більш прибуткових цілях; по-друге, вигоди від збільшення обсягів продажів, яке може бути досягнуто при наданні покупцям товарного кредиту, тобто відстрочки платежу.

Взаємовідносини між контрагентами формуються на договірній основі (відповідно до Цивільного Кодексу України (https://lawportal.com.ua/), то в рамках управління дебіторською заборгованістю виникає необхідність формування двох систем моніторингу: на стадії укладання договору (оцінка надійності потенційного дебітора); в процесі виконання договору (моніторинг інкасації боргів).

Оцінка надійності потенційного дебітора є частиною кредитної політики фірми. Тобто вже на стадії укладання договору з покупцем необхідно мінімізувати ризик втрат від токсичності боргу. У практиці менеджменту вироблені певні підходи до аналізу факторів, які враховуються при розробці кредитної політики фірми. Можна зустріти думку, що кредитні умови будуть визначатися, по-перше, станом конкурентного середовища, а по-друге, параметрами кредитоспроможності клієнта-споживача (Хелферт, 2003) [2].

Як показує аналіз спеціальних джерел, більшість підходів до управління дебіторською заборгованістю передбачає систематизацію інформаційних ресурсів. Наприклад, Етрілл (2006) включає в перелік таких джерел рекомендації інших фірм, рекомендації банків, яку публікує звітність, інтерв'ю з клієнтом, відомості кредитних агентств, рейтинги кредитоспроможності і звіти про кредитні операції, регістри рішень окружних судів, інші постачальники [3]. Ванхорн (2008) додає сюди результати банковских и коммерческих проверок, собственный опыт компании [4].

Виходячи з цього, інформаційна база для оцінки кредитоспроможності покупця може бути класифікована за різними джерелами її формування в такий спосіб: 1. внутрішні (з досвіду робота фірми з даним клієнтом); 2. зовнішні (отримані від клієнта і від третіх осіб). У будь-якому випадку, використання різних даних при прийнятті управлінських рішень пов'язане з ймовірністю виникнення інформаційних спотворень (інформаційним ризиком). Так, інформація, отримана з різних джерел, яка несуперечлива, повинна розглядатися як більш надійна в порівнянні з тією інформацією, яка отримана з одного джерела. Менш надійною буде інформація, отримана від самого клієнта і не підтверджена третьою стороною, наприклад, аудитором або яка не відповідає результатам оцінки кредитоспроможності (платоспроможності).

Керуючись зазначеними вище посилками з метою мінімізації інформаційного ризику, нами проведена систематизація отриманої інформації про клієнта у вигляді кредитного досьє, яке включає наступні розділи (табл. 1).

Таблиця 1

Деякі джерела інформації для перевірки контрагентів доступні на веб-сайтах державних органів України

Джерела	Інформаційні веб-сайти
Реєстрація бізнесу	Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб -підприємців та громадських формувань https://usr.minjust.gov.ua
	Державна податкова служба України https://tax.gov.ua/ Електронний кабінет платника податків www.cabinet.sfs.gov.ua;
Ліквідація бізнесу, банкрутство	Кабінет електронних сервісів. Єдиний реєстр підприємств, щодо яких порушено провадження у справі про банкрутство https://kap.minjust.gov.ua/services?product_id=3&is_registry=1&keywords=&usertype=allВідомості про справи про банкрутство http://vgsu.arbitr.gov.ua/pages/157
Дані про розгляд судових рішень	Єдиний державний реєстр судових рішень http://www.reyestr.court.gov.ua
Реєстр осіб, які вчинили корупційні правопорушення	Єдиний державний реєстр осіб, які вчинили корупційні правопорушення. https://corruptinfo.nazk.gov.ua/
Інформація щодо заборгованості в бюджет	Дізнайсябільше про бізнес партнера від ДФСУ. http://sfs.gov.ua/businesspartner
	Реєстр підприємств, установ, організацій України, що мають заборгованість із заробітної плати http://dsp.gov.ua/category/reiestr-borzhnykiv/ Єдиний реєстр боржників https://erb.minjust.gov.ua/#/search-debtors

Необхідність ретельної оцінки надійності потенційного клієнта і виявлення ризику виникнення токсичної дебіторської заборгованості обумовлена тим, що бізнес потребує систематизованої комплексної інформації для прийняття відповідних управлінських рішень. Наявність простроченої нереальною до стягнення заборгованості обтяжує баланс компанії і дає викривлене уявлення про її ліквідності.

Якщо ж розглядати питання додаткової перевірки контрагента, що можна розширити аналіз, наприклад, на основі методики яку використовують в Україні. Зауважимо, що згідно з даною методикою ознаками стійкої фінансової неспроможності можуть вважатися: збитковість діяльності протягом двох років; відхилення показників ліквідності від граничного значення; зупинки платежів,

триває більше трьох місяців, при наявності боргових зобов'язань, строки платежів за якими настали; наявність значного (більше трьохсот мінімальних розмірів заробітної плати) суми непогашених боргових зобов'язань, терміни платежів по яких настали більше трьох місяців тому; наявність значної суми непогашених боргових зобов'язань, визнаних юридичною особою-боржником або підтверджені виконавчими документами; наявність у підприємства значної суми непогашених штрафів, пені, неустойки, визнаних в судовому порядку, за невиконання умов договорів та недотримання вимог законодавства; наявність заяви про порушення провадження у справі про банкрутство даної юридичної особи, прийнятої до розгляду господарським судом, або провадження у справі про банкрутство цієї юридичної особи. При визнанні вказаних негативних обставин слід переглянути умови договору з контрагентом або взагалі відмові в його заключенні.

Мінімізації такого ризику сприяє грамотна політика управління дебіторською заборгованістю, найважливішим елементом якої є моніторинг контрагентів і їх платоспроможності.

Моніторинг контрагентів запропоновано проводити на основі кредитного досьє, яке включає наступні розділи: 1. інформація, отримана про контрагента на сайті офіційних державних органів; 2. інформація, розміщена на сайті контрагента; 3. інформація, отримана з документів, наданих клієнтом, в тому числі результати моніторингу платоспроможності клієнта.

Результати діагностики дозволять щодо потенційного клієнта: а) оцінити рівень його фінансової стійкості, яка буде відображати можливість погашення боргів в доступному для огляду майбутньому – financial stability (FS); pre-crisis state (PCS); crisis state (CS); b) віднести його до певної групи ризику виникнення токсичних боргів виходячи з рівня його фінансової стійкості (low; medium, high); c) прийняти рішення про доцільність укладення з ним договору (recommended (R); not recommended (NR); additional verification required (AVR)) і варіантах кредитних умов. Подальшим етапом дослідження повинна стати оцінка ефективності політики управління дебіторською заборгованістю, яка буде включати моніторинг наявних на балансі токсичних боргів і їх вплив на фінансовий стан підприємства-кредитора.

Запропонований нами механізм оцінки контрагентів в системі управління дебіторською заборгованістю сільськогосподарських підприємств дозволить контролювати невиправдане зростання дебіторської заборгованості, не допускати надмірне відволікання коштів їх обороту, знизити ризики втрати власної фінансової стійкості в наслідок лояльної кредитної політики фірми.

Список використаних джерел:

1. Shłharbatsiuk S., Pylypenko K., Papkovskaya P. The Counterparty Assessment Mechanism in the Receivables Management System of Agricultural Organizations in the Republic of Belarus and the Ukraine. *Problems of World Agriculture*, 2020, 20(2), 37-50; DOI: 10.22630/PRS.2020.20.2.11

2. Хелферт, Э. (2003). Техника финансового анализа, Питер, Санкт-Петербург: серия «Академия финансов».
3. Этрилл, П. (2006). Финансовый менеджмент для неспециалистов, Питер, Санкт-Петербург: серия «Классика MBA».
4. Ванхорн, Дж., С, Вахович, мл., Джон, М. (2008). Основы финансового менеджмента, ООО И.Д. Вильямс, Москва.

ПРАЗДНІКОВА В.Ю., *студентка*
кафедри менеджменту та публічного управління,
Київський національний університет технологій та дизайну

ЦАЛКО Т.Р., *к.е.н., доцент,*
доцент кафедри менеджменту,
Київський національний університет технологій та дизайну

СУТНІСТЬ ТА ПОНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Стратегічне управління підприємством (об’єднанням, акціонерною компанією) є для української економіки новим, незвичним процесом. Необхідність в ньому з’явилась в результаті економічної реформи, наслідком якої став перехід від планової економіки з її централізованим стратегічним управлінням галузями виробництва до ринкової економіки, в якій підприємства різних форм власності одержали повну господарську самостійність.

Основою стратегічного управління є стратегічний набір компанії, що включає в себе комплекс підприємницьких, організаційних та соціальних напрямів діяльності підприємства. Правильно вибрана обґрунтована стратегія є першим результатом та досить ефективним механізмом стратегічного менеджменту, що мобілізує використання всіх сфер діяльності організації в напрямах, що обіцяють успіх.

Стратегічне управління ґрунтується на вивченні відносин, які можна охарактеризувати за допомогою системи «середовище – організація». Концепції існування та розвитку підприємств у зовнішньому середовищі використовують різні підходи та моделі, сформовані на базі різних теорій управління.

Залежно від умов комерційної діяльності кожна фірма використовує відповідну теорію управління. Найпрогресивнішою є теорія стратегічного управління. Провідні сучасні фірми використовують систему стратегічного управління.

Концепція управління – це система ідей, принципів, уявлень, що зумовлюють мету функціонування організації, механізми взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, характер взаємовідносин між окремими ланками його внутрішньої структури, а також необхідний ступінь урахування впливу зовнішнього середовища на розвиток організації

Світова практика бізнесу показує, що більшість організацій, які досягли значних результатів у бізнесі, завдячують саме впровадженню системи стратегічного управління. Згідно з концепцією стратегіч-ного управління, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища – необхідний елемент визначення місії та цілей організації, стратегії виступають як інструменти досягнення цілей, а для успішної реалізації обраного стратегічного набору необхідно, щоб організація функціонувала відповідно до вибраної концепції управління.

У ринковій економіці кожне підприємство діє в певному конкурентному середовищі, фактори якого справляють на нього визначальний вплив. Прогнозування і аналіз конкурентного середовища достатньо трудомістка складова розробки стратегії.

Особливе місце в плановій організації діяльності займає перспективне, стратегічне планування, що є однією з основних функцій управління і становить процес визначення цілей створення організації, а також шляхів їхнього досягнення. Стратегічне планування формує основу для всіх управлінських рішень. Функції організації, мотивації і контролю менеджменту орієнтовані на розробку і реалізацію стратегічних планів. Динамічний процес стратегічного планування є тією парасолькою, під якою укриваються всі управлінські функції. Не використовуючи переваг стратегічного планування, фірма й окремі її співробітники будуть позбавлені реального способу оцінки цілей і напряму розвитку підприємства. Процес стратегічного планування забезпечує основу для управління колективом фірм. Можна відзначити, що стратегічне планування стає дедалі більш актуальним і для українських підприємств, що вступають у жорстку конкуренцію як між собою, так і з іноземними компаніями.

Аналіз стратегії підприємства охоплює всі функції та підрозділи: постачання, виробництво, фінанси, маркетинг, кадри, наукові дослідження та розробки. Кожному призначена своя роль в цьому аналізі. Нові дії та підходи покажуть можливі шляхи змін та перетворення існуючої стратегії.

Таким чином, діагностика стратегії підприємства є актуальною проблемою та необхідною задачею для максимально ефективної діяльності підприємства. Головним завданням стратегічного менеджменту є забезпечення існування підприємства на ринку.

У рамках стратегічного планування зважується безліч питань управління фірмою, у тому числі: розробка загальнофірмової стратегії; підготовка стратегічних рішень в окремих господарських сферах; аналіз конкурентного середовища; визначення основних цілей фірми; управління стратегічно важливими факторами діяльності на ринку; формування маркетингової стратегії на ринку окремих товарів; вивчення життєвого циклу продукції на ринку; управління портфелем замовлень; виявлення стратегічних перспектив фінансування капіталовкладень; формулювання загальної концепції розвитку підприємства; аналіз перспектив; дослідження структури витрат.

Більшість спеціалістів зі стратегічного управління приходять до висновку, що майбутнє організації в конкурентному середовищі можна описати за

допомогою ієрархії стратегій, в якій виділяються три рівні: 1) головна (корпоративна) стратегія, 2) стратегія бізнесу, 3) функціональні стратегії.

Проведений аналіз категорії «стратегія» показав, що різні точки зору на стратегію дають у загальному випадку різні змістовні трактування даного поняття. Це свідчить про складність, багатоаспектність і багатоплановість поняття «стратегія» і, як наслідок, про наявність великого числа класифікаційних складових у його цілісному представленні.

Стратегія розглядається як управлінський план дій, які спрямовані на досягнення встановлених ними цілей. Вона визначає, як підприємство функціонує та розвивається, а також яких конкурентних, підприємницьких та функціональних дій й заходів буде вжито для того, щоб підприємство досягла бажаного стану.

Таким чином, стратегія – це зразок, до котрого прагне підприємство. Частіше за все, за зразок беруть процвітаючу компанію та аналізують її позитивні і негативні сторони діяльності, намагаються скористатися її досвідом.

Список використаних джерел:

1. Герасимчук В. Г. Маркетинг: теорія і практика. К.: Вища школа, 2004. 327 с.
2. Виханский О. С. Стратегическое управление. М.: МГУ, 2005. 252 с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление / Сокр. Пер. с англ. М.: Экономика, 2004. 519 с.
4. Туленков Н. Ключевая позиция стратегического менеджмента в организации. *Проблемы теории и практики управления*. 2011. № 4. С. 104-109.

ПРИСТУПА В.І., *аспірант*
кафедри міжнародних економічних відносин,
Хмельницький національний університет

ЗАСАДИ СТРУКТУРНОГО ДЕКОМПОНУВАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ В КОРПОРАТИВНОМУ СЕКТОРІ

В сучасних умовах ефективне управління розвитком суб’єктів корпоративного бізнесу передбачає оперування складними інтегрованими економічними категоріями, здатними відображати цілісну картину стану і тенденцій розвитку майнової, виробничої та фінансово-економічної системи підприємства. До таких категорій відноситься економічний потенціал як характеристика (сформованості, стану, структури, взаємодії та ефективності) відповідності економічної системи підприємства та її елементів ситуації, за якої здійснюється максимально (виходячи з об’єктивних умов, ресурсних та інших можливостей внутрішнього та зовнішнього середовища) ефективне функціонування, забезпечується сталий і структурно збалансований розвиток. В системі економічного потенціалу підприємства (поруч із конкурентним, інноваційним, виробничим, маркетингово-збутовим, організаційно-

управлінським та підприємницьким потенціалами) визначна роль відводиться управлінню ресурсним потенціалом – функціонально-структурним елементом економічного потенціалу, що визначає якість процесів формування та ефективного використання ресурсного забезпечення з метою підтримання ефективності функціонування та розвитку економічної системи підприємства. Вказане, а також організація ефективного управління ресурсним потенціалом підприємства обумовлює актуальність його структурування.

На нашу думку, ресурсний потенціал підприємства потрібно трактувати як функціонально-структурний елемент економічного потенціалу, що визначає якість процесів формування та ефективного використання ресурсного забезпечення з метою підтримання ефективності функціонування та розвитку економічної системи підприємства.

Управління ресурсним потенціалом тісно пов'язане з управлінням виробничим потенціалом підприємства. Попри те, що ресурсний потенціал у визначеній нами ієрархії знаходиться нижче економічного, соціального, управлінського, інституційного, інтерфейсного та інших компонент потенціалу підприємства, виведений за межі інноваційного та конкурентного потенціалу, не применшує його важливості та значимості в процесах розвитку підприємства. Такий висновок підтверджується як внеском ресурсного потенціалу у зміцнення складових вищого порядку, так і, навпаки, – наявністю між ними системних зв'язків і впливів.

Зокрема, якісна політика у сфері формування соціального потенціалу підприємства тісно пов'язана з позитивним впливом на посилення лояльності працівників до підприємства, їх прагнення до розвитку та підвищення професійно-кваліфікаційного рівня і покращення, таким чином, інтелектуально-кадрового забезпечення; від якості управлінського потенціалу безпосередньо залежить здатність формування та ефективного використання ресурсного забезпечення машинобудівних підприємств; система інституційного потенціалу покликана стандартизувати процеси управління ресурсним забезпеченням виробничих та фінансово-господарських процесів; у межах політики реалізації інтерфейсного потенціалу підприємства відбуваються процеси комунікації з-поміж внутрішнього та зовнішнього середовища бізнесу, а це у значній мірі визначає залучення, трансфер та обмін ресурсами; інноваційний потенціал машинобудівного підприємства формує основу його конкурентного потенціалу, але ці компоненти визначаються інтелектуально-кадровими, науково-технічними та фінансово-інвестиційними ресурсами.

В системі економічного потенціалу підприємства (поруч із конкурентним, інноваційним, виробничим, маркетингово-збутовим, організаційно-управлінським та підприємницьким потенціалами), зокрема в галузі машинобудування, визначна роль відводиться управлінню ресурсним потенціалом – функціонально-структурним елементом економічного потенціалу, що визначає якість процесів формування та ефективного використання ресурсного забезпечення з метою підтримання ефективності функціонування та розвитку економічної системи підприємства. Визначені складові ресурсного потенціалу: виробнича, ресурсно-сировинна,

техніко-технологічна, інтелектуально-кадрова, фінансово-інвестиційна, нематеріальна, науково-технічна, інфраструктурна, маркетингова, логістична, інформаційна та екологічна.

механізм управління ресурсним потенціалом підприємства є економіко-управлінською підсистемою та управління цією системою не може здійснюватися статично. Управління ресурсним потенціалом підприємства має здійснюватися у відповідності зі попередньо сформованим стратегічним планом, а точніше – стратегією. Обґрунтування та подальша реалізація стратегії включає в себе визначення генеральної мети управління ресурсним потенціалом, ідентифікацію стратегічних орієнтирів (у т. ч. за групами ресурсного забезпечення підприємства та ключовими ресурсами), проведення стратегічного аналізу, обрання типу стратегії та розробку її положень, формування механізму реалізації стратегічного плану (він же механізм управління ресурсним потенціалом підприємства), безпосередню реалізацію положень стратегії та контроль досягнення визначених завдань.

Доцільно додати, що стратегія формування та використання ресурсного потенціалу промислового підприємства має розроблятися в руслі та із урахуванням положень загальної стратегії розвитку підприємства. У такому випадку значно зростає ефективність цілісної системи стратегічного планування розширення виробництва; політика та заходи, які реалізуються відносно нарощування та ефективного використання ресурсного потенціалу машинобудівного підприємства, мають стратегічно орієнтований характер, а, відтак, – соціально-економічну віддачу та ефект.

Формування та впровадження механізму управління ресурсним потенціалом машинобудівного підприємства передбачає послідовне проходження 3 етапів:

1) впровадження управлінського блоку – здійснення низки організаційних заходів, пов’язаних зі формуванням системи управління, визначенням мети, цілей та завдань, функцій, принципів і стратегічних положень відносно управління ресурсним забезпеченням, ідентифікацією суб’єктів та об’єктів управління, підготовкою до запуску підсистеми управління ресурсним потенціалом підприємства;

2) запуск процесного блоку – планування, підготовка та реалізація низки пов’язаних між собою заходів у відповідній послідовності в межах інституційно-організаційного, економічного, технологічного та інформативного інструментів;

3) налагодження ефективної взаємодії з елементами інтерфейсного блоку – використання можливостей суб’єктів зовнішнього середовища підприємства для більш якісного формування, відтворення та ефективного використання ресурсного потенціалу підприємства.

Проходження цих етапів дає передумови для отримання бажаного результату в сфері формування та реалізації ресурсного потенціалу промислового підприємства. Важливо наголосити й на логічній послідовності реалізації інструментів політики управління ресурсним потенціалом підприємства. Передусім в структурі економічної системи підприємства

потрібно сформувати внутрішню нормативно-методичну основу та організаційну структуру управління ресурсним потенціалом, тобто реалізувати заходи в межах інституційно-організаційного напряму. Це дасть змогу, по-перше, створити внутрішньо правове середовище та визначити правила поведінки під час реалізації політики розвитку ресурсного потенціалу підприємства та, по-друге, ідентифікувати працівників апарату управління, які будуть відповідальними за менеджмент в цій сфері.

Надалі слід забезпечити систему управління ресурсним потенціалом промислового підприємства ресурсами, насамперед інвестиційними, фінансовими та матеріально-технічними, а також надати достатні мотиваційні стимули для суб'єктів управління до раціональної поведінки, їх безпосередньої зацікавленості у ефективному функціонуванні системи.

В підсилення спроможності та достатнього поінформування суб'єктів внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства з питань управління розвитком ресурсного потенціалу важливо перейти до створення системи внутрішньої та зовнішньої комунікації. За рахунок цього буде сформовано інформативний блок як достатньо важливий елемент і комунікації, і популяризації практик, які реалізує підприємство в сфері управління ресурсним потенціалом.

Такою вбачається загальна логіка поетапних змін, що мають бути досягнути в ході формування та реалізації механізму управління ресурсним потенціалом підприємства. Власне, в цьому також і пояснення того, чому ми ведемо мову саме про застосування такого управлінського елемента, як механізм, оскільки саме механізм забезпечує поетапну зміну об'єкта, яким управляють; це комплексний, поетапний процес впровадження заходів та інструментів, що забезпечують перетворення сфери – об'єкта регулювання, надаючи їй на кожному з етапів нових якостей та властивостей. Лише після проходження всіх стадій отримується необхідний результат. Та вже після аналізу і контролю ведеться мова або про досягнення цілей і збереження характеристик сформованої підсистеми управління, вдосконалення механізму або його перезапуск з новими завданнями, заходами, засобами та інструментами регулювання.

Список використаних джерел:

1. Васильців Т. Г., Магас Н. В. Передумови конкурентоспроможності підприємств роздрібної торгівлі. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Т. 24. Вип. 2. С. 218-222.
2. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Юрків Н. Я. Інституційне забезпечення розширення фінансових можливостей підприємств промисловості та АПК на регіональному рівні. *Фінанси України*. 2012. Вип. 3. С. 90-101.
3. Васильців Т. Г. Удосконалення дозвільної системи діяльності малих і середніх підприємств як засіб зміцнення їх економічної безпеки в умовах економічної кризи. *Вісник Донецького національного університету. Серія В. Економіка і право*. 2009. Вип. 1. С. 279-285.

СИТНИК Н.С., *д.е.н.*
професор кафедри фінансового менеджменту,
Львівський національний університет імені Івана Франка

ЖОВТЯК К.В., *студент*
Львівський національний університет імені Івана Франка

БЮДЖЕТ УЧАСТІ ЯК ДІЄВИЙ ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ

Одним із принципів функціонування демократичної держави є принцип прозорості та залучення громадськості до участі в бюджетному процесі. Він виступає ефективним способом співпраці влади з громадою та залучення останньої до вирішення важливих проблем на місцевому рівні. Інструментом залучення громад до бюджетного процесу, що активно поширюється в Україні є практика реалізації громадських проєктів. Тому систематичний аналіз показників та їх динаміки з моменту запровадження ідеї участі громадськості в бюджетному процесі і до сьогодні є необхідним заходом.

Для того щоб мати можливість реалізовувати громадські проєкти, українські міста застосовують один із найбільш дієвих інструментів участі громадськості в бюджетному процесі – бюджет участі або, так званий, партисипативний бюджет. Як показує практика, останній є механізмом, який передбачає найвищий рівень участі громадськості у бюджетному процесі. Його сутність полягає в тому, що кожному громадянину надається право на участь у розподілі коштів місцевого бюджету через створення проєктів, спрямованих на розвиток територіальної громади та/або голосування за них. Реалізація бюджету участі може відбуватися на різних рівнях: державному, регіональному та, навіть, в окремих мікрорайонах або установах [1, с. 26].

Ідея партисипативного бюджетування вперше була запроваджена у 1985 р. в Південній Америці. В Україні механізм бюджету участі почав працювати завдяки українсько-польському партнерству, яке було започатковано у 2015 р. Першими містами, що випробували на собі принципи участі громадськості в бюджетному процесі стали Черкаси, Полтава та Чернігів. Станом на сьогодні бюджет участі активно функціонує у 45 містах України [2, с. 138].

В нашій державі бюджет участі працює лише п’ять років, проте певні результати та його вплив на різні аспекти суспільного життя громад можемо виокремити. Вплив запровадження практики партисипативного бюджетування в Україні на різні сфери життя громадськості, а саме економічну, соціальну, політичну та культурну, узагальнимо в таблиці 1.

Таблиця 1

Вплив запровадження бюджету участі на окремі сфери суспільного життя територіальних громад

Сфера впливу	Результати
Економічна	· збалансована економічна політика · розвиток інфраструктури · ефективність використання фінансових ресурсів на місцевому рівні · бюджет участі допомагає оперативно реагувати на найбільш гострі економічні проблеми в житті громади
Соціальна	· соціальна згуртованість та інтеграція · розвиток громадянської освіти · розвиток громадянського суспільства
Політична	· зростання якості державного управління на місцевому рівні · підвищення рівня довіри місцевого населення до політичної влади · зростання ефективності політичних рішень на виконання політичних завдань · активне сприяння децентралізації влади
Культурна	· забезпечення розвитку сфери культури · розвиток культурного простору громади

Джерело: [3, с. 26]

Практика бюджету участі у Львові була запроваджена у 2016 р. Проведене дослідження основних тенденцій та проблемних аспектів партисипативного бюджету на прикладі громадських проєктів міста протягом 2016-2019 рр. показало, що найбільша їх кількість в рамках реалізації бюджету участі була подана у 2017 р. У 2018 р. їх зменшилось на 46% порівняно з попереднім періодом. Така тенденція в основному була спричинена посиленням контролю за дотриманням умов участі в громадському бюджеті та ретельністю перевірки проєктів на етапі їх розгляду. У 2019 році відбулось зростання їх кількості – на 38% порівняно з минулим показником. Варто зазначити, що у 2019 році частка проєктів, які було відхилено, становить лише 2%. Це свідчить про зростання досвіду мешканців у проєктній роботі та їхній обізнаності у сфері партисипативного (учасницького) бюджетування.

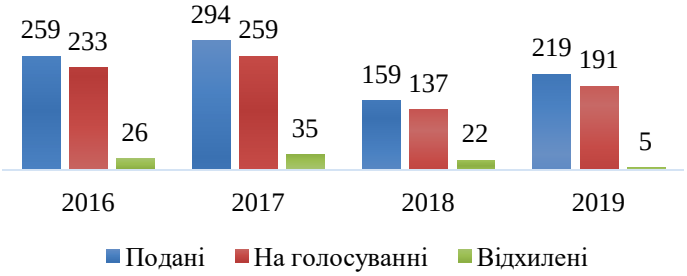

Рис. 1. **Динаміка поданих до розгляду громадських проєктів у рамках реалізації бюджету участі м. Львова протягом 2016-2019 рр.**
Джерело: побудовано авторами за даними [4].

Усі проєкти, які подаються на громадський бюджет у Львові поділяються на дві категорії. До категорії «Освітні та медичні проєкти» належать ті, які стосуються приміщень і територій шкіл, інших навчальних закладів або територій закладів охорони здоров'я. Категорія «Інші проєкти» вміщує в себе усі ті, які не стосуються освітніх та медичних закладів, і частка таких проєктів повинна бути не менше 40% від загальної кількості проєктів-переможців [1, с. 26-27].

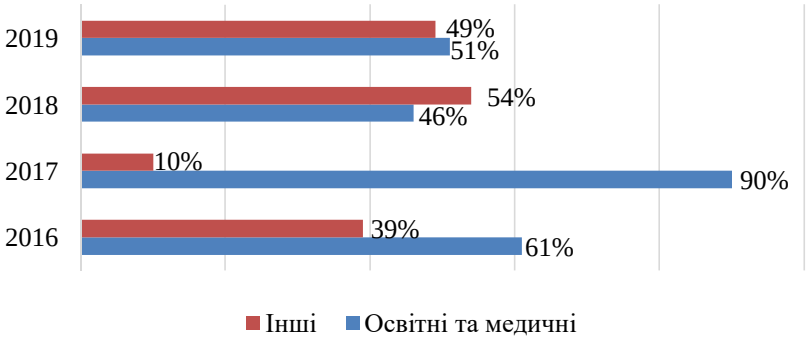

Рис. 2. **Співвідношення кількості громадських проєктів-переможців за категоріями в м. Львів протягом 2016-2019 рр.**
Джерело: побудовано авторами за даними [4].

Як бачимо з рис. 2, впродовж 2016-2017 рр. за кошти бюджету участі реалізувались в більшості проєкти в галузі освіти та медицини. Проте, після введення у 2018 р. «квоти переможців», співвідношення між цими двома категоріями вирівнюється, і багатьом освітнім проєктам довелося поступитися

першістю. Результатом таких нововведень є переважання кількості проєктів в категорії «інші» над кількістю освітніх та медичних. За результатами голосування 2019 року кількість освітніх та медичних проєктів перевищує кількість інших на 4%.

Отже, на основі проведеного аналізу, можна виокремити такі особливості у практиці планування та виконання громадського бюджету міста Львова протягом 2016-2019 років [5, с. 112]:

– більші можливості залучення голосів за той чи інший проєкт у навчальних закладів, порівняно з іншими проєктами, пов'язаними, зокрема, з інноваціями, соціальною сферою, навколишнім середовищем тощо;

– відсутність чіткої класифікації проєктів в межах категорій. Так як усі проєкти громадського бюджету, що не стосуються освітніх та медичних закладів, відносять до категорії «інші», це унеможливлює відслідковування та співставлення статистики по проєктах, пов'язаних із благоустроєм міста, житлово-комунальною сферою, охороною навколишнього середовища, інноваціями тощо;

– відносно низька та нестабільна участь громади міста у голосуванні за громадський бюджет, зокрема, у зв'язку із недостатньою інформаційною кампанією та незручностями у процесі голосування;

– виникнення проблем на етапі подання до розгляду проєктів, зокрема, пов'язаних із підготовкою документації, коректним складанням кошторисів таких проєктів тощо;

– наявність у територіальній громаді довгострокових проєктів, реалізація яких потребує тривалих термінів. До прикладу, деякі громадські проєкти, які отримати фінансування ще у 2016 р., ще досі знаходяться в процесі реалізації.

Таким чином, бюджет участі є найбільш дієвим інструментом взаємодії місцевої влади та громадськості, який вдало поєднує в собі принципи демократії та прозорості. Його впровадження в умовах децентралізації надає значні переваги для територіальних громад: сприяння реалізації тих проєктів, яких реально потребують громадяни; підвищення громадської свідомості та обізнаності в питаннях участі в бюджетному процесі; збільшення рівня довіри громадян до органів місцевого самоврядування, що в сукупності дає можливість успішної реалізації громадських проєктів та забезпечення сталого розвитку територіальної громади.

Водночас, для підвищення ефективності партисипативного бюджетування, механізм планування та реалізації бюджету участі потребує свого удосконалення. Беручи до прикладу бюджет участі міста Львова, варто зазначити, що практика залучення громадськості до бюджетного процесу на місцевому рівні потребує вирішення певних проблем. Зокрема, урегулювання кількості громадських проєктів-переможців між різними категоріями, заохочення активності мешканців територіальної громади, досягнення ефективності інформаційної кампанії стосовно громадських проєктів, підвищення обізнаності громадян стосовно практики розробки та подання громадських проєктів, удосконалення системи дистанційного голосування за проєкти тощо.

Список використаних джерел:
1. Інструменти громадської участі: Львів 2019. *Академія громадської участі*. URL: https://rm.coe.int/handbook-instruments-of-civil-participation-lviv/1680994037
2. Ситник Н. С., Стасишин А. В., Західна О. Р. Фінанси об'єднаних територіальних громад: навчальний посібник. *ЛНУ імені Івана Франка*. *Львів*. 2019. 536 с.
3. Донос Л., Плоский К. Упровадження та вдосконалення Громадського бюджету: практичні рекомендації: навч. посіб. *Проект міжнародної технічної допомоги «Партнерство для розвитку міст»*. Київ, 2019. 98 с. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/485/Public_Budget_2019.pdf
4. Громадський проєкт. Львів. Розділ «статистика». *Веб-сайт*. URL: https://gb.city-adm.lviv.ua/statistics
5. Лещук Г. В. Теоретико-прикладні аспекти планування та реалізації гро мадських проєктів. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Випуск 2, частина 2. С. 109-114.

ТУРКО О.В.[*], *студентка 2-го курсу,*
кафедра фінансів, грошового обігу та кредиту,
Львівський національний університет імені Івані Франка

ДЕРЖАВНИЙ КРЕДИТ І ДЕРЖАВНИЙ БОРГ В УКРАЇНІ: АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ТА НАПЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ

Державний кредит є одним з елементів фінансової системи держави. Швидкий розвиток сфери кредитних відносин в умовах демократії та конкурентного середовища, гнучка система кредитних інструментів, поява нових форм залучення кредитних ресурсів, підвищення ролі кредитних ринків та формування відповідної інфраструктури зумовили зростання обсягу кредитних операцій за участю держави.

У сучасному суспільстві процес реалізації державного кредиту відіграє важливу роль в управлінні фінансовою системою України. Внаслідок нестачі власних фінансових ресурсів запозичення стають основою формування фінансових відносин у державі. Кредитні відносини стосуються кожної сфери фінансової системи, в тому числі й державних фінансів. У результаті реалізації державного кредиту виникає державний борг – сукупність заборгованостей держави підприємствам, фінансовим установам, іншим державам, міжнародним фінансовим інститутам [3]. Проаналізуємо державні запозичення України протягом 2016-2020 років (табл. 1).

[*] Науковий керівник – Вишивана Б.М., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, грошового обігу і кредиту, Львівський національний університет імені Івана Франка.

Таблиця 1

Динаміка державного боргу України (в млрд. грн.)*

Показники	2016		2017		2018		2019		31.10.2020	
	сума	%	сума	%	сума	%	сума	%	сума	%
Загальний державний борг	**1929,76**	**100,00**	**2141,67**	**100,00**	**2168,63**	**100,00**	**1990,82**	**100,00**	**2368,18**	**100,00**
прямий державний борг:	*1650,83*	*85,55*	*1833,71*	*85,62*	*1860,50*	*85,79*	*1750,36*	*88,14*	*2086,89*	*88,12*
– внутрішній борг	670,65	34,76	753,10	35,18	761,09	35,10	814,24	41,51	893,73	37,73
зовнішній борг	980,19	50,79	1080,31	50,44	1099,41	50,70	936,13	46,63	1193,16	50,38
– гарантований державою борг:	*278,93*	*14,45*	*307,96*	*14,38*	*308,13*	*14,21*	*240,45*	*11,86*	*281,30*	*11,88*
– внутрішній борг	19,08	0,98	13,28	0,62	10,32	0,48	11,32	0,48	24,19	1,02
– зовнішній борг	259,84	13,47	294,69	13,76	297,81	13,80	229,13	11,38	257,11	10,87

Джерело: побудовано автором на основі [1].

За даними табл. 1 можна зробити висновок, що в Україні спостерігається тенденція до зростання державної заборгованості, яка простежується упродовж останніх років, що пов'язано з високими валютними ризиками зовнішньої заборгованості, нестабільною ситуацією з рефінансуванням боргів попередніх років, а також тиском боргових виплат на державні фінанси. Проте таке надмірне накопичення державного боргу може стати причиною виникнення проблем платоспроможності держави, а також спричинити боргову кризу в країні.

Крім того, як свідчать дані табл. 1, зовнішній борг України значно перевищує внутрішній. Науково обґрунтовано, що внутрішній борг, зазвичай, є вигіднішим і менш небезпечним, ніж зовнішній. Оскільки сплата відсотків за внутрішнім боргом залишається в межах своєї країни та в умовах помірних відсоткових ставок він не є тягарем у майбутньому [2].

Більша частина зовнішнього державного боргу – заборгованість за випущеними цінними паперами на зовнішньому ринку та позиками, одержаними від міжнародних фінансових організацій. Майже весь гарантований державою борг – зовнішній, основна частка якого – це заборгованість перед МВФ.

Чинником підвищення ефективності боргової політики, що сприяє зменшенню боргового навантаження на бюджет у коротко- та середньостроковій перспективі, є, в тому числі, оптимізація структури державних запозичень за типами боргових зобов'язань зі збільшенням частки довгострокових інструментів [2].

Проаналізувавши державний борг, можемо зробити висновок, що в Україні відбувається нарощування як зовнішнього, так і внутрішнього державного боргу, що пояснюється негативними процесами впливу внутрішніх і зовнішніх чинників на нього та неефективною борговою політикою в Україні.

Головними чинниками, що спричинили неефективну боргову політику уряду України, є девальвація гривні, яка призвела до збільшення боргу та вартості його обслуговування, падіння реального ВВП, зниження внутрішнього споживчого попиту внаслідок інфляційних процесів та безробіття, негативний вплив реальної відсоткової ставки НБУ на боргову сферу та обмеження функціонування ринку позикового капіталу [5].

Для підвищення ефективності боргової політики дослідники рекомендують вжити таких заходів [4]:

– забезпечити подальше виконання програми підтримки України Міжнародним валютним фондом та зміцнити співпрацю з іншими міжнародними фінансовими організаціями та інститутами;

– вдосконалити боргову політику України та перейти до стратегічного управління державним боргом;

– закріпити на законодавчому рівні та реалізувати середньострокову стратегію бюджетного планування і прогнозування;

– посилити регулювання державного боргу в частині оптимізації співвідношення обсягів, структури, вартості та джерел його погашення шляхом законодавчого забезпечення еквівалентності бюджетно-податкових змін та

запровадити боргові фіскальні правила як чинники оптимізації державних запозичень, зокрема, утримання балансу в емісійній діяльності та стягненні податків при нарощуванні боргу та збільшенні вартості його обслуговування;

– активізувати розвиток вітчизняного внутрішнього фінансового ринку як елементу цілісної фінансової системи та зниження вартості державних запозичень;

– підвищити якість середньострокового економічного прогнозування та планування.

Отже, державний кредит є важливим інструментом регулювання економіки. Проте для отримання позитивного результату від впливу державного кредитування на розвиток держави необхідно зосередити увагу на ефективному використанні мобілізованих коштів та контролі над їх цільовим використанням, забезпеченні їх своєчасного повернення, максимальному розв'язанні завдань, визначених фінансовою політикою держави.

Управління державним боргом в Україні нині має досить багато проблем, які гальмують розвиток економіки. Перед урядом України стоїть завдання забезпечити контроль за ризиками, пов’язаними з управлінням державним боргом, визначити заплановані види боргових інструментів, за допомогою яких планується фінансування держбюджету. Уряд повинен сформувати ефективну та діючу систему управління боргом, яка забезпечила б при цьому фінансову стабільність. Одними з найважливіших напрямів удосконалення боргової політики, на нашу думку, є вирішення питання бюджетної економії на всіх рівнях, використання запозичень для розвитку реального сектору економіки, орієнтація на внутрішній ринок.

Список використаних джерел:

1. Боргова статистика. URL: https://www.mof.gov.ua/uk/borgovi-pokazniki-st
2. Вплив політики державних запозичень та податкової політики на стан грошово-кредитної сфери України: Рішення Ради НБУ від 30.10.2018 р. № 48-рд. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/vr048500-18#Text
3. Коблик І. І. Внутрішні державні запозичення: оцінка та перспективи розвитку. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. № 22.3. С. 222–228.
4. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 6 травня 2015 року. Про Стратегію національної безпеки України: Указ Президента України від 26.05.2015 р. № 287. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/287/2015#Text
5. Сальникова Т. В. Державний борг України: оцінка та напрями підвищення ефективності управління. *Економічний вісник університету*. Переяслав-Хмельницький. 2017. № 33/1. С. 385-394.

ШКРОМИДА В.В., *к.е.н., доцент,*
доцент кафедри обліку і аудиту,
ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника»

МІСЦЕ РЕПУТАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У СИСТЕМІ КООРДИНАТ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ КОМПАНІЇ

Визнання компанії, пізнаваність її продукції та позитивне сприйняття серед стейкхолдерів виступають вагомими драйверами сталого розвитку, які в сукупності породжують постійні продажі, забезпечують високу маржу та підсилюють конкурентні позиції на відповідному ринку. Ключовим чинником такого успіху є бездоганна корпоративна репутація компанії, значимість і роль якої все більше дослідників засвідчують у своїх публікаціях як на теоретичному, так і на практичному рівнях.

Визначено, репутаційний менеджмент як окремий компонент системи управління компанії супроводжується дискусійними питаннями щодо його виокремлення та самостійності. У літературних джерелах з цього приводу простежуються різні думки серед науковців та практикуючих фахівців, які потребують узгодження. Одні дослідники відносять репутаційний менеджмент до компетенцій «public relations» [2, 4, 6] та, водночас, інші − виокремлюють та доводять його самостійність як окремої системи менеджменту, яка має свою мету та конкретні завдання [3, 5, 8].

У ході дослідження доведено, репутаційний менеджмент є самостійним компонентом системи менеджменту компанії. Обґрунтування такого твердження виражається сутнісним наповненням корпоративної репутації, супроводжується чітко поставленою метою і функціями, які виконуються, а також обґрунтуванням важливості репутаційного менеджменту у діяльності компанії та її стратегічному розвитку. Погоджуємося, репутаційний менеджмент глибоко інтегрований з іншими компонентами системи менеджменту, такими як «public relations», «корпоративні комунікації» та «корпоративні відносини», внаслідок чого їх часто ототожнюють. Проте, означені компоненти системи менеджменту вирізняються один від одного як за змістом, так і за призначенням. Встановлено, найвищою метою репутаційного менеджменту є конструювання корпоративної репутації та досягнення лояльності ключових стейкхолдерів.

Встановлено, в економічній літературі часто зустрічаються поняття «управління репутацією» та «репутаційний менеджмент», які часто авторами різних публікацій ототожнюються. Вважаємо, такий підхід відносно «репутації» є правильним, хоча етимологічний зміст процесу «управління» в цілому є більш ширшим та «охоплює об’єкти як живого, так і неживого походження» [3]. Менеджмент, у свою чергу, є складовою системи, де об’єктами управління виступають ділові відносини та організаційні структури [1].

З огляду вищенаведеного, пропонуємо авторське визначення «репутаційного менеджменту», під яким варто розуміти окремий ціле направлений сегмент системи управління діяльністю компаній, який ґрунтується на міждисциплінарному підході та шляхом використання інформаційних і комунікаційних ресурсів дозволяє конструювати та підтримувати очікувану корпоративну репутацію задля досягнення стратегічних цілей і завдань [7].

Візуалізацію такого твердження можна подати у вигляді рис. 1.

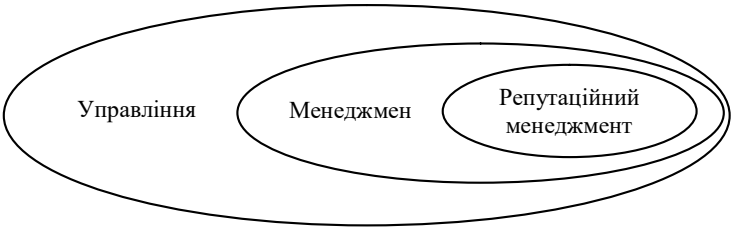

Рис. 1. **Місце репутаційного менеджменту у системі координат процесу управління діяльністю компанії**

Джерело: розроблено автором.

Підсумовуючи, слід відзначити, що репутаційний менеджмент є самостійним компонентом системи менеджменту, який має свою мету і завдання, характеризується специфічними особливостями, що виокремлює його від інших складових, та відіграє ключову роль у досягненні стратегічних цілей компанії. У цьому контексті, передумовами впровадження і застосування репутаційного менеджменту в сучасних реаліях бізнес-оточення є декілька:

− перенасиченість ринків і перманентне зростання конкурентної боротьби за споживача;

− вільний доступ до будь-якої інформації через інтернет-середовище та відкритість перед зовнішнім світом;

− суспільний запит на прозорість здійснення економічної діяльності та долучення компаній до спільного вирішення екологічних і інших соціальних питань.

Науковою цінністю проведених досліджень є доповнення теоретико-методологічної основи репутаційного менеджменту, зокрема в частині вирішення дискусійних аспектів його впровадження у діяльність компаній.

Список використаних джерел:

1. Drucker P.F. *Management cases*. Harper Collins. 2019.
2. Finn D.W, Baker J., Marshall G.W., Anderson R. Total quality management and internal customers: measuring internal service quality. *Journal of Marketing Theory and Practice*. 1996. № 4(3). P. 36-51.
3. Fombrun C.J., van Riel C. The Reputational Landscape. *Corporate Reputation Review*. 1998. № 1. P. 5-14.

4. Hutton J.G. The definition, dimensions and domain of public relations. *Public Relations Review*. 1999. № 25(2). P. 199-214.
5. Nakra P. Corporate Reputation Management: «CRM» with a Strategic Twist. *Public Relations Quarterly*. 2000. № 45(2). P. 35-42.
6. Newsom D., Turk J., Kruckeberg D. *Cengage Advantage Books: This is PR: The Realities of Public Relations*. Cengage Learning. 2012.
7. Shkromyda V. Disputed aspects of the reputation management implementation. Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University. 2020. № 7(3). P. 60−67.
8. Wiedmann K., Buxel H. Corporate Reputation Management in Germany: Results of an Empirical Study. *Corporate Reputation Review*. 2005. № 8. P. 145-163.

Секція II. Обліково-аналітичне забезпечення прийняття антикризових рішень

АВЕРКИН Я.Ф.,
аспірант кафедри обліку і оподаткування,
Західноукраїнський національний університет

ЗНАЧЕННЯ ЦЕНТІВ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ПИВОВАРНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ ПРИ ПРИЙНЯТТІ АНТИКРИЗОВИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Формування центрів відповідальності на підприємстві є важливою передмовою в ході прийняття антикризових управлінських рішень. Необхідно зазначити, що виділення центрів відповідальності викликано розподілом повноважень між працівниками підприємства, надання керівникам підрозділу прав самостійно приймати рішення та закріплення відповідальності за наслідки таких рішень.

В розпорядження окремих структурних підрозділів виділяються засоби виробництва, вони мають право використовувати ці засоби для отримання продукції. При цьому контроль за витрачанням здійснюють не лише в оперативному порядку, а й узагальнюють дані про формування собівартості продукції в регістрах обліку.

Вибір центрів витрат, як показує досвід США, Німеччини та інших країн, визначається бажанням управлінців мати додаткові точки контролю витрат у структурному підрозділі підприємства, мати можливість калькулювати собівартість продукції.

Дійсно, центри витрат пов'язують з калькулюванням собівартості продукції, а центри відповідальності з управлінням собівартістю, тому ці поняття виражають різні економічні процеси. При цьому, в одному центрі витрат може бути одна відповідальна особа (начальник цеху), або кілька, якщо окремі особи цеху призначені відповідальними за раціональне використання ресурсів підприємства (головний механік відповідає за основні засоби, проведення ремонтів, наладку устаткування, головний енергетик – за використання усіх видів енергії, майстри - за використання матеріалів тощо).

Разом з тим, бувають випадки, коли відповідальність покладається на одну посадову особу, а об'єктом контролю виступає кілька центрів витрат. Наприклад, начальник цеху відповідає за формування собівартості по всіх дільницях, які входять у склад цеху. Сфери відповідальності – це групування витрат на виробництво по окремих підрозділах і відповідальних особах, які контролюють собівартість продукції. Сфери відповідальності поділяють за їх відношенням до процесу виробництва на основні і функціональні. Необхідно розрізняти такі центри відповідальності:

– центри витрат – це організаційно-структурні підрозділи підприємства або їх частини, керівники яких несуть відповідальність лише за витрати (робочі місця, бригади, ділянки, цехи обслуговуючого та допоміжного виробництва, відділи, служби тощо). Залежно від характеру здійснюваних функцій пропонуємо виділяти виробничі, допоміжні та номінальні центри витрат. Виробничі центри витрат виділяються в цехах основного виробництва. Допоміжні центри витрат виділяються в цехах та на ділянках, які займаються матеріально-технічним забезпеченням та обслуговуванням основного виробництва. Номінальні центри витрат виділяються в функціональних (адміністративних) відділах і службах підприємства;

– центри доходів – це організаційно-структурні підрозділи підприємства або їх частини, керівники яких несуть відповідальність за доходи (відділи збуту, секції продажу, регіональні представництва тощо);

– центри прибутку – це структурні підрозділи підприємства, керівники яких несуть відповідальність за витрати і доходи та мають можливість оцінити фінансовий результат їх діяльності (магазини, відділення, філії тощо);

– центри інвестицій – це підприємство в цілому, керівник якого контролює витрати, доходи, фінансові результати та інвестиції у власні активи.

Основою обліку за центрами відповідальності є закріплення витрат, прибутків і доходів за керівниками різних рівнів і систематичний контроль за виконанням ними затверджених планів, доходів та прибутків підприємства у визначеному ринковому середовищі**.**

Діяльність центрів доходів та прибутку, у контексті впливу на інвестиційні ресурси, повинна забезпечувати безпосередньо процес їх формування на реалізацію. Тобто в окремих управлінських ланках, підприємство повинне проводити процес пошуку джерел збільшення доходу та прибутку, шляхом оптимізації структури асортименту продукції, збільшення рівня рентабельності, збільшення попиту на неї та ін. Безпосередньо діяльність центрів прибутку повинна буди направлена і на підвищення інвестиційної привабливості підприємства, підвищення вартості її цінних паперів та залучення до капіталу підприємства максимально обґрунтованого обсягу власних, позикових і залучених інвестиційних ресурсів. Проаналізувавши вплив центрів витрат, доходів та прибутку на центри інвестицій, можна прийти до висновку, що їхній вплив має різний характер, який можна виразити у наступному:

– центри витрат забезпечують виконання умов інвестування, через дотримання інвестиційних розрахунків ефективності проектів та програм, що виражено у забезпеченні виконання запланованих обсягів виробництв продукції, її собівартості і умов беззбитковості; центри витрат мають обмежений вплив на процес формування інвестиційних ресурсів та на джерела їх утворення, за виключенням амортизаційних відрахувань активної частини основних фондів, обсяг яких залежить від інтенсивності виробництва;

– центри доходу та прибутку забезпечують формування фактичних розмірів чистого прибутку підприємства, що є основою дивідендної політики підприємства; визначає вартість цінних паперів підприємства; можливих

розмірів залученого позикового капіталу, його вартості; забезпечує повернення вкладеного капіталу через суми чистих грошових потоків від проекту, що залежать від обсягів реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) та ціни на неї.

Тому необхідно розмежувати вплив центру інвестицій на центри витрат, доходів і прибутку через формування двох підсистем центру інвестицій, а саме центр формування інвестиційних ресурсів та центр виконання інвестиційного планування, метою діяльності яких може бути виконання наступних завдань:

– центр формування інвестиційних ресурсів забезпечує контроль за дотриманням планових рівнів прибутковості підприємства, оптимізацію капіталу підприємства за умови його автономії від зовнішніх джерел фінансування; формування засад розвитку підприємства та основі акумулювання усіх видів інвестиційних ресурсів та підвищення рівня його інвестиційної привабливості.

– центр виконання інвестиційного планування забезпечує контроль за виконанням виробничої програми підприємства, оптимізацію обсягу та структури витрат на виробництво продукції (товарів, робіт, послуг), забезпечує ефективний процес організації праці на підприємстві та збільшення мотивації праці працівників підприємства.

Зважаючи на характер, і на масштаби відповідальності в табл. 1 наведено характеристику рекомендованих центрів відповідальності для підприємств пивоварної галузі та відповідальних осіб кожного центру.

Таблиця 1

Характеристика діяльності рекомендованих центрів відповідальності на підприємствах пивоварної галузі

Керівник центру відповідальності	Тип центру		Сфера контролю	
	основний	у розрізі центрів інвестицій	основний	у розрізі центрів інвестицій
1	2	3	4	5
Основні центри відповідальності				
Генеральний директор	Інвестиції, доходи прибуток, витрати	Центр формування інвестиційний ресурсів	Дохідність та рентабельність діяльності; сукупний капітал підприємства	Обсяг власних і залучених інвестиційних ресурсів, інвестиційний імідж та привабливість підприємства
Комерційний директор	Доходи прибуток, витрати		Ціна продукції; обсяг продажу; витрати на збут	Ціна продукції; обсяг продажу; витрати на збут

1	2	3	4	5
Фінансовий директор	Інвестиції, прибуток, витрати		Ціна продукції; обсяг продажу; фінансові доходи та витрати	Обсяг чистого прибутку, мінімізація вартості позикового та залученого капіталу, ліквідність активів підприємства
Фінансовий директор	Доходи, витрати		Систематизація та автоматизація бухгалтерського обліку	Оптимізація платіжної дисципліни на підприємстві, нарахування амортизаційних відрахувань, управління адміністративними витратами
Директор з виробництва	Витрати	Центр виконання інвестиційного планування	Обсяг виробництва, сукупні витрати виробництва	Виконання плану виробництва продукції, оптимізація структури постачальників, мінімізація виробничої собівартості
Головний технолог	Витрати		Обсяг виробництва, витрати виробництва	Мінімізація технологічної собівартості, організація виробництва
Майстри (начальники) цехів, відділів та дільниць	Витрати		Обсяг виробництва, витрати цехів	Якість продукції, виробничі простої, мінімізація технологічних витрат, фонд робочого часу
Допоміжні центри відповідальності				
Заст. директора по загальним питанням (в тому числі керівники складу, транспортного, ремонтного, енергетичного та інших відділів)	Витрати	Центр виконання інвестиційного планування	Витрати допоміжних центрів відповідальності	Обертання залишків продукції на складі, поточний ремонт, мінімізація загальновиробничих витрат, енергозбереження

Робота центрів відповідальності на підприємстві повинна оцінюватися, як якісними, так і кількісними показниками. В подальших наших публікаціях буде подано показники, які характеризуватимуть діяльність керівників центрів відповідальності, визначення критеріїв роботи відповідних центрів відповідальності підприємства на ринку.

ГЛУХОВА В.І., *к.е.н., доцент,*
завідувач кафедри обліку і фінансів,
Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського

СКАБЕНКО Я.О., *магістрантка кафедри обліку і фінансів,*
Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського

НЕМАТЕРІАЛЬНІ АКТИВИ У СКЛАДІ НЕОБОРОТНИХ АКТИВІВ ПІДПРИЄМСТВА

Матеріальну основу сучасного виробничого підприємства формують необоротні активи, які використовуються впродовж декількох операційних циклів та визначають технологічні характеристики продукції, що випускається. Безумовно левову частку у складі необоротних активів підприємств займають основні засоби, однак значення інших, зокрема нематеріальних активів (НМА), гудвілу, в умовах інноваційної економіки зростає та потребує дослідження.

Ключовою проблемою українських підприємств є відсутність інформації про нематеріальні активи у фінансовій звітності, що по факту означає, неважливість вартісної їх величини в процесі оцінювання активів в цілому.

Питання оцінки, обліку, аналізу та управління нематеріальними активами досить детально розкриваються в працях Касич А.О. [1-4], Куцик П.О. [6], Маргасової В.І. [7], Кузик Н.П., Боярової А.О. [8].

Метою даного дослідження є вивчення основних проблем оцінки нематеріальних активів, причин їх виникнення та обґрунтування основних завдань підвищення ефективності управління необоротними активами в цілому.

НМА це сукупність неосяжних активів, які застосовуються у створенні кінцевого продукту, підвищують вартість самого підприємства. Іншими словами, НМА це майно підприємства, яке не має уречевленої форми, може бути достовірно визначеним, має свою вартісну оцінку та приносить економічну вигоду (дохід) своїм власникам від його використання.

Серед ключових характеристик нематеріальних активів: переважання змістової форми та відсутність матеріальної форми; утримання підприємством з метою їх використання та отримання на цій основі прибутку; складність визначення терміну корисного використання та величини майбутнього прибутку; схильність до морального та технічного старіння.

У звітності українських підприємства частка нематеріальних активів у активах складає дуже невелику величину, за видами – переважає програмне

забезпечення, тобто підприємства не володіють вартісно-оціненими об'єктами інтелектуальної власності, використання яких дає можливість отримувати на їх основі прибуток. З іншого боку, якщо взяти ряд компаній, на яких впродовж попередньої історії здійснювались наукові дослідження, результати яких знаходяться в архівах, то їх нематеріальні активи є неоціненими.

Саме тому основними проблемами обліку, аналізу та управління нематеріальними активами є: складність оцінки, неоднозначність трактування, труднощі виокремлення їх ролі.

Не менш проблем у складі необоротних активів є така складова як гудвіл, який в ряді країн відносять до нематеріальних активів.

Більшість науковців визначають гудвіл як різницю між ринковою оцінкою пасивів і ринковою оцінкою активів. А на думку Бланка І.А. гудвіл є одним з видів нематеріальних активів, вартість якого визначається різницею між ринковою (продажною) вартістю підприємства як цілісного майнового комплексу та його балансовою вартістю (сумою чистих активів) [1].

Основні методи, які використовуються вченими для аналізу гудвілу наведено в роботі [5]. У переважній більшості міжнародні агенції розглядають гудвіл як вартісний вираз ділової репутації підприємства. Беручи за основу зазначений підхід все більша кількість підприємств, які відображали гудвіл у звітності йдуть шляхом амортизації гудвілу та зведення його величини у звітності фактично до нуля.

Беручи до уваги розуміння гудвілу як вартості діючого підприємства ставить під сумнім доцільність їх обліку та відображення у звітності, оскільки це характеристика підприємства з боку ринку, а це зумовлює високу динаміку величини. За таких умов облікування гудвілу є складним процесом та не має доцільності. Тлумачення нематеріальних активів як вартісно-вимірюваних об'єктів інтелектуальної власності значною мірою відрізняється та потребує обліку, а отже відображення у звітності.

Таким чином, навіть у складі необоротних активів є проблемні питання з оцінкою, тлумаченням значення.

Для подолання зазначених в даному дослідженні та багатьох інших проблемних питань з обліку НМА, на нашу думку, доцільно: здійснити уніфікацію тлумачення у нормативних документах та в практичній сфері; сформувати базисні підходи до оцінювання вартості НМА, опрацювати та імплементувати досвід зарубіжних підприємств в частині оцінки та обліку НМА.

Список використаних джерел:

1. Бланк І. А. Основи фінансового менеджмента. Т.2. К.: Ника-Центр, 1999. 427 с.
2. Касич А. О. Хімич І. Г. Теоретичні основи оцінки та обліку нематеріальних активів. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Збірник наукових праць. Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. Харків: НТУ «ХПІ». 2013. № 50 (1023). С. 69-75.

3. Касич А. О., Онищенко О. В. Еволюція наукових підходів до формування облікової політики підприємства *Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського*. Кременчук: КрНУ, 2013. Вип. 1/2013 (78). С. 172–181.
4. Касич А. О. Теоретичні та методичні основи оцінки і обліку гудвілу підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Збірник наукових праць. 2015. випуск 1(45). Том 2. С.28-33.
5. Касич А. О., Плахотнікова М. Г. Гудвіл підприємства: сутність та обліково-аналітичне забезпечення у практиці українських і зарубіжних підприємств. *Ефективна економіка*. 2015. №12. http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4620
6. Куцик П. О., Дрогобицький І. М., Плиса З. П., Скоп Х. І. Облікові концепція вартістю нематеріальних активів підприємства. Львів: Растр-7, 2016. 268 с.
7. Маргасова В. І. Стратегія управління необоротним капіталом. *Вісник Національної академії*. 2003. № 4. С. 218-224.
8. Кузик Н. П., Боярова А. О. Актуальні проблеми обліку та оцінки нематеріальних активів. *Облік і фінанси АПК*. 2010. № 3. С. 40-44.

ГЛУХОВА В.І., *к.е.н., доцент,*
завідувач кафедри обліку і фінансів,
Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського

ЧОРНОВОЛЮК О.М.,
магістрантка кафедри обліку і фінансів,
Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського

ОПАНАСЕНКО М.А.,
магістрантка кафедри обліку і фінансів,
Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського

ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЇ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ ДЛЯ СТРАТЕГІЧНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Стратегічні управлінські рішення забезпечують спрямування діяльності компанії на майбутнє, стосуються всіх функціональних сфер діяльності підприємства, а отже, потребують якісної інформації. Стратегічний менеджмент оперує інформацією щодо стану зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Ключовим джерелом необхідної інформації про фінансово-економічний стан підприємства є фінансова звітність.

Питання використання інформації фінансової звітності для обґрунтування змісту стратегічних рішень досліджуються у наукових працях вчених, зокрема Бруханського Р.Ф. [1], Касич А.О. [2-4], Мниха Є. [5], Чебан Т. та Яценко В. [6], Слободяник Ю.Б. та Сиротенко Н.А. [7]. Безумовно різновиди стратегій, що

розробляються підприємствами, потребують формування комплексу відповідної інформації, основною при цьому є інформація фінансової звітності.

Метою дослідження є встановлення особливостей застосування інформаційної фінансової звітності для обґрунтування змісту стратегічних управлінських рішень.

Безумовно характеристики стратегічних рішень визначають вимоги до інформації, яка повинна бути сформована в процесі їх обґрунтування. Вона повинна бути комплексна, своєчасна, різнобічна, достовірна. Незважаючи на той факт, фактично стратегічні рішення оперують прогнозними, очікуваними чи ймовірними показниками, основою їх формування та визначення є, у переважній більшості, фактична інформація, джерелом якої є переш за все, фінансова звітність.

Традиційно фінансова звітність являє сукупність фактичної інформації за попередні звітні періоди. Ті важливі характеристики інформації, представлено у фінансовій звітності, як то достовірність, об'єктивність, комплексність, наступність – є важливими і для прийняття стратегічних рішень. В науковій літературі сформувалось поняття стратегічна бухгалтерська звітність, однак на нашу думку, це умовна назва, яка лише визначає використання в стратегічному менеджменті окремих видів фінансової звітності, яка за змістом та формою є результатом облікових процедур та фінансовою звітністю. Тобто в процесі обґрунтування стратегічних рішень менеджмент компаній використовує перш за все, фінансову звітність, а за потреб й інші види звітності, а також додатково сформовану інформацію щодо внутрішніх функціональних зон, яка не відображається у звітності, зокрема, щодо маркетингової діяльності, процесів цифровізації, ефективності самої системи управління тощо.

Суттєвий вплив на процеси формування інформації має те, які саме стратегічні рішення розробляються на підприємстві, на скільки комплексною та глибокою є стратегія, які підрозділи задіяні до розробки стратегічних рішень. Безумовно, в процесі розробки стратегії використовується різноманітна інформація: науково-технічна, щодо результатів господарювання; планова, прогнозна, контрольна, фактична та звітна. Однак формулювання загальної стратегії, яка є комплексною та базується на узагальненні змісту всіх функціональних та продуктово-товарних стратегій, потребує використання, перш за все, інформації фінансової звітності. Саме фінансова звітність містить інформацію в агрегованому вигляді, що в повній мірі відповідає потребам стратегічного аналізу.

Узагальнюючи викладені у наукових працях [1, 3, 6] вимоги щодо побудови фінансової звітності відповідно до вимог стратегічного аналізу слід вказати такі:

– відповідність організаційній структурі підприємства (об'єднання, підприємства, бізнес-одиниці);

– забезпечення менеджменту на різних рівнях управління необхідними даними;

– включення даних, необхідних для вимірювання рівня реалізації стратегічних та тактичних цілей підприємства та структурних підрозділів;

– виконання функції раннього попередження ризиків;

– забезпечення зіставності цільових, планових, контрольованих і фактичних показників у звітах;

– простий, зрозумілий та наочний формат.

Однак велика кількість українських підприємств все активніше виходять на зовнішні ринки, на яких сформувались свої конкурентні умови, працюють підприємства з різних країн, а отже для формування інформації про зовнішнє середовища підприємства мають потребу у використанні інформації фінансової звітності підприємств з різних країн. Тому в процесі використання звітності підприємств-конкурентів слід брати до уваги ту інформацію, яка наведена в звітності, що складається відповідно до Міжнародних стандартів та з урахуванням особливостей, які існують у різних країнах. Відповідно важливим для менеджерів в процесі прийняття стратегічних рішень є вміння читати не лише звітність українських підприємств, а й звітність іноземних корпорацій , головною проблемо, яка при цьому виникає є співставність звітності та даних, наведених у ній. При цьому слід заважати на те, що звітність, складена за Загально прийнятими принципами бухгалтерського обліку в США (Generally Accepted Accounting Principles – US-GAAP) чи Міжнародні стандарти бухгалтерського обліку (International Accounting Standards, IAS) має ще більш узагальнений вигляд, а тому потрібно брати до уваги річні звіти з аналітикою, що традиційно оприлюднюється на сайтах провідних компаній світу. Також існують відмінності в річних звітах, які стосуються методів розрахунку та оцінки.

Таким чином, фінансова звітність є важливою складовою процесів формування інформаційної базі обґрунтування змісту стратегічних управлінських рішень. За умови забезпечення її комплексності та співставності вона можу бути використана при проведенні як внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємства.

Список використаних джерел:

1. Бруханський Р. Ф. Облік і аналіз у системі стратегічного менеджменту аграрного підприємництва: монографія. Тернопіль: ТНЕУ, 2014. 384 с.
2. Касич А. О. Теоретичні і методичні основи аналізу внутрішніх джерел фінансування інвестиційної діяльності. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 3(117). С. 243–250.
3. Касич А. О., Чернова Г. Ю. Обліково-аналітичне забезпечення стратегічного фінансового менеджменту. *Бізнес-Інформ*. 2016. № 9. С. 206-211.
4. Касич А. О., Онищенко О. В. Еволюція наукових підходів до формування облікової політики підприємства *Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського*. Кременчук: КрНУ, 2013. Вип. 1/2013 (78). С. 172–181.
5. Мних Є. Економічний аналіз у системі антикризового управління підприємством. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2007. № 7. С. 33-37

6. Чебан Т., Яценко В. Організаційні аспекти побудови бухгалтерії стратегічного типу. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2004. № 12. С.31-36.
7. Слободяник Ю. Б. Сиротенко Н. А. Підготовка, подання та аудит фінансової звітності: траєкторія змін. *Облік і фінанси*. 2018. № 1 (79). С. 72-79.

КАНЦЕДАЛ Н.А., *к.е.н., доцент,*
професор кафедри бухгалтерського обліку та економічного контролю,
Полтавська державна аграрна академія

ІНСТИТУЦІЙНА РОЛЬ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ У ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ПРОЦЕСАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Фундаментальною ознакою нового типу суспільства є цифрова економіка, основним ресурсом якої є інформаційні дані, що генеруються у цифровому середовищі.

Цифровий сектор економіки базується на інноваційних технологіях. З точки зору бізнесу, зазначає Руденко М. В., цифровізація – це механізм зміни загальної бізнес-моделі ведення підприємництва з метою оволодіння конкурентними перевагами, створення додаткової вартості та підвищення ефективності існуючих бізнес процесів [3, с. 63]. Відповідно, в трансформаційних процесах цифрової економіки об’єктами спостереження, що потребують додаткової уваги з позицій обліку, контролю та управління є інноваційна та інвестиційна діяльність.

В основі управлінських цінностей цифрової економіки є не лише революційне впровадження інновацій для нарощування обсягів виробництва, а й інтеграція технологій із обліково-інформаційними системами, що дозволяють визначати реальні параметри господарських операцій та оцінювати їх наслідки як локально, так і у глобальних масштабах. Зауважимо: цей напрямок є пріоритетним у розвитку нової соціально-економічної та культурної стратегії «Суспільство 5.0», згідно якої фізичний та кіберпростір стають єдиним цілим задля вирішення проблем соціального характеру та забезпечення стійкого економічного зростання.

В ході ретроспективного аналізу розвитку стратегії «Суспільство 5.0» виявлено наступне:

1) «Суспільство 1.0» та «Суспільство 2.0» були суто аграрними, оскільки основним результатом праці та предметом обміну на цьому етапі була продукція сільськогосподарського виробництва;

2) «Суспільство 3.0» пов’язане із входженням людства в еру промислового виробництва;

3) «Індустрія 4.0» – період «інформаційного суспільства», що характеризується стрімким розвитком промисловості та виробничим сектором економіки, в основу якого ставиться загальна комп’ютеризація, розробка і впровадження нових технологій;

4) «Суспільство 5.0» є наступним щаблем економічної революції, в основі якої – технології Інтернету речей (Internet of Things), великих даних (Big Data), штучного інтелекту (Artificial intelligence), робототехніки (Robotertechnik) та доповненої реальності (Augmented reality) [4].

Слід відмітити: розуміння поняття стратегії «Суспільство 5.0» як суто інформаційної є базовим і в жодному разі не нівелює процеси сільськогосподарського виробництва та промисловості. Це такий тип суспільства, в якому виробництво та продаж ретельно впорядковуються за допомогою високотехнологічних розробок, що забезпечують високий ступінь злиття між кіберпростором та фізичним простором з метою створення «надрозумного суспільства» [6, с. 131-132].

Згідно концепції «Суспільство 5.0» в основі трансформації бізнес-моделей є використання інноваційних технологій систематизації інформації, які б забезпечували багатоканальний зв'язок між суб'єктами для визначення показників продуктивності діяльності фірм, ефективності інновацій та інвестицій у бізнес [5, с. 735].

Трендовий характер цифрової економіки став підґрунтям підвищення значимості поняття «інформаційні дані», що у сучасних умовах розглядається як новий вид ресурсу, що є одним із ключових факторів успішної економічної діяльності [2, с. 41].

У працях, присвячених проблемам розвитку цифрової економіки науковці оперують поняттями «інформаційне середовище», «цифровий потенціал», «цифрові технології», «інтернет речей», «програмно-технічні засоби», «інноваційні технології», «телекомунікаційні пристрої», «електронна промисловість» та ін. Використання цієї категоріальної бази дозволяє підкреслити актуальність даного напряму дослідження, окреслити проблему та напрями її вирішення лише певною мірою. Так, наприклад, при розкритті поняття «інформаційне середовище» має місце його ототожнення із «сукупністю програмно-технічних засобів, призначених для обробки даних, управління технологічними процесами, які вписані в своєрідний організаційно управлінський контур, покликаний виробляти і здійснювати на практиці конкретні рішення в тій чи іншій області життєдіяльності фірми» [2, с. 41]. При такому підході значення інформації плавно нівелюється, оскільки наявність власне засобів, здатних генерувати інформаційні потоки, ніколи не дасть очікуваного ефекту, а тому ланцюг «цифровий простір – інформаційне середовище – програмно технічні засоби» потребує суттєвого доповнення в частині використання науково обґрунтованих методів обліку й систематизації даних.

Цифрова економіка породжує нові негативні ефекти, що мають інформаційну природу. Зокрема: зростає число моделей поведінки, що ґрунтуються на даних, які не відповідають якісним вимогам повноти, достовірності та актуальності; зростають випадки зловживання у використанні інформації про конкурентів, ринки і технології; збільшується число економічних злочинів в кіберпросторі, внаслідок чого окремі суб'єкти зазнають втрат, невідомих для традиційної економіки.

Тож, каталізатором виникнення нових об'єктів облікового спостереження слід вважати інституційні трансформації, що відбуваються на фоні глобалізаційних процесів, інноваційного розвитку та інших суспільних перетворень, прогнозованих та непрогнозованих суспільних загроз [1, с. 55].

Оскільки головною метою діяльності економічного суб'єкта є одержання прибутку, в основі його цифрового інформаційного середовища завжди буде економічна інформація, що формується на підставі даних бухгалтерського обліку.

Стрімкий розвиток цифрових технологій спричиняє зміну економічних відносин, способів інституційної взаємодії економічних суб'єктів та як наслідок, виникнення нових моделей їхньої поведінки. За таких умов виникають нові ефекти цифрової економіки, у тому числі й негативні, пов'язані з використанням недостовірної (навмисно або ненавмисно викривленої інформації), господарським опортунізмом.

Стан сучасної світової та вітчизняної економіки, обтяжений наслідками впливу пандемії Covid-19, характеризується поширенням моделей опортуністичної поведінки господарюючих суб'єктів та ключових інститутів – гравців ринку, наділених реальною владою. Так, наприклад, в аграрній сфері спостерігається форсування процесів продажу землі, неконтрольоване використання земель сільськогосподарського призначення, неконтрольоване виробництво об'єктів синтетичної біології, генетично-модифікованих організмів, інтенсивна деградація природних екосистем та ін. Для визначення методологічної функції обліку у вирішенні зазначених інституційних проблем необхідно:

1) здійснити поглиблений аналіз спроможності інформаційних систем до агрегованого використання даних про сільськогосподарську діяльність та її новітні об'єкти;

2) виявити ланцюги відповідальності, способи інтерпретації та аналізу інформаційних потоків як на рівні сільськогосподарського суб'єкта так і на загальнодержавному рівні;

3) провести діагностику можливостей подолання «цифрового розриву» комунікативних зв'язків окремих систем, що генерують фінансову та нефінансову інформацію про сільськогосподарську діяльність.

Це сприятиме ідентифікації нових об'єктів облікового спостереження й розробці мультидисциплінарних команд для комплексних мультиагентних систем нового типу, що відповідають критеріям «Суспільства 5.0».

Отже, в цифровому суспільстві одним із факторів ефективності економічної діяльності в цілому стає швидкість отримання та обробки суспільно значимих даних. Ця обставина має виражатися тим, щоб не тільки вміти обробити масив інформації, але і використовувати її з метою забезпечення екологічного виробництва зі зростаючою віддачею та за економії ресурсів.

Роль бухгалтерського обліку у вирішенні зазначених проблем полягає у впорядкованій систематизації інформації про нові об'єкти, а також вдосконаленні методики обліку інноваційної та інвестиційної діяльності й напрацюванні алгоритмів синхронізації облікових даних з мультиагентними

інформаційними системами вищого рівня, які включають Інтернет речей (Internet of Things), великі дані (Big Data), штучний інтелект (Artificial intelligence). Результатом такої синхронізації може бути уточнення завдань і ролі штучного інтелекту в діагностиці ризиків та реальних загроз, причин і наслідків спотворення об'єктивних даних щодо діяльності господарюючих суб'єктів.

Інституційна роль бухгалтерського обліку у глобальних інформаційних системах цифрової економіки полягає у визначенні та збереженні параметрів власної автономії, що досягається чітким дотриманням облікової методології та одночасно унеможливлює некоректну інтерпретацію інформації «вбудованими агентами» штучного інтелекту. Це сприятиме ефективній реалізації інноваційних ідей, напрацюванню комплексних інституційних управлінських рішень, у тому числі й антикризового характеру.

Список використаних джерел:

1. Канцедал Н. А. Інституційна природа виникнення нових об'єктів обліку. *Сучасні кризові явища в економіці та проблеми облікового, контрольного та аналітичного забезпечення управління підприємством: матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції (26-27 червня 2020 р).* / відп. ред. В.В. Чудовець. Вип. 12. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2020. С. 54-57. URL: http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/handle/123456789/8552
2. Пугачевська К. Й., Пугачевська К. С. Цифровізація економіки як фактор підвищення конкурентоспроможності країни. *Світове господарство і міжнародні економічні відносини.* Випуск 25. 2018. С. 39-45. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/11_2018/13.pdf
3. Руденко М. В. Цифровізація економіки: нові можливості та перспективи. *Економіка та держава*. 2018. № 11. С. 61-65. DOI: 10.32702/2306-6806.2018.11.61
4. Суспільство 5.0 – новий етап глобалізації. *Matrix Divergent.* URL: https://matrix-info.com/suspilstvo-5-0-novyj-etap-globalizatsiyi/
5. Mihardjo L., Sasmoko S., Alamsyah F., Elidjen E. Boosting the firm transformation in industry 5.0: *Experience-agility innovation model. International Journal of Recent Technology and Engineering*. 2019. pp. 735-742. DOI:10.35940/ijrte.B1154.0982S919
6. Society 5.0. *Hitachi and The University of Tokyo Joint Research Laboratory*. Springer, Singapore. 2018. URL: https://doi.org/10.1007/978-981-15-2989-4_9

КОЛОМІЄЦЬ В.М., *д.е.н., доцент,*
професор кафедри обліку та оподаткування,
Дніпровський національний університет залізничного транспорту
імені академіка В. Лазаряна

ЗОЛКІНА О.В., *магістр економіки,*
Мелітопольський інститут державного та муніципального управління
«Класичного приватного університету»

ЗАПРОВАДЖЕННЯ ОБЛІКОВОЇ СИСТЕМИ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

Облік людського капіталу – порівняно новий напрям в фінансовій системі. У зв'язку з глобалізацією, міжнародною співпрацею країн між собою на різноманітних ринках виникає необхідність доступності фінансової, облікової інформації для користувачів. Така інформація на даний час формується в системах бухгалтерського обліку кожної окремої країни. Але при порівняних міжнародних дослідженнях вона не може бути застосована, тому що облік в кожній країні має індивідуальні особливості, пов'язані з політичними, економічними, законодавчими умовами. Доцільно розглянути нормативні документи міжнародного застосування, які можливо використовувати для цілей обліку людського капіталу, для зіставлення та порівнянності досліджень людського капіталу.

Таким вимогам відповідають International Financial Reporting Standards (IFRS) [1], previously known as International Accounting Standards (IAS), розроблені The International Accounting Standards Board (IASB). Тому за нормативну методологічну основу на міжнародному рівні в даному дослідженні пропонується застосувати Міжнародні стандарти фінансової звітності. Згідно оновленому документу «Conceptual Framework for Financial Reporting», International Accounting Standards Board прагне зменшити відмінності в обліку та звітності різних країн шляхом гармонізації регулюючих положень, стандартів бухгалтерського обліку та процедур, пов'язаних зі складанням і поданням фінансових звітів. Подальша гармонізація найкраще досягається шляхом зосередження уваги на фінансових звітах, які надають інформацію, корисну для прийняття економічних рішень. Фінансові звіти повинні мати структуру, що відповідає загальним потребам більшості користувачів при прийнятті економічних рішень. Фінансовий звіт має надавати інформацію щодо: визначити, коли купувати, утримувати або ж продавати інвестиції в капітал; оцінити управління та підзвітність управлінського персоналу; оцінити спроможність суб'єкта господарювання сплачувати заробітну плату та надавати інші виплати своїм працівникам оцінити забезпеченість сум, позичених суб'єктові господарювання; визначити податкову політику; визначити суми прибутку та суму дивідендів, що підлягають розподілу; підготувати та використовувати статистику національного доходу; діяльність суб'єктів господарювання» [2].

Нормативною та методологічною основою для обліку людського капіталу на міжнародному рівні доцільно застосувати «International Financial Reporting Standards».

В «Conceptual Framework for Financial Reporting» [2] вказано «… необхідна інформація про …., та про те, наскільки ефективним та результативним є управлінський персонал, керівна рада, та наскільки вони виконали свої обов'язки для використання ресурсів суб'єкта господарювання.»

IASB наводить також приклади обов'язків управлінського персоналу, які, на нашу думку, можливо віднести до функцій людського капіталу [3]:

– захист ресурсів суб'єкта господарювання від несприятливих впливів економічних чинників;

– забезпечення дотримання суб'єктом господарювання відповідних законів, контрактів.

В IFRS багаторазово наголошується на важливості якості виконання управлінським персоналом своїх обов'язків [1]. Вважаємо, що підґрунтям для виконання цих обов'язків є унікальний людський капітал, який необхідно враховувати та обліковувати для цілей міжнародної фінансової звітності.

Необхідна інформація про виконання управлінським персоналом своїх обов'язків. Вона не може бути оцінена об'єктивними показниками прямим арифметичним розрахунком. Тому в даному випадку для формування необхідної інформації про виконання управлінським персоналом своїх обов'язків необхідна експертна оцінка для прийняття управлінських рішень та оцінка справедливої вартості для цілей бухгалтерського обліку.

На необхідності оцінки справедливої вартості в умовах економічної та фінансової рентабельності для формування об'єктивної інформаційної системи управління наголошує С.-К. Некула [4, с. 72-75]. Акумулювання знань, професійних та комунікативних навичок, реалізація їх на практиці призводить до збільшення та накопичення людського капіталу як суб'єкта господарювання, так і національної економіки в цілому. Тому якість виконання управлінським персоналом своїх обов'язків стає частиною людського капіталу.

Наступним доводом для обліку людського капіталу вважаємо аргумент, що саме людський капітал впливає на конкурентоспроможність суб'єкта господарювання (якість людського капіталу може становити суттєву або унікальну конкурентну перевагу) та вартість компанії при її продажу. Вищеозначене корелює з вимогами IFRS про суттєвість інформації [1]: «Інформація є суттєвою, якщо її відсутність або неправильне подання може вплинути на рішення, які приймають користувачі на основі фінансової інформації про конкретний суб'єкт господарювання, що звітує».

В. Боронос, І. Плікус, В. Александров розрахували упущену вигоди від неврахування нематеріальних активів для власників конкретного підприємства. Вони визначили, що причиною розбіжності між вартістю власного капіталу, розрахованого за даними балансу, та його ринковою вартістю є наявність прихованого (позабалансового) капіталу, що втілюється в наявних нематеріальних факторах, одними з найважливіших яких стають людський

капітал та соціальний потенціал [5, с. 121-125].

Враховуючи даний пункт, відсутність або неправильне подання інформації про наявний людський капітал суперечить вимогам IFRS та зменшує або перебільшує вартість бізнесу. IFRS враховують витрати на оплату праці, соціальне забезпечення, охорону здоров'я, охорону праці, на освіту [1]. Але наявність таких важливих складових та підтримка й фінансування нормального психологічного стану, творчих та креативних здібностей, інтелектуального потенціалу не визначені.

Але ж саме людський капітал впливає на конкурентоспроможність суб'єкта господарювання та вартість компанії при її продажу. Людський капітал, соціальний потенціал є важливими та взаємодоповнювальними щодо забезпечення й підвищення економічного зростання країни [6, с. 31-34]. Вищеозначене відповідає вимогам IFRS про суттєвість інформації: «Інформація є суттєвою, якщо її відсутність або неправильне подання може вплинути на рішення, які приймають користувачі на основі фінансової інформації про конкретний суб'єкт господарювання, що звітує» [1]. Облік в країнах не враховує всіх складових людського капіталу. Тому можна стверджувати, що витрати на людський капітал відображені не в повному обсязі, викривлені.

Необхідно в IFRS передбачити комплексний облік витрат на людський капітал, у тому числі на підтримку нормального психологічного стану, наявність творчих та креативних здібностей, інтелектуального потенціалу.

Розвиток людського капіталу в довгостроковій перспективі залежить від інвестицій як на рівні окремої людини, що здійснюються, за допомогою індивідуальної діяльності співробітників і витрат підприємства, так і інвестицій на рівні регіону або держави (витрати на освіту, дослідження і розробки, інноваційну політику тощо), які створюють умови для розвитку цього капіталу.

У зв'язку з вищеприведеним, запропоновано механізми обліково-аналітичного забезпечення інституціональної системи розвитку людського капіталу національної економіки, що уособлює започаткування бухгалтерського обліку людського капталу в Національних положеннях (стандартах) бухгалтерського обліку України та його відображення в Плані рахунків бухгалтерського обліку України.

В Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати» в підрозділі «Склад витрат» в складі «Інших прямих витрат», «Змінних загальновиробничих та постійних розподілених загальновиробничих витратах», «Нерозподілених постійних загальновиробничих витрат» та «наднормативних виробничих витрат» виділити окремо «Витрати на людський капітал». «Прямі витрати на оплату праці» включити в елемент «Прямі витрати на людський капітал».

Відповідно до запропонованого удосконалення ПСБО в плані рахунків бухгалтерського обліку у складі рахунків 90 «Собівартість реалізації», 91 «Загальновиробничі витрати», 92 «Адміністративні витрати», 93 «Витрати на збут», 94 «Інші витрати операційної діяльності» встановити до кожного субрахунку аналітичний рахунок «Витрати на людський каптал». В Положення

(стандарт) бухгалтерського обліку 8 «Нематеріальні активи» в п.п. 5. додати групу нематеріальних активів «Людський капітал». Відповідно цьому внести до Плану рахунків бухгалтерського обліку до рахунку 12 «Нематеріальні активи» субрахунок 126 «Людський капітал».

Для удосконалення фінансової складової механізму інституціональної системи розвитку людського капіталу національної економіки – запровадження місцевого обов'язкового збору на соціальне відтворення людського капіталу у розмірі 0,5% фонду заробітної плати роботодавця.

Список використанх джерел:

1. Required IFRS Standards 2018. 2018. URL: https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/. (Accessed 09.12.2020).
2. Conceptual Framework for Financial Reporting (Conceptual Framework). (2018). URL: https://www.ifrs.org/-/media/project/conceptual-framework/fact-sheet-project-summary-and-feedback-statement/conceptual-framework-project-summary.pdf. (Accessed: 12.12.2020).
3. Коломієць В. М. Еволюційний поступ освіти – базова компонента формування людського капіталу. *Соціально-економічний розвиток аграрної сфери: інженерно-економічне забезпечення*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2018. С. 176–177.
4. Necula S.-C. Accounting decisions from the perspective of profitability. *Economic Annals-XXI*. 2017. Vol. 166(7-8). P. 72-75. DOI: https://doi.org/10.21003/ea.V166-14.
5. Boronos V., Plikus I., Aleksandrov V. Financial and accounting approaches to definition of the intangible factors impact on the value of the company. *Economic Annals-XXI*. 2016. Vol. 160(7-8). P. 121–125. DOI: https://doi.org/10.21003/ea.V160-24.
6. Mahmood H., Alkahtani N. Human resource, financial market development and economic growth in Saudi Arabia: a role of human capital. *Economic Annals-XXI*. 2018. Vol. 169 (1-2). P. 31–34. DOI : https://doi.org/10.21003/ea.V169-06.

ПОНОМАРЕНКО О.Г., *к.е.н., доцент,*
доцент кафедри бухгалтерського обліку та економічного контролю,
Полтавська державна аграрна академія

ОБЛІКОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОПЕРАЦІЙ З ОБ'ЄКТАМИ ШТУЧНОЇ БІОЛОГІЇ

Глобалізація світового ринку аграрної продукції за умов обмеженості ресурсів та негативних змін клімату призвела до ситуації, коли успішність товаровиробників визначається виключно рівнем економічної ефективності виробництва, що проявляється у намаганні максимізувати рівень задоволення суспільних потреб (у даному випадку в їжі) з мінімумом витрат.

Збільшення обсягів виробництва продовольчих продуктів у світі наразі реалізується за допомогою технологій нарощування показників продуктивності рослин і тварин через культивування генетично-модифікованих організмів. Однак, цей напрям розвитку агробізнесу викликає жваву дискусію як у технологічних фахівців так і у економістів, тобто має багато противників [1]. Означена проблема багатогранна: має політичний, соціальний, економічний і науково-технічний аспекти.

На нашу думку культивування об'єктів штучної біології має провадитися з дотриманням підходу, що ілюструє синергію економічної, екологічної та соціальної ефективності як прогресивний напрям розвитку всесвітньої економічної системи.

Важлива роль у описаних економічних перетвореннях має належати державі. Державна політика регулювання виробництва і обігу генетично-модифікованих організмів у сучасних умовах проявляється переважно виключно через процес екологічного маркування. Отже, потребують визначення способи реалізації торговельно-економічної та соціально-гуманістичної функції державного регулювання внутрішніх та загальносвітового ринку продовольчих товарів (визначення суб'єктного складу та функціоналу відповідних регуляторних органів).

Сьогодні механізм облікового забезпечення культивування і використання генетично-модифікованих організмів у сільському господарстві жодної з країн світу не має комплексного нормативного обґрунтування, що значно ускладнює контроль таких операцій [2, 3].

Обґрунтування методологічних засад визнання та оцінки генетично-модифікованих організмів об'єктами обліку необхідно здійснювати, виходячи з положень, що такі організми належать одночасно до різних груп активів: сировина, сільськогосподарська продукції, біологічні активи (поточні, незрілі, довгострокові).

Крім того, окремим об'єктом обліку може бути визнаний екологічний імідж товару, адекватна оцінка та розкриття інформації про який у звітності дозволить якісно поліпшити її структуру з точки зору вартості активів й інвестиційної привабливості.

Формування оцінки об'єктів обліку штучної біології слід проводити з урахуванням наявності/відсутності у виробника витрат на екологічну якість та безпечність продукції. Необхідно чітко визначити номенклатуру таких витрат та окреслити підходи до побудови відповідного механізму ціноутворення, як основи розкриття інформації про ГМО-об'єкти у обліку та звітності у вартісному вимірнику.

Однією з найважливіших складових механізму управління об'єктами штучної біології є раціонально сформована облікова політика. Результатом наукових досліджень у даному напрямі може бути побудова структури облікової політики щодо генетично-модифікованих активів з урахуванням вимог бухгалтерського та управлінського обліку.

Фахівцям з управлінського обліку слід враховувати у перспективі суттєві зміни структури собівартості продукції, вирощеної з використанням ГМО. Йдеться про можливість серйозного зростання статті витрат «Насіння і садивний матеріал» з ряду причин: витіснення ГМО рослинами своїх «біологічних родичів»; монопольне право на продаж ГМО – насіння у двох-трьох світових «компаній-монстрів»; відсутність репродуктивних якостей у ГМО-гібридів першого покоління [1]. Тому за зазначеним напрямом слід диверсифікувати ризики, передусім, ризик монопольної змови виробників насіннєвого матеріалу ГМО-культур.

Нових облікових процедур потребує також підсистема обліку земельних ресурсів за умов культивування рослинних об'єктів штучної біології в системі стратегічних цілей одночасного досягнення і продовольчої і біологічної безпеки (зонування за типами виробництва, буферні зони для перешкоджання гібридизації культур внаслідок перехресного запилення; групування рослин за часовими рамками технології вирощування; координація сівозмін).

Тож, потреба у накопиченні інформації про відокремлений облік земельних зон за типами виробництва (традиційне органічне та індустріальне з вирощуванням генетично-модифікованих культур); буферних зон між культурами; призведе до генерації нових форм документів (будуть комплектуватися відповідними новими інформаційними реквізитами) та деталізації бухгалтерських рахунків обліку земель. Тому потребує напрацювання комплекс організаційно-методичних заходів, що дозволять якісно змінити облік земельних угідь у аграрних товаровиробників, які у своїй діяльності комбінують типи аграрного виробництва.

У світлі диверсифікації економічних ризиків культивування об'єктів штучної біології також необхідною є розробка організаційних і методичних підходів до формування і облікового забезпечення спеціальних резервів-фондів для компенсації можливих збитків від провадження виробничої та збутової діяльності з ГМО.

Подальші дослідження у означеному напрямі мають проводитися синхронно з розвитком наукових досліджень у галузі права [4] – зокрема щодо інституту юридичної відповідальності за порушення у сфері культивування і розповсюдження продуктів-об'єктів штучної біології.

Список використаних джерел:

1. Біляк Ю. В. Тенденція зростання основних загроз використання гмо на сільськогосподарських підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 23. С. 58-63.
2. Брик Г. Особливості бухгалтерського обліку активів з ГМО. *Вісник Львівського національного аграрного університету. Серія : Економіка АПК*. 2015. № 22 (1). С. 80-84.
3. Замула І .В. Генетично модифіковані організми: обліковий аспект. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2013. № 3. С. 75-81.

4. Менів О. І. Співіснування генетично модифікованих та інших сільськогосподарських культур: досвід правового регулювання у Європейському Союзі. *Право і суспільство*. 2015. № 5.2 (2). С. 104-109.

СТОРОЖУК Т.М., *к.е.н., доцент,*
доцент кафедри бухгалтерського обліку,
Університет державної фіскальної служби України

ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ЩОДО ДІЯЛЬНОСТІ ГРУПИ В УМОВАХ КРИЗОВИХ ЯВИЩ

При нестабільній економічній ситуації, в умовах зростаючої конкуренції та наявності різного роду кризових явищ важливим питанням є виживання та функціонування суб’єктів господарювання. Однією із міжнародно визнаних можливостей функціонування суб’єктів в нестабільних умовах є об’єднання підприємств, організацій та установ. Оскільки разом легше протистояти різним негараздам. Згідно з ГКУ [1] підприємства мають право на добровільних засадах об'єднувати свою діяльності і результатом такого об'єднання є створення нових утворень – об’єднань підприємств. Об'єднанням підприємств є господарська організація, утворена у складі двох або більше підприємств з метою координації їх виробничої, наукової та іншої діяльності для вирішення спільних економічних та соціальних завдань [1].

На думку більшості економістів об'єднання підприємств має значний потенціал високоефективного господарювання у будь-яких умовах, а в кризових особливо. Серед найбільш вагомих переваг виділяють:

– можливість виживання в особливо важких кризових умовах;
– налагодження більш ритмічної роботи;
– зростання можливості залучити інвестиції у свій розвиток;
– вихід на зовнішній ринок;
– можливість запуску довгострокових проектів, які, з великою вірогідністю, є перспективними і прибутковими у майбутньому;
– додаткові шанси одержати кредити в умовах неплатежів і складної процедури їх отримання і, часто, на більш вигідних умовах;
– створенню позитивного іміджу у ділових колах;
– сприяння розвитку прямих довгострокових господарських зв’язків;
– полегшення вирішення проблем придбання всіх можливих ресурсів;
– можливість використання бренду, фірмового ім'я, товарних знаків на ринках України та за кордоном;
– підвищення ефективності використання матеріальних, фінансових та інших ресурсів на основі об’єднання зусиль та засобів;
– організація спільної діяльності;
– можливість розподілу праці, спеціалізації і кооперації;

– з метою проведення інших заходів виробничого, комерційного чи природоохоронного характеру.

– фінансова підтримка на стадії модернізації виробництва, перепрофілювання, перепідготовки кадрів, інвестування заходів та багато інших.

Важливою обставиною є можливість утворення об'єднання на невизначений строк або можливість діяти як тимчасові об'єднання. Тимчасовість функціонування об'єднання може бути обумовлена закінченням певного строку, встановленого засновниками в установчих документах, або досягненням відповідної мети, що була ними поставлена, а, відтак, недоцільністю подальшого його існування.

Крім того, перевагою об'єднання є можливість відповідно до чинного законодавства України входити підприємствам, які утворені за законодавством інших держав, а підприємства України можуть входити в об'єднання підприємств, утворені на території інших держав. Це також розширює інтеграційні процеси і покращує діяльність підприємств з багатьох точок зору.

В умовах нестабільності та існування кризових явищ для здійснення управління першочергове значення має забезпечення не просто інформацією, а обліково-аналітичною, обліково-контрольною та обліково-прогнозною інформацією. Прибуткова діяльність материнського підприємства та його дочірніх підприємств як єдиної економічної одиниці залежить від оцінки реальності досягнень поставлених цілей шляхом періодичного огляду її господарських операцій. Розуміння минулої діяльності групи є якісною основою для складання та оцінювання прогнозів на майбутнє.

Основним джерелом надання інформації для аналізу є консолідована фінансова звітність групи. Консолідована фінансова звітність надає для аналізу більше інформації, ніж окрема фінансова звітність материнського та дочірніх підприємств [2, с. 5]. Аналіз консолідованої фінансової звітності можна трактувати як виявлення взаємозв'язку та взаємозалежності різноманітних показників діяльності групи, включених до консолідованої фінансової звітності Аналіз діяльності об'єднання – це комплексна оцінка результатів діяльності об'єднання суб'єктів господарювання як єдиної економічної одиниці з метою пошуку, вимірювання і обґрунтування резервів підвищення ефективності фінансових показників його діяльності. Найпоширенішими напрямами аналізу консолідованої фінансової звітності є: горизонтальний аналіз; вертикальний (структурний) аналіз; аналіз трендів; аналіз коефіцієнтів. Горизонтальний аналіз дає можливість оцінити фінансову діяльність групи, а інвестори, кредитори, менеджери та інші зацікавлені особи за допомогою такого аналізу оцінюють минулий, поточний та очікуваний фінансовий стан. Аналіз трендів представляє собою порівняння кожної позиції консолідованої фінансової звітності з попередніми періодами і визначення тренду, тобто основної тенденції динаміки показника, очищеної від випадкових впливів та індивідуальних особливостей окремих періодів. Структурний або, як його ще називають, вертикальний аналіз – це структурний аналіз балансу та звіту про фінансові результати, який дає

змогу вивчити структуру активів підприємства, тобто частину оборотних коштів, основних засобів, нематеріальних активів в загальній сумі активів балансу та структуру доходів та витрат. Аналіз фінансових коефіцієнтів передбачає розрахунок співвідношень між різними статтями різних форм консолідованої звітності, щоб визначити взаємозв'язки відповідних показників.

Аналіз консолідованої фінансової звітності проводиться на основі аналізу річної окремої фінансової звітності, тобто застосовують ті ж методи, що і при аналізі річної окремої звітності. Але застосування тих же коефіцієнтів, не завжди дає ефективний і точний результат. Тому, для аналізу консолідованої фінансової звітності доречно використовувати специфічні показники: частка фінансових інвестицій в компанії групи в загальній сумі активів; доля гудвілу; доля неконтрольованої частки у власному капіталі; доля неконтрольованої частки в капіталі; 1 грн. гудвілу на 1 грн. чистих активів та інші.

Вибір методів аналізу консолідованої фінансової звітності та відповідних коефіцієнтів буде залежати від суб'єкта аналізу та визначеної мети [3]. Суб'єктами аналізу є користувачі консолідованої фінансової звітності, які мають прямий або непрямий інтерес до діяльності материнського підприємства та його дочірніх підприємств як єдиної економічної одиниці.

Нестабільність та кризові явища, як супутники сьогоднішнього нашого життя накладають відпечаток і на проведення аналізу, особливо консолідованої фінансової звітності. Сьогодні при браку часу і коштів та необхідності приймати рішення сьогодні і зараз на перший виходить доцільність проведення експрес-аналізу, замість деталізованого поглибленого комплексного аналізу фінансово-господарської діяльності групи. Актуальність і важливість експрес-аналізу обумовлена також тим, що не завжди у користувачів консолідованої фінансової звітності (інвесторів, кредиторів, акціонерів) є можливість і потреба проводити всебічний, детальний, поглиблений економічний аналіз. Експрес-аналіз має ряд переваг і незначні похибки. Експрес-аналізу дозволяє:

– швидко і своєчасно отримати основну інформацію, необхідну для оперативного управління і найшвидшого прийняття рішень;

– оперативно оглядово оцінити фінансовий стан діяльності групи на будь-який момент;

– не займати багато часу, витрачати значні кошти та трудові ресурси на проведення:

– уникнути якихось складних, трудомістких розрахунків і використання розгалуженої системи інформаційних джерел.

Сенс експрес-аналізу полягає у відборі невеликої кількості найбільш значущих і порівняно нескладних в обчисленні показників, порівнянні фактичних значень показників з нормативами, визначення основних факторів впливу, а також у відстеженні показників у динаміці. Коли час і кошти відіграють вирішальну роль, то розрахунок загальновідомих фінансових коефіцієнтів представляється зайвою справа і невиправданою затримкою результатів аналізу. Метою такого аналізу є наочна і, разом з тим, найбільш проста оцінка фінансового стану та динаміки розвитку суб'єкта

господарювання. Аналіз консолідованої фінансової звітності групи служить інформаційною базою не тільки для прийняття управлінських рішень, але й забезпечення контролю за їх виконанням, розробки обґрунтування планів, стратегії і тактики розвитку групи, виявлення резервів поліпшення фінансового стану групи тощо.

Результати експрес-аналізу дозволяють отримати оперативну, динамічну інформацію про фінансово-майновий стан підприємства, про фінансові результати його діяльності, про стан і використання фінансових ресурсів, про рівень платоспроможності, рентабельності та ділової активності групи тощо. Найбільш цінним є те, що за даними експрес-аналізу менеджер може оперативно розробити обґрунтоване управлінське рішення. Особливо важливим вважаємо експрес-аналіз фінансово-майнового стану групи, оскільки він націлений на майбутнє. На відміну від експрес-аналізу фінансових результатів діяльності чи результатів використання фінансових ресурсів, які дають інформацію про минулі події, на які вже вплинути не можливо. Важливо визначити вартість групи та дійсну вартість активів, що буде визначати майбутній фінансово-майновий стан групи.

Список використаних джерел:

1. ГКУ. URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text
2. Костюченко В.М. Проблеми та перспективи аналізу консолідованих фінансових звітів. *Бухгалтерський облік і аудит*. № 8. 2014. С. 5-17.
3. Зоріна О. А. Аналіз консолідованої фінансової звітності. URL: https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/01/321.pdf

ЦАРУК Н.Г., *к.е.н., доцент,*
декан факультету економіки, менеджменту та логістики,
Відокремлений підрозділ Національного університету
біоресурсів і природокористування України
«Ніжинський агротехнічний інститут»

РОЗВИТОК ТЕХНОЛОГІЙ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ЯК СКЛАДОВА КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ БІЗНЕСУ

Впровадження нових технологій обробки і зберігання даних спрощує ведення бізнесу, а комунікація з клієнтами та діловими партнерами все частіше здійснюється через Інтернет. Щоб максимізувати успіх бізнесу, керівник повинен бути впевнений, що його бухгалтерський персонал використовує сучасні бухгалтерські інструменти для формування обліково-аналітичного забезпечення прийняття ефективних управлінських рішень.

Незалежно від того, чи потрібно вдосконалити податкову стратегію, чи систематизувати збір платежів від своїх клієнтів, кілька хороших інструментів бухгалтерського обліку можуть значно покращити результати роботи

бухгалтерії. Інвестування в нове програмне забезпечення для бухгалтерії допоможе залучити ресурси, які можна використовувати для посилення фінансової безпеки бізнесу та підвищення конкурентоздатності підприємства в його ринковій ніші.

До винайдення комп'ютерів та Інтернету транзакції підприємств відстежувалися вручну. Паперові бухгалтерські регістри використовувалися для реєстрації платежів, товарів, робіт послуг, більшість операцій оплачувались готівкою. Якщо повернутися в історію на тисячі років тому, можна знайти древні записи, які показують бухгалтерський облік та відстеження бізнесу в найосновніших формах.

Зараз діловий світ змінився. Технологія є основним аспектом забезпечення потреб будь-якого підприємства. Якщо підприємство буде консервативним та не йтиме в ногу з технологіями часу – його клієнти, швидше за все, перейдуть до конкурентів. Однак, недостатньо лише інтегрувати технології у бізнес-системи, але потрібна впевненість, що використовуються саме ті інструменти, які підходять для галузі та індивідуальних потреб підприємства.

Сучасна інформаційна система бухгалтерського обліку на підприємстві передбачає, що технології та програми бухгалтерського обліку використовуються для систематизації усіх фінансово-господарських операцій. Кожна вхідна / вихідна транзакція повинна бути зафіксована та оброблена технологічно, а не записана вручну. Від цього залежить яким буде рівень аналітичності звітів, що продукує програмне забезпечення на інформаційні запити керівництва. Реальність є такою, що облік сьогодні вже не обмежується подвійним записом операції у дебет одного та кредит іншого рахунку, до уваги бухгалтером також приймаються інші параметри господарської операції, відображення (фіксація) яких раніше просто не була можливою в силу обмеженості технології обліку. Відтак розвитку набуває явище облікового інжинірингу.

Обліковий інжиніринг – це процес докорінної модернізації обліку і навичок облікових грантів (бухгалтерів – *прим. автора*) в умовах інформаційної цифрової економіки, що проявляється запозиченням й впровадженням в облік інноваційних інструментів та методів суміжних наук і практик. Модернізація «облікових технологій», розвиток професійних навичок фахівців в умовах цифрової трансформації є вагомим напрямом подальших досліджень, завданнями яких є збільшення продуктивних можливостей професії [1, с. 43].

Оскільки галузь бухгалтерського обліку продовжує розвиватися за допомогою технологій, важко передбачити якою буде ця практика в майбутньому. Проте, найголовніше, що можна зробити зараз, це переконатись, що бухгалтерія підприємства йде в ногу з поточними тенденціями бухгалтерського обліку. Звичайно, це не означає, що бухгалтерія підприємства перебуває на передовій усіх фінансово-платіжних та інших технологій. Іноді перше впровадження нової технології може бути не найкращою інвестицією, якщо інші ще не використовують нові системи. Отже, важливим аспектом

оновлення технологій обліку є спостереження за діяльністю партнерів і конкурентів.

Говорячи про важливість технологій, не варто забувати і про людський фактор, адже саме він визначає ефективність їх використання. Непоодинокими на практиці є випадки, коли потенціал технологій використовується лише на половину у зв'язку із низьким рівнем цифрової грамотності бухгалтера. Відтак підтримуємо думку Н.А. Канцедал, що навчання бухгалтерів повинно відбуватися з застосуванням методик, націлених на інтерактивну взаємодію з інформаційним середовищем інтернету речей та розвиток евристичного мислення індивіда, а сам процес мислення бухгалтера як соціокультурний феномен є предметом окремих досліджень, оскільки власне і є ключем до трансформації професійних можливостей, виявлення й повнішого використання корисних функцій обліку [2, с. 33].

Вважаємо, що і для керівництва підприємства, і для укладачів навчальних програм орієнтиром того, які технології обрати для впровадження чи вивчення, повинні бути світові тренди розвитку бухгалтерського обліку як практичної діяльності [3]. Такий підхід дозволить усунути розрив, що сьогодні існує між теорією навчальних програм та вимогами практики в Україні. Як зазначає д-р Крістін Контессотто з вищої бізнес-школи Deakin, успішність кар'єри в галузі бухгалтерського обліку залежить від того, наскільки бухгалтер буде знайомий з технологічними змінами, пов'язаними з обробкою і зберіганням даних, та адаптований до них [4].

Отже, «інформаційний вибух», яким розпочалась четверта промислова революція, епоха, коли бізнес буде трансформований кіберфізичними системами, дав поштовх для розвитку нових технологій обліку. З кожним днем доступність таких технологій зростає і кожне підприємство в тій чи іншій мірі може використати їх переваги. Проте, щоб технології бухгалтерського обліку були складовою конкурентоздатності бізнесу, необхідно, *по-перше*, орієнтуватися на внутрішні інформаційні потреби керівництва та галузеві аспекти ведення бізнесу, враховувати досвід роботи партнерів і конкурентів, і *по-друге*, об'єктивно оцінювати людський фактор, інвестуючи в розвиток людського капіталу – підвищення навиків і компетенцій бухгалтера.

Список використаних джерел:

1. Жук В. М., Попко Є. Ю., Шендерівська Ю. Л. Бухгалтерський облік: перегляд предмету і назви професії. *Облік і фінанси*. 2020. № 1(87). С. 36-44.
2. Канцедал Н. А. Бухгалтерський облік цифрової епохи: розширення термінологічних кордонів. *Облік і фінанси*. 2019. № 1(83). С. 28-34.
3. 11 Accounting Trends for 2020/2021: New Forecasts & What Lies Beyond? URL: https://financesonline.com/accounting-trends/
4. Contessotto Ch. How technology is changing the future of accounting. URL: https://this.deakin.edu.au/career/how-technology-is-changing-the-future-of-accounting

ШЕВЧУК Н.С., *аспірантка*
відділу обліку і оподаткування,
Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»

ІНТЕГРОВАНА ЗВІТНІСТЬ – НОВА МОДЕЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ ЗВІТНОСТІ

Сучасний стан економічного середовища, зміна його під впливом безлічі різноманітних чинників, призвело до зміни інформаційних потреб основних користувачів звітності, пошуку нових підходів до визначення оцінки ефективності діяльності підприємства. Сучасні підприємства потребують еволюції в системі звітності, спрощення і обміну мега-тенденціями без ускладнення та неадекватності вимог до звітності.

Аналіз досліджень і наукових публікацій показав, що вагомий вклад у процес дослідження інтегрованої звітності в сучасних умовах розвитку економіки присвячені праці: С. Адамса, М.А. Проданчука, К.В. Безверхого, Н.В. Малиновської, Т.В. Давидюка, Р.Дж. Екклза, В.М. Жука, М.Л. Лаговської, Д. Лейхт, П.Я. Хомина, Н.О. Лоханової, Ф.Ю. Сафанової, К.В. Сорокіної та ін.

За аналітичними даними Міжнародної ради з інтегрованої звітності IIRC, лише невеликий відсоток ринкової вартості підприємства виражається в його матеріальних і фінансових активах, так у 2009 р. цей показник складав 19 % в порівнянні з 83 % у 1975 р. [2]. Найбільша частина вартості підприємства належить нематеріальним активам. Невелика частина вартості підприємства відображається у фінансовій звітності, але більшість – ні. Отже, в звітах є значні інформаційні прогалини, при цьому такі організації, як Світовий банк і МВФ, приділяють більше уваги таким аспектам, як ризик і майбутній розвиток [2].

Зміна суспільних поглядів у ставленні до навколишнього середовища знаходить відображення в економіці та бізнесі. Зелена економіка, зелений бізнес, кругова економіка, безвідходна економіка - це нові перспективи на шляху до сталого бізнесу з новими вимогами до підприємств, до обліку, отже, і до звітності. Наразі відповідальний спосіб ведення бізнесу і спосіб життя, який поважає та підтримує рівновагу в навколишньому середовищі змінює орієнтири. Цінності споживачів змінюються, екологічна продукція все більше користується попитом і має кращі преваги у споживачів. Екологічні стратегії мають все більше значення для екоспоживачів. Інвесторів цікавить оцінка будь-яких екологічних ризиків, з якими може зіштовхнутися підприємство і управління ними, їх турбують питання, що пов’язані з правом власності на забруднену землю, утилізація небезпечних відходів та яким чином здійснюється управління токсичними викидами чи дотримання державних екологічних норм. Деякі країни світу вже прийшли до того, щоб ввести обов'язкові рекомендації щодо розкриття у звітності підприємств екологічних і соціальних показників, показників сталого розвитку. В умовах, коли головною метою діяльності

підприємства є отримання прибутку в короткостроковому періоді, формування стандартної фінансової звітності є цілком достатнім.

Глобальна фінансова криза 2008–2010 рр., сприйняття підприємства як інвестиційного проекту, зміна інформаційних запитів стейкхолдерів стали поштовхом для зміни формату бухгалтерської звітності, внесли зміни в структуру управління, в організаційну структуру, в систему управління підприємством. Перед звітністю постають нові вимоги: прозорість, транспарентність, забезпечення усіх інформаційних запитів стейкхолдерів, і саме головне це забезпечення реалізації стандартів і цілей сталого розвитку задля впровадження в Україні і світі найкращих практик відповідальної організаційної діяльності підприємництва.

Інтегрована звітність – це нова модель корпоративної звітності, в основі якої лежить концепція інтегрованого мислення, передбачає гармонізацію фінансової і нефінансової (управлінської) звітності, де узагальнено інформацію про фінансовий стан та результати фінансово-господарської, соціальної та екологічної діяльності підприємств, що дає можливість оцінити ефективність прийнятих управлінських рішень та визначити стратегічні аспекти розвитку.

Основною метою інтегрованого звіту є здатність пояснити постачальникам фінансового капіталу, як організація створює вартість з часом. Інтегрований звіт приносить користь усім зацікавленим сторонам, зацікавленим у здатності підприємства створювати цінність, включаючи працівників, клієнтів, постачальників, ділових партнерів, місцеві громади, законодавців, регуляторів та політиків, хоча він безпосередньо не спрямований на всі зацікавлені сторони.

Інформація у фінансовій звітності відображає лише короткострокові грошові аспекти господарської діяльності, але не дає уявлення про екологічні, соціальні та управлінські аспекти бізнесу, які в довгостроковій перспективі набагато важливіші. Нефінансова інформація є обов’язковою умовою в сучасній економіці для різних груп населення, оскільки вона відображає відповідальність компанії вести господарську діяльність стійким чином.

Головна відмінність інтегрованої звітності від традиційної фінансової звітності полягає в тому, що в ній робиться акцент на людських, фінансових, виробничих, інтелектуальних, соціальних і природних ресурсах підприємства. Головним недоліком сучасної, традиційної звітності є те, що в ній не приділяється достатньо уваги таким факторам розвитку підприємства, як ризик-менеджмент, довгострокова стратегія розвитку, нагляд і стійкість бізнес-моделі підприємства.

Головними завданнями інтегрованої звітності є об'єднання та стандартизація різних форм нефінансової звітності, інтеграція фінансових і нефінансових показників діяльності підприємств, є стимулювання до більш згуртованого і ефективного підходу до корпоративної звітності, яка розкриває інформацію про всі фактори, що впливають на підприємство в матеріальному аспекті, а також доповнює інші типи звітності, дозволяючи сформувати цілісне бачення становища підприємства.

На підставі проведеного дослідження поняття «інтегрована звітність» встановленні і систематизовані основні підходи, які найчастіше зустрічаються в трактуванні вчених: новий, інноваційний, еволюційний тип звітності (нова парадигма звітності); інформація що сприяє створенню вартості (капіталу) в короткостроковій, середньостроковій і довгостроковій перспективі; звітність, яка об'єднує фінансові та нефінансові показники в єдиний формат; форма корпоративної звітності; звітність, яка розкриває характер впливу менеджменту на шість видів капіталу компанії (фінансовий, виробничий, людський, інтелектуальний, природний і соціальний); звітність, яка формується на принципах сталого розвитку та має стратегічний напрям розвитку компанії; відображення зв'язку з концепцією інтегрованого мислення; цілісне відображення діяльності підприємства – стратегії, ризиків, стійкості бізнес-моделі підприємства.

Отже, на нашу думку «інтегрована звітність» це є новий вид бухгалтерської звітності який виник в результаті становлення концепції сталого розвитку, що розкриває економічний зміст звітної інформації, щодо фінансового, виробничого, людського, інтелектуального, природного і соціального капіталу та надає цілісне відображення діяльності підприємства – стратегії, ризиків, стійкості бізнес-моделі підприємства, метою складання якої є задоволення конкретних інформаційних потреб управлінської системи та зовнішніх користувачів.

Впровадження інтегрованої звітності у практику вітчизняних підприємств, забезпечить адекватну оцінку ефективності їх діяльності в довгостроковій перспективі, підвищить їх прозорість, з'єднає всю істотну фінансову і нефінансову інформацію в короткій, зрозумілій і зручній для користувача формі. Інтегрована звітність забезпечить сталий розвиток і функціонування сучасних підприємств при оптимальному використанні фінансового, виробничого, людського, інтелектуального природного та соціального капіталу. Інтегровану звітність буде корисно укладати не тільки великим підприємствам, але й середнім і малим.

Список використаних джерел:

1. International Integrated Reporting Council (‘IIRC’). URL: http://www.theiirc.org.
2. Press Release Formation of the International Integrated Reporting. Committee (IIRC). URL: http://integratedreporting.org/news/why-do-investors-want-to-talk-about-purpose/.
3. Міжнародний стандарт інтегрованої звітності. URL: http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK.docx_en-US_ru-RU.pdf.
4. Проданчук М. Інтегрована звітність – інструмент управління підприємством. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2014. № 2. С. 24-31.

Секція III. Фінансові механізми підтримки малого і середнього бізнесу

БІЛЕЦЬКА Н.В., *к.е.н., доцент,*
доцент кафедри менеджменту,
Вінницький кооперативний інститут

МАЗУР Г.О., *к.е.н., доцент,*
доцент кафедри маркетингу та підприємництва,
Вінницький кооперативний інститут

МАЗУР О.В., *к.е.н., доцент,*
доцент кафедри економіки і права,
Київський університет ринкових відносин

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ЦІНОВОЇ ПОЛІТИКИ ЯК ЗАСОБУ МОНІТОРИНГУ ДОХОДІВ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Цінова політика торговельних підприємств є відмінною від системи ціноутворення інших суб'єктів господарювання. Специфічними рисами цінової політики торговельних підприємств є торговельна надбавка. Відповідно до її рівня буде залежати кінцевий економічний результат торговельного підприємства. Більшу частину витрат обігу складає вартість товарних ресурсів, тобто ціна виробника. Ця вартість залежить від обсягів замовлень товарів торговельними підприємствами та можливості отримання відповідних знижок до ціни виробника. Оскільки діяльність торговельних підприємств спрямована на формування досить широкого товарного асортименту, то їхня цінова політика орієнтована на визначення диференційованого рівня торговельної надбавки. Необхідно зазначити, що ступінь гнучкості цінової політики торговельних підприємств має обмежений характер щодо окремих сегментів споживачів, часу на формування товарних запасів у зв'язку зі зміною постачальників тощо.

Враховуючи специфіку цінової політики, торговельні підприємства обирають відповідний метод ціноутворення, орієнтуються на принципи формування цінової політики, розробляють і запроваджують різні цінові стратегії, за результатами моніторингу чинників впливу внутрішнього і зовнішнього середовища та державного регулювання цін [1].

Необхідно зазначити, що торговельні підприємства при формуванні цінової політики враховують чинну нормативно-законодавчу базу у сфері ціноутворення. У сучасних умовах з метою управління ціновою ситуацією на

споживчому ринку для суб'єктів господарювання, у т.ч. і торговельних підприємств, держава встановлює фіксовані ціни (введенням прейскурантних цін, регламентацією параметрів ціни, забороною виробникам нав'язувати ціни торговельним підприємствам), регульовані ціни (встановленням граничного рівня цін, визначенням граничного рівня одноразового підвищення цін) і вільні ціни (пов'язані із недопущенням монопольного стану на споживчому ринку, контролем за демпінгом).

Незважаючи на існуючий методичний інструментарій ціноутворення та нормативно-законодавчу базу, торговельні підприємства стикаються із низкою проблем щодо формування ефективної цінової політики.

До основних з них варто віднести: відсутність стратегічного підходу при формуванні цін; низька якість інформаційного забезпечення процесу ціноутворення; постійна зміна чинної нормативно-законодавчої бази у сфері ціноутворення; неврахування маркетингового моніторингу цін конкурентів у процесі прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо ціноутворення; низький рівень економічної оцінки чинників внутрішнього і зовнішнього впливу на ціноутворення; низький рівень системи менеджменту, що приймає управлінські рішення при формуванні цінової політики; відсутність комплексного підходу до механізмів ціноутворення; застосування невірного методу ціноутворення при формуванні відповідних цін на споживчому ринку; відсутність ефективних заходів щодо оптимізації цінової політики відповідно до змін економічної кон'юнктури; низький рівень взаємозв'язку між цінами та елементами комплексу маркетингу тощо [2].

При формуванні ефективної цінової політики торговельних підприємств важливе значення має наявність відповідного інформаційного забезпечення. Інформаційне забезпечення процесу ціноутворення являє собою систему збору та обробки даних, що дозволяє здійснити аналіз впливу чинників внутрішнього і зовнішнього середовища на цінову політику і прийняти обґрунтоване управлінське рішення [3].

Нами досліджено основні елементи системи інформаційного забезпечення при розробці цінової політики торговельних підприємств, а саме:

1. інформація про стан споживчого ринку (співвідношення між попитом і пропозицією, динаміка та перспективи розвитку, бар'єри входження і виходу, сегменти збуту, суб'єкти ринкової інфраструктури);
2. інформація про конкурентів (реальні та потенційні конкуренти, питома вага конкурентів на споживчому ринку, асортимент пропонованих товарів, цінові стратегії, якість торговельного сервісу);
3. інформація про споживачів (рівень потреб та цінності товарів, платоспроможний попит, рівень витрат на придбання того чи іншого товару);
4. інформація про витрати обігу (питома вага елементів витрат у загальній сумі, напрями оптимізації витрат, системи діагностики та управління витратами);

5. інформація про обсяги товарообігу та прибутку (співвідношення між товарообігом, чистим прибутком і витратами обігу, рівень валового доходу, розмір торговельної надбавки);

6. інформація про державне регулювання цін (стан нормативно-правової бази у сфері розвитку внутрішньої торгівлі, існуючі обмеження у системі ціноутворення та товарного забезпечення, економічна політика країни щодо доходів споживачів, регулювання дозвільної системи та ліцензування продажу окремих товарів) тощо.

На формування ефективної цінової політики активно впливають чинники внутрішнього і зовнішнього середовища. Відповідно, торговельні підприємства мають перманентно здійснювати моніторинг та їх оцінку при розробці управлінських рішень щодо ціноутворення.

Нами ідентифіковано внутрішні і зовнішні чинники впливу на формування цінової політики торговельних підприємств.

До внутрішніх чинників віднесено: товарний асортимент, стан ресурсного забезпечення, комплекс маркетингу, споживачів, постачальників, конкурентів тощо.

Зовнішні чинники представлені: державним регулюванням цін, обсягом імпорту товарів, валютним курсом, сукупним попитом і пропозицією, інфраструктурою споживчого ринку, інфляцією, системою оподаткування, соціальною політикою, станом ринків ресурсів тощо.

У процесі розробки ефективної цінової політики торговельні підприємства мають керуватися наступними принципами:

– забезпечення взаємозв’язку цінової політики із стратегічними напрямами господарської діяльності щодо зростання обсягів товарообігу, оптимізації витрат обсягу та збільшення чистого прибутку;

– врахування сегментів споживачів за рівнем їх платоспроможного попиту;

– врахування комплексу маркетингу та результатів маркетингових досліджень;

– врахування рівня торговельного обслуговування споживачів;

– забезпечення гнучкості та швидкого реагування шляхом адаптації до ринкових змін тощо.

Необхідно зазначити, що визначені нами принципи відповідають сучасному стану господарської діяльності торговельних підприємств та умовам конкуренції на споживчому ринку.

У власній господарській діяльності при формуванні ефективної цінової політики торговельні підприємства використовують наступні методи ціноутворення: витратний; орієнтування на попит; врахування цін конкурентів; формування цін на основі реальної цінності товару; встановлення цін для стимулювання товарообігу; комбіновані; визначення цін на основі цільового прибутку; математичне моделювання; параметричний тощо. Вибір того чи іншого методу ціноутворення, при формуванні ефективної цінової політики, залежить від стратегічних цілей (орієнтованих на збут, забезпечення

прибутковості, стійке положення суб'єкта господарювання на споживчому ринку тощо) та стану ресурсного потенціалу торговельних підприємств.

У більшості випадків при запровадженні відповідних стратегій ціноутворення споживачі керуються власними потребами, платоспроможним попитом, місцезнаходженням торговельного підприємства, рівнем якості торговельного обслуговування. Можливими реакціями конкурентів на запровадження стратегій ціноутворення є реалізація аналогічної стратегії, здійснення заходів щодо оптимізації витрат обігу та диференціація рівня торговельної надбавки, врахування ринкових чинників впливу тощо.

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, цінову політику торговельного підприємства ми уявляємо як систему диференційованих рівнів торговельної надбавки та комплексу заходів щодо оптимізації витрат обігу з урахуванням зміни кон'юнктури споживчому ринку та умов здійснення господарської діяльності. При формуванні ефективної цінової політики торговельні підприємства мають володіти відповідним інформаційним забезпеченням, враховувати принципи її формування, дотримуватися чинної нормативно-правової бази з державного регулювання цін, здійснювати моніторинг чинників впливу внутрішнього і зовнішнього середовища. Забезпечення ефективності цінової політики залежить від правильного формування цілей ціноутворення та методичного інструментарію визначення остаточної ціни. За результатами сформованої цінової політики торговельні підприємства розробляють стратегію і тактику торговельним підприємствам зростання обсягу товарообігу, оптимізації витрат обігу та збільшення чистого прибутку.

Список використаних джерел:

1. Безпарточний М. Г. Механізми державного регулювання системи ціноутворення торговельних підприємств. Матеріали III звітної науково-практичної конференції «Наукові дослідження молоді». Збірник тез. Рівне-Дубно : Видавництво ТОВ фірма «Ассоль», 2019. С. 13-16.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Цінова політика торговельного підприємства в умовах маркетингової орієнтації: монографія. Донецьк: ДонДУЕТ, 2017. 149 с.
3. Кушнір Т. Б. Цінова ситуація на продовольчому ринку: очима споживача, виробника, торговельного посередника. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. Вип. 1., Ч. 1: зб. наук, праць. Харків: ХДУХТ, 2018. С. 534-541.

ГЛУХОВА В.І., *к.е.н., доцент,*
завідувач кафедри обліку і фінансів,
Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського

ГУСЄВА А.М., *магістрантка кафедри обліку і фінансів,*
Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського

ЕКОЛОГІЧНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ З ПЕРЕРОБКИ ВІДХОДІВ ТА ЇЇ АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

В останні роки у світі відбувається суттєве загострення екологічних проблем, які зумовлюють зміну акцентів у розвитку людства, окремих країн, підприємств та застосування програм багаторівневого управління екологічною відповідальністю.

Попит на ефективні ділові практики з питань довкілля зростає з ростом обізнаності суспільства з екологічними проблемами, а цьому сприяє тиск з боку законодавців, екологічних організацій та фінансових установ.

В Україні бізнес відтерміновує діяльність з екологічної відповідальності, оскільки вона потребує колосальних витрат, а в умовах, коли третина підприємств є збитковими, по факту джерела фінансування природоохоронних заходів є обмеженими. Так в Україні розвивається альтернативна енергетика [3, 4], яка має на меті зменшення споживання природних паливних ресурсів та викидів. Однак, як зазначається в роботі [5], комплексних передумов переходу українських підприємств до сталого екологоорієнтованого розвитку немає.

Метою даного дослідження є обґрунтування заходів щодо збільшення витрат на природоохоронні заходи та підвищення рівня екологічної відповідальності підприємства.

Екологічна відповідальність – є складним соціальним та еколого-правовим інститутом, який існує в двох формах: еколого-правовій (юридична відповідальність) і еколого-економічній (економічна відповідальність) [2].

На мікрорівні економічні цілі та стандарти соціальної відповідальності в більшій мірі забезпечено, тоді коли підвищення рівня екологічної відповідальності не завжди є пріоритетом для корпорацій. При цьому саме корпорації знаходяться на рівні (є активними учасниками) вирішення екологічних проблем суспільства, оскільки впровадження сучасних технологій, зменшення викидів знижує навантаження на навколишнє середовище. Весь комплекс природоохоронних заходів, реалізованих на підприємстві, укладається в поняття екологічної відповідальності, забезпечення якої на практиці відноситься до складних управлінських завдань, оскільки в окремих випадках має перешкоди економічного характеру, які перевершують соціальні стимули. Однак інвестиції у екологічно-безпечні технології є досить великими навіть для потужних корпорацій. Така ситуація актуалізує необхідність зміни серед іншого принципів управління екологічною відповідальністю відповідно до вимог сьогодення.

Бар'єром для впровадження системи екологічного менеджменту та збільшення витрат на екологічні заходи є негативний їх вплив на фінансові показники.

Не менш важливим в процесі визначення витрат, необхідних для здійснення природоохоронної діяльності, провести аналіз екологічної відповідальності.

Загалом існує декілька основних підходів до аналізу рівня екологічної відповідальності [1, 2]:

по-перше, інтегрований підхід – передбачає розрахунок узагальнених показників, зокрема, індексу екологічної стійкості (Environmental Sustainability Index) за методикою World Economic Forum, відображає загальний прогрес у напрямку екологічної стійкості, дозволяє здійснювати cross-national comparisons; The Dow Jones Sustainability Indices (DJSI) – передбачає аналіз корпоративних економічних, екологічних та соціальних показників, включає загальні та специфічні галузеві критерії;

по-друге, фрагментарний підхід – передбачає дослідження окремих індикаторів екологічної відповідальності в рамках загальної системи моніторингу рівня стійкості розвитку підприємств, наряду з аналізом економічних показників та показників соціальної відповідальності. Підприємства складають Звітність про стійкий розвиток, окремий розділ в якій містить інформацію щодо показників взаємодії з навколишнім середовищем.

Основою дослідження показників екологічної відповідальності та їх впливу на економічні результати є концепція екологічної ефективності, яка зорієнтована на зменшення споживання ресурсів, зниження негативного впливу на навколишнє середовища та збільшення вартості продукції.

Представлені показники не дозволяють провести всебічний аналіз впливу підприємства на навколишнє середовище, а отже не в повній мірі інформаційно сприяють комплексним управлінським рішенням щодо екологічної відповідальності. Крім того, базисний підхід до оцінки еко-ефективності, який використано в даній методиці, це співставлення результату діяльності підприємства – продукції, та її впливу на оточуюче середовище, який вирізнити достатньо складно. Однак сам процес впливу підприємства на навколишнє середовище є більш складним та потребує різнопланових аналітичних досліджень. Саме тому уточнення потребують методичні положення, сформовані із застосуванням й інтегрованого, й фрагментарного підходів.

Метою аналізу має бути визначення рівня багатогранного та багатоаспектного впливу підприємства на навколишнє середовище через призму забезпечення цілей стійкого економічного розвитку, дослідження впливу рівня екологічної відповідальності на результати діяльності та обґрунтування на цій основі змісту необхідних заходів з урахуванням галузевої практики та найкращого досвіду провідних підприємств.

Актуальними питаннями методики аналізу екологічної відповідальності є: визначення ключових етапів аналізу; формування оптимального набору показників для кожного етапу аналізу; вибір методів обробки інформації; визначення критеріїв оцінки позитивних тенденцій.

Потреба у проведенні комплексного та всебічного аналізу екологічної відповідальності має все зростаюче значення, оскільки отримані результати:

по-перше, є формою відображення досягнень підприємства у цьому напрямі, що є важливим для все більшого числа стейкхолдерів, суспільства в цілому;

по-друге, дозволяють визначити стан справ у процесах взаємодії підприємства з навколишнім середовищем у порівнянні з іншими конкурентами;

по-третє, використовуються як основа для обґрунтування стратегічних цілей розвитку підприємства, в тому числі екологічних.

Список використаних джерел:

1. Serwach T. Environmental Marketing Strategies in Business and the Environment editors Dorozynski T., Kuna-Marszalek A. Wydawnictwo Uniwersytetu Lodzkiego, Lodz, 2016, pp.101-120.
2. Iyer G. V., Mastorakis N. E. Environmental Management System for the Organization to Achieve Business Excellence. Proceedings of the 6th WSEAS Int. Conf. on Systems Theory & Scientific Computation, Elounda, Greece, 2006, 21-23, pp.220-232.
3. Касич А. О., Литвиненко Я. О., Мельничук П. С. Альтернативна енергетика: світовий та вітчизняний досвід *Наукові записки. Серія «Економіка»*, 2013. Вип. 23. С. 43–47.
4. Касич А. О., Литвиненко Я. О. Чинники розвитку альтернативної енергетики у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2017. 12. С. 93-99.
5. Тарасенко І. О., Галаган О. Ю. Передумови переходу підприємств України до сталого екологоорієнтованого розвитку. *Економіка, фінанси, облік та право: аналіз тенденцій та перспектив розвитку* : матеріали міжнародної науково-практичної конференції Полтава: ЦФЕНД, 2020. Ч.2. С. 49-52.

ГЛУХОВА В.І., *к.е.н., доцент,*
завідувач кафедри обліку і фінансів,
Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського

ФІЛОНЕНКО С.В., *магістрант кафедри обліку і фінансів,*
Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського

ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ТА УСТАНОВ НАУКОВОГО СЕКТОРА

Підприємства та установи наукового сектора є важливими учасниками інноваційних процесів в Україні, особливо в контексті перспективного розвитку. Більшість таких установ залишаються в державній власності та фактично є стратегічно-значимим ресурсом. Однак їх розвитком впродовж останніх років, на фоні зменшення обсягів фінансування науки державою,

характеризується нестабільністю, і навіть, переорієнтацією на інші види діяльності, зокрема на надання послуг комерційного, а не наукового характеру.

За таких умов дослідження процесів функціонування підприємств та установ наукового сектора має неабияке значення та потребує обґрунтування шляхів фінансового забезпечення діяльності задля збереження та розвитку потенціалу для подальшої науково-технічної діяльності.

Метою даного дослідження є обґрунтування можливих джерел фінансування діяльності підприємств та установ наукового сектора задля стабілізації їх господарської діяльності та спрямування на основний вид діяльності.

Інноваційна інфраструктура України поєднує заклади вищої освіти, наукові підприємства та установи, безпосередньо виробничі підприємства, інноваційні (венчурні) фонди тощо. Всі елементи наукової інфраструктури не лише повинні бути збережені, а й потребують уважного ставлення з боку держави, оскільки мають значний досвід та певний потенціал. Однак, як свідчить зарубіжний досвід [2, 5], фінансова підтримка з боку держави, бізнесу є головним чинником розвитку інноваційного потенціалу. Університети за кордоном традиційно є центрами розвитку науки, отримуючи значну грантову підтримку від бізнесу. В Україні університеті, у переважній більшості, функціонували як освітні заклади, і далеко не всі забезпечували високий рівень результативності наукової діяльності. В умовах, коли розвиток і, навіть економічна безпека, університетів залежить від інноваційного потенціалу [3], пошук джерел фінансування, забезпечення реальної взаємодії з бізнесом набувають особливого значення. Наукові установи, мережа яких була створена в Україні, знаходяться в ще гіршій ситуації, оскільки на їх матеріально-технічна база, яка не має належного фінансування втрачає свою спроможність забезпечувати конкурентні наукові розробки. В країнах Балтії євроінтеграційні процеси були використані, в тому числі, для інтеграції наукових установ до складу європейських тематичних мереж, які не лише забезпечують узгоджені наукові дослідження, а отримують фінансову підтримку розвитку на рівні ЄС. Слід погодитись з авторами праці [4], які оцінюючи експортний потенціал України зазначають важливість розвитку науки.

Опрацювання статистичної інформації, що характеризує наукову та науково-технічну діяльність в Україні [1] дозволяє виокремити такі основні тенденції:

1. Скорочення кількості організацій, які здійснюють наукові дослідження: якщо у 2014 році їх було 999, то в 2019 р. – їх 950. Особливо динамічно скорочують організації державного сектора (з 457 у 2018 р. до 409 в 2019 році. Дещо зростає кількість наукових організацій в межах підприємницького сектора. Особливо негативним є скорочення кількості організації сектору вищої школи, що не відповідає процесам у інших країнах, оскільки саме університети є центрами наукової діяльності.

2. Існують суттєві територіальні особливості розміщення наукових організацій: з 950 339 – знаходяться в м. Києві, 139 – у Харківській області, 69 – у Львівській області.

3. Впродовж останніх 10 років досить стрімко скорочується чисельність працівників наукових організацій (з 133,7 тис. осіб у 2010 р. до 79,3 тис. осіб у 2019 р.). У 2019 р. частка виконавців ДіР (дослідників, техніків і допоміжного персоналу) у загальній кількості зайнятого населення України становила 0,48 %, у тому числі дослідників – 0,31 Для прикладу у 2017 р. найвищою ця частка була в Ісландії (3,39 % і 2,07%), Данії (3,37 % і 2,30 %), Норвегії (3,33 % і 2,27).

4. Структурно найбільша кількість працівників, задіяних у виконанні ДіР, припадає на галузі технічних (49,2 % від загальної кількості виконавців) і природничих наук (26,9 %).

5. Бюджетне фінансування наукової сфери поступово зростає з 5290 млн. грн у 2015 р. до 9312,5 млн. грн, однак ця величина не перевищує 0,17% ВВП та 0,43 ВВП за рахунок всіх джерел. За структурою на кошти державного бюджету припадає всього 38,3 %від загального фінансування наукового сектора (на фоні 22,3 % – кошти іноземних джерел та 10% власних коштів).

Таким чином, має місце суттєва проблема ресурсного забезпечення інноваційного розвитку підприємств наукового сектора, однак причиною скорочення кадрового потенціалу є недостатнє фінансове забезпечення, а тому найбільшою проблемою є пошук джерел фінансування. Розвиток науки в країні фактично потрапляє в залежність від державного фінансування. На наукову та науково-технічну діяльність наукових установ та закладів вищої освіти у 2020 році було виділено майже 813 млн грн. У бюджетному запиті на 2021 рік Міністерство освіти і науки України запропонувало збільшити суму видатків за вказаною статтею до 1,2 млрд грн. Серед ключових організаційних важелів активізації інноваційної діяльності стало створення Національного фонду досліджень, взаємодія України з ЄС у Рамковій програмі «Горизонт 2020».

Міністерство освіти і науки України також обґрунтувало необхідність відкриття двох нових бюджетних програм: «Забезпечення фінансування пріоритетних напрямів діяльності наукових установ» та «Програма розвитку інновацій» на підтримку проєктів створення екосистеми відкритих інновацій. Також пропонується здійснювати фінансування забезпечення створення інноваційних навчальних розробок центрами розвитку інновацій закладів вищої освіти. Не менш важливим завдання є налагодження співпраці з реальним сектором економіки, який має досить обмежену власну базу науково-технічних досліджень, та має велику зацікавленість у отриманні реальних інновацій, що підвищить їх конкурентоспроможність та стійкість розвитку. Лише комплексний підхід до дозволить вирішити зазначені проблеми та сприятиму активізації інноваційних процесів у наукових організаціях.

Список використаних джерел:

1. Наукова та науково-технічна діяльність в Україні у 2019 році: науково-аналітична доповідь / Т. В. Писаренко, Т. К. Куранда та ін. К.: УкрІНТЕІ, 2020. 109 с.

2. Касич А. О. Теоретичні і методичні основи аналізу внутрішніх джерел фінансування інвестиційної діяльності. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 3(117). С. 243–250.
3. Касич А. О. Сутність та характеристики поняття «економічна безпека вищих навчальних закладів». *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2017. № 2(109). С. 22-28.
4. Касич А. О., Дідур С. В. Структурні характеристики зовнішньої торгівлі України. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 1(79). С. 85–94.
5. Куценко Т. Н. Зарубіжний досвід створення системи фінансування інновацій. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2013. № 2. С. 123-129.
6. Мельничук І. В. Оцінка та облік інноваційних проектів та програм, які капіталізуються. *Облік і фінанси АПК*. 2011. № 2. С. 31–36.

КІНДРАТІВ Р.Б.,
завідувач поліклінічним відділенням,
комунальне некомерційне підприємство
«Лисецька центральна районна лікарня»

КІНДРАТІВ Е.О., *д.мед.н., доцент,*
завідувач кафедри патологічної анатомії, професор,
Івано-Франківський національний медичний університет

ОРГАНІЗАЦІЯ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Важливим є розуміння сутності поняття «фінансове забезпечення територіальних громад». Вважаємо, що фінансове забезпечення територіальних громад – це створення найзручніших умов для життєдіяльності громадян, які сприятимуть нормальному протіканню економічних процесів на місцевому рівні, підтриманню стабільного функціонування та розвитку соціальної сфери, її об'єктів й інфраструктури для підтримки конституційних гарантій місцевого самоврядування, необхідних для надання публічних послуг територіальною громадою.

Форми і методи фінансового забезпечення розвитку територіальних громад (ФЗРТГ) відіграють важливу роль, оскільки від їх комбінації залежить результат діяльності територіальної громади. Так нами виокремлено такі форми ФЗРТГ: самофінансування (в т.ч. оренди та емісії цінних паперів); кредитування (в т.ч. інвестування, венчурного фінансування, боргового фінансування, страхування тощо); бюджетне фінансування. А от методи уже включають в себе конкретні способи та прийоми, що застосовуються для акумулювання і використання фінансових ресурсів. При цьому, більшість методів забезпечення акумуляції фінансових ресурсів органами місцевого самоврядування прописані в БКУ і ПКУ, а також у Законі України «Про місцеве самоврядування» [1].

Вирішальне значення для темпів формування спроможних територіальних громад має фінансове забезпечення їхнього розвитку. Основа такого фінансового забезпечення формується переважно за рахунок державного та місцевих бюджетів. Проте, аналізуючи динаміку та структуру співвідношення зазначених бюджетів відмітимо, що в контексті децентралізації однією із головних тез є збільшення обсягів надходжень саме до місцевих бюджетів. Тому одним із важелів стимулювання є фінансове стимулювання громад до об'єднання, яке може здійснюватися через: механізм переходу бюджетів ОТГ на прямі міжбюджетні відносини з державним бюджетом; розширення наявної дохідної бази місцевих бюджетів; децентралізацію видаткових повноважень місцевих органів влади; запровадження нових видів трансфертів; можливість отримувати фінансування проектів розвитку з державного фонду регіонального розвитку, державно-приватного партнерства і т. ін. [2].

Проте для досягнення стратегічних цілей розвитку територіальних громад важливе значення щодо фінансового забезпечення в ідеалі має і розширення фінансування та відхід від дотацій та субвенцій з бюджетів. Потрібно зміцнювати фінансові взаємозв'язки домогосподарств з іншими суб'єктами фінансових відносин, а саме: широке включення грошових доходів населення у формування бюджетних, кредитних і страхових ресурсів; участь домогосподарств у фінансовому капіталі підприємств і ринках фінансових інструментів тощо. Крім того, в процесі реформи децентралізації, залучати додаткові кошти на розвиток територіальних громад стало можливим від міжнародних організацій, громадських організацій. В багатьох розвинених державах світу органи місцевого самоврядування одним із основних завдань своєї діяльності визначають пошук позабюджетних джерел фінансування та налагодження співпраці з міжнародними фондами, програмами та грантами. Сьогодні в Україні діє багато міжнародних фінансових та неурядових організацій, їх представництв, які надають місцевій владі правову, кадрову, організаційну, технічну, а головне – фінансову підтримку для модернізації вітчизняної системи місцевого самоврядування. Отже, як показує практика, участь неурядових і приватних організацій відіграє важливу роль у ФЗРТГ. Головним в даному випадку є їх готовність до вирішення місцевих проблем, а також наявність стимулів для пошуку можливостей розвитку громади спільними зусиллями. Щоб і надалі ця тенденція посилювалась важливо, аби між суб'єктами ФЗРТГ йшов обмін думками, ініціативами, досвідом, що є передумовами для спільної участі у вирішенні питань місцевого значення. [3, 4].

Ураховуючи результати аналізу сучасного стану ФЗРТГ, важливість та проблемність функціонування складових системи ФЗРТГ, логічними напрямами його вдосконалення є такі: зміцнення податкової бази органів місцевого самоврядування; формування стимулюючої системи вирівнювання; підвищення ефективності функціонування системи міжбюджетних трансфертів; оновлення принципів та інструментарію ФЗРТГ на місцевому рівні; підтримка розвитку господарської та інвестиційної діяльності; активізація громадської участі у процесі ФЗРТГ; навчання суб'єктів ФЗРТГ та наукові дослідження з питань ФЗРТГ.

Список використаних джерел:
1. Безпалько О. М. Роль територіальних громад у забезпеченні місцевого економічного розвитку: теоретичні засади дослідження. *Економіка і організація управління*. 2019. № 1(33). С. 116-123.
2. Гончаренко М. В. Механізми формування фінансових ресурсів територіальних громад в умовах децентралізаці. 2017. URL: http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/apdu/2017-2/doc/2/03.pdf
3. Гургула Т. В. Фінансове забезпечення спроможності територіальних громад: проблеми та шляхи їх вирішення. 2017. URL: http://msu.edu.ua/visn/wp-content/uploads/2017/05/1-7-1-2017-21.pdf
4. Пелехатий А. О. Фінансова спроможність об'єднаних територіальних громад в умовах децентралізації: проблеми та шляхи їх вирішення. *Ефективна економіка*. № 11, 2016. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5260

НЕМІШ Ю.В., *к.е.н.,*
доцент кафедри фінансів,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ ВИРІШЕННІ ПИТАНЬ ПОВ'ЯЗАНИХ З ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ

Перспективні напрями в рішенні питань пов'язаних з фінансовими ризиками передбачаються ще на етапі формування стратегії компанії. ЇЇ формування можна представити як послідовність наступних кроків.

По-перше, необхідно провести глибокий аналіз внутрішнього та зовнішнього середовищ компанії. Визначити які існують проблеми, як вони впливають на роботу організації, в якому напрямку рухається компанія, яких принципів та вірувань дотримуються працівники компанії, тощо. З'ясувати які існують тенденцію у зовнішньому оточенні та як вони вплинуть на роботу компанії. Хто є основними конкурентами, яка структура ринку, які характеристики послуг є найважливішими для споживачів, тощо. На цьому етапі можуть використовуватись популярні інструменти стратегічного менеджменту: SWOT-аналіз, модель конкуренції в галузі та ланцюг створення вартості М. Портера, тощо.

По-друге, виділити основні бізнес-процеси компанії, тобто ті, які є найважливішими для неї з точки зору прибутковості та забезпечення виживання у довгостроковій перспективі.

По-третє, необхідно визначити місію компанії, встановити ієрархію її цілей. Де на найвищому рівні знаходяться стратегічні цілі, їм підпорядковуються довгострокові, далі ідуть середньострокові та замикають цю послідовність короткострокові цілі. Питання розробки цілей та місії досить глибоко

розроблені в літературі по менеджменту, тому ми не будемо докладно зупинятись на цій проблематиці. Зазначимо лише, що встановлені цілі мають відповідати загально відомим вимогам.

По-четверте, розробити систему показників оцінки роботи компанії та досягнення нею встановлених цілей. Тут можуть бути використані рекомендації авторів збалансованої системи показників Р. Каплана та Д. Нортона.

По-п'яте, розробити стратегію, яка представлятиме собою загальні принципи діяльності компанії, а також план конкретних дій по досягненню встановлених цілей. При цьому стратегія може змінюватись протягом її реалізації або при суттєвій зміні зовнішнього та внутрішнього середовищ. Сам процес розробки стратегії представляється, як розробка комплексу дій по кожному з основних бізнес-процесів спрямованих на вирішення існуючих у відповідних процесах проблем та підвищення їх ефективності. Плани дій по кожному з процесів погоджуються із цілями та принципами компанії та зводяться в один майстер-план, який і називається стратегією.

Таким чином, формування стратегії компанії можна представити як процес розробки комплексу дій по вирішенню проблем, що існують у кожному бізнес-процесі та подальшому його вдосконаленні. Окремі плани мають бути погоджені один з одним та мають бути зведені у єдиний план, якій і називається стратегією. Подальші кроки у напрямку розробки проблем стратегічного менеджменту компаній можуть бути спрямовані на визначення основних джерел конкурентних переваг компаній та розробку інструментарію формування стратегії підприємства.

На сучасному етапі розвитку вітчизняної економіки необхідно відзначити наявність низки серйозних проблем у сфері професійної діяльності на фінансовому ринку України, що пов`язані з нормативно-методичним забезпеченням оцінки вартості активів, правовим регулюванням довірчих операцій та впровадженням системи рейтингових оцінок. Для розв`язання зазначених проблем пропонується:

– удосконалити грошово-кредитну та регуляторну політику НБУ, спрямувавши її на активізацію інвестиційних процесів. При цьому заходи з мінімізації ризиків не повинні обмежувати інвестиційну діяльність банків та інших фінансових установ на ринку цінних паперів та у сфері довірчого управління;

– запровадити у регуляторну практику сучасні принципи, стандарти та методики оцінки вартості активів, які б на базі єдиних підходів дозволяли ефективно враховувати існуючі ринкові реалії та особливості фінансових інструментів, визначені чинним законодавством (зокрема, для векселів – вексельним правом;

– розробити та в стислі терміни реалізувати рекомендації щодо приведення вітчизняного вексельного законодавства у відповідність з нормами Женевських вексельних конвенцій, утворивши для цього міжвідомчу робочу групу за участю спеціалістів державних органів, вчених та фахівців фінансового ринку;

– створити належні правові умови для надання фінансовими установами послуг з довірчого управління широким верствам населення та юридичним особам, зокрема, шляхом зняття існуючих обмежень на проведення довірчих операцій та прийняття Закону України «Про довірче управління фінансовими активами»;

– ліквідувати монополізм, існуючий у сфері обов`язкового рейтингування та бар`єри входження на цей ринок нових уповноважених агентств. Критерії, яким мають відповідати такі структури, повинні визначатись законом, а не відомчими актами. Прискорити розробку та прийняття профільного закону «Про систему рейтингування в Україні», який має максимально враховувати світовий досвід використання рейтингових оцінок на фінансовому ринку та державного регулювання рейтингової діяльності;

– створити робочу групу з числа вчених, спеціалістів державних органів та фахівців різних галузей ринку для формування узгоджених пропозицій щодо удосконалення чинного законодавства, зокрема, з питань формування і розміщення резервів та оподаткування компаній;

– посилити захист прав інвесторів-покупців житла шляхом удосконалення чинного законодавства, зокрема, унесенням відповідних змін до Закону України «Про фінансово-кредитні механізми і управління майном при будівництві житла та операціях з нерухомістю» та Закону України «Про інвестиції».

У сфері управління ризиками професійних учасників фінансового ринку доцільним є впровадження системи пруденційного нагляду, яка дозволить перейти від практики нагляду за діяльністю окремих професійних учасників до консолідованого нагляду за ринком у цілому і вирішити завдання, пов`язані із забезпеченням загальної стабільності ринку та здійсненням контролю за наявністю на ньому конкурентного середовища.

Центральне місце у системі моніторингу і оцінки ризиків має зайняти сукупність показників і нормативів, що характеризують як ризики окремих учасників ринку, так і агреговані ризики фінансового ринку в цілому.

Розвиток бізнесу має передбачати комплексне вирішення низки питань:

– забезпечення стабільності розвитку ринку;

– запобігання використанню системи для тінізації доходів, ухилення від оподаткування та виведення капіталів за кордон;

– формування адекватної системи фахової підготовки і сертифікації фахівців;

– підвищення рівня культури населення та запровадження ефективних організаційно-правових механізмів захисту інтересів споживачів послуг.

Список використаних джерел:

1. Віннічук О. В. Політичні ризики в умовах демократичної трансформації суспільства: теоретико-праксеологічний аналіз: монографія. Кам’янець-Подільський: ПП Мошак М. І., 2013. 220 с
2. Вітлінський В. В., Великоіваненко Г. І. Ризикологія в економіці та підприємництві: монографія. К.: КНЕУ, 2004. 480 с.

3. Sheehan N. T. Risk-Based Strategy: Integrating Strategy Maps, Management Controls and Risk. *AICPA Business Brief.* 2011, June. P. 1-9.
4. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. [3-тє вид., доп. і перероб.]. Львів: Нац. ун-т «Львівська політехніка», Інтелект-Захід, 2007. 384 с.

ОЛЕШКО А.А., *д.е.н., професор,*
професор кафедри менеджменту та публічного адміністрування,
Київський національний університет технологій та дизайну

РУБАНОВИЧ О.Ю., *магістрант,*
Київський національний університет технологій та дизайну

ДОСТУПНІСТЬ КРЕДИТУВАННЯ БІЗНЕСУ ЯК РУШІЙ СТАБІЛІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

Актуальним напрямом підтримки бізнесу в умовах коронавірусної кризи є забезпечення доступності кредитних ресурсів, оптимізація процентних ставок та розвиток банківського кредитування реального сектору, високотехнологічного виробництва, інноваційної діяльності, малого і середнього підприємництва.

Сьогодні процентні ставки для бізнесу є занадто високими, особливо за довгостроковими кредитами, наслідком чого є стискання інвестиційної активності. В Україні впроваджені податкові послаблення для малого та середнього бізнесу (зокрема, тимчасове звільнення від сплати окремих податків та соціального внеску), а також запроваджено відтермінування та / або реструктуризацію сплати кредитів й механізми надання пільгових кредитів суб'єктам підприємницької діяльності [2].

Натомість, задекларовані Урядом заходи підтримки підприємств шляхом надання безвідсоткових кредитів, пільгових кредитів та реструктуризації заборгованості й відстрочення платежів на практиці не діють.

Загалом, останніми роками, прослідковувалась процентна політика НБУ, що суперечила ключовим принципам управління ліквідністю вітчизняних банківських установ та створювала проблеми у валютному секторі ринку. Всі ці нововведення лише сприяли поглибленню кризи в банківському секторі України та спричинили масове банкрутство банків та зростання частки проблемних кредитів в кредитному портфелі банків.

Причини (фактори) появи проблемної заборгованості можна умовно розподіливши на три групи: 1) зовнішні щодо банку і позичальника; 2) внутрішні банківські; 3) внутрішні позичальника.

Останнім часом активізуються чинники, що пов'язані з діяльністю підприємств, які позичають грошові кошти в банківській установі та не можуть, а іноді й не бажають повертати борги. Переважним чином, юридичні особи не

можуть виконати свої зобов'язання перед банком з таких причин: неефективний рівень менеджменту в організації; втрата ринків збуту продукції; неефективна реалізація проекту, під який було отримано кредитні кошти; зниження фінансових показників діяльності позичальника, в тому числі і з причини поглиблення кризових процесів в країні; шахрайські дії (змова з працівниками банківської установи) та небажання повертати позику. Фізичні особи не виконують взяті зобов'язання перед банком з наступних причин: втратили джерело доходів (звільнені з роботи); знизився рівень заробітної плати; значно підвищились рівень інфляції в країні, тарифи на комунальні послуги; відбулась девальвація національної валюти (особливо стосується позичальників, які одержали позики в іноземній валюті) тощо [1].

Загалом заходи підтримки підприємств малого та середнього бізнесу повинні включати такі основні [3]: 1) відтермінування сплати податків та соціальних внесків; 2) реструктуризація та відстрочення сплати кредитів; 3) надання пільгових кредитів на відновлення виробничої діяльності; 4) субсидіювання підтримки зайнятості; 5) введення мораторію на провадження справ про банкрутство; 6) субсидіювання стратегічно важливих видів виробничої діяльності.

Список використаних джерел:

1. Олешко А. А., Побоча К. П. Актуальні напрями подолання банківської кризи в Україні. *Моделювання та інформатизація соціально-економічного розвитку України*. 2017. Вип. 1 (3). С. 70-78.
2. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України, спрямованих на запобігання виникненню і поширенню коронавірусної хвороби (COVID-19): закон України від 17 березня 2020 р. № 530-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/530-20.
3. Олешко А. А., Ровнягін О. В. Антикризова політика національних держав у контексті подолання соціально-економічних наслідків covid-19. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7780 (дата звернення: 08.12.2020). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.4.9

РЕВЕРЧУК С.К., *д.е.н., професор*
кафедри банківського і страхового бізнесу,
Львівський національний університет імені Івана Франка

ДУБИК О.І., *аспірант*
кафедри банківського і страхового бізнесу,
Львівський національний університет імені Івана Франка

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ МАЛИМ І СЕРЕДНІМ БАНКІВСЬКИМ БІЗНЕСОМ В ІТАЛІЇ, КАНАДІ, ЯПОНІЇ ТА УКРАЇНІ

Важливою складовою успіху банківського бізнесу складає ефективне управління. Сучасна економіка заснована на ринкових механізмах змушує банківський менеджмент працювати в умовах конкуренції на фінансовому ринку та створювати бізнес плани орієнтованих на створення інноваційного, конкурентоспроможного продукту.

Управління банківським бізнесом і, зокрема, малим – це вплив на його об’єкти і суб’єкти, а також на різні ділові процеси з метою досягнення максимального прибутку або соціального результату. Доцільно управління малим банківництвом розглядати через призму функцій, системно, історично, з огляду на причини і наслідки цієї ризикованої діяльності.

Регулювання має свої особливості в системі банківського управління. Це пов’язано з системою державного нагляду за комерційними банками, щодо дотримання вимог та стандартів, встановлених регулятором. Контроль у банківській справі поділяється на зовнішній, що проводиться з боку НБУ та зовнішніми аудиторами - і внутрішній, що здійснюється безпосередньо банком, що є частиною управління банком з метою виявлення негативних тенденцій у діяльності банку, вжиття заходів щодо їх усунення.

Лукановська І.Р. у дисертації наголошує, що ефективність діяльності малого банку залежить насамперед від ефективності управління ним. Методи управління доцільно класифікувати на економічні, адміністративні, соціально-психологічні. Проведений дисертантом аналіз засвідчив, що методи управління розвитком малого банку полягають в управлінні його об'єктами для забезпечення успішного існування малої банківської установи в умовах суворої конкуренції. Методи управління повинні використовуватись системно, що дасть змогу досягти бажаних результатів, а в разі виникнення несприятливої ситуації – локалізувати негативні наслідки цих подій [1, с. 8].

НБУ розподіляє українські банки на 4 групи за розміром активів. У системних банках є великі групи клієнтів які користуються банківськими послугами. Маючи велику кількість ресурсів, вони можуть користуватися монопольними вигодами на ринку, отримуючи доходи. Банки другої та третьої груп мають можливість обслуговувати менше клієнтів та надавати простіші за своєю суттю банківські послуги. Для більшості банків четвертої групи існує

постійна загроза закриття, ліквідації, оскільки вони не можуть задовольнити потреби НБУ як щодо розміру власного капіталу, так і розміру резервного фонду, а також бути конкурентоспроможними в умовах цифровізації.

Проте малі та середні банки мають свої переваги. Обслуговування меншої кількості клієнтів дозволяє невеликим банкам надавати позики окремим позичальникам з індивідуальними умовами, погодження кредиту займає менше часу в порівнянні з великими банками, де рішення можуть приймати більше тижня, а той місяця та надавати позики для реструктуризації. Важливим чинником прихильності клієнтів малим та середнім банкам є створення лінійної структури топ-менеджерів банку та їх проста доступність для клієнтів. Чим простіше клієнту дістатись до голови невеликого банку, тим більша ймовірність що клієнт стане постійним та неухильним користувачем банківських послуг саме цього банку.

В країнах Європейського Союзу популярною є думка, що нестійкою ланкою в ЄС є Італія, а в Італії слабкою сферою є банківська. На наш погляд, їх слабкість полягає у високому рівні політизації банків. Недаремно у цій країні кажуть: «Усі дороги до Риму ведуть політиків через банки». Керівники політичних партій намагаються провести свого представника до керівних органів державних банків. В Італії жоден банк не входить у десятку найбільших банків Європи. Водночас банківська система Італії надмірно одержавлена, в той час коли приватного сектору у ній замало. В Італії багато кооперативних банків, але їх роль в економіці є незначною. Кооперативні банки зазвичай є малими і їх ще називають народними банками. В Україні такого явища не існує. В останні роки в Італії зростає кількість філій іноземних банків, які зазвичай представляють малий і середній бізнес. Також активно розвивається сегмент ощадних кас, які є малими і державними. Ці банки здійснюють безготівкові розрахункові операції і надають короткострокові кредити.

В Японії малий банківський бізнес представлять передусім іноземні банківські філії, які можуть засновувати тільки банки США і Великобританії. Існує низка фінансових установ для фінансування малого бізнесу: взаємні банки, кредитні асоціації і кредитні кооперативи. Найвагоміша роль і авторитет належать кредитним кооперативам. Водночас банківська система Японії настільки надійна і міцна, що кількість банків не змінюється. Можуть бути зміни у кількостях національних та іноземних філій та інших структурних підрозділів, але це не стосується національних банків.

В Україні нині малі банки переживають складні часи і тому управління цим сектором має бути дуже виваженим. НБУ ставить до них вимоги, які часто не можуть бути виконаними. Таким чином створюються оцінки у їх дискримінації. Так, з ринку газових гарантів були виключені банки, активи яких становили менше активів банківської системи України. Малі банки не мають прямих кореспондентських рахунків і тому проводять платежі у валюті своїх клієнтів через великі банки, що мають ці коррахунки. В результаті затримуються платежі або просто не проводяться. Регулятор посилює вимоги банків до клієнтів, персоналу, до ІТ, до якості менеджменту. При цьому самі процеси

діджиталізації вимагають нових фінансових витрат. На кінець 2020 р. всі малі банки змогли збільшити регулятивний капітал до 300 млн грн. На сьогоднішній день, щоб дати шанс малим банкам необхідно: оптимізувати процедури реорганізації; трансформувати малі банки у фінансові компанії.

За своїм характером функціонування в умовах сучасної кризи та жорсткої конкуренції з боку великих та середніх банків, мале банківництво потребує постійних змін у сфері організації своєї діяльності, винайдення нових продуктів та пошук альтернативних шляхів боротьби за місце установи на ринку [2, с. 258].

Вважається, що банк який став фінансовою компанією може отримати ліцензію на такі види фінансових послуг: факторинг, надання гарантій та поручительства, фінансовий лізинг, надання коштів у позику, торгівля валютними цінностями і переказ коштів.

В Канаді у банківський системі налічується 72 банки: із них 20 - національні, іноземні дочірні банки - 23; іноземні філії - 29. Частка відмови банків надати кредити підприємствам малого бізнесу становить менше 5%. Водночас банківська система країни є високоефективною, адже маржа між кредитними та депозитними ставками становить 2 відсоткові пункти.

Слабка банківська система Італії може бути першопричиною світової фінансової кризи. Італійським банкам належить майже чверть непогашеного державного боргу у розмірі 2,4 трлн. дол. [3, с. 11]. Водночас Крістіан Лагард підкреслила, що цифровий євро може появитися у найближчі 2-4 роки. Італійська банківська асоціація (700 банків) розпочала експерименти щодо запуску цифрового євро на базі технологій блокчейн. Найбільші банки Італії зараз розпочали вивчати можливості запуску цифрового євро. При у цьому в Італії зараз появились політичні лідери, які закликають країну вийти із зони євро. За наявними прогнозами, ймовірність що це може відбутися становить 20 відсотків.

Рівень ефективності управління активами і пасивами розглядається як один із найважливіших чинників підвищення стабільності, надійності, ліквідності та прибутковості діяльності. В умовах жорсткої конкуренції, що супроводжує розвиток ринкової економіки, необхідно постійно удосконалювати системи та форми управління активами і пасивами, швидко оволодівати нагромадженими в теорії та практиці знаннями, знаходити нові неординарні рішення в динамічній ситуації. Лише такий підхід до управління забезпечує виграш у конкретному середовищі або, принаймні, нормальні умови розвитку організації [4,с. 451].

Стиль банківського менеджменту повинен базуватися на основі постійного пошуку нових можливостей, можливості залучення та використання ресурсів для вирішення проблем з різних джерел, можливості підвищення ефективності та досягнення максимально можливих результатів при мінімально можливих витратах.

Основною метою управління банком є забезпечення прибутковості діяльності банку шляхом раціональної організації виробничого процесу, підвищення ефективності, креативності та надійності кожного працівника,

включаючи розвиток керівництва банку та технічного та технологічного забезпечення.

Управління покликане створити умови для успішного управління банком, базується на тому, що прибуток є не причиною існування банку, а результатом його діяльності, яка в кінцевому рахунку визначається ринком. Рентабельність забезпечує безперервне функціонування банку, оскільки лише його прибутки та різні фонди можуть обмежувати та усувати ризики, пов'язані з діяльністю банку.

Список використаних джерел:

1. Лукановська І. Р. Мале банківське підприємництво в економічній системі України : автореф. дис ... канд. екон. наук: 08.00.03. Львів, 2013. 20 с.
2. Лукановська І. Р. Розвиток інноваційності у секторі малого банківництва України. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. Вип. 22.8. С. 256. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2012_22
3. Урядовий кур'єр від 31 березня 2020 року. URL: http://https://ukurier.gov.ua/media/newspaper/adv/2020-03-30/61_6675-r.pdf
4. Лукановська І. Р. Суб'єкти та об'єкти управління малими установами. *Зб. наук. пр. Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України*. 2012. Вип. 31. С. 448-452.
5. Сайт Асоціації українських банків. URL: http://aub.org.ua.
6. World Retail Banking Report. Cap Gemini Ernst & Young. P. 1-17.

СИДОРЧУК І.П., *к.е.н.,*
асистент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Хмельницький національний університет

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ

У сучасних економічних умовах особливо гостро постали проблеми управління ризиками підприємств, діяльність яких безпосередньо визначається економічною ситуацією в країні та світі. Світова пандемія разом із економічною кризою внесла корективи у всі сфери життя людей та у ділове середовище. В умовах спалаху COVID-2019 поточна висока ринкова невизначеність та нестабільність у черговий раз підкреслює важливість ефективних систем управління ризиками.

Основні види фінансових ризиків, враховуючи глобальний фактор виникнення ризику, можна групувати як систематичні та несистематичні (форс-мажорні). Серед найбільш вагомих несистематичних (специфічних) фінансових ризиків у 2020 році, підприємці виділяють карантин, який спричинено вірусом COVID-2019 (коронавірус). Так, форс-мажорна обставина завдала не тільки втрату запланованого доходу, але й частин активів підприємств, та призвела до інших ризиків.

Ризики форс-мажорної групи можна класифікувати і як непрогнозований фінансовий ризик, що відрізняється повною непередбачуваністю прояву. Фінансові ризики в процесі функціонування підприємства та здійснення ним фінансової діяльності постійно перетинаються, між різними видами ризиків виникають причинно-наслідкові зв'язки. Основна проблема полягає у виборі оптимального методу чи сукупності методів запобігання цим ризикам.

У реаліях сьогодення для підприємств найбільш дієвими методами зниження й нейтралізації фінансових ризиків є методи антикризового управління. Антикризове управління – це такий тип управління підприємством, який передбачає виявлення кризових ситуацій; вимірювання потенційних ризиків; моніторинг зовнішнього середовища, пом'якшення імовірних загроз, вжиття заходів оперативного реагування; розроблення стратегії і тактики антикризового регулювання; організацію управління кризовою ситуацією; посткризове відновлення; ліквідацію наслідків кризи і створення умов для подальшого стійкого розвитку підприємства [1, с. 114].

Серед основних фінансових ризиків виділяють ризик втрати платоспроможності, ризики втрати фінансової стійкості і незалежності, а також ризики структури активів і пасивів. Імовірність фінансових ризиків легко прогнозується на основі використання доступних методів, що характеризують фінансовий стан [2, с. 370].

Зазначимо, що фінансові ризики, що мають зовнішнє походження, є більш небезпечними, ніж ризики внутрішні, оскільки підприємство може тільки опосередковано на них вплинути. Саме тому велика увага має бути сконцентрована на їх ідентифікації та усуненні. Дуже важливим є інтегрування антикризового управління в контексті мінімізації фінансових ризиків [3, с. 178-179]. У рамках антикризового управління необхідно діагностувати фінансовий стан підприємства, виявити ознаки впливу фінансових ризиків, оцінити зовнішнє та внутрішнє середовище функціонування підприємства, встановити причинно-наслідкові зв'язки фінансових ризиків та їх вплив на фінансову діяльність підприємства.

Далі необхідно визначити масштаби впливу фінансових ризиків на фінансовий стан підприємства, щоб заздалегідь підготуватися до можливих ризикових ситуацій та відповідним чином здійснити коригування фінансової діяльності.

За розмірами наслідків фінансових втрат можна виділити:

- допустимий ризик – це ризик, в результаті здійснення якого підприємству загрожує втрата прибутку;
- критичний ризик – це ризик, при виникненні якого підприємство може втратити виручку;
- катастрофічний ризик – ризик, при якому втрати можуть досягти величини майнового стану підприємства. Також до цієї групи відносять ризик, який пов'язаний з прямою загрозою для життя людей [4, с. 833].

Зазначимо, що сьогоднішні зміни в макросередовищі призведуть до зростання рівня проблемних кредитів, а також вплинуть на рівень повернення

боргу за ними. Необхідно своєчасно реагувати на зміни в якості портфелю, намагатися попередити зростання рівня непрацюючих кредитів (NPL) та закласти новий обсяг ризику у вартість кредитних продуктів.

Враховуючи вплив макроекономічних показників (ВВП, курс валют, безробіття, рівень інфляції, рівень інвестицій) на платоспроможність підприємства доцільно:

- здійснити переоцінку активів і пасивів та оцінити вплив на фінансовий стан підприємства;
- забезпечити перегляд планових резервів, якості активів та прогнозних погашень по кредитах, що дозволить своєчасно оцінити потребу у ліквідності. Своєчасне та якісне управління ліквідністю дозволить мінімізувати вплив на зростання ризику та фінансовий результат організації [5].

Робота над складовими, зазначеними вище, стане передумовою утримання капіталу підприємства на відповідному рівні та дозволить мінімізувати вплив на його фінансовий стан.

Незважаючи на високу невизначеність форс-мажорного фінансового ризику підприємствам потрібно планувати свою діяльність, будувати прогнози подальшого розвитку, оскільки якою б не була поточна ситуація, є довготермінові контракти і прив'язані до них маркетингові активності. Забезпечення реалізації оптимальних методів антикризового управління дозволить підприємствам надавати послуги під час тривалої невизначеності та підтримувати стійкий фінансовий стан на основі чіткого письмового плану дій.

Важливими напрямками виходу з фінансової кризи, особливо, в умовах пандемії спричиненої COVID-2019, на рівні держави є:

- формування достатніх фіскальних стимулів для забезпечення умов підвищення рівня добровільного виконання вимог податкового законодавства суб'єктами господарювання;
- запровадження податкового кредиту з податку на прибуток в пріоритетних видих економічної діяльності за створене робоче місце суб'єктом господарювання;
- звільнення від сплати або надання відстрочки сплати податків у разі настання форс-мажорних обставин. Зазначимо, що торгово-промислова палата України – єдина організація, що може видавати сертифікати про настання форс-мажорних обставин, що дає можливість підприємствам відстрочити свої договірні зобов'язання;
- створення фонду для фінансування та стимулювання інноваційних проектів на підприємствах, в тому числі енерго- та ресурсозберігаючих технологій, екологічних методів господарювання.

Таким чином, завдяки виваженим оперативним управлінським рішенням на рівні підприємства та активним антикризовим заходам держави підприємства зможуть скоротити, оптимізувати свої фінансові витрати, зменшити кредиторську заборгованість, мінімізувати наслідки кризових ситуацій в умовах невизначеності та нестабільності.

Список використаних джерел:
1. Батрак О. В., Тарасенко І. О. Теоретична конструкція антикризового управління підприємствами: дефініція, складники, етапи, принципи. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 52. С. 111-115.
2. Петряєва З. Ф. Методичне забезпечення управління фінансовими ризиками підприємства. *Молодий вчений*. 2018. № 10(1). С. 368-374.
3. Сєрікова А. А. Сутність антикризового управління фінансовими ризиками підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 25. С. 177-179.
4. Коломиец А. Н. Глобальные риски как значимый фактор современного международного бизнеса. *Экономика и предпринимательство*. 2014. № 11. Ч. 2. С. 831-834.
5. Будова С. Стрес-тестування та управління платоспроможністю організацій в умовах пандемії. Оцінка впливу макропоказників на платоспроможність організації. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/webinar/Webinar_Risk_Management_14.04.2020.pdf

ШУМОВЕЦЬКА У.В.[*], *студент,*
Львівський національний університет імені Івана Франка

УДОСКОНАЛЕННЯ РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ФІНАНСОВИХ КОМПАНІЙ В УКРАЇНІ

В умовах глобальної фінансової кризи загострюється увага до нових чинників економічного зростання держави, серед яких вагома роль відводиться фінансовим установам, діяльність яких сприяє підвищенню рівня функціонування національної економіки і суспільного добробуту населення.

До проблем, що негативно впливають на розвиток фінансових компаній, можна зачислити такі [1]: ліцензування, нечітко врегульовані джерела фінансування, порушення прав споживачів фінансових послуг, висока вартість запозичень та низький рівень фінансової грамотності позичальників, неналежний рівень захисту персональних даних споживачів, ідентифікація клієнтів під час дистанційного укладання кредитних договорів, порушення під час урегулювання проблемної заборгованості.

Задля вирішення перелічених проблем і розширення можливостей та перспектив фінансових компаній рішенням Верховної Ради України був підтриманий проект Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо удосконалення функцій із державного регулювання ринків фінансових послуг» [3]. У результаті ухвалено Закон, який передбачає

[*] Науковий керівник – Вишивана Б.М., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, грошового обігу і кредиту, Львівський національний університет імені Івана Франка.

так званий «спліт» – ліквідацію Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг та розподіл її повноважень з регулювання фінансового ринку між Національним банком України та Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку, що в перспективі має забезпечити прозорість, надійність та ефективність небанківського фінансового сектору [2]. Зауважимо, що функції регулювання та нагляду за діяльністю фінансових компаній виконуватиме Національний банк України (НБУ).

Спліт передбачає три етапи дій: 1) перехідний період (передача функцій) 2019-2020 рр., адаптаційний період (+1 рік після передачі) 2020-2021 рр., розвиток ринку небанківських фінансових установ (+3-4 роки) 2022-2025 рр.

Проаналізуємо детальніше комплекс дій, які передбачає нова модель регулювання діяльності фінансових компаній [1]:

1. Ліцензування. Одночасно з видачею ліцензії на проведення діяльності з надання фінансових послуг відомості про компанію будуть уноситися до Реєстру фінансових установ, що дасть змогу суттєво спростити процедуру ліцензування шляхом об’єднання в єдину процедуру отримання ліцензії та реєстрацію заявника.
2. Доступ до фінансування. Розширення доступу до фінансування від третіх осіб для фінансових компаній стане одним із ключових пріоритетів майбутнього регулювання, що сприятиме зменшенню шахрайської діяльності щодо маскування під депозити інших видів залучення коштів.
3. Нагляд. Нагляд за ринковою поведінкою полягає у здійснені контролю за дотриманням критеріїв і вимог щодо захисту прав клієнтів, забезпечення прозорості та розкриття інформації, протидії зловживанням та протиправній діяльності. НБУ також вбачає доцільним встановлення для фінансових компаній мінімального рівня власного капіталу, що сприятиме стійкості компаній.
4. Посилення захисту прав клієнтів. Одним із завдань НБУ буде забезпечення ефективного захисту прав споживачів небанківських кредитів, а саме: захист персональних даних споживачів, захист прав споживачів під час врегулювання проблемної заборгованості та запобігання недобросовісному споживчому кредитуванню.
5. Фінансовий моніторинг. Основною метою фінансового моніторингу є недопущення діяльності фінансових компаній, метою яких є відмивання коштів. Для цього НБУ сформує вимоги та очікування щодо побудови належної внутрішньої системи для запобігання використанню послуг кредитної компанії.
6. Звітність. Основною вимогою до звітності буде обов’язкова її відповідність до Міжнародних стандартів фінансової звітності.
7. Зовнішній аудит. НБУ розглядає питання доцільності збереження вимоги щодо здійснення обов’язкового зовнішнього незалежного аудиту річної фінансової звітності фінансових компаній.
8. Розкриття інформації. Фінансові компанії будуть зобов’язані розкривати передбачену законодавством інформацію, в тому числі на власних вебсайтах. Ця інформація є важливим елементом захисту прав споживачів та забезпечення прийняття ними виважених рішень, а також загальної прозорості ринку.

9. Саморегуляція ринку. НБУ прагне до розвитку ринку фінансових послуг, у тому числі його зрілості, свідомості, самоорганізації та візії майбутнього розвитку. Тому НБУ бачить потенціал у діяльності СРО, у тому числі в делегуванні їм деяких повноважень.

10. Вихід з ринку. Ключовим питанням, на яке буде звертати увагу НБУ під час виходу фінансової компанії з ринку, – це забезпечення захисту прав клієнтів. У випадку неплатоспроможності банкрутство буде відбуватися в порядку, визначеному Кодексом України з процедур банкрутства.

Проаналізувавши нову модель регулювання можна дійти висновку, що вона забезпечуватиме функціонування ефективного та прозорого ринку небанківського кредитування фінансовими компаніями, а також його гармонійний розвиток.

Очікуваними позитивними ефектами від введення нової системи регулювання стане покращення рівня захисту прав споживачів, спрощення функціонування ринку, доступ до фінансування, ризик-орієнтований нагляд.

Список використаних джерел:

1. Біла книга: Майбутнє регулювання ринку кредитування фінансовими компаніями. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/White_paper_credit_fincompanies_2020.pdf?v=4
2. Франчук О. Розвиток мікрокредитування після Сплiта. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Rozvitok_mikrokredituvannya_pislya_Splita_2020-02-20_pr.pdf?v=4
3. Офіційний сайт Національного банку України. URL: http://bank.gov.ua/

Секція IV. Розвиток цифрового маркетингу та інноваційних технологій

БРЕУС С.В., *д.е.н., доцент,*
професор кафедри менеджменту та публічного адміністрування,
Київський національний університет технологій та дизайну

ПОЛІЩУК Т.С., *студентка,*
Київський національний університет технологій та дизайну

ОСНОВНІ АСПЕКТИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ У КОНТЕКСТІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ

За сучасних реалій задля забезпечення сталого розвитку економіки України важливого значення набувають інновації, інноваційна діяльність різних секторів економіки та ефективне управління ними.

Відповідно до Закону України «Про інноваційну діяльність» [1] «інновації – новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери».

Окремі аспекти, пов'язані з дослідженням сутності інновацій, їх ролі в забезпеченні економічного розвитку держави та управління ними суб'єктами господарювання комплексно розглянуто в працях значної кількості науковців, зокрема [2-9]. Проте, з точки зору підвищення рівня розвитку суб'єктів господарювання, різних секторів економіки, зокрема на засадах інновацій, доцільним вбачається проведення глибокого дослідження щодо з'ясування сутності понять «інновації», «інноваційний розвиток» у контексті управління інноваціями.

В наукових публікаціях як іноземних, так і вітчизняних авторів терміни «нововведення», «новація», «інноваційний процес», «новаторство» переважно розглядаються в якості синонімів. Поняття «інновація» походить від англійського слова «innovation» – введення новацій. Інновації, в цілому, мають розглядатись як процеси, що пронизують науково-технічну, маркетингову, підприємницьку діяльність, яка спрямована на задоволення конкретних суспільних потреб.

Вперше категорія «інновації» була використана Й. Шумпетером [2] проте зміст та характеристика цього явища розглядалася ще його попередниками: М. Туган-Барановським [3] та М. Кондратьєвим [4].

Між тим потребують розмежування поняття «новація» та «інновація». Під новацією розуміють новий порядок, новий процес, новий метод, нова продукція або технологія – це оформлений результат фундаментальних, прикладних досліджень, розробок або експериментальних робіт у будь-якій сфері діяльності, який супроводжується підвищенням її ефективності [5, с. 45].

Таблиця 1

Впровадження інновацій на промислових підприємствах[1,2,3] [8]

Роки	Частка кількості промислових підприємств, що впроваджували інновації (продукцію та/або технологічні процеси), в загальній кількості промислових підприємств, %	Кількість упроваджених у виробництво нових технологічних процесів, одиниць	З них нових або суттєво поліпшених маловідходних, ресурсозберігаючих технологічних процесів	Кількість упроваджених у звітному році видів інноваційної продукції (товарів, послуг), одиниць	З них нових видів машин, обладнання	Частка обсягу реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг) у загальному обсязі реалізованої продукції (товарів, послуг) промислових підприємств, %
2010	11,5	2043	479	2408	663	3,8
2011	12,8	2510	517	3238	897	3,8
2012	13,6	2188	554	3403	942	3,3
2013	13,6	1576	502	3138	809	3,3
2014	12,1	1743	447	3661	1314	2,5
2015	15,2	1217	458	3136	966	1,4
2016	16,6	3489	748	4139	1305	… [4]
2017	14,3	1831	611	2387	751	0,7
2018	15,6	2002	926	3843	920	0,8
2019	13,8	2318	857	2148	760	1,3

[1] *Дані за 2000-2014 роки наведені по юридичних особах та їх відокремлених підрозділах, які здійснювали промислову діяльність.*

[2] *Дані за 2014-2019 роки наведені без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.*

[3] *Дані за 2015-2019 роки наведені по юридичних особах, які здійснювали промислову діяльність, із середньою кількістю працівників 50 осіб і більше.*

Проте, зважаючи на специфічні особливості функціонування суб’єктів господарювання в цілому, а також за видами економічної діяльності, основні проблемні аспекти, що перешкоджають їх ефективному інноваційному розвитку (за даними табл. 1) базуються, зокрема на такому:

- впродовж 2010-2019 років залишається низькою частка кількості промислових підприємств, що впроваджували інновації (продукцію та/або технологічні процеси), в загальній кількості промислових підприємств (для порівняння: 13,8 % у 2019 році проти 11,5 % у 2010 році);
- відбулось протягом 2010-2019 років незначне зростання кількості упроваджених у виробництво нових технологічних процесів, одиниць (13,46 % у 2019 році порівняно з 2010 роком). При цьому на 10,8 % у 2019 році порівняно з 2010 роком зменшилась кількість упроваджених у звітному році видів інноваційної продукції (товарів, послуг), незважаючи на певне збільшення, яке становить 14,63 %, кількості нових видів машин, обладнання;
- зменшення майже у 3 рази частки обсягу реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг) у загальному обсязі реалізованої продукції (товарів, послуг) промислових підприємств з 3,8 % до 1,3 %.

Зазначені аспекти характерні загалом для промислових підприємств різних секторів економіки, при цьому слід зважати на достатньо значний потенціал українського експорту високотехнологічної продукції – 0,3-0,5 % світового (10-15 млрд дол. США) [9]. Також доцільним вбачається зазначити, що досягнення позитивного ефекту за сучасних реалій розвитку економіки України можливе за рахунок впровадження інновацій, практичного освоєння інноваційних розробок та активізації інноваційної діяльності підприємств, чому значною мірою перешкоджає низка чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, зокрема таких:

- низька інноваційна активність вітчизняних промислових підприємств;
- розпорошеність коштів, отриманих від впровадження інноваційної продукції як в середині країни, так і за її межами;
- відсутність комплексного впровадження інновацій за стадіями інноваційного циклу;
- недосконалість організаційно-економічного механізму управління інноваційною діяльністю суб’єктів господарювання;
- «тінізація» внутрішнього споживчого ринку та насичення його імпортними товарами, завезеними із заниженням митної вартості та контрабандно, а також дешевими товарами;
- нестача кваліфікованих управлінців на вітчизняних промислових підприємствах;
- високий ступінь зношеності основних засобів, необхідність модернізації виробництв та технічного покращення;
- великий сегмент споживачів з низьким рівнем доходів;
- завезення технологічного устаткування, яке в Україні не виробляється, та запасних частин до нього для випуску конкурентоспроможної продукції промисловими підприємствами;
- проблема захисту українського виробника тощо [7, с. 7].

Означене потребує розроблення ефективної адекватної сучасним умовам господарювання стратегії управління інноваційним розвитком суб’єктів господарювання.

Список використаних джерел:
1. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 р. № 40-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text (дата звернення: 22.12.2020).
2. Шумпетер Й. А. Теория экономического развития: Исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры. М.: Прогресс, 1982. 456 с.
3. Туган-Барановський М. І. Політична економія. Курс популярний. К.: Наукова думка, 1994. 264 с.
4. Кондратьев Н. Д. Проблемы экономической динамики. М.: Экономика, 1989. 525 с.
5. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент. Учебник, 4-е изд. СПб.: Питер, 2003. 400 с.
6. Бреус С. В. Роль інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності машинобудівного комплексу України. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. № 1. С. 162-169.
7. Єрмолаєва Т. О. Показники роботи підприємств легкої промисловості України (січень-червень 2012). *Легка промисловість*. 2012. № 2. С. 5-7.
8. Державна служба статистики України. Впровадження інновацій на промислових підприємствах. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 22.12.2020).
9. Бреус С. В. Аналіз стану і перспективи експорту високотехнологічної продукції промисловості України. *Стратегічні пріоритети*. 2010. № 1(14). С. 16-22.

ДМИТРІЄВА В.А., *доцент кафедри інформаційних систем і технологій, Дніпровський державний аграрно-економічний університет*

ВОРОНІНА В., *студентка, Дніпровський державний аграрно-економічний університет*

GOOGLE-ТЕХНОЛОГІЇ ДЛЯ РОБОТИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ВІДНОСИНАМИ З КЛІЄНТАМИ

Управління відносинами з клієнтами в сфері електронного бізнесу реалізоване сьогодні з допомогою інформаційних онлайн технологій і відоме як Customer Relationship Management (CRM-система). Ідея застосування такої системи полягає в інтеграції хмарних технологій в систему функцій фірми або організації, яка надає онлайн послуги або пропонує свої товари через інтернет.

Дана технологія дозволяє автоматизувати і привести до єдиних стандартів відносини з клієнтами за рахунок:

- єдиної стандартизованої бази клієнтів і партнерів по бізнесу;
- ефективного контролю роботи сфери продажів;
- стратегічного розвитку фірми, планування розширення та підвищення якості її діяльності.

CRM-система допомагає конкурувати фірмам у боротьбі за клієнтів. Враховуючи, що така конкуренція проявляється у спробах не просто залучити нових, а утримати постійних клієнтів, які матимуть бажання «повертатися» до компанії, заключати з нею договори, купувати товари і отримувати послуги

знову і знову, важливо вчасно отримувати відповідну інформацію, зберігати та оновлювати дані про клієнтів, займатися продажами та вести свою діяльність максимально ефективно. Все це обумовлює раціональність використання CRM-системи, яка здатна забезпечити:

- ведення клієнтської бази;
- швидке оформлення необхідних документів;
- організацію, планування роботи з клієнтами;
- розсилку рекламних матеріалів з вигідними пропозиціями для покупців;
- створення звітів про виконану роботу;
- створення історії взаємовідносин з клієнтами.

З огляду на основні етапи життєвого циклу клієнта, CRM-система покликана допомагати вирішувати проблеми:

- заохочення клієнта;
- задоволення потреб клієнта;
- залучення клієнта;
- розвитку зв'язків з клієнтом;
- утримання клієнта.

Впровадження якісної CRM-системи в бізнес обумовлює ефективність діяльності всієї компанії, а не лише керівного складу організації або менеджерів її структурних підрозділів. Наприклад, користь CRM для директора полягає в тому, щоб збільшити прибутковість компанії. Водночас, в економічному аспекті роль CPM-системи проявлятиметься у зменшенні витрат та збільшенні продажів за рахунок:

- вивчення та аналізу потреб клієнтів;
- збільшення коефіцієнта конверсії, тобто зростання кількості клієнтів, які зробили замовлення або придбали товари серед числа відвідувачів сайту компанії;
- пошуку слабких місць в роботі з клієнтами;
- розподілу клієнтів за різними категоріями, наприклад, віковою ознакою, уподобаннями, зацікавленістю тощо.

Для працівника відділу продажів CRM-система є незамінною для врахування всіх деталей бізнес-діяльності: дотримання графіка завдань на заданий період, утримання в полі зору великої кількості клієнтів, для чого і потрібні актуальні бази даних, в яких можливо додавати інформацію про нових покупців та оновлювати дані про постійних клієнтів. А як наслідок, це дозволяє працівнику відділу продажів охопити більшу кількість потенційних клієнтів та сприяти зростанню кількості продажів.

Різні CRM-системи мають спеціальний інтерфейс, який дозволяє аналізувати взаємовідносини з клієнтами за періодами і категоріями, відстежувати угоди і збільшувати повторні продажі. CPM-технології на сьогоднішній день виконують операційні, аналітичні задачі та адаптовані для мобільних пристроїв. Для того, щоб скористатися найпростішою CRM-системою достатньо мати аккаунт в Google, де можна встановити один із доданків Google Workspace Marketplace з категорії «Продажі і керування взаєминами з покупцями» (рис. 1).

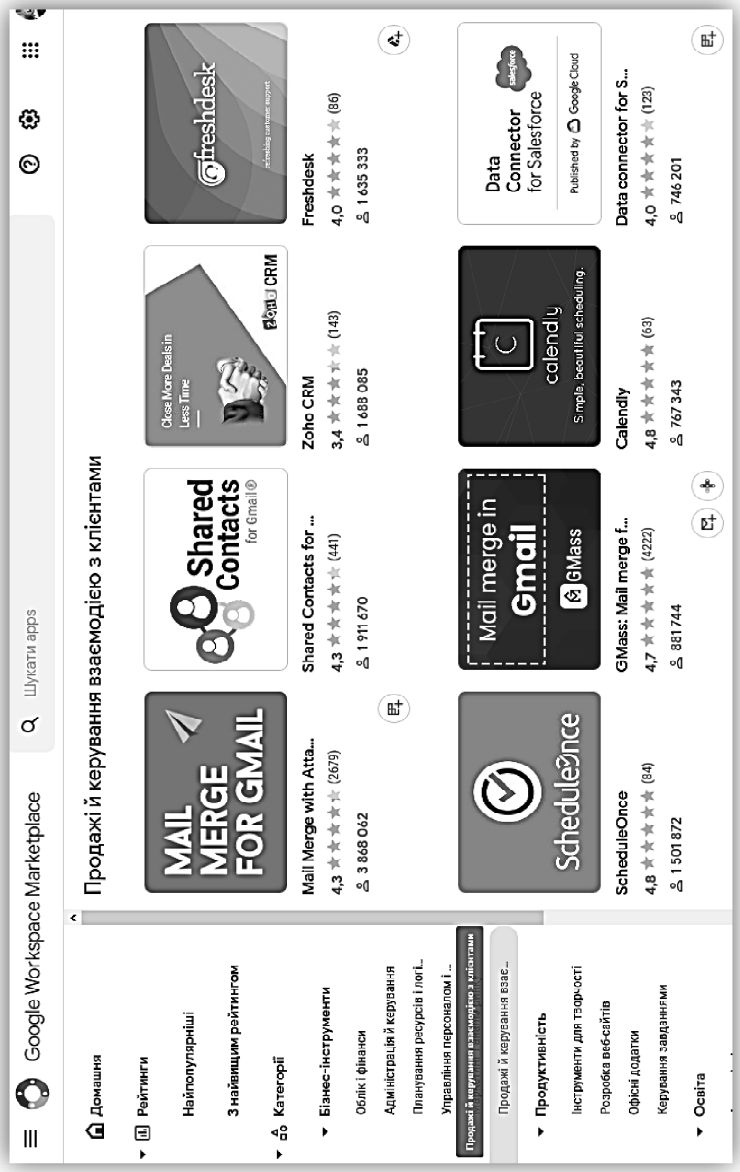

Рис. 1. **Google-доповнення категорії «Продажі й керування взаємодією з клієнтами»**

Як наслідок, можна отримати своєрідний органайзер для роботи з клієнтами. До такого доданку будуть прив'язані таблиці даних, форми, поштові повідомлення, нагадування, календар тощо.

Наприклад, Google-технології для організації CRM-системи із забезпеченням зворотнього зв'язку зі споживачем або клієнтом пропонують до використання спеціальні доданки, в яких можуть бути створеними та надсилатися покупцю автоматично потрібні документи. Зокрема, до такого доданку відноситься Document Studio. Припустимо, клієнт через онлайн форму замовив товар або послугу у певному віртуальному магазині. Завдяки використанню Document Studio клієнту автоматично буде відправлено у pdf-форматі платіжний документ із зазначенням дати замовлення, назви замовленого товару, ціни за одиницю, кількості та розрахованої суми до сплати. При цьому, достатньо буде один раз сформувати шаблон для відправки платіжного документу, а інструменти «злиття та розсилки» виконають підстановку потрібних реквізитів відповідно до замовлення кожного покупця.

Інструмент Document Studio та інші доданки легко знайти у переліку доповнень Google та встановити його (рис. 2):

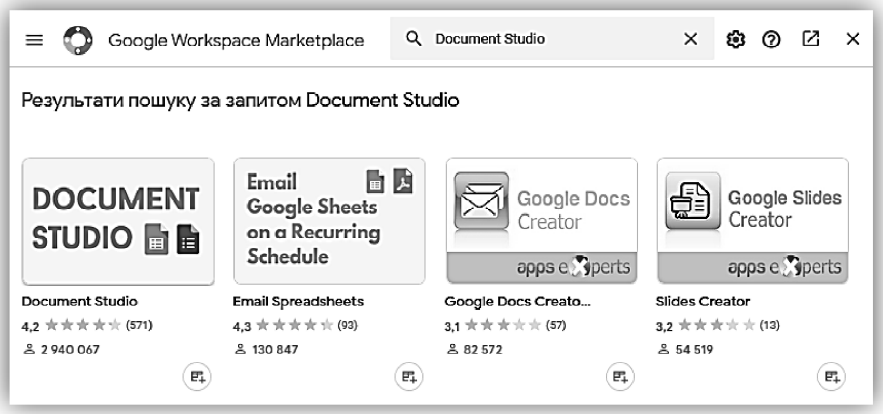

Рис. 2. **Google-доповнення до таблиць для автоматичного формування документів**

Слід зазначити, що кожний доданок має своє коло можливостей. Наприклад, в базовій безкоштовній конфігурації Document Studio дозволено виконати до 20 розсилок документів. Для професійних цілей доповнення потрібно оновлювати до ліцензованої версії. У зв'язку з різним набором функцій відповідних Google-доповнень певна фірма обиратиме інструменти згідно зі своїми потребами та вимогами.

Зручність при використанні CRM-систем пояснюється інтеграцією кількох типів документів онлайн. При цьому, дані зберігаються у хмарному середовищі, є завжди актуальними, динамічно-змінюваними, і можуть бути проаналізованими у потрібний момент засобами аналітики. Подібні системи є особливо необхідними в процесах контролю та управління в сфері електронного бізнесу, де швидкість та якість отримання і обробки інформації впливає на прийняття рішень, а правильне її використання сприятиме утриманню уваги потенційних та постійних клієнтів до товарів або послуг такої фірми.

ФЕДОРЧУК Н.В., *к.е.н., доцент,*
доцент кафедри економіки, підприємництва,
торгівлі та біржової діяльності,
Подільський державний аграрно-технічний університет

СУЧАСНА ЦИФРОВІЗАЦІЯ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА В УКРАЇНІ

На сучасному етапі IT-галузь в Україні розвивається досить динамічно, зростає кількість талановитих експертів, а український digital-бізнес сам поступово стає трендсетером у сільськогосподарській галузі, часто випереджаючи за рівнем якості і креативу багато інших європейських країн, зокрема у Східній Європі. Крім того, цифрові технології пришвидшують трансформацію сільського господарства і виводять його на якісно новий рівень. За рахунок новітніх інструментів та вдосконалених систем управління агробізнесом аграрії мають можливість підвищити врожайність і прибутковість своїх господарств. Взаємодія цих двох галузей набирає обертів у нашій державі.

Великі компанії у сфері агробізнесу та виробники обладнання, устаткування і технологій дедалі більше інвестують у цифрові технології. Сьогодні великих обертів набирають компанії, які спеціалізуються на аналізі сільськогосподарських угідь за допомогою супутників та дронів і розробці цифрової системи управління сільським господарством відповідно. Їх тісна співпраця із агровиробниками переконує, що технологічні інновації мають величезний потенціал для того, щоб допомогти фермерам підвищити продуктивність праці та отримати доступ до фінансових інструментів і ринків у всьому світі. Тому саме такі компанії прагнуть стати потужним та надійним партнером в індустрії, яка впливає на процес дигіталізації агробізнесу в Україні та Європі.

У наш час лабораторні центри інновацій (ЛЦІ) повністю оснащені необхідним обладнанням і програмним забезпеченням, що дозволяє команді висококласних спеціалістів створювати цифрові продукти широкого спектра у сфері WEB-розробок, big data, мобільних додатків, віртуальної реальності, Інтернету речей. Наразі планується, що лабораторії налагоджуватимуть зв’язки з університетами й науково-дослідними центрами, а також із стартапами у

цифровій та агрономічній галузях, аби спільно виявляти затребувані ринком пріоритети та ініціативи, розвивати креативні ідеї, забезпечувати прискорене проектування й експериментування, і, звичайно, створювати готові продукти з подальшим масштабуванням. Потенційними клієнтами ЛЦІ можуть бути як партнери і клієнти компанії на території України, так і агровиробники з усієї Європи [2].

Відкриття в Україні у 2018 році Syngenta Digital Innovation Lab – частина стратегії UNIT. City зі співробітництва та запуску нових інноваційних проектів з корпораціями. Саме завдяки цьому великі компанії можуть приєднуватися до спільноти стартапів, отримувати доступ до талантів, першими дізнаватися про нові тренди, можливості й знаходити ідеї для нових продуктів. ЛЦІ стане вже четвертою лабораторією в інноваційному парку. Syngenta посилить не тільки центр експертизи та напрямок agritech, але й всю екосистему.

На думку керівництва Syngenta, інноваційний UNIT. City парк – це ідеальна локація для пошуку однодумців, обміну досвідом і знаннями, для створення ефективного партнерства і впровадження проектів із бізнес-цінністю.

Прискорення процесу переходу до цифрового мислення в рамках організації та у суспільстві в цілому сприятиме змінам на різних рівнях економіки і бізнесу. У компанії вважають, що заданий імпульс у розвитку цифрових технологій в агробізнесі, зокрема, в Україні, суттєво підвищить конкурентну спроможність вітчизняних сільгоспвиробників на провідних ринках світу [2].

Syngenta прагне до розширення асортименту цифрових продуктів та послуг, щоб пропонувати аграріям кращі рішення. Використовуючи дані та надаючи їм доступ до цифрових інструментів, додатків і систем, вона може допомогти агровиробникам підвищити прибутковість, поліпшити якість продукції, ефективніше використовувати наявні ресурси та запобігати виникненню таких проблем, як деградація ґрунтів і хвороби сільськогосподарських культур. Діяльність Лабораторії Цифрових Інновацій вибудовуватиметься навколо вирішення цих завдань.

Отже, на сучасному етапі, в умовах пандемії COVID-19, саме цифровізація сільського господарства в Україні потребує активного розвитку. Саме вона дозволить знизити затрати на виробництво сільськогосподарської продукції, дасть реальну можливість для пошуку, обробки, аналізу та передачі інформації, забезпечить створення конкурентних переваг вітчизняних агровиробників. Впровадження нового покоління цифрових технологій для аграрного сектора України є ефективним способом використання організаційних переваг української моделі розвитку сільського господарства, що дозволить суттєво підвищити ефективність інвестицій в АПК [1, с. 318].

Список використаних джерел:

1. Шерстюк Л. М., Нездойминога О. Є. Цифрове сільське господарство: зарубіжний досвід та особливості впровадження й використання в Україні: колективна монографія; за ред. О. В. Калашник, Х. З. Махмудова, І. О. Яснолоб. Полтава: Видавництво ПП «Астрая», 2019. С. 310-318.

2. Syngenta відкрила в UNIT.City першу в Україні Лабораторію цифрових інновацій. URL: https://unit.city/syngenta-vidkrila-v-unit-city-pershu-v-ukra%D1%97ni-laboratoriyu-cifrovix-innovacij/

ФІРСОВА С.Г., *к.е.н., доцент,*
доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ПРОГРАМИ ЛОЯЛЬНОСТІ СПОЖИВАЧІВ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ НА РИНКУ B2B

В умовах поширення пандемії гострої респіраторної хвороби COVID-19 спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2 актуалізується проблема підвищення лояльності клієнтів фармацевтичних організацій на ринку B2B. Програми лояльності – довгострокові програми взаємовигідного співробітництва між клієнтами і компанією. Це бізнес-процес ідентифікації, підтримки і збільшення «віддачі» від кращих клієнтів з використанням інтерактивних відносин і формування емоційного взаємозв'язку клієнтів з брендом і бізнесом. Вони дають можливість підібрати для кожної групи клієнтів або окремого клієнта свої, приємні і, головне, що працюючи заходи для розвитку відносин та утримання цих клієнтів в базі. Легше підтримувати відносини з клієнтами і не пускати їх до конкурентів, ніж потім намагатися витіснити конкурентів з ринку. Стратегічною метою таких програм є збільшення прибутковості ключових сегментів покупців і продовження терміну їх «життя».

Програма лояльності – це формування тривалих взаємовигідних взаємин між компанією і клієнтом шляхом застосування маркетингових заходів, спрямованих на утримання, або збільшення обсягу продажів продукту / послуги існуючим клієнтам і просування корпоративних цінностей компанії на ринку. Найголовнішими цілями для фармацевтичної компанії як гравця ринку бізнес-бізнес (B2B) є утримання старих клієнтів та збільшення обсягу продажів.

Процес формування лояльності споживачів у сфері послуг можна представити у вигляді трьох складових: якість ключової вигоди; якість процесу надання послуг; сприйняття цінності послуги. Основним етапом у процесі впровадження програми лояльності у відносинах бізнес-бізнес є визначення інструментів, за допомогою яких буде здійснюватися вплив на клієнтів. Серед таких інструментів можна визначити наступні: дисконтні системи знижок; індивідуальні системи знижок; бонусні системи для дистриб’юторів; стимуляція прозорості взаємовідносин (наприклад, пояснити, що входить у вартість товару, розкрити ціноутворення); особистісні взаємини (персональні знижки, привітання зі святами, подарунки); безкоштовні навчання, семінари по продукту. На даному етапі йде поділ спрямованості програм лояльності – частина з них спрямована на стимулювання дистриб’юторів, посередників і ритейлерів, частина на стимулювання кінцевого споживача продукту –

менеджера із закупівель, головного інженера, завідуючого аптекою та ін.

Мережі все активніше стали йти від простих дисконтних програм і все більше переходять на більш складні системи бонусів і персональних пропозицій. Проте дуже важливо пам'ятати, що фармацевтика – це інститут, який здійснює фармацевтичну опіку, а отже лояльність повинна бути заснована на ідеї турботи про людину. Основна ідея формування програми лояльності, заснованої на концепції турботи, звучить так: заслужити справжню лояльність клієнта можна тільки в тому випадку, якщо компанія весь час удосконалює свої послуги, з кожним разом роблячи їх все більш цінними для кінцевого споживача. Це можливо здійснити на основі підвищення якості обслуговування – грамотна консультація, своєчасна рекомендація з обґрунтуванням, професійна порада й грамотне з'ясування потреби.

Впровадження програм лояльності – довгострокове рішення, що вимагає серйозних інвестицій. Для того щоб вони окупилися, важливо чітко уявляти собі переваги і недоліки сучасних програм лояльності, а також добре розуміти, що потрібно від компанії, коли програма буде запущена [2]. У даний час програми лояльності стають все різноманітнішими, в них використовуються різні технології ідентифікації та обліку клієнтських покупок і типів заохочення. Розглянемо чотири найпоширеніші різновиди програм лояльності:

– власна бонусна програма – клієнт отримує бонусні бали за покупки товарів або послуг однієї компанії, а в подальшому обмінює накопичені бали на винагороду;

– партнерська програма лояльності – клієнт накопичує бонусні бали і отримує винагороду від декількох компаній-партнерів;

– дисконтна програма – клієнт отримує фіксовану знижку;

– короткострокова програма «накопичити і отримати» – клієнт кілька місяців накопичує бонуси (наклейки, штампи або бали пропорційно сумі чека) і потім обмінює їх на спеціальні призи або товари з асортименту компанії.

За типом управління програми лояльності діляться на власні і партнерські (табл. 1).

У першому випадку компанія будує програму лояльності для своїх цілей і розраховуючи на свої власні сили. У другому дві або кілька компаній об'єднують ресурси для створення загальної програми. Партнерські програми в свою чергу можуть ділитися на ко-брендові і коаліційні і управлятися або однією компанією, або окремим професійним оператором, що враховує інтереси всіх учасників коаліції. При виборі схеми управління програмою лояльності необхідно оцінити переваги і недоліки кожної з них. Можливі й змішані типи програм. Наприклад, компанія будує власну програму, але при цьому підключає кілька партнерів, основне завдання яких – надати клієнтам компанії-власника програми розширений асортимент привілеїв. Багато компаній йдуть на таке партнерство досить охоче, розраховуючи розширити власну клієнтську базу за рахунок клієнтів компанії-власника програми лояльності.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика типів управління програмами лояльності для фармацевтичної організації на ринку B2B

	Власна програма	Партнерська програма
Переваги	- програма створюється «під себе» таким чином, щоб вирішити першочергові завдання бізнесу; - уникнення складних переговорів та розробки схем технічної інтеграції; - менші ризики для іміджу і репутації в разі відмови партнера від зобов'язань за програмою.	- можливість об'єднання маркетингових бюджетів, технологічних і операційних ресурсів; - партнерство дозволяє здійснювати крос-маркетинг, звертаючись до клієнтської бази партнерів; - окремим показанням до розвитку партнерської програми є низька частота контакту з клієнтом при фармацевтичному бізнесі, коли клієнт здійснює повторні покупки порівняно рідко.
Недоліки	- складність та комплексність у розробці; - необхідність значних ресурсів для реалізації; - недостатність досвідчених кадрів для передбачення всіх ризиків програми лояльності.	- партнер може піддавати ризикам імідж компанії або відмовитися від участі у будь-який момент; - складність передбачити дії та добросовісність партнера; - ризик недомовленостей, непорозуміння, відстоювання різних точок зору та конфліктів.

Джерело: розроблено автором.

Окрім вибору схеми управління програмою лояльності, з боку фармацевтичної організації необхідно враховувати переваги і недоліки кожного виду програми лояльності. Для реалізації програм лояльності потрібні також: стратегія лояльності, доведена до конкретних процедур і процесів; воля і залучення керівництва; навчений і мотивований персонал [1].

Поширений підхід в B2B – це KAM політики (Key Account Management). Політики KAM орієнтовані на тісний і персональний супровід великих клієнтів. Тут превалюють індивідуальні підходи й домовленості, які стають запорукою лояльності.

Список використаних джерел:

1. Вороніна О. М. Управління збутовою політикою фармацевтичних підприємств-виробників: автореф. дис. … кандидата економ. наук: спец. 08.00.04. Харків, 2008. 20 с.
2. Солнцев С. О., Єфіменко О. М. Операціоналізація лояльності у банківській сфері. *Ефективна економіка*. 2011. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_6_17.

ЧЕНЦОВ А.В., *здобувач,*
Університет митної справи та фінансів (м. Дніпро)

ДАШЕВСЬКА Т.Ш., *здобувач,*
Університет митної справи та фінансів (м. Дніпро)

ОРГАНІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ФОРМУВАННЯ ТА ОНОВЛЕННЯ АСОРТИМЕНТУ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Питання управління формуванням та реалізацією асортиментної політикою має першочергове значення для підприємства завжди, незалежно від його економічного стану (при сприятливій кон'юнктурі асортимент доцільним розширювати, при несприятливій – навпаки, посилювати диференціацію та спеціалізацію), що надає для даної сфери господарської активності особливу важливість та вимагає постійної уваги.

Приймаючи за базову основу щодо побудови системи управління асортиментною політикою використання маркетингу як ринкової концепції управління і виходячи з наявного набору факторів та критеріїв визначення оптимальності відповідних управлінських рішень, сформулюємо мету, основний похід, принципи побудови, форми організації та умови функціонування системи маркетингового управління асортиментної політикою для вітчизняних товаровиробників.

Мета маркетингового управління асортиментною політикою можна визначити як обґрунтування та узгодження комплексу управлінських рішень щодо формування, упорядкування та організації виробництва конкурентоспроможного асортименту (набору видів товарів та послуг) в певні терміни, підтримку оптимальності вже виробленого асортименту, тобто забезпечення максимізації прибутку і виведення неконкурентоспроможних видів товару з асортиментного набору на основі збалансованої оцінки динаміки змін споживчого попиту.

Основний підхід до функціонування системи маркетингового управління розробкою та реалізацією асортиментною політикою можна виразити через надання пріоритетного значення питанням, пов’язаним із упорядкування асортименту продукції, в контексті визначення ієрархічної побудови комплексу управлінських рішень.

Вихідним етапом формування системи маркетингового управління асортиментної політикою є розробка відповідної організаційної структури, основним принципом побудови якої є застосування підходу, заснованого на використанні методів стратегічного маркетингу, що дозволяє забезпечити реалізацію стратегії, взаємодію управління з зовнішнім середовищем і, в кінцевому рахунку, ефективне вирішення завдання формування оптимального асортименту.

Вихід на ринок з конкурентоспроможним асортиментом являє собою тільки окрему складову роботи підприємства над асортиментом. Після освоєння ринку і закріплення на ньому необхідною стає систематична робота з оптимізації асортименту, що представляє собою сукупність заходів, спрямованих на планомірне вдосконалення структурних та економічних параметрів набору товарів і послуг, які виробляються, в таких напрямах: визначення резервів зниження непродуктивних витрат, пошуку нових каналів збуту, нових груп покупців, поліпшення сервісу, підвищення ефективності реклами; модифікація виробів, що випускаються, дослідження адаптивності товарів; вибір варіантів структури більш прибуткового асортименту та ін.

В управлінні асортиментом ясно простежуються два різних типи завдань: оперативні і стратегічні, то доцільним здається здійснювати формування системи управління з урахуванням наступних основних положень.

1. Впровадження «подвійної» системи управління, тобто поділ систем оперативного і стратегічного управління, відповідно до чого управління і контроль за стратегічними проектами (дослідження ринку та розробка нових товарів) повинні бути відокремлені від системи виробничого управління (дій по зниженню витрат і формування оптимального асортименту).

2. Орієнтація системи управління на вирішення стратегічних завдань, концентрація зусиль вищого керівництва на визначенні асортиментної концепції.

3. Встановлення більш тісних взаємозв'язків між службами маркетингу й інноваційних розробок (проведення пошукових робіт із модернізації, створення нових варіантів упаковки та ін. на основі маркетингових досліджень).

4. Перехід до більшої відкритості по відношенню до зовнішнього середовища (суміщення процесів планування виробничого процесу з постійним маркетинговим аналізом).

Отже, при використанні методів стратегічного маркетингу для управління асортиментною політикою виникає необхідність переходу на систему управління з двома контурами, перший з яких охоплює стратегічні завдання, другий – поточні. При цьому в першому відбуваються дії, що визначають цілепокладання для другого. Таким чином, розробка і управління асортиментною політикою на підприємстві повинні здійснюватися комплексно, на основі поєднання асортиментної концепції і стратегії, визначеної в одному підрозділі і короткострокових, тактичних програм, що розробляються в іншому.

Цілеспрямована асортиментна політика підприємства полягає у встановленні такої структури асортиментів, при якій підприємство було б в змозі зайняти певну частку ринку, забезпечити намічений обсяг прибутку і вирішувати інші оперативні та стратегічні завдання. У розробці стратегії створення нового асортименту задіяні багато підрозділів, проте провідну

роль виконує підрозділ стратегічного маркетингу, яке здійснює функції планування, обліку і контролю в даному виді діяльності. Воно реалізує діяльність першого контуру управління.

Результатом роботи цього підрозділу є упорядкування переліку нових виробів з характеристиками і альтернативними варіантами просування їх на різних ринках збуту, в тому числі нових, які можуть бути освоєні підприємством. Сам комплекс функцій підрозділу стратегічного маркетингу вказує на його особливу роль в управлінні асортиментної політикою, оскільки він забезпечує випередження конкурентів за широтою асортименту, технології виготовлення, вартості застосовуваних матеріалів, а також в освоєнні нових ринків збуту.

Проте керівництво підприємства повинно бути готове ще на стадії впровадження до того, що товар треба буде свого часу виводити з асортименту і в зв'язку з цим розробляти в рамках наявної асортиментної структури нові види товарів. У зв'язку з цим особливого значення набуває концепція життєвого циклу товару. Вона змушує керівників аналізувати діяльність підприємства не тільки з точки зору сьогодення, а й з позицій його розвитку в майбутньому, ставить перед необхідністю систематичної роботи з планування та освоєння нової продукції.

Секція V. Управління персоналом в умовах карантину

БІЛОРУС Т.В., *к.е.н., доцент,*
доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка

КАРТА КОМПЕТЕНЦІЙ ЯК ОСНОВА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ

Одним з ключових елементів страхового бізнесу, який встановлює безпосередній зв'язок між страховою компанією та клієнтом, є діяльність страхових агентів. Страховий агент – офіційний представник страхової компанії, що здійснює операції з укладання договорів майнового і особистого страхування з фізичними і юридичними особами. На Заході ця професія займає третє місце за престижем. В Україні вона поки що не ціниться так високо. Проте щодня вона стає все популярнішою, займаючи почесне місце на ринку праці [2].

Слід також звернути увагу на те, що в Україні страховим агентом може стати практично будь-яка дієздатна особа, її підготовка повністю перекладається на сумління страхової компанії, чиї послуги вона рекламуватиме та реалізуватиме [1].

Професійний підбір та розвиток персоналу страхової компанії є запорукою її успішної діяльності та закріплення лідерських позицій на страховому ринку. Саме це обумовлює необхідність використання компетентнісного підходу в управлінні персоналом страхової компанії. Компетентність працівника (страхового агента) – інтегральне поняття, що охоплює загальні здібності та готовність працівника до трудової діяльності, які базуються на його знаннях та досвіді; комплекс взаємопов'язаних поведінкових характеристик, які дають змогу підтримувати стандарти та проявляти високі результати в роботі.

Перелік і опис компетенцій страхових агентів не закріплений жодним нормативним документом. Кожна страхова компанія самостійно розробляє карту компетенцій для своїх працівників, що залежить від передбачуваного практичного застосування конкретної моделі. Тенденцією останніх років стало скорочення набору компетенцій в моделях (від 30 і більше до 5-12 позицій), оскільки, як показує досвід, чим більше компетенцій містить модель, тим важче її застосувати.

В межах дослідження був сформований перелік основних компетенцій страхового агента, на основі наступних документів: типової посадової інструкції страхового агента; професіограми страхового агента; узагальненої моделі компетенцій продавців (оскільки діяльність страхових агентів за специфікою роботи можна наблизити до діяльності продавців), запропонованої

С. Спенсером та Л. Спенсером [3]. Всі компетенції з визначеного переліку (22 позиції) було поділено на п'ять блоків. Для організації ефективного процесу відбору, оцінювання або розвитку страхових агентів такий перелік компетенцій є, на нашу думку, досить розширеним. З метою оптимізації (скорочення кількості компетенцій) визначеного переліку в межах дослідження запропоновано використати метод LINMAP (Linear Programming Technique for Multidimensional Analysis of Preference). Так, в основу методу LINMAP [4] покладений розрахунок відстані у багатомірному просторі критеріїв між точкою, що відповідає ідеальній альтернативі, та точкою, що відповідає альтернативі, яка розглядається. Оцінювання пріоритетності компетенцій (альтернатив) буде проводитися за наступними критеріями: К1 – вплив рівня компетенції на фінансовий результат компанії (0,19); К2 – вплив рівня компетенції на задоволеність клієнта обслуговуванням (0,18); К3 – вплив на репутацію компанії (0,16); К4 – вплив на здатність до професійного зростання (0,14); К5 – вагомість компетенції при прийнятті управлінських рішень (0,14); К6 – рівень відображення компетенції у професійній діяльності працівника (0,19); К7 – вплив на самореалізацію працівника (0,1).

В межах дослідження було проведено оцінювання обраних альтернатив за попередньо визначеними критеріями (шляхом експертного оцінювання). Передбачається, що кожний критерій матриці рішення має або монотонно зростаючу, або монотонно спадну цільову функцію. Результати розрахунків за методом LINMAP [4] наведено у табл 1.

За умовами дослідження при формуванні карти компетенцій страхового агента з кожного блоку необхідно взяти мінімум одну позицію, яка відповідно до методу LINMAP має найменшу відстань до ідеальної точки (в табл. 1 вони виділені темним фоном). За результатами проведеного вибору було сформовано карту компетенцій страхового агента та визначено основні поведінкові індикатори для кожної з обраних комепенцій (табл. 2).

Таблиця 1

Оцінювання компетенцій (альтернатив) за методом LINMAP

Компетенції страхового агента	К1	К2	К3	К4	К5	К6	К7	Відстань до ідеальної точки
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*	*9*
Базові професійні компетенції								
Обізнаність в комплексі страхових продуктів	0,2815	0,2587	0,2627	0,2125	0,2489	0,3137	0,1890	0,0338
Орієнтація на клієнта	0,2533	0,3234	0,2627	0,2391	0,2489	0,3137	0,2160	0,0119
Знання сучасних тенденцій та особливостей страхового ринку	0,2252	0,2587	0,2627	0,1860	0,2178	0,2510	0,2160	0,0431
Знання основних документів, регламентуючих діяльність	0,1126	0,0970	0,1751	0,1328	0,1867	0,2156	0,1890	0,1331
Здатність грамотно консультувати клієнтів	0,2252	0,2911	0,2043	0,2125	0,2178	0,2824	0,2430	0,0407
Розумові компетенції								
Системність мислення	0,1689	0,1617	0,1167	0,1860	0,1867	0,1569	0,2160	0,1173
Динамічність мислення	0,2252	0,2264	0,2043	0,2125	0,1867	0,1882	0,2430	0,0700
Нестандартність мислення	0,1126	0,1617	0,2043	0,2391	0,2178	0,2156	0,1890	0,1091
Аналітичність мислення	0,1970	0,1941	0,2335	0,1860	0,2178	0,1882	0,2160	0,0808

Продовження таблиці 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Організаторські компетенції								
Орієнтація на конкретний результат	0,1970	0,0970	0,2335	0,2391	0,2489	0,2196	0,2430	0,1073
Здатність планувати	0,2252	0,1617	0,2335	0,2391	0,2489	0,2510	0,2430	0,0762
Часткове керівництво групою	0,1126	0,1294	0,1459	0,2125	0,2178	0,1569	0,2430	0,1297
Здатність брати на себе відповідальність	0,1689	0,1617	0,1751	0,2125	0,2489	0,2510	0,2160	0,0942
Комунікаційні та командні компетенції								
Ефективність взаємодії з людьми	0,2533	0,2587	0,2335	0,2391	0,2178	0,1569	0,2160	0,0588
Гнучкість у спілкуванні	0,2533	0,3234	0,2335	0,2125	0,1867	0,1882	0,1890	0,0513
Здатність до ведення переговорів	0,2815	0,2911	0,2335	0,1860	0,1556	0,2196	0,2160	0,0530
Презентаційні навички	0,2533	0,2587	0,1751	0,2125	0,1867	0,1569	0,1620	0,0751
Лояльність компанії	0,1689	0,0970	0,2335	0,2391	0,1556	0,1255	0,1350	0,1317
Особистісні компетенції								
Стресостійкість	0,2252	0,2264	0,2043	0,2125	0,1867	0,1569	0,2160	0,0760
Мотивація до досягнення	0,2252	0,0970	0,1459	0,2391	0,2489	0,1569	0,2430	0,1193
Готовність до змін	0,1689	0,1294	0,2043	0,1594	0,1556	0,0941	0,1620	0,1298
Самостійність у прийнятті рішень	0,2252	0,1941	0,2335	0,2391	0,2489	0,2510	0,2430	0,0641
Ідеальна точка	*0,2815*	*0,3234*	*0,2627*	*0,2391*	*0,2489*	*0,3137*	*0,2430*	

Таблиця 2

Карта компетенцій страхового агента

Блок компетенцій	**Компетенція**	**Оцінювані поведінкові індикатори**
1	*2*	*3*
Базові професійні компетенції	Обізнаність в комплексі страхових продуктів	Уміння швидко орієнтуватися в характеристиках продуктів
		Рівень знань всіх змін, та актуальних тенденцій
	Орієнтація на клієнта	Уміння швидко зрозуміти основні потреби клієнта
		Уміння знайти оптимальний комплекс убезпечення
	Здатність грамотно консультувати клієнтів	Уміння донести до клієнта усі нюанси пропозиції
		Швидкий пошук відповідей на всі питання (навіть ті, що не були озвученими)
Розумові компетенції	Динамічність мислення	Уміння переключатись з одного завдання на інше
		Уміння швидко вирішувати завдання
	Аналітичність мислення	Логічність висновків та пропозицій
		Уміння знаходити альтернативні рішення
Організаторські компетенції	Здатність планувати	Уміння розподіляти сили, ресурси, можливості
		Уміння прогнозувати розвиток ситуації
Комунікаційні та командні компетенцій	Ефективність взаємодії з людьми	Уміння досягати своїх цілей у процесі комунікації
		Уміння взаємодіяти з людьми інших поглядів та думок
	Гнучкість у спілкуванні	Уміння застосовувати різні комунікативні стратегії
		Здатність до підлаштування
		Уміння уникати конфлікту
	Здатність до ведення переговорів	Уміння слухати та розуміти усне та письмове повідомлення
		Уміння пояснювати свою точку зору

1	*2*	*3*
Особистісні компетенції	Стресостійкість	Здатність зберігати високий темп роботи
		Уміння підтримувати інтелектуальну активність тривалий час
		Уміння керувати своїм емоційним станом
	Самостійність у прийнятті рішень	Уміння аргументувати та відстоювати свою позицію
		Уміння втілювати в життя своє рішення

Отже, отримана в результаті дослідження карта компетенцій страхового агента дасть можливість керівникам страхових компаній налагодити ефективну кадрову роботу та приймати обґрунтовані кадрові рішення.

Список використаних джерел:

1. Клапків Ю. М. Особливості діяльності страхових агентів на ринку страхових послуг України. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. Вип. 3(09). 2017. с.119-123
2. Мазурова І. В., Рубцова Н. М. Особливості розвитку страхового посередництва в Україні. URL: http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/7631/1/28.pdf
3. Спенсер Лайл М. -мл., Спенсер Сайн М. Компетенции на работе. / Пер. с англ. А. Яковенко. М.: ГИППО, 2018. 384 с.
4. Srinivasan V., Shocker A. Linear programming techniques for multidimensional analysis of preference. *Psychometrica*. 1973. pp. 337-369. https://doi.org/10.1007/BF02291658

ДАВИДЮК О.О., *к.е.н.,*
магістр кафедри публічного управління та інноваційного менеджменту,
Національний університет біоресурсів і природокористування України

ОЦІНКА СУЧАСНИХ ІНСТРУМЕНТІВ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

Аналізуючи роботи з управління персоналом, можна зазначити, що одними з основних механізмів проведення відбору працівників є: психологічні методики (тести), співбесіда (як із працівником відділу управління людськими ресурсами, так і з керівником організації, установи, закладу), перевірка рекомендацій, безконтактне спілкування з претендентом, пробний іспит (який направлений на дослідження професійних навичок, умінь, знань, досвіду майбутнього співробітника), перевірка біографічних даних, спостереження, медичний огляд

тощо. Кожний з цих методів можна застосовувати під час селекції кадрів в системі публічного управління.

Також для вибору інструментів реалізації публічної кадрової політики використовуються такі оціночні стандарти як [1; 2]:

– валідність; надійність; практичність; сприйняття методу з боку кандидатів;

– об'єктивність; нормованість; порівнянність; доцільність; економічність;

– інтерпретованість.

Для того, щоб раціонально обрати метод селекції персоналу необхідно упевнитися в тому що:

– за допомогою обраного методу можна виявити у кандидата якості та компетенції, які підпадають під вимоги певної посади;

– метод дозволяє досягти найкращих результатів при селекції кадрів;

– метод забезпечує точне вимірювання досліджуваної якості службовця;

– метод дозволяє отримати надійні та стійкі результати з мінімальним впливом випадкових похибок;

– метод віддзеркалює здібності фахівця та дозволяє їх порівнювати зі здібностями іншого фахівця;

– метод потребує раціонально обґрунтованих затрат ресурсів на його використання;

– метод дозволяє комплексно оцінити максимальну кількість якостей з усіх обраних;

– отримані за допомогою використання методу результати відповідають цілям відбору персоналу;

– метод є етично виваженим і прийнятним для кандидатів [3].

На даний час, під час проведення відбору фахівців системи публічного управління враховуються формальні критерії (документи, які дають підстави брати участь у заміщенні даної посади: заява, трудова книжка, медичні документи тощо), соціальні, психологічні, професійно-кваліфікаційні, комунікаційні.

Поза увагою залишаються особистісні характеристики, лідерство, комунікативні здібності, а також досвід вирішення управлінських ситуацій та прийняття управлінських рішень. Крім того, залежно від категорії посад та виконуваних функцій потрібно також визначати професійно важливі компетенції.

Слід зазначити, що у Великій Британії при доборі на публічну службу враховують такі характеристики: аналітичні здібності й навички аргументації; міжособистісні навички; комунікативні навички (письмові, усні, презентаційні); навички роботи в команді; спеціальні технічні навички. При доборі кандидатів для системи швидкого кар'єрного просування застосовувалися такі ключові групи вимог: орієнтація на результат (за наявності кількох завдань необхідно вміти планувати, аналізувати і розставляти пріоритети, для того щоб виконувати завдання в термін, здатність до ініціативи й лідерства); гнучкість мислення (здатність творчо мислити і виявляти уяву, відкритість для нових ідей); рішучість (здатність керувати командою, вчасно припинити обговорення,

прийняти рішення); здатність будувати відносини (відкритість у відносинах і вміння добре працювати в колективі); уміння створити позитивне враження (бути переконливим й спроможним аргументувати свої думки, мистецтво захищати свою думку в різній аудиторії); особистий і професійний розвиток (спроможність визнання потреб у розвитку і створення можливостей для навчання) [4].

При здійснення механізму відбору кадрів необхідно враховувати, що для системи публічного управління характерна ієрархічна структура, кожний вищестоящих рівень державних посад потребує набору більш високих інтелектуальних, професійних, моральних якостей.

Слід відмітити, що фахівець під час своєї діяльності проходить кілька видів відбору, зокрема: відбір при прийнятті на посаду (первинний відбір), а також багаторазовий відбір, який проводиться протягом діяльності в системі публічного управління (пролонгований відбір). Так, пролонгований відбір здійснюється при підвищенні рангу, посади, отриманні вищого матеріального забезпечення, скороченні кадрів, переводі фахівця з одного структурного підрозділу до іншого, звільненні фахівця тощо. Він здійснюється при внутрішньо-організаційному посадовому переміщенні людини, формуванні резерву, а також у процесі розподілу професійних завдань, які виконуються співробітниками за дорученням керівника у повсякденній діяльності організації та в період проведення навчання фахівців.

З метою об’єктивності проведення оцінювання кадрів публічною служби доцільно запровадити діяльність незалежних центрів оцінювання кадрів публічної служби, які б мали можливість відповідно до державної ліцензії реалізувати механізми оцінювання кадрів публічної служби. Зазначені центри оцінювання можуть існувати як в системі органів державної влади так і у приватному секторі.

Одною з характерних тенденцій на сьогоднішній день є поширення децентралізації або перехід до змішаного підходу в організації професійного навчання публічних службовців, зокрема у фінансуванні програм навчальних програм для публічних службовців. Характерною особливістю сьогодення є включення до програм професійної підготовки публічних службовців європейських країн модулів, курсів з управління людськими ресурсами, управління змінами, лідерства. Важливим трендом другого десятиліття XXI ст. є підвищена увага до питань цінностей, етики, організаційної культури. Проте, поза увагою залишаються особистісні характеристики, лідерство, комунікативні здібності, а також досвід вирішення управлінських ситуацій та прийняття управлінських рішень.

У 2017 році за підтримки Оксфордського університету, Інституту урядування та публічної служби Великобританії, Фонду відкритого суспільства було розроблено Міжнародний індекс ефективності державної служби (The International Civil Service Effectiveness – InCiSE) [5].

Україна не потрапила до списку тих країн світу, які проходили вимірювання ефективності державної служби за індексом InCiSE. Проте, на наш погляд, це

питання потребує вирішення, адже таке комплексне оцінювання дасть розуміння того, в яких саме напрямках потрібно діяти.

Використовуючи ці показники, було визначено ефективність державної служби у 31 країні світу. Як свідчать дані 2017 року, найвищий InCiSE у Канаді, Естонії, Мексиці, Новій Зеландії та Австралії [6].

Україні слід звернути увагу на досвід Канади, Франції, Ірландії та інших європейських у сфері підготовки та професійного навчання кадрів, що працюють на державній службі. Зокрема, на французьку систему навчання державних службовців та на програми кар'єрного розвитку державних службовців Канади.

Характерною особливістю сьогодення є включення до програм професійної підготовки публічних службовців європейських країн модулів, курсів з управління людськими ресурсами, управління змінами, лідерства. Важливим трендом другого десятиліття XXI ст. є підвищена увага до питань цінностей, етики, організаційної культури.

Одною з характерних тенденцій на сьогоднішній день є поширення децентралізації або перехід до змішаного підходу в організації професійного навчання публічних службовців, зокрема у фінансуванні програм навчальних програм для публічних службовців.

Нині в Україні відбувається процес формування недержавної системи перепідготовки та підвищення кваліфікації службовців органів місцевого самоврядування, працівників комунальних установ, прискорення якого зумовлено потребами муніципальної реформи, модернізацією житлово-комунального господарства, широким застосуванням у муніципальній практиці нових технологій муніципального менеджменту.

Проведений аналіз дає підстави зазначити, що для організації ефективної кадрової політики публічної служби потрібно:

– створювати зв'язок між процесом відбору та загальним контекстом програм, які реалізуються в системі управління персоналом, покликаних забезпечити досягнення цілей сучасної публічної служби;

– враховувати фактори, які будуть впливати на працівника (організаційна культура, психологічний клімат в колективі, оточення);

– чітко формулювати та розробляти профіль вимог до майбутніх кандидатів;

– обрати найбільш ефективні методи відбору;

– дотримуватися відповідності обраного методу необхідній фаховій категорії майбутнього кандидата;

– враховувати рівень витрат на застосування обраного методу;

– забезпечити достатній організаційно-правовий, освітній, професійно-кваліфікаційний, культурний, соціально-психологічний рівень фахівців, які реалізуватиме систему оцінювання кадрів під час селекції публічних службовців;

– враховувати вимоги трудового законодавства і забезпечити справедливий підхід до всіх претендентів на посаду.

З метою об'єктивності проведення оцінювання кадрів публічною служби доцільно запровадити діяльність незалежних центрів оцінювання кадрів публічної служби, які б мали можливість відповідно до державної ліцензії реалізувати механізми оцінювання кадрів публічної служби. Зазначені центри оцінювання можуть існувати як в системі органів державної влади так і у приватному секторі.

Список використаних джерел:

1. Bilynska M, Baltsii Yurii, Boyarskyy Oleksandr, Bykova Tetiana Valerijivna, Gryshova Rymma. Modern criteria for the effectiveness of the mayor as a leader in the local government system. *Solid State Technology*. Vol. 63 No. 5 (2020). P. 5844-5867.
2. Новікова Н. Л., Галицький О. М., Гришова Р. В. Державні механізми регулювання соціально-економічного забезпечення осіб з інвалідністю. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 20. С. 66–70. DOI: 10.32702/2306-6814.2018.20.66
3. Ковальова О. В. (2020). Інноваційний інструментарій структурної політики управління розвитком аграрного сектору економіки. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*, (2), 99-108. https://doi.org/10.32886/instzak.2020.02.11
4. Гришова І. Ю., Якайтіс І. Б. (2018). Державна політика щодо реалізації механізмів управління інноваційним розвитком освіти та науки в Україні. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*, (2),87-93. Retrieved із https://instzak.com/index.php/journal/article/view/770
5. Gryshova I., Kofman B., Petrenko O. (2019). Migration cultures and their outcomes for national security. *Journal of Security and Sustainability Issues*, 8(3), 521-530. http://doi.org/10.9770/jssi.2019.8.3(18)
6. Давидюк О. О., Якайтис І. Б. Державне управління сферою вищої освіти в Україні *Інвестиції: практика та досвід*. Випуск 9. 2018. С. 58-62.

КАСИЧ А.О., *д.е.н., професор,*
професор кафедри менеджменту та публічного адміністрування,
Київський національний університет технологій та дизайну

МІН ЯН ЦЮЙ, *магістрант*
кафедри менеджменту та публічного адміністрування,
Київський національний університет технологій та дизайну

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах роботодавець прагне отримати значно більший результат, ніж просте виконання поставлених завдань. Ініціативність, креативність, комплексне бачення проблем, підтримка перетворень – ці

характеристики потребують комплексних зусиль та ефективного управління персоналом, в тому числі через пошук нових моделей. Ключовий вектор трансформації моделей управління персоналом – це розвиток, зміна та ускладнення функцій персоналу, що підтверджується етапністю у розумінні змістовних характеристик «робоча сила – персонал підприємства – кадрові ресурси – стратегічні ресурси підприємства – інтелектуальний капітал підприємства». Однак ускладнення функцій, які виконує персонал, вимагає від роботодавців зміни політики управління персоналом, зміст якої в узагальненому вигляді відображається в моделях, для удосконалення яких повинна бути створена відповідна теоретична та методична база.

Важливе місце у формуванні сучасного бачення процесів удосконалення методів та систем управління персоналом є праці вчених, як зарубіжних [1-4], так і українських [5-7].

Метою даного дослідження є обґрунтування методичних та організаційних підходів до формування ефективних моделей управління персоналом.

Процес пошуку нових, більш результативних моделей управління персоналом зумовлений дією багатьох чинників, розуміння природи впливу яких є основою пошуку нових підходів щодо досліджуваних процесів. Основними у сучасних умовах, на нашу думку, є:

– глобалізація та інтернаціоналізація виробництва, які призводять, з одного боку до уніфікації умов функціонування підприємств, а отже позитивний досвід одних корпорацій, в тому числі щодо моделей управління персоналом, досить швидко імплементується в практику іншими; а з іншого – до активізації міграційних процесів, які супроводжують перекосами на ринках праці тих чи інших країн;

– інноваційна активність бізнес-середовища, яка в умовах сучасного науково-технічного прогресу залежить від творчості та креативності персоналу, а тому на перший план виходять не стільки функції щодо контролю та оцінювання, скільки – створення умов для всебічного розвитку інтелектуального потенціалу та підприємницького бачення;

– динаміка зовнішнього середовища та ускладнення умов ведення конкурентної боротьби, що визначає динаміку процесів удосконалення моделей управління персоналом;

– нестабільність економічного розвитку, яка все більше проявляється не в окремих регіонах, а набуває поширення в усіх регіонах світу, а отже динаміка попиту та пропозиції на ринках праці окремих країн характеризується все вищим рівнем синхронізації. Циклічність розвитку економіки, яка також проявляється у виникненні криз та інфляційних процесів призводить до певних порушень у системі мотивації та стимулювання праці персоналу.

Узагальнення етапів еволюції моделей та врахування викликів, які діють у сучасних умовах дозволяє сформулювати характеристики ефективної моделі управління персоналом, яка на нашу думку, повинна бути:

– комплексною, тобто забезпечувати виокремлення всіх функціональних сфер використання персоналу на підприємстві, які потребують регламентації дій;

– адаптивною, тобто мати дозволяючу здатність забезпечувати виконання всіх необхідних функцій або ж доповнюватись новими елементами без додаткової трансформації;

– універсальною, тобто характеризуватись високим рівнем відповідності вимогами, що динамічно змінюються та ускладнюються;

– збалансованою, тобто забезпечувати узгодженість взаємодії та розвитку елементів;

– результативною, бути зорієнтованою на досягнення цільових показників діяльності у всіх сферах функціонування підприємства.

Для того, щоб HRM забезпечувала виконання всього комплексу функцій, в процесі її конструювання доцільно враховувати такі основі підходи:

філософський підхід визначає необхідність формулювання філософії розвитку компанії, яка серед іншого регламентує філософію компанії щодо персоналу, яку і слід розглядати в якості важливої складової сучасних моделей HRM;

стратегічний підхід забезпечує на основі визначення довгострокових стратегічних пріоритетів розвитку компаній розробку стратегії управління персоналом, яка піднімає значимість кадрових ресурсів до рівня стратегії;

соціально-орієнтований підхід, що базується на концепції сталого розвитку та визначає весь комплекс питань, пов'язаних не лише з формуванням соціальної політики, а, в тому числі, із забезпеченням всього комплексу прав людини та перетворенням компанії на морального фундатора;

глобально-орієнтований підхід відображає міжнародний аспект діяльності компанії та передбачає поширення принципів HRM на всі підрозділи.

Основні етапи конструювання HRM, пропоновані нами, описано нижче.

Перший етап передбачає синтез теоретичного та методичного базису розвитку менеджменту як науки та менеджменту персоналу, що дасть можливість:

по-перше, встановити зміст основних теорій, які визначають концептуальне бачення процесів управління персоналом та дозволяють встановити їх ключові характеристики;

по-друге, визначити основні методичні підходи, які використовуються до дослідження проблем управління персоналом;

по-третє, провести синтез методів дослідження HRM та розробити на цій основі методику аналізу результативності функціонування існуючих моделей.

Другий етап – дослідження чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, які прямо чи опосередковано впливають на процес управління персоналом, в контексті ідентифікації вимог, загроз та можливостей бізнес-середовища, які визначають цільові завдання розвитку підприємства та характеристики персоналу, які відповідають запитам сьогодення.

Третій етап (аналітичний) слід розглядати як ключовий для інформаційного забезпечення управлінських рішень щодо удосконалення HRM. Еволюція теорій та концепцій у менеджменті персоналу, їх імплементація в межах методики аналізу дозволяють провести дослідження діючої HRM з точки зору визначення її відповідності теоретичному концепту та вимогам практики, тобто внутрішнім умовах та зовнішнім викликам та встановити доцільність і напрями здійснення трансформації.

Четвертий етап передбачає визначення комплексу заходів щодо трансформації HRM підприємства. Успішність цього етапу значною мірою залежить від зв'язків з попередніми: на основі синтезу теоретичного базису розвитку менеджменту персоналу відбувається формування основних принципів конструювання HRM ; опрацювання існуючих методичних підходів дозволяє сформувати комплексну методику та сформувати достатній обсяг інформації; дослідження чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства дозволяє спрогнозувати майбутні тенденції розвитку, а отже вимоги щодо HRM.

Список використаних джерел:

1. Anderson V. (2013). Research methods in human resource management: investigating a business issue. Wimbledon: Chartered Institute of Personnel and Development, 2013. 496 p.
2. Dubois C. & Dubois D. (2012). Strategic HRM as social design for environmental sustainability in organization Human Resource Management, Human Resource Management, November–December, Vol. 51, No. 6. pp. 799–826.
3. Lapiņa I., Maurāne G., Stariņeca O. (2013) Holistic Human Resource Management Model towards Sustainable and Sophisticated Business. In: Proceedings of the 17th World Multi-Conference on Systemics, Cybernetics and Informatics (WMSCI 2013). Vol.2, United States of America, Orlando, 9-12 July, 2013. Florida: International Institute of Informatics and Systemics, 2013, pp.31-36.
4. Research Methods for Human Resource Management (2014). Edited by Sanders K., Cogin J. and Bainbridge H. Taylor & Francis, 141 p.
5. Касич А. О., Медвіль Г. С. Управління кадровою безпекою на українських підприємствах через призму макроекономічних процесів. Ефективна економіка. 2019 № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2018/12.pdf
6. Касич А. О. Черняховська М. В., Мірошниченко А. М. Сучасні методичні підходи до аналізу використання персоналу підприємства. *Фінансовий простір*. 2018. №3. с.35-40.
7. Касич А. О., Бурба О. А. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Випуск 16, частина 1. С. 147-151.

ХАРЧЕНКО Т.М., *к.е.н., доцент,*
доцент кафедри менеджменту,
Сумський національного аграрний університет

НЕСТОРЕНКО Р.А., *здобувач вищої освіти,*
Сумський національного аграрний університет

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КАРАНТИНУ

Трудові ресурси – найважливіша складова діяльності будь-якого підприємства. Саме трудові ресурси підприємства є невичерпним резервом підвищення ефективності діяльності підприємства, важливим стратегічним потенціалом підприємства. Однією з головних функцій менеджменту є підвищення продуктивності трудових ресурсів та забезпечення гідних умов захисту від сьогоднішньої пандемії.

Управління персоналом на підприємстві вимагає великих зусиль та навичок від керівників. Однак останні події, які відбуваються через поширення пандемії змусили підприємців прикладати ще більше зусиль для роботи їх підприємств та встановити карантинні обмеження згідно Постанови Кабінету Міністрів України [1]. Усі керівники підприємств ставлять перед собою питання щодо якомога ефективної організації роботи всього персоналу та виробництва сільськогосподарської продукції. Досить велика кількість підприємців мусять скорочувати персонал, закривати деякі філії підприємства для того, щоб вижити та «утриматись на плаву» в даний час. Дослідження показали, що підприємства вимушені працювати в таких умовах: надання робітникам додаткових відпусток, скорочення робочого часу, посиленого застосування для працівників засобів індивідуального захисту, зокрема маски, респіратори, антисептики, запровадження роботи в різні зміни та поділ на робочі групи, при можливості дистанційна робота, прибирання з дезинфікуючими засобами всіх приміщень [2].

Сільськогосподарський виробничий кооператив СВК «Токарі» Лохвицького району, Полтавської області є юридичною особою і діє згідно з положення Статуту, а також діючого законодавства України. Володіє, користується та розпоряджається майном, що йому належить, має самостійний баланс, поточні та інші рахунки, круглу печатку, штампи, бланки з найменуванням підприємства, власний товарний знак, емблему.

Підприємство СВК «Токарі» вже багато років відоме як надійний виробник продукції рослинництва та тваринництва. Метою діяльності СВК «Токарі» ведення діяльності в сфері сільськогосподарського виробництва, спрямованої на створення нових робочих місць, на отримання прибутку на вкладений капітал, а також задоволення соціально-економічних інтересів власника та членів трудового колективу підприємства.

Таблиця 1

Динаміка чисельності працівників

№ п/п	Категорії працівників	2017 р.		2018 р.		2019 р.		Відхилення (+,-) звітного року від базисного	
		чол.	% до загал.	чол.	% до загал.	чол.	% до загал.	нат. од.	%
1.	Працівники – всього (за функціональними обов'язками)	89	100	90	100	89	100	0	100
	в т.ч. ІТР – всього,	9	10,1	9	10,1	10	11,2	1	111,11
	Робітники, зайняті в основному виробництві	51	57,3	51	56,7	52	58,4	1	101,96
	Робітники допоміжних виробництв	19	21,3	18	20	18	20,2	-1	94,74
	Інші категорії працівників	10	11,2	12	13,3	9	10,1	-1	90
2.	Працівники – всього (за віком)	89	100	90	100	89	100	0	100
	- до 30 років	12	13,5	12	13,3	12	13,5	0	100
	- від 30 до 50 років	70	78,6	71	78,9	71	79,8	1	101,43
	- від 50 до 60 років	7	7,9	7	7,8	6	6,7	-1	85,71
3.	Працівники – всього (за рівнем освіти)	89	100	90	100	89	100	0	100
	середня спеціальна	15	16,9	15	16,7	15	16,9	0	100
	- базова вища	56	62,9	57	63,3	55	61,8	-1	98,21
	вища	18	20,2	19	21,1	19	21,3	1	105,56
4.	Працівники – всього (за стажем роботи)	89	100	90	100	89	100	0	100
	до 5 років	12	13,5	13	14,4	16	18	4	133,33
	- від 5 до 10 років	22	24,7	22	24,4	20	22,5	-2	90,91
	- від 10 до 20 років	35	39,3	35	38,9	35	39,3	0	100
	- більше 20 років	20	22,5	20	22,2	18	20,2	-2	90
5.	Працівники – всього	89	100	90	100	89	100	0	100
	- чоловіки	63	70,8	69	76,6	61	68,5	-2	96,83
	- жінки	26	29,2	31	34,4	28	31,5	2	107,69

Основні напрями діяльності підприємства це: вирощування зернових культур (пшениця, жито, кукурудза, ячмінь, овес), вирощування технічних і кормових культур, ведення тваринництва (розведення великої рогатої худоби). Підприємство СВК «Токарі» вже багато років відоме як надійний виробник продукції рослинництва та тваринництва.

Нами було проведено дослідження на цьому сільськогосподарському кооперативі. Було виявлено, що до карантину на даному підприємстві працювало 89 працівників (табл. 1). Дані таблиці 1 свідчать про те, що в цілому чисельність зайнятих у сільськогосподарському виробництві не змінилось, при цьому чисельність зайнятих працівників зросло на 1 особу, таке зростання відбулось в основному за рахунок зростання чисельності працівників галузі рослинництва. А чисельність зайнятих в тваринництві зменшилась на 1 особу в порівнянні з базовим роком.

Уже в 2020 році відбулися певні зміни, які були пов'язані з карантином. Дане підприємство було вимушено перевести робітників на скорочений день. За нашими дослідженнями виявлено, що 3 % працівників пішли у вимушену відпустку, а 2 % працівників були звільнені.

Для того, щоб забезпечити безперебійне та прибуткове виробництво продукції рекомендуємо швидко адаптуватися до карантинних умов, адже продуктивність тварин залежить саме від людей, які працюють на даному підприємстві. Галузь рослинництва також не може обійтись без нагляду відповідних працівників, яких наймали для нагляду та роботи в галузі рослинництва. Отже, керівники підприємства повинні контролювати забезпечення працівників відповідними засобами індивідуального захисту. Підприємство має понести додаткові затрати на покупівлю захисних костюмів, масок, які працівники повинні змінювати через кожні 2-3 години та іншими захисними компонентами.

Таким чином, пандемія внесла певні зміни та корективи в роботі не тільки сільськогосподарських підприємств, але й інших господарств всього світу. Тому підприємства повинні швидко пристосовуватися до змін та забезпечувати роботу своїх працівників. Тут є звісно переваги та недоліки даної пандемії. До мінусів можна віднести скорочення випуску продукції та застої в роботі. А до плюсів відносимо те, що в подальшому керівники швидко будуть приймати рішення, які допоможуть ефективно захистити свій персонал. Тому криза – це проста перевірка функціонування бізнесу на гнучкість та здатність пристосовуватися до змін та хороша можливість показати свою конкурентну перевагу.

Список використаних джерел:

1. Про запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2: Постанова Кабінету Міністрів України від 11.03.2020 р. № 211.
2. 7 способів, щоб організувати роботу підприємства під час карантину. URL: https://www.kadrovik01.com.ua/news/4547-7-sposobv-yak-organzuvati-robotu-pdprimstva-pd-chas-karantin

Науково-практичне видання

НАУКОВО-ВИРОБНИЧИЙ ЖУРНАЛ «ОБЛІК І ФІНАНСИ»

ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МОЛДОВИ (РЕСПУБЛІКА МОЛДОВА)

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ В ДЕРЖАВНОМУ, МУНІЦИПАЛЬНОМУ ТА КОРПОРАТИВНОМУ СЕКТОРАХ

Матеріали
ІІ Міжнародної науково-практичної конференції
(28 грудня 2020 р., м. Київ)

Матеріали публікуються в авторській редакції
Комп'ютерний набір та верстка: *Ю. Волосюк*
Відповідальний за випуск: *С. Остапчук*

ТОВ «ВІПО»
03127, м. Київ, вул. Героїв Оборони, 10.
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції
ДК № 4171 від 10.10.2011 р.

Підп. до друку 30.12.2020. Формат 60x84 $^{1}/_{16}$. Папір офсетний.
Ум. друк. арк. 8,3. Тираж 100 пр. Зам. 3-12/20.