



# Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця № 3

Електронний журнал

березень 2021



ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

**Молодіжний економічний вісник  
ХНЕУ ім. С. Кузнеця**

№ 3

березень 2021

Електронний журнал

Виходить раз на місяць

**Засновник – ХНЕУ ім. С. Кузнеця**  
**Видавець – ФОП Лібуркіна Л. М.**

**Затверджено на засіданні**  
**вченої ради університету**  
**Протокол № 3 від 15.03.2021 р.**

Періодичність – щомісяця  
Мова видання – українська, російська, англійська, французька,  
німецька

**Засновано в січні 2015 року згідно з рішенням вченої ради**

**Редакційна колегія**

**Пилипенко А. А. – докт. екон. наук, професор ХНЕУ імені Семена Кузнеця (головний редактор)**

**Афанасьєв М. В.** – канд. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Внукова Н. М.** – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Дікань Л. В.** – канд. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Дороніна М. С.** – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Дорохов О. В.** – канд. техн. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Іванов Ю. Б.** – докт. екон. наук, професор Науково-дослідного центру індустріальних проблем розвитку НАН України

**Кизим М. О.** – докт. екон. наук, професор Науково-дослідного центру індустріальних проблем розвитку НАН України

**Клебанова Т. С.** – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Малярець Л. М.** – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Назарова Г. В.** – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Орлов П. А.** – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Попов О. Є.** – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Пушкарь О. І.** – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Ястремська О. М.** – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

---

---

**Поштова адреса засновника:**

61166, Україна, м. Харків, пр. Науки, 9а, **Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця**

Головний редактор – **Пономаренко В. С.** Конт. телефон: (057)702-03-04

---

---

Відповідальність за достовірність фактів, дат, назв, імен, прізвищ, цифрових даних, які наводяться, несуть автори статей.

Рішення про розміщення статті приймає редакційна колегія. У текст статті без узгодження з автором можуть бути внесені редакційні виправлення або скорочення.

Редакція залишає за собою право їх опублікування у вигляді коротких повідомлень і рефератів.

---

---

У разі копіювання чи передрукування матеріалів посилання на електронний журнал обов'язкове.

---

---

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів видавничої справи ДК № 4853 від 20.02.2015 р.

© Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, 2020



## ЗМІСТ

Абалмасов Д. О. Відмінні риси проектної діяльності в логістиці.....	7
Агаменко І. Г. Визначення сутності поняття «логістичне обслуговування» .....	10
Аксенко В. С., Василенко І. А., Кубась І. Є. Перспективи розвитку страхового ринку в Україні та фактори впливу на нього .....	12
Алфьорова О. С. Процес формування міжнародної маркетингової стратегії підприємства .....	25
Анацький О. С. Організація професійного навчання персоналу на підприємстві .....	18
Андрусенко Н. О., Репринцева О. І. Організація діяльності торговців цінними паперами в Україні .....	21
Астаф'єва А. О. Удосконалення процесу прийняття управлінських рішень .....	24
Боліхов П. В. Оптимізація складських логістичних процесів на підприємстві.....	26
Бондарева А. С. Порівняння підходів до визначення основних характеристик дебіторської заборгованості підприємства .....	28
Верещака А. О. Управління інвестиційною діяльністю підприємства та її складові .....	31
Вишнівський М. С. Аналіз сутності поняття «цінова політика інновацій» .....	34
Воловод В. І. Формування антикризової програми підприємства .....	37
Габрилевич Є. О., Петровська Д. В. Особливості діяльності на світовому ринку технологій .....	40
Гаврилюк А. В. Аналіз сутності процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві .....	44
Голованова О. І. Управління змінами на основі інноваційної культури.....	47
Горбань Ю. В. Система маркетингової інформації підприємства у міжнародному бізнесі .....	50
Готвянська І. А. Сучасний стан і розвиток аграрного бізнесу України .....	52
Губенко А. О. Управління аутсорсинговими процесами на підприємствах.....	54
Гупало Т. В. Роль торгово-промислової палати України в розвитку міжнародного бізнесу .....	59
Деркач Д. О., Топчій А. Р. Динаміка діяльності хеджфондів у 2018–2019 рр. ....	65
Іванов К. О. Удосконалення транспортної діяльності підприємства.....	68
Єрмілов В. В. Особливості розвитку маркетингу інновацій у діяльності підприємства.....	70
Жежера Ю. В. Особливості системи мотивації персоналу на підприємствах .....	73
Забішний І. К. Сучасні методи навчання персоналу.....	75



Заболотна Н. А. Реклама як один з інструментів планування маркетингової діяльності.....	79
Сичова В. А., Зайцева В. В. Проблеми розвитку ринку корпоративних боргових цінних паперів в Україні .....	82
Запрій Н. А. Аналіз процесу оцінки якості управління персоналом підприємства.....	85
Кальченко Б. Р., Бульчанська А. С. Сучасний стан розвитку лізингової діяльності в Україні.....	88
Кисель Ю. О. Інноваційні технології в складській діяльності підприємств .....	91
Клепатська Д. В. Стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства .....	93
Козловський І. В. Вибір напрямків підвищення ефективності складування на підприємстві .....	96
Комісарчик Ю. О. Особливості формування стратегії управління організаційним розвитком.....	99
Копардзе О. Г. Напрями удосконалення системи мотивації персоналу на підприємствах .....	102
Корольова Н. В. Удосконалення організаційної структури логістики на підприємстві.....	103
Косаренко Д. В. Зарубіжний досвід при управлінні маркетингової діяльності підприємства .....	106
Костоглодова О. В. Теоретичні підходи формування ефективної системи управління персоналом .....	109
Кузьменко Д. О. Логістика в управлінській діяльності підприємства.....	112
Лук'яненко Д. О. Дослідження сутності маркетингової діяльності та розвиток інтернет-технологій у ній.....	115
Люліна Ю. П., Мутько А. С. Сучасний стан і перспективи розвитку діяльності кредитних спілок України .....	119
Ляшенко А. К. Сучасні форми навчання персоналу.....	123
Манасян В. Н. Обґрунтування пріоритетного методу оцінювання фінансової стійкості підприємства.....	128
Мілованова К. С. Планування як основна функція управління.....	132
Мініна А. О. Сутність і структура інтелектуального капіталу підприємства .....	137
Михайлова Є. С. Трансформація комплексу маркетинг-мікс у сучасних умовах.....	141
Нгуєн Л. Т. А. Стратегічне планування інноваційної діяльності підприємства.....	144
Нікітіна І. В. Теоретичні аспекти формування кадрової політики підприємства.....	147



Огієнко Н. С. Специфіка і перспективи розвитку українського ринку інжинірингових послуг.....	151
Оріненко Л. В. Теоретичні основи антикризового управління підприємством.....	154
Оріненко Л. В. Особливості виникнення і розвитку кризи у життєвому циклі підприємства.....	159
Очеретна А. М. Формування конкурентоспроможності медичних закладів за допомогою методу SWOT-аналізу .....	163
Пивовар Т. В. Формування маркетингової стратегії в сучасних умовах .....	166
Полтавець В. В. Формування інвестиційної діяльності розвитку підприємств України.....	170
Пономаренко В. О. Логістичне управління закупівельною діяльністю підприємства.....	173
Попова В. С. Мотиви використання логістичного аутсорсингу торговельними підприємствами.....	175
Попова В. С. Сучасне визначення поняття закупівельної логістики підприємства.....	177
Примак А. С. Дослідження сучасних методів удосконалення системи складування на підприємстві .....	180
Репринцева І. Р. Особливості організації маркетингової діяльності підприємства.....	182
Риженко К. С. Напрями поліпшення оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства.....	185
Руда А. В. Аналіз процесу управління проектами на підприємстві.....	189
Руденко Т. В. Дослідження недержавних пенсійних фондів України протягом 2015–2019 років .....	191
Рябенський М. Б. Управління персоналом підприємства в умовах пандемії COVID-19 .....	196
Савченко А. С. Закупівельна діяльність на підприємстві .....	198
Самойленко А. А. Оцінка ефективності навчання інноваційними методами на підприємстві.....	200
Свердліна К. К. Бенчмаркінг як комплексний метод оцінки стратегії розвитку підприємства .....	204
Свириденко В. В. Аналіз та економічний зміст інноваційного маркетингу на підприємстві .....	206
Скачко Д. Т. Аналіз основних термінів поняття «реклама».....	209
Смазлій А. О. Удосконалення логістичної системи на підприємстві .....	211
Смик В. В. Сутнісні характеристики управління логістичною діяльністю промислових підприємств .....	214



Соломка А. К. Сутнісне визначення поняття конкурентних переваг .....	217
Сорока Т. М. Сутність та особливості управління ризиками на підприємстві .....	220
Стеценко Б. А. Шляхи підвищення ефективності логістичних процесів на складі підприємства .....	223
Страхов А. О., Семененко А. А. Перспективи появи хедж-фондів в Україні .....	226
Тетірко Т. І. Позитивні та негативні аспекти глобалізації світової економіки .....	229
Тешнер І. С. Пріоритетні функції управління та завдання менеджерів експортної діяльності підприємства в умовах кризи.....	232
Тітова Д. В. Пріоритетні функції управління та завдання менеджерів експортної діяльності підприємства в умовах кризи .....	239
Топорков В. Р. Особливості організації каналів збуту продукції .....	239
Трунов В. А. Підбір персоналу на підприємстві: визначення понять .....	241
Тушець В. В. Удосконалення системи адаптації персоналу підприємства в умовах інноваційної діяльності .....	244
Фесенко М. А. Забезпечення сталого інноваційного розвитку підприємства.....	247
Чеботаєва А. О. Вибір постачальника імпортової продукції.....	250
Чигрінова В. В. Проблеми та перспективи розвитку залізничного транспорту України.....	253
Чурахіна Д. І. Теоретичні аспекти управління фінансовими ресурсами підприємства .....	255
Шаповалова Г. В. Особливості сучасних систем оплати праці на підприємствах .....	257
Шапошнікова Ю. В. Управління збутовою діяльністю, її роль і функції на підприємстві.....	261
Швагер Є. О. Процес управління організаційними змінами на підприємстві.....	264
Шмідт Я. В. Оптимізація логістичної діяльності на підприємстві .....	267



## ВІДМІННІ РИСИ ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ЛОГІСТИЦІ

УДК 658.7:005.8

Абалмасов Д. О.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Визначено сутність поняття «проектна діяльність у логістиці». Досліджено основні відмінності від функціональної та оперативної діяльності. Проведено аналіз особливостей на прикладі підприємства, що надає аутсорсингові послуги.

**Ключові слова:** проект, логістичне обслуговування, проектна, функціональна, оперативна діяльність, аутсорсинг.

**Annotation.** The essence of the concept of «project activity in logistics» is determined. The main differences from functional and operational activities have been investigated. The analysis of the features is carried out on the example of an enterprise providing outsourcing services..

**Keywords:** project, logistics services, design, functional, operational activities, outsourcing

**Постановка проблеми.** Потужність, рівень впровадження сучасних технологій, розвиток сфери логістичного обслуговування, налагодження внутрішнього й адаптація до зовнішнього середовища будь-якої організації відбувається за рахунок поступового впровадження проєктів. Це стимулює розробку нових, модернізацію старих, переосмислення існуючих програм для виконання заданої мети. Відбувається формування нового виду діяльності, що потребує аналізу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивченням питання проєктної діяльності у логістиці в своїх працях займалися зарубіжні вчені Бейкер П., Крістофер М., Раштон А., Річардс Г., Сроуфе Р. та ін. Серед вітчизняних учених найбільш популярні роботи Бородкіної І., Бородкіна Г., Дубової С., Файнштейна В., Юркова Д. та ін.

**Метою статті** є визначення сутності поняття «проектна діяльність в логістиці» та дослідження основних відмінностей між проєктною, функціональною та оперативною діяльністю на логістичних підприємствах.

Для підтримки конкурентоспроможності логістичні підприємства потребують постійного впровадження інновацій або переходу на інший вид діяльності. Через це робота відділів фірми може бути поділена. Одна частина займається виконанням основних обов'язків, інша – завданням, що веде до змін. Найефективнішою формою організації цих змін є проєктна діяльність.

Зважаючи на специфіку сфер логістики, різні вчені мають своє визначення цього поняття. У табл. 1 наведено найпопулярніші тлумачення.

Таблиця 1

Тлумачення поняття «проектна діяльність в логістиці»

Вчені	Сфера логістики	Визначення
1	2	3
Ю. Є. Петруня	Закупівельна	Управління процесом змін у ланцюгу купівлі-продажу між постачальником і споживачем [4]
А. В. Іваніщева	Виробнича	Модифікація виробничого процесу для найбільш ефективного з точки зору зниження витрат і підвищення якості продукції управління матеріальними потоками і незавершеним виробництвом [2]
О. І. Яцюта	Транспортна	Оптимізація руху вантажопотоків за мінімальних витрат на максимально вигідних умовах і забезпечення якісного надання транспортно-логістичних послуг [6]
О. М. Куницька	Складська	Розробка індивідуальної пропозиції покращення, з урахуванням усіх вимог замовника та специфіки роботи логістичного центра [10]



Закінчення табл. 1

1	2	3
М. О. Гоменюк	Інформаційна	Організація зв'язку обчислювальної техніки, розробка програмного забезпечення, для рішення тих або інших функціональних завдань [1]
Г. О. Коваленко	Сервісна	Розв'язання завдань часово-просторової координації та формування доданої корисності для задоволення потреб клієнтів [3]

Для формування остаточного універсального варіанта тлумачення поняття «проектна діяльність у логістиці» необхідно дати визначення для терміну «логістичний проект».

У праці Шубіної А. В. «Отличительные особенности проектной деятельности в логистике» наведено таке визначення: «проект – це комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на створення унікального продукту або послуги логістичного характеру в умовах часових і ресурсних обмежень» [5].

Отже, проектна діяльність у логістиці – це робота, пов'язана з ініціюванням, підготовкою, реалізацією, налаштуванням і закриттям проектів, які змінюють організаційну структуру інформаційного та матеріального потоку відповідно до потреб підприємства.

Відмінною особливістю проектною діяльністю від функціональної на логістичних підприємствах є те, що отриманий результат носить унікальний характер, а праця, направлена на досягнення мети, здійснюється вперше. Розвиток розділений на безліч фаз, кожна з яких передбачає певну організаційну роботу, зміни, налаштування та перехід до наступної. Особливість полягає в тому, що цей процес не є циклічним. Існує певна стартова позиція, що передбачає аналіз набору ресурсів, побудову плану дій відповідно до цілі логістичного проекту та фінальна точка, вона визначена у часі та містить результат [9].

Функціональна діяльність здійснюється різними підрозділами (відділом збуту, планово-економічним, закупівельним, бухгалтерією та ін.) та є постійною. Розвиток направлений лише на один елемент логістичної системи, відповідно до спеціалізації підрозділу. Цей процес не завершується та є циклічним [7].

Також існує відмінність між проектною і операційною діяльністю на підприємствах логістичного обслуговування. Цей вид роботи не обмежений за терміном і передбачає послідовні і повторювані дії, результатом яких є що-небудь не унікальне [1].

Введення в дію механізму проектного управління не передбачає повну відмову від операційної чи функціональної діяльності. Напроти, застосування є періодичним, відбувається лише за необхідності та можливості і вирішує стратегічні завдання розвитку підприємства [5].

Як показує досвід, найрозвинутіші логістичні корпорації, такі як «Dsv Logistics», «Fm Logistics», «Raben», «Kron», діяльність «нового типу» перевершують функціональну та операційну за масштабами та механізмом управління. Це пов'язано з тим що, «старий тип» націлений на рішення однотипних завдань для підприємств із стабільною економічною структурою при незмінних зовнішніх умовах. У сучасних умовах цей набір факторів не можливий, але є характерним для радянських часів. Сьогодні проектна діяльність створює динаміку для логістичного бізнесу і націлена на зміну існуючих або створення нових умов, що дозволяють досягати більшої віддачі від однакової кількості ресурсів.

Доцільно розглянути застосування різних видів діяльності на прикладі компанії «Ubi-logistic». Підприємство спеціалізується наданням логістичних послуг за системою «аутсорсинг».

Аутсорсинг – це метод оптимізації діяльності організації завдяки зосередженню ресурсів на основному предметі й передачі непрофільних функцій і корпоративних ролей зовнішнім спеціалізованим компаніям. Механізм дії аутсорсингу відрізняється від звичайної розподільної логістики тим, що замовник формулює завдання перед постачальником послуг, не конкретизуючи спосіб рішення. Вибір раціонального способу дій та відповідальність за результат цілком залежить від виконавця [8].

Тому компанія «Ubi-logistic» виконує таку функціональну діяльність:

- складання всієї супровідної і митної документації, договорів ЗЕД;
- інформаційна підтримка;
- своєчасна звітність про хід виконання робіт,
- ефективне управління складськими запасами.



Кожна послуга надається відповідним підрозділом підприємства.

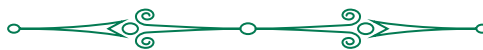
Оперативна діяльність зосереджена на здійсненні якісної обробки та зберіганні прийнятого товару, безпосередньому перевезенні продуктів за допомогою різних видів транспорту та способів навантаження. Натомість проектна діяльність передбачає розробку та впровадження оптимальних для клієнтів логістичних рішень, розрахунок витрат необхідних для реалізації проекту, зменшення витрат на власне утримання складу чи автопарку [10].

**Висновки.** Проектна діяльність дозволяє підприємствам постійно оновлювати організаційну структуру, покращуючи її, розширяти перелік можливих логістичних послуг за рахунок додаткових потужностей, власних чи аутсорсингових компаній, перебудовувати канали розподілу та ще безліч нових можливостей, котрі не були впроваджені раніше. Основна направленість йде на майбутнє. Оперативна та функціональна діяльність передбачає стабільне виконання основних функцій, необхідних для повноцінної та ефективної роботи підприємства. Виключення якогось виду активності неможливе, адже ці умови є необхідними для існування фірми. Раціональний розподіл капіталу, часових, персональних, матеріальних, виробничих ресурсів між трьома видами діяльностей дозволяє підтримувати високі темпи роботи, надавати якісне обслуговування та займати лідируючі конкурентні позиції на ринку логістичних послуг.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Строківич Г. В.

---

**Література:** 1. Гоменюк М. О. Розвиток логістики на основі діджиталізації. *Ефективна економіка*. 2020. № 45. С. 21–23. 2. Іваніщева А. В. Сучасні напрямки розвитку логістичних процесів. *Ринкова економіка*. 2019. № 130. С. 96–100. 3. Коваленко Г. О. Логістичні стратегії сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2021. № 28. С. 14–19. 4. Петруня Ю. Є., Пасічник Т. О. Вплив новітніх технологій на логістику. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 130–139. 5. Шубина, Е. А., Бредихина А. Н., Анисеева К. А. Отличительные особенности проектной деятельности в логистике. *Молодой ученый*. 2019. № 49 (287). С. 149–151. 6. Яцюта О. І. Транспортно-логістична система України. *Інтеграційні процеси на світових ринках*. 2016. № 3. С. 89–99. 7. Chowdhury Abdullah Al Mamun and Md. Nazmul Hasan. Factors affecting employee turnover and sound retention strategies in business organization: a conceptual view. *Problems and Perspectives in Management*. 2017. Vol. 15 (1). P. 63–71. DOI: 10.21511/ppm.15(1).2017.06. 8. Dzwigol H. (2020). Innovation in Marketing Research: Quantitative and Qualitative Analysis. *Marketing and Management of Innovations*. 2020. Vol. 1. P. 128–135. 9. Molotok I. Does Fiscal Decentralization Influence on Management Efficiency of Country Innovative Development? *Marketing and Management of Innovations*. 2020. Vol. 1. P. 54–62. 10. Panchenko V., Harust Yu., Us Ya., Korobets O., Pavlyk V. Energy-Efficient Innovations: Marketing, Management and Law Supporting. *Marketing and Management of Innovations*. 2020. Vol. 1. P. 256–264.





## ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ ПОНЯТТЯ «ЛОГІСТИЧНЕ ОБСЛУГОВУВАННЯ»

УДК 658.7

Адаменко І. Г.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті досліджено й узагальнено наявні підходи зарубіжних і вітчизняних учених до визначення поняття «логістичне обслуговування», сформульовано авторський підхід до визначення цього поняття.

**Ключові слова:** послуга, використані ресурси, витрати, прибуток.

**Annotation.** The article examines and summarizes the existing approaches of foreign and domestic scientists to the definition of "logistics services" and formulates the author's approach to the definition of this concept.

**Keywords:** service, used resources, costs, profit.

Актуальність статті обумовлена тим, що в наукових працях українських і зарубіжних економістів немає однозначного трактування поняття логістичного обслуговування. Будучи новим інструментом управління, логістичне обслуговування передбачає аналіз з метою взаємодії таких сфер, як: фінанси, маркетинг, виробництво, вантажоперевезення тощо. Від того, наскільки добре є налагодженим кожний суб'єкт логістичного ланцюга, залежить ефективність руху логістичних потоків, а отже, загальний рівень обслуговування кінцевого споживачів. Для побудови якісного логістичного обслуговування необхідним є точне розуміння економічної сутності підприємств цього визначення, яке неможливе без вивчення наукових поглядів попередників різних сфер діяльності.

**Метою** статті є аналіз та узагальнення підходів учених до визначення поняття «логістичне обслуговування» як процесу надання послуг.

Дослідженнями зазначених вище питань займалось багато вітчизняних і зарубіжних економістів: Канке В. А., Кошева А. М., Анікін Б., Пушкар М. С., Турило А. М., Сток Дж. і Ламберт Д., Таньков К. М. та ін. Аналіз публікацій різних авторів дав змогу виявити, що не існує єдиного спільного визначення поняття логістичне обслуговування, яке цілком розкриває сутність цього поняття.

Логістичне обслуговування – це важливий складник обслуговування споживача, який дає можливість забезпечити необхідний рівень задоволення потреб клієнтів за найнижчих сукупних витрат і гарантованого отримання клієнтом відповідного товару відповідної кількості та асортименту в певному місці, певний час і певною ціною [1].

У науковій літературі існує багато підходів щодо визначення сутності категорії «логістичне обслуговування», але вони недостатньо систематизовані. Найчастіше поняття «логістичне обслуговування» розкривають з точки зору надання споживачеві матеріального потоку різноманітних логістичних послуг, що надаються в процесі постачання товарів та обслуговування споживачів, але ці підходи не до кінця розкривають сутність цього поняття за всіма ознаками з урахуванням потреб управління та сфери діяльності, тому виникає необхідність уточнення категорії «логістичний сервіс».

Термін «логістичне обслуговування» вживається вченими-економістами, бухгалтерами, аудиторами та є складовою багатьох інших підсистем. Однозначного трактування терміна «логістичне обслуговування» немає, визначення сфер його застосування в науці та практиці має непересічне значення [6, с. 52].

У табл. 1 наведено приклади підходів до визначення сутності поняття «логістичне обслуговування» за ключовими словами.

Результат досліджень підтверджує відсутність єдиної думки вчених щодо визначення поняття «логістичне обслуговування», проте більшість авторів зазначають, що логістичне обслуговування – це сукупність логістичних операцій із матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками, які забезпечують максимальне



задоволення попиту споживачів у процесі управління логістичними потоками, відповідають критерію оптимальності логістичних витрат і забезпечують підприємству конкурентні переваги.

Таблиця 1

**Підходи до визначення поняття «логістичне обслуговування»**

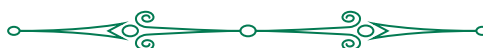
№	Автори	Визначення поняття
1	Чухрай Н. І. [1]	Логістичне обслуговування – це важливий складник обслуговування споживача, який дає можливість забезпечити необхідний рівень задоволення потреб клієнтів за сукупністю найнижчих витрат і гарантованого отримання клієнтом відповідного товару відповідної кількості та асортименту в певному місці, певний час і певною ціною
2	Сток Дж. Р. [2]	Логістичне обслуговування – це процес, що відбувається між споживачем, продавцем та третьою стороною; результат роботи логістичної системи і компоненти «місце» в маркетинг-міксі компанії
3	Гаджинський А. М. [3]	Логістичний сервіс нерозривно пов'язаний із розподілом і являє собою комплекс послуг, що надаються в процесі поставки товарів
4	Череп А. В. [4]	Логістичне управління – це процес формування стратегії, планування, управління і контролю за переміщенням і складуванням сировини, матеріалів, виробничих запасів, готових виробів і формуванням інформації від пункту виникнення до пункту використання (споживання) з метою ефективного пристосування та задоволення потреб споживача
5	Сергєєв В. І. [5]	Логістичний сервіс – це сукупність логістичних операцій, що здійснюються під час виконання замовлень для внутрішніх бізнес-процесів компанії і для підтримки лояльності зовнішніх клієнтів, або формування у споживачів певного способу організації як компанії, з якою приємно мати справу

Таким чином, огляд різних наукових підходів, де визначається це поняття, дозволяє окреслити основні принципи, які покладені в основу логістичного сервісу та характеризуються такими ознаками, як: максимальна відповідність його вимогам споживачів і характеру споживаних виробів; нерозривний зв'язок сервісу з маркетингом, його основними принципами і завданнями; гнучкість сервісу, його спрямованість на облік змінних вимог ринку, споживачів, обслуговуваних продуктів.

**Висновки.** В результаті систематизації підходів до визначення сутності поняття «логістичне обслуговування» запропоновано визначати як «сукупність логістичних операцій із матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками, які забезпечують максимальне задоволення попиту споживачів у процесі управління логістичними потоками, спрямованими на отримання прибутку, максимізацію добробуту та мінімізацію сукупних витрат», тому що це найбільш зрозуміло пояснює значення цього економічного терміна.

*Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Ястремська О. М.*

**Література:** **1.** Чухрай Н. І. Логістичне обслуговування : підручник. Львів : Львівська політехніка, 2006. 292 с. **2.** Сток Дж. Р., Ламберт Д. М. Стратегическое управление логистикой. Москва : Инфра-М, 2005. 830 с. **3.** Гаджинский А. М. Логистика : [учебник для высших и средних специальных учебных заведений]. Москва : Маркетинг, 1999. 228 с. **4.** Ларіна Р. Р., Череп О. Г., Грішин І. Ю., Ілаєва А. О. Моделі і методи логістичного управління суб'єктами господарювання й економікою регіону : монографія. Сімферополь : ВД «АРІАЛ», 2011. 234 с. **5.** Сергєєв В. І. Управление качеством логистического сервиса. *Логистика сегодня*. 2010. № 1. С. 10–16. **6.** Бутрин А. Г., Бутрин А. Г., Морозова Л. Ш. Совершенствование управления процессом реализации продукции промышленного предприятия на базе логистической концепции. *Вестник УГТУ-УПИ*. 2006. № 1 (72). С. 130–136.





## ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СТРАХОВОГО РИНКУ В УКРАЇНІ ТА ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА НЬОГО

УДК 368.1(477)

Аксенко В. С.  
Василенко І. А.  
Кубась І. Є.

Студенти 3 курсу  
факультету фінансів і обліку ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто кількість страхових компаній, результати діяльності та динаміку діяльності страхових компаній. Висвітлено основні перспективи розвитку страхового ринку України та фактори впливу на нього.

**Ключові слова:** страхова компанія, страхування, ринок, страхові премії, страхові виплати.

**Annotation.** The article considers the number of insurance companies, performance and dynamics of insurance companies. The main prospects for the development of the insurance market of Ukraine and the factors of influence on it are highlighted.

**Keywords:** insurance company, insurance, market, insurance premiums, insurance payments.

Стабільне функціонування фінансового ринку України забезпечується завдяки страховому ринку, який є його невід'ємною складовою частиною. Основними суб'єктами, від яких це залежить, є, з одного боку, страховики – страхові компанії, що надають послуги страхування, а з іншого – страхувальники, фізичні та юридичні особи, що є споживачами цих послуг.

Вагомий внесок у дослідження питання щодо проблем страхового ринку України зробили такі видатні науковці, як Пурій Г. М. [1]; Внукова Н. М., Корват О. В., Опешко Н. С., Мамедова Е. Р. [2; 3]; Луцишин О. О. [4]; Сафонова О. Д. [5]; Вісятицька Р. Р. [6]; Смоляк В. А., Андрійченко Ж. О. [7] та ін.

**Метою** цієї статті є аналіз динаміки функціонування страхових компаній та виявлення перспективних тенденцій розвитку українського страхового ринку.

Сучасний розвиток національного страхового ринку відбувається в умовах зростаючого інтересу до захисту інтересів юридичних і фізичних осіб у зв'язку з розвитком ринку фінансових послуг.

Рівень розвитку страхового ринку визначається соціально-економічним становищем країни, готовністю населення і суб'єктів господарювання до споживання таких фінансових послуг, а також державною підтримкою страхового бізнесу [1].

З метою визначення вектора розвитку страхового ринку України у табл. 1 проаналізовано основні дані щодо динаміки основних показників діяльності страхових компаній за період 2015–2019 рр.

Таблиця 1

**Динаміка розвитку страхових компаній в Україні**

Назва показника	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Темпи приросту, %	
						2019 / 2015 рр.	2019 / 2018 рр.
1	2	3	4	5	6	7	8
Кількість страхових компаній, од.	361	310	294	281	233	-35,46	-17,08
у т. ч. СК «non-Life»	312	271	261	251	210	-32,69	-16,33
У т. ч. СК «Life»	49	39	33	30	23	-53,06	-23,33
Обсяг валових страхових премій, млн грн	29 736	35 170,3	43 431,8	49 367,5	53 001,2	78,24	7,36



Закінчення табл. 1

1	2	3	4	5	6	7	8
Обсяг валових страхових виплат, млн грн	8 100,5	8 839,5	10 536,8	12 863,4	14 338,3	77,01	11,47
Чисті страхові премії, млн грн	22 355	26 463,9	28 494,4	34 424,3	39 586	77,08	14,99
Чисті страхові виплати, млн грн	7 602,8	8 561,0	10 256,8	12 432,6	14 040,5	84,68	12,93
Активи страхових компаній, млн грн	60 729	56 075,6	57 381,0	63 493,3	63 866,8	5,17	0,59

Джерело: розроблено авторами за даними [8]

Аналізуючи динаміку розвитку страхових компаній в Україні (табл. 1), можна стверджувати, що впродовж останніх років ринок страхових послуг України набирає оберти та починає швидко розвиватися. Про це свідчать страхові премії, які мають тенденцію до зростання. Це є підставою стверджувати, що населення починає все більше довіряти страховикам.

Тобто страховий ринок України має великий потенціал зростання, який, як і раніше, цікавий міжнародним інвесторам. Однак все ж відсутність ефективних і необхідних законодавчих реформ гальмує процес розвитку вітчизняного страхового ринку і не сприяє створенню сприятливих умов для залучення інвестицій в страховий бізнес.

Попри це, помітне й «очищення» ринку. У 2015–2019 роки кількість страховиків на ринку знизилась на 128 компаній (від 361 у 2015 до 222 у 2019 році).

Однією з основних причин скорочення кількості страховиків є затвердження Національною комісією, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг, розпорядження «Про Положення про обов'язкові критерії і нормативи достатності капіталу та платоспроможності, ліквідності, прибутковості, якості активів та ризиковості операцій страховика». Відповідно до цього положення страховик зобов'язаний на будь-яку дату дотримуватись зазначених критеріїв і стандартів, сформувати додатковий запас ліквідності активів (засобів діяльності страхової компанії, до яких входять банківські вклади, основні засоби, фінансові вкладення, необоротні активи та ін.) [9].

Зростання активів та ефективне управління ними має забезпечити страховим компаніям фінансову надійність, можливість виконувати страхові зобов'язання в разі недостатності страхових резервів, отримувати інвестиційний прибуток і збирати ресурси для нарощування власного капіталу.

Стійке зростання обсягів страхових резервів та активів можна назвати позитивними чинниками, бо саме це є необхідною умовою стабільного функціонування та розвитку страхового ринку. Водночас негативні наслідки кризи призвели до уповільнення темпів зростання доходів страхових компаній. Проте вітчизняний страховий ринок має значний потенціал розвитку, отже, важливо створити умови та нові можливості для його розвитку.

Загалом швидке зростання премій потребує особливої уваги регулятора з точки зору накопичення ризиків. Зазначені тенденції, які спостерігаються в Україні, можна пояснити незначною насиченістю ринку послугами зі страхування та інфляційними процесами.

Стійкість страхового ринку України, реалізація його потенційних можливостей значною мірою залежатиме від того, наскільки ефективність ринку буде сприйматись як комплексне завдання загальнодержавного значення [2, с. 182–184].

Упродовж останніх років спостерігається поступове зростання показників страхового ринку, проте є негативні фактори, які заважають його розвитку, а саме:

- недовіра населення, спричинена непорядністю страхувальників;
- низька платоспроможність населення країни, в якого послуги страхування не входять до складу основних;
- наявність недоліків страхової системи;
- недосконалість правил страхування;
- нестабільність економічної ситуації;



- низький рівень кваліфікації співробітників у страхових компаніях;
- обмежені інвестиційні інструменти, привабливі для страховиків [4, с. 86–87].

Також можна додати, що на сьогодні немає дієвих механізмів контролю за належним розкриттям структури власності страхових компаній, не встановлено належних стандартів і вимог щодо ділової репутації власників та осіб, які виконують ключові функції у страхових компаніях, немає структурованого підходу до побудови корпоративного управління та системи внутрішнього контролю. Це, крім іншого, робить можливою практику непрозорої діяльності та звітування [9].

Виявлені проблемні аспекти та недоліки страхового ринку країни допомогли визначити основні напрямки та перспективи розвитку. Найбільш значущі з них:

- удосконалення законодавчої бази для подальшого розвитку страхової діяльності;
- розвиток конкурентного середовища та вдосконалення організаційної структури ринку;
- урахування досвіду та специфіки розвитку страхових ринків розвинених країн;
- сприяння розвитку страхового посередництва;
- створення умов для розвитку інфраструктури страхового ринку;
- створення Єдиного реєстру страхових агентів, що зможе мінімізувати злочинні системи на страховому ринку;
- забезпечення адекватного рівня страхової культури населення [5, с. 101].

Для поліпшення ситуації на страховому ринку необхідно вжити таких заходів:

- встановлення довіри суспільства до надавачів страхових послуг шляхом забезпечення зрозумілими та чіткими гарантіями повернення внесених коштів і відсотків, що на них нараховані;
- посилення контролю за діяльністю страховиків з боку органів страхового нагляду, застосування ними своєчасних заходів щодо запобігання неплатоспроможності страховиків;
- стабілізація фінансового стану всіх суб'єктів економіки та населення (вдосконалення організаційної структури та створення інфраструктури страхового ринку на рівні світових вимог; розвиток системи перестраховування тощо).

Також ринок страхування в Україні зможе активно розвиватися за умови наявності нормативно-правової бази, розробленої на основі міжнародних стандартів. Це можливо за умови внесення змін до чинного законодавства [6].

В Україні, як і на світовому ринку страхування, має місце процес збільшення капіталізації національних страховиків, що, з одного боку, обумовлено законодавчими ініціативами органів страхового нагляду, а з іншого, – процесами злиття і поглинання операторів ринку; переплетінням страхового, банківського і промислового капіталів. Водночас українські страхові компанії усе активніше виходять на страхові ринки зарубіжних країн [7, с. 166].

**Висновки.** Таким чином, у сучасних умовах важливо сформувати ефективну систему інструментів, спрямованих на загальне підвищення рівня конкурентоспроможності страхових компаній та надання конкурентоспроможних послуг не лише на внутрішньому, а й на зовнішньому ринках.

В останні роки ситуація на страховому ринку України була не дуже сприятливою, незважаючи на те, що основні показники розвитку страхового ринку, а саме страхові премії та виплати мали тенденцію до збільшення. Тому Національний банк України як новий регулятор має стратегічну ціль розвивати та підтримувати фінансово стійкий та конкурентний ринок страхування, який забезпечуватиме належний захист прав споживачів і надаватиме страхові послуги та продукти, що відповідають потребам громадян та економіки.

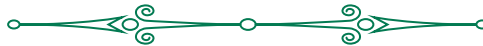
*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Андрійченко Ж. О.*

---

**Література:** 1. Пурій Г. М. Страховий ринок України: сучасний стан та проблеми розвитку. *Ефективна економіка*. 2018. №10. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10\\_2018/60.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/60.pdf). 2. Внукова Н. М., Корват О. В., Опешко Н. С. Пруденційний нагляд у сфері страхування : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 260 с. 3. Vnukova N., Opeshko N., Mamedova E. Identifying changes in insurance companies' competitiveness on the travel



services market. *Insurance Markets and Companies*. 2020. № 11 (1). С. 53–60. **4.** Луцишин О. О., Данильчук С. П. Проблеми і перспективи розвитку страхового ринку України. *Наука молода*. 2016. № 24. С. 81–87. **5.** Сафонова О. Д. Сучасний стан страхового ринку України та основні проблеми його розвитку. *Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*. 2014. № 1 (21). С. 98–102. **6.** Висятицька Р. Р. Проблеми і перспективи розвитку страхового ринку України. *Інформаційне забезпечення*. 2018. URL: <http://libfor.com/index.php?newsid=3171>. **7.** Смоляк В. А., Андрійченко Ж. О. Конвергенція українського та європейського страхових ринків // Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 31 травня – 1 червня 2018 р.). Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. С. 166–167. **8.** Підсумки діяльності страхових компаній за 2015 – 2019 рік. URL: <https://forinsurer.com/stat>. **9.** Положення про обов'язкові критерії і нормативи достатності капіталу та платоспроможності, ліквідності, прибутковості, якості активів та ризиковості операцій страховика : Розпорядження Нацкомфінпослуг від 06.07.2018 № 782/32234. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0782-18#Text>. **10.** Біла книга «Майбутнє регулювання ринку страхування». URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/bila-kniga-maybutnye-regulyuvannya-rinku-strahuvannya>.



## ПРОЦЕС ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 339.138

**Алфьорова О. С.**

Студент 4 курсу  
факультету міжнародних відносин і журналістики ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Ушакова А. Р.**

Магістрант 1 року навчання  
факультету міжнародних відносин і журналістики ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Розглянуто сутність формування міжнародної маркетингової стратегії. Визначено процес розробки міжнародної маркетингової стратегії підприємства. Наведено етапи здійснення маркетингових заходів у процесі формування міжнародної маркетингової стратегії підприємства. Сформовано матрицю вибору стратегії виходу на міжнародні ринки. Проведено аналіз стратегій виходу підприємства на міжнародні ринки.

**Ключові слова:** міжнародна маркетингова стратегія, підприємство, маркетингова діяльність, стратегія виходу підприємства на міжнародні ринки.

**Annotation.** The essence of formation of the international marketing strategy is considered. The process of developing an international marketing strategy of the enterprise is determined. The stages of implementation of marketing activities in the process of forming the international marketing strategy of the enterprise are presented. The matrix for choosing the strategy of entering international markets is formed. The analysis of strategies for entering the international markets is presented.

**Keywords:** international marketing strategy, enterprise, marketing activity, strategy of enterprise entry into international markets.

**Постановка проблеми.** В умовах глобальної конкуренції підприємствам стає складніше здійснювати міжнародну діяльність, тому питання стратегічного управління міжнародною маркетинговою діяльністю є ак-



туальним і важливим для вивчення. Українські підприємства здебільшого обирають маркетингову стратегію на зовнішніх ринках стихійно, залежно від обставин, не використовуючи відповідних інструментів статичного планування та аналізу. Через це підприємства постійно змінюють напрями діяльності та засоби досягнення цілей, не мають можливості досягти високих показників та забезпечити позитивний розвиток. Відсутність обґрунтованої стратегії призводить до неконкурентоспроможності та збитковості діяльності на внутрішніх і зовнішніх ринках збуту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний внесок у розвиток теоретичних і науково-методичних засад стратегічного управління міжнародною діяльністю зробили такі зарубіжні учені, як Т. Амбер, П. Дойль, Ж-Ж Ламбен, Ф. Наз та ін. Дослідження цих учених є теоретичною основою формування системи стратегічного управління міжнародною діяльністю підприємства. Серед досліджень проблем стратегічного управління діяльністю підприємства заслуговують на особливу увагу роботи таких українських і зарубіжних учених, таких як: Л. В. Балабанова, О. С. Віханський, О. І. Дорош, Т. Каніщенко, М. В. Корж та ін.

**Метою статті** є процес формування та реалізації стратегії міжнародної маркетингової діяльності підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Враховуючи особливості стратегічного менеджменту та міжнародного маркетингу, сформуємо алгоритм формування міжнародної маркетингової стратегії підприємства. Основною проблемою при розробці стратегії міжнародної маркетингової діяльності підприємств є необхідність адаптації до умов різних зовнішніх ринків, інтенсивність зовнішньоекономічної діяльності, застосування інноваційних методів, технологій та форм міжнародного бізнесу підприємств на усіх стадіях міжнародної діяльності.

Найчастіше вітчизняні підприємства використовують стратегію непрямой експортної діяльності, коли більшість функцій перекладається на посередників. При формуванні міжнародної маркетингової стратегії необхідно врахувати: стадію життєвого циклу; структуру галузі; сутність і потужність конкурентних сил (постачальники, покупці, конкуренція, товари-субститути, потенційні продавці), масштаби діяльності конкурентів [1; 3; 4]. Формування міжнародної маркетингової стратегії здійснюється в декілька етапів. Перш за все, виявляються конкурентні переваги підприємства.

Для оцінки можливостей виходу підприємства на зовнішній ринок проводиться аналіз чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, порівняння підприємств із конкурентами, визначення очікувань споживачів і партнерів.

Підприємство визначає загрози та можливості зовнішніх ринків, сильні та слабкі сторони як відповідний потенціал діяльності. Наступним етапом є розробка базової маркетингової стратегії [2]. У загальному вигляді міжнародну маркетингову стратегію можна визначити як схему майбутньої діяльності підприємства для досягнення певної комерційної мети за певних можливостей в означений термін часу. На рис. 1 наведено процес розробки міжнародної маркетингової стратегії підприємства.

Виходячи із послідовності дій з розробки міжнародної маркетингової стратегії (рис. 1) одним із питань є розробка алгоритму забезпечення маркетингових заходів, які охоплюють послідовність виконання необхідних управлінських функцій: субординація завдань, пов'язаних з реалізацією місії підприємства; формування бізнес-портфеля [6], розробка концепції експортного товару, товарної стратегії, поліпшення якості; вивчення ринків, у тому числі чинників маркетингового середовища; вибір найбільш привабливих ринків; формування попиту та стимулювання збуту експортної продукції, в тому числі реклама експортної продукції на зовнішніх ринках. Процес розробки міжнародної маркетингової стратегії починається з розробки загальної стратегії підприємства, узгодження з цілями інтернаціоналізації [9].

Формування міжнародної маркетингової стратегії для підприємства є певним процесом, суть якого полягає у плануванні міжнародної маркетингової діяльності, і передбачає наявність відповідних етапів у здійсненні маркетингових заходів.

Отже, після оцінки можливостей і ринкових потреб підприємства визначаються цілі міжнародної діяльності, що передбачає дослідження умов і кон'юнктури зарубіжних ринків, а саме: факторів макро- та мікросередовища, особливостей мотивації споживачів; умов реалізації міжнародної маркетингової діяльності; дослідження обставин, які характеризують ставлення до зарубіжного підприємництва тощо.

Вибір ефективної стратегії вимагає комплексних розрахунків і обґрунтувань. Матричне представлення способів виходу на зовнішній ринок зображено на рис. 2.

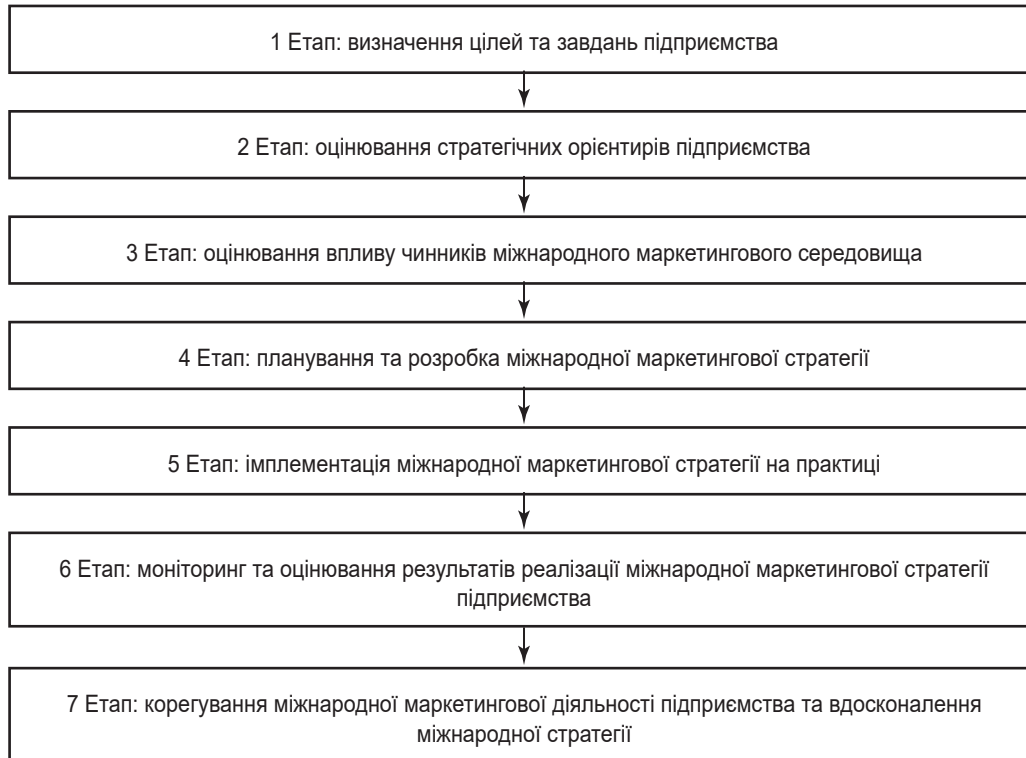


Рис. 1. Процес розробки міжнародної маркетингової стратегії підприємства

Джерело: складено автором на основі даних [5; 6; 9]

		Привабливість інвестування		
		Низька	Середня	Висока
Витрати з проникнення на ринок	Високі	Франчайзинг	Складальне підприємство	Підприємство повної власності за кордоном
	Середні	Контракти з продажу ліцензій	Промислова кооперація	Спільне підприємництво на рівних умовах
	Низькі	Непрямий експорт (через посередників)	Управління за контрактом	Прямий експорт (через власну мережу)

Рис. 2. Матриця вибору стратегії виходу на міжнародні ринки

Джерело: складено автором на основі [7; 8]

Наступним кроком, який ґрунтується на отриманій інформації, ринковій ситуації, маркетинговому потенціалі підприємства, є альтернативний вибір оперативних рішень щодо розміщення виробництва експортної продукції, організації зарубіжних представництв, продуктової та ринкової стратегії, системи просування. Планування, контроль та оцінка результатів маркетингової діяльності підприємств мають відбуватись регулярно через наявність елементів невизначеності середовища зарубіжних ринків і великої кількості форс-мажорних обставин міжнародної діяльності.

Маркетингова стратегія міжнародної діяльності підприємства має бути досить гнучкою, має передбачати багатоваріантність дій і можливість змін на різних етапах реалізації.



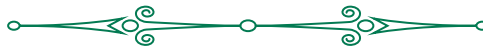
**Висновок.** Досвід зарубіжних компаній показує, що у процесі стратегічного управління міжнародною маркетинговою діяльністю мають узгоджуватися завдання, регулюючі інструменти і механізми контролю з різними рівнями інтернаціоналізації управлінської діяльності підприємства. Це створює сприятливі умови для розвитку підприємства і посилює можливості формування конкурентних переваг у складному і непередбачуваному середовищі зовнішнього ринку.

Важливим аспектом вибору стратегічних альтернатив в міжнародній маркетинговій діяльності є ступінь обґрунтованості управлінських рішень, що обумовлює успіх реалізації цілей в умовах глобального середовища, а також національних інтересів, спрямованих на підтримання економічної безпеки.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Пархоменко Н. О.*

---

**Література:** 1. Амблер Т. Практический маркетинг. Санкт-Петербург : Питер, 2001. 329 с. 2. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Маркетинг підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учб. літ., 2012. 612 с. 3. Виханский О. С. Стратегическое управление. Москва : Гардарики, 2003. 493 с. 4. Дойль П. Маркетинг менеджмент и стратегии. Санкт-Петербург : Питер, 2002. 544 с. 5. Дорош О. І. Маркетингова стратегія у системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2011. № 698. С. 150–155. 6. Корж М. В., Чуб І. В. Міжнародний маркетинг як основа розвитку міжнародного бізнесу. *Стратегія розвитку України*. 2017. № 1. С. 21–24. 7. Канищенко О. Л. Міжнародний маркетинг: Теорія і господарські ситуації : навч. посіб. Київ : Політехніка, 2004. 152 с. 8. Ламбен Ж-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. Санкт-Петербург : Наука, 1996. 589 с. 9. Naz F. Word of Mouth and Its Impact on Marketing. *International Journal of Scientific and Research Publications*. 2014. Vol. 4 (1). P. 1–4.



## ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

УДК 331.108.37

**Анацький О. С.**

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У сучасних умовах розвитку одним із стратегічних напрямків розвитку організацій є навчання персоналу, оскільки саме кадровий склад становить значний потенціал розвитку компанії. Витрати на навчання в умовах економічної кризи і фінансової нестійкості є істотними і для багатьох організацій не підйомними. В результаті безліч фірм скорочує свої витрати на навчання персоналу. У цій статті розглянуто основні етапи, види, методи навчання співробітників, оцінку ефективності процесу навчання, досліджено альтернативну модель дорогого навчання.

**Ключові слова:** стратегічна мета, розвиток персоналу, професійне навчання персоналу, персонал, сертифікація персоналу, формування резерву керівників, методи навчання на робочому місці, методи навчання поза робочим місцем.



**Annotation.** In modern conditions of development one of the strategic directions of development of the organizations is training of the personnel as the personnel makes considerable potential of development of the company. Training costs in the context of the economic crisis and financial instability are significant and unaffordable for many organizations. As a result, many companies are reducing their staff training costs. This article considers the main stages, types, methods of employee training, evaluation of the effectiveness of the training process, explores an alternative model of expensive training.

**Keywords:** strategic goal, personnel development, professional training of personnel, certification of personnel, certification of personnel, formation of a reserve of managers, methods of training in the workplace, methods of training outside the workplace.

**Аналіз останніх досліджень.** Вивченню комплексу питань, пов'язаних з розвитком персоналу, присвячено низку досліджень видатних зарубіжних і українських учених-економістів, зокрема Н. Аймаутової, М. Армстронга, М. Білопольського, Д. Богині, М. Боровик, Х. Грехема, О. Грішнєвої, О. Єськова, Г. Завіновської, А. Кібанова, А. Колота, А. Литвиненко, А. Маслоу, М. Мескона, О. Раєвнєвої, В. Савченко, С. Шапіро, І. Швець, С. Шеклі, А. Алістаєва, А. Богданов, І. Богін, В. Любимов Н. Маусов, Ю. Одегова, В. Травин, С. Шекшня та ін.

**Виклад основного матеріалу.** Розвиток персоналу є найважливішою умовою успішного функціонування будь-якого підприємства. Це особливо актуально в сучасних умовах, коли розвиток науково-технічного прогресу значно прискорює процес старіння професійних знань, навичок і умінь. Тому організація професійного навчання персоналу стала однією з основних функцій управління персоналом підприємства такої складної системи, як авіаційна галузь.

Навчання персоналу є важливим засобом досягнення стратегічних цілей підприємства. Успіх на шляху реалізації стратегічних цілей підприємства багато в чому залежить, якою мірою персонал обізнаний про зміст стратегічних цілей і наскільки він підготовлений до роботи по їх досягненню. Необхідність швидких змін структури і принципів управління, підвищення здатності організації до виживання в умовах конкурентної боротьби вимагає переходу до вироблення довгострокових стратегій розвитку підприємства. Реалізація цих стратегій вимагає більш високого рівня професійної підготовки як керівників, так і рядового персоналу.

Працюючи на підприємстві, співробітник постійно повинен підвищувати рівень своєї освіти, освоюючи теоретичну частину професії і набуваючи практичних навичок. За допомогою навчання розвивається трудовий потенціал персоналу. Система професійного розвитку персоналу на підприємстві спрямована на приведення рівня кваліфікації працівників у відповідність до вимог виробництва, оптимальне задоволення особистих інтересів працівників, пов'язаних із самореалізацією, підвищення ефективності їх праці, забезпечення на цій основі конкурентоспроможності товарів (робіт, послуг).

Система включає в себе:

- професійне навчання персоналу;
- атестацію персоналу, який згідно з класифікацією професій належить до відповідних професійно-посадових категорій;
- сертифікацію персоналу;
- формування резерву керівників підприємств, установ і організацій.

Під професійним навчанням розуміється будь-яка діяльність, яка проводиться для розвитку і підтримки ключових компетенцій персоналу, потрібних для виконання роботи в цей час, або для розвитку потенціалу персоналу, необхідного для виконання роботи в майбутньому.

Професійне навчання – процес безпосередньої передачі нових професійних навичок і (або) знань співробітникам організації [1].

У сучасних організаціях професійне навчання являє собою комплексний безперервний процес. Другим етапом професійного розвитку є атестація, яка здійснюється за наказом (розпорядженням) керівника, яким затверджується склад атестаційної комісії, графік її проведення, що доводиться до відома працівників не пізніше ніж за два місяці до проведення атестації. Залежно від кількості працівників і специфіки виробництва може утворюватися декілька комісій. Наступним етапом системи професійного навчання персоналу на підприємстві є сертифікація персоналу, яка проводиться з метою:

- створення сприятливих умов для успішної діяльності підприємства на внутрішньому і зовнішньому ринках, а також для участі в міжнародному економічному і науково-технічному співробітництві та міжнарод-



ній торгівлі за рахунок випуску конкурентоспроможної продукції або надання якісних послуг на основі високої кваліфікації персоналу;

– впровадження ефективної системи оцінки персоналу для забезпечення його професіоналізму відповідно до вимог міжнародних стандартів якості продукції. Основною метою наступного етапу є формування резерву керівників на підприємстві для поліпшення і вдосконалення роботи щодо їх відбору, розстановки, підвищення професійного рівня, стимулювання управлінської ініціативи і активності. Основними завданнями формування резерву керівників є:

- виявлення серед працівників осіб, які мають здібності для зайняття керівних посад;
- навчання осіб, зарахованих до резерву керівників, для зайняття керівних посад;
- забезпечення своєчасного заміщення вакантних посад керівників з числа компетентних і здібних до управлінської роботи працівників. Існує безліч способів розвитку професійних знань і навичок. Всі вони можуть бути розділені на дві великі групи – навчання безпосередньо на робочому місці і навчання поза робочим місцем [2].

Основними методами навчання на робочому місці є: інструктаж, ротація, учнівство і наставництво.

Програми навчання поза робочим місцем – це лекція, практична ситуація, ділова гра або самонавчання.

Вигоди, одержувані організацією в результаті навчання персоналу, виражаються в такому:

1. Навчання працівників дозволяє організації більш успішно вирішувати проблеми, пов'язані з новими напрямками діяльності, і підтримувати необхідний рівень конкурентоспроможності (підвищення якості та продуктивності (ефективності) праці персоналу, скорочення витрат і зниження собівартості, зниження травматизму тощо).

2. Підвищення прихильності персоналу своєї організації, зниження плинності кадрів.

3. Підвищення спроможності персоналу адаптуватися до умов, що змінюються соціально-економічних умов і вимог ринку. Таким чином, організація підвищує цінність людських ресурсів, що знаходяться в її розпорядженні.

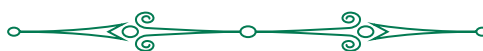
4. Навчання дозволяє підтримувати і поширювати серед співробітників основні цінності і пріоритети організаційної культури, пропагувати нові підходи і норми поведінки, покликані підтримувати організаційну стратегію [3].

Для працівника користь від навчання полягає в більш високій задоволеності своєю роботою, зростанні самоповаги, кваліфікації, компетентності та розширенні кар'єрних перспектив як всередині, так і поза організацією [4].

Отже, пріоритетними напрямками подальшого розвитку підприємств нашої країни є більш широке використання міжнародного досвіду у сфері управління якістю та розвитком кадрів, формування і підтримка культури якості, розробка і впровадження стандартів з розвитку персоналу, адаптованих до потреб конкретної організації.

*Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Мартиненко М. В.*

- 
- Література:** 1. Адаменко Е. Профессиональное обучение персонала. *Менеджер по персоналу*. 2006. № 11. С. 58–62. 2. Батышев С. Я. Профессиональная педагогика. Москва : ЭГВЕС, 2009. 456 с. 3. Батьковский А., Попов С. Приемы мотивации к труду и профессиональному росту. URL: [http://vasilievaa.narod.ru/ptpu/18\\_1\\_99.htm](http://vasilievaa.narod.ru/ptpu/18_1_99.htm). 4. Белозерцев Е. П., Гонеев А. Д. Педагогика профессионального образования. Москва : Академия, 2006. 368 с. 5. Бухалков М. И. Управление персоналом на предприятии. Москва : Экзамен, 2005. 320 с.





## ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЦІВ ЦІННИМИ ПАПЕРАМИ В УКРАЇНІ

УДК 336.761 (477)

Андрусенко Н. О.  
Репринцева О. І.

Студенти 3 курсу  
факультету фінансів і обліку ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто сутність торговельної діяльності на ринку цінних паперів. Визначено роль і функції торговців цінними паперами на фондовому ринку, проаналізовано сучасний стан цього виду діяльності в Україні.

**Ключові слова:** фондовий ринок, брокер, дилер, андеррайтинг, управління цінними паперами.

**Annotation.** The article examines the essence of trading in the securities market. The role and functions of securities traders in the stock market are determined and the current state of this type of activity in Ukraine is analyzed.

**Keywords:** stock market, broker, dealer, underwriting, securities management.

Важливими членами фондового ринку будь-якої країни є його учасники, що здійснюють на ньому професійну діяльність, тим самим підтримуючи його функціонування та розвиток. Одними з найбільш вагомих професійних учасників ринку цінних паперів є торговці цінними паперами.

Учасники фінансового ринку зарубіжних країн визнають, що в цей час торгівлю на фондовому ринку можна назвати високоприбутковим засобом отримання основного або додаткового доходу. Торгівля на фондовому ринку допомагає значно збільшити свій капітал, але треба сказати, що зробити це не зовсім легко. Проте цей вид діяльності потребує ретельного аналізу фінансового ринку та правильно підбрану стратегію. Тому це є актуальним – дослідити сучасний стан торговельної діяльності цінними паперами з метою дослідження тенденцій та перспектив його розвитку й основних проблем на сучасному етапі.

Вивчення діяльності торговців цінними паперами було розглянуто багатьма вченими, серед яких Б. Орленко [1], Ю. Шишка [2], В. Яворська [3] та Г. Буяджи [4].

**Мета** роботи полягає в дослідженні діяльності торговців цінними паперами на фондовому ринку, вивченні їхньої ролі та функцій серед інших учасників ринку цінних паперів та аналізі сучасного стану та перспектив розвитку торговельної діяльності цінними паперами в Україні.

Професійна діяльність на ринку цінних паперів передбачає діяльність юридичних осіб стосовно розміщення та обігу цінних паперів, обліку прав на них та управління активами інституційних інвесторів, що відповідає вимогам, установленим законодавством.

Відповідно до Закону України «Про цінні папери та фондовий ринок» професійна діяльність з торгівлі цінними паперами на фондовому ринку проводиться торговцями цінними паперами, які створюються у формі господарського товариства та для яких операції з цінними паперами та іншими фінансовими інструментами є виключним видом діяльності, крім випадків, передбачених цим Законом, а також банками [5].

Професійна діяльність з торгівлі цінними паперами включає в себе брокерську діяльність, дилерську діяльність, андеррайтинг і діяльність з управління цінними паперами.

Брокерська діяльність на фондовому ринку – це посередницька діяльність зі складання угод з цінними паперами. Брокер діє від імені клієнта, за його дорученням, на користь клієнта, виражаючи його інтереси, та отримує винагороду – комісійні. Одними з основних функцій брокерів на ринку в сучасних умовах є виконання операцій купівлі-продажу цінних паперів за дорученням клієнтів, надання клієнту можливості здійснення торгівлі за допомогою мережі Інтернет в режимі реального часу (Інтернет-трейдинг), надання консультаційних послуг клієнтові.

У сучасних умовах найбільш перспективним напрямком роботи брокера на ринку цінних паперів є інтернет-трейдинг. Також в умовах сучасної діджиталізації документообіг між брокером і клієнтом також



зручно здійснювати в електронному вигляді. Електронний документообіг дозволяє отримувати і підписувати електронно-цифровим підписом звіти, давати доручення брокерові, поповнювати рахунок за допомогою банківської карти. Таким чином, взаємодія брокера і клієнта стає більш швидкою і ефективною.

Дилерська діяльність – це укладання угод з купівлі-продажу цінних паперів від свого імені і за свій рахунок шляхом публічного оголошення цін покупки і/або продажу певних цінних паперів із зобов'язанням покупки і/або продажу цих цінних паперів за оголошеними цінами. Дилери отримують дохід за рахунок перевищення цін продажу цінних паперів над цінами їх придбання. Різниця в цінах купівлі-продажу є платою дилерам за терміновість і врівноваження тимчасового дисбалансу між попитом і пропозицією на певні види цінних паперів, що обертаються на ринку. Серед головних функцій дилерів можна виокремити: повідомлення цін покупки і продажу цінних паперів, зобов'язання з купівлі та продажу цінних паперів за ціною, оголошеною на момент надходження наказу, встановлення мінімальної і максимальної кількості цінних паперів, які можуть бути куплені (продані) за оголошеними цінами, встановлення термінів, протягом яких діють оголошені ціни.

Дилерська діяльність на фондовому ринку поділяється на дилерську діяльність і первинну дилерську діяльність.

Згідно з Постановою КМУ «Про запровадження інституту первинних дилерів на ринку державних цінних паперів» первинними дилерами є банки України, які співпрацюють з Міністерством фінансів у процесі розвитку внутрішнього ринку державних цінних паперів та які відповідно до цього мають виключне право участі у розміщенні облігації внутрішніх державних позик і переважне право на участь в інших операціях з цими облігаціями, що проводяться Міністерством фінансів [6].

Проте сьогодні є багато суперечок щодо важливості та ролі первинних дилерів на ринку. Сучасні науковці, економісти зазначають, що первинні дилери не впоралися зі своїми завданнями на фондовому ринку, а лише створили додаткові проблеми. Протягом двох останніх років суттєво скоротилася кількість банків – первинних дилерів, що пов'язано з девальвацією гривні, низькою дохідністю облігацій і казначейських зобов'язань уряду України, нестабільним випуском облігацій внутрішньої державної позики, що, своєю чергою, мало негативні наслідки на здійсненні первинної дилерської діяльності.

Андеррайтинг діяльність – це організація випуску і розподіл цінних паперів на ринку. Існують три види договорів, що укладаються з андеррайтерами на фондовому ринку:

- андеррайтинг на базі твердих зобов'язань – андеррайтер зобов'язується викупити весь випуск акцій за задалегідь визначеною ціною;
- андеррайтинг на базі максимальних зусиль – андеррайтер зобов'язується продати якомога більшу частину випуску за погодженою ціною, але на нього не покладається фінансова і/або юридична відповідальність за будь-які непродані акції;
- «все або нічого» – якщо весь випуск акцій не буде продано за ціною пропозиції, угода анулюється, і андеррайтер не отримує ніякої компенсації.

Частіше андеррайтерами в Україні виступають комерційні банки та фінансові компанії.

Діяльність з управління цінними паперами являє собою здійснення юридичною особою або індивідуальним підприємцем від свого імені за винагороду протягом певного терміну довірчого управління майном, що передане у володіння і належить іншій особі, в інтересах цієї особи. На сучасному етапі розвитку в ролі управління цінними паперами найчастіше виступають комерційні банки та інвестиційні компанії.

На рис. 1 зображено статистичний аналіз сучасного стану торгівельної діяльності на фондовому ринку. Відповідно до звітності Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку (рис. 1) можна побачити, що кількість торговців цінними паперами суттєво знизилася за останні 4 роки.

Така тенденція до зниження може бути зумовлена посиленням вимог до контролю їх діяльності. Більш того, у квітні 2020 р. були схвалені проекти Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку щодо договорів, що укладаються на фондовому ринку. Нові нормативні акти спрямовані на посилення прозорості інформації на фондовому ринку та максимальне наближення договорів, що укладаються, до міжнародних стандартів.

Отже, на сьогодні торгівля цінними паперами на фондовому ринку України продовжує поступово розвиватися, створюючи нові умови для зростання ринку. Найбільш поширеними видами торговельної діяльності на ринку цінних паперів є брокерська та дилерська діяльність.

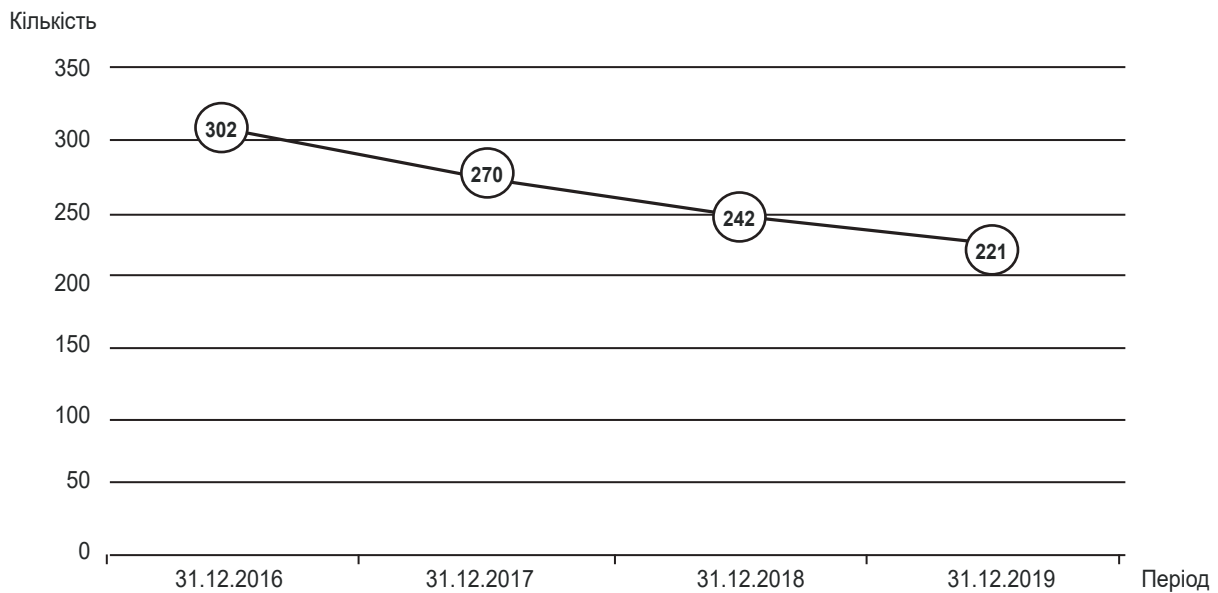


Рис. 1. Кількість торговців цінними паперами, які мали ліцензії на провадження професійної діяльності протягом 2016–2019 рр.

Джерело: складено на основі [7]

Перспективи розвитку торговельної діяльності визначаються у покращенні функціонування фондового ринку, що, своєю чергою, може призвести до поживлення економічного зростання та фінансової стабільності в країні. Проте для забезпечення гармонійного розвитку торговельної діяльності на ринку цінних паперів з боку держави повинні бути створені відповідні умови, серед яких: посилення прозорості та доступності інформації для всіх учасників ринку, удосконалення нормативно-правової бази та підвищення інвестиційної привабливості.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Андрійченко Ж. О.

**Література:** 1. Орленко Б. Особливості здійснення дилерської діяльності на фінансовому ринку. *Підприємництво, господарство і право*. 2016. № 7. С. 37–43. 2. Шишка Ю. А. Брокерська діяльність на ринку цінних паперів. *Фінансовий ринок*. 2018. URL: <http://libfor.com/index.php?newsid=3256>. 3. Яворська В. О. Аналіз діяльності фондових бірж на ринку цінних паперів України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 19. С. 483–486. 4. Буяджи Г. Особливості управління цінними паперами в Україні. *Підприємництво, господарство і право*. 2018. № 5. С. 9–12. 5. Про цінні папери та фондовий ринок : Закон України від 23.02.2006 № 3480-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15>. 6. Про запровадження інституту первинних дилерів на ринку державних цінних паперів : Постанова Кабінету Міністрів України від 14.04.2009 № 363. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/363-2009-%D0%BF#Text>. 7. Офіційний сайт НКЦПФР України. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/>.





## УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

УДК 005.53

Астаф'єва А. О.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті здійснене дослідження умов й чинників ефективності управлінських рішень. Розглянуто сутність управлінських рішень. Акцентовано увагу на тому що, шляхи вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень у сучасних організаціях залежать від багатьох факторів, зокрема від якості управлінських рішень. Розглянуто основні методи та моделі прийняття управлінських рішень.

**Ключові слова:** управління, управлінські рішення, процес прийняття рішення, методи прийняття рішення, моделі прийняття рішення.

**Annotation.** The article examines the conditions and factors for the effectiveness of management decisions. The essence of management decisions is considered. Emphasis is placed on the fact that the ways to improve the management decision-making process in modern organizations depend on many factors, including the quality of management decisions. The main methods and models of managerial decision making are considered.

**Keywords:** management, management decisions, decision-making process, decision-making methods, decision-making models.

Проблема вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень дедалі частіше постає перед сучасними керівниками. Саме від ефективності прийнятих рішень залежить те, чи буде підприємство конкурентоспроможним на внутрішньому і зовнішньому ринках, і чи існуватиме воно і надалі. Тому підвищення якості управлінських рішень є важливою задачею менеджменту.

Враховуючи вплив управлінських рішень на функціонування підприємства в цілому, доцільно акцентувати увагу на тому, що питання, пов'язані з дослідженням теоретичних і практичних аспектів прийняття управлінських рішень, конкретизацією алгоритму їх розробки і запровадженням у вітчизняних підприємствах, є досить актуальними.

У науковій літературі питання прийняття та удосконалення якості управлінських рішень знайшли відображення в працях багатьох вітчизняних і закордонних авторів, таких як Д. Дерлоу, М. Мескон, Г. Саймон, Н. Мала, О. Віханський, Р. Фатхутдинов, І. Гевко, О. Кондрашов та ін.

Однак, незважаючи на велику кількість наукових робіт з цієї проблематики і усвідомлюючи високий рівень актуальності досліджуваного питання, слід зазначити, що окремі його складники потребують подальшої систематизації, вивчення та узагальнення.

Отже, метою статті є дослідження процесу прийняття управлінських рішень, його вдосконалення з урахуванням умов і чинників якості управлінських рішень, обґрунтування напрямів удосконалення алгоритму їх розробки та прийняття.

Управлінське рішення – це результат вибору альтернативи з усіх можливих варіантів, з урахуванням аналізу існуючої ситуації, за допомогою методів і моделей прийняття управлінського рішення [1, с. 58].

Також, варто підкреслити, що управлінське рішення – це результат вибору суб'єктом управління (органом) способу дій, котрі направлені на вирішення наявної проблеми управління [2, с. 36].

Прийняття управлінських рішень – це один із найголовніших етапів управлінської діяльності, оскільки він формує напрями діяльності як усього підприємства, так і окремих співробітників. Прийняття рішень – творче, відповідальне завдання управління, зміст якого полягає в тому, щоб визначити подальші дії підлеглих у процесі функціонування організації відповідно до ситуації.

У першу чергу якість управлінських рішень впливає на їх ефективність. Розрізняють такі групи факторів, котрі мають вплив на якість управлінських рішень [3, ст. 157]:



1. Чинники ситуаційного характеру, котрі безпосередньо мають зв'язок з усвідомленням труднощів, пошуком альтернатив знаходження варіантів їх вирішення та наслідків прийнятого рішення. Ці чинники впливають на формування проблеми під час прийняття управлінського рішення.

2. Чинники поведінкового характеру, котрі мають вплив на рішення ще в процесі планування. Такі чинники проявляються в поведінці керівника та підпорядкованих йому співробітників у процесі розроблення управлінських рішень.

У сучасному менеджменті є місце досить великій кількості поглядів на підходи до прийняття управлінських рішень. Аналіз праць науковців вказав на те, що, незважаючи на досить велику кількість підходів, більшість виділяє три основні: класичний, адміністративний та ірраціональний підходи [4, с. 143].

В основі класичного підходу лежить поняття раціональності в прийнятті управлінських рішень. Особа, котра приймає рішення, в першу чергу, має бути цілком об'єктивною та логічною, ставити перед собою певну мету, вміти критично мислити та систематизувати наявну інформацію. Також дуже важливо те, що особа, яка приймає рішення, має бути націлена на вибір найкращого варіанта прийняття рішення з усіх наявних альтернатив.

Адміністративний підхід має такі основні характеристики: особа, що приймає управлінське рішення, не має достатньої кількості даних стосовно ситуації прийняття рішення та повної інформації, стосовно усіх можливих варіантів рішення, а також не спроможна або не схильна (чи й те, й інше) передбачити результати впровадження кожної можливої альтернативи.

Ірраціональний підхід ґрунтується на передбаченні того, що управлінські рішення приймаються ще до того, як досліджуються усі можливі варіанти прийняття рішення. Ірраціональний підхід найбільш доцільний за таких обставин: по-перше, для принципово нових, нетрадиційних, складних рішень; по-друге, для вирішення проблем в умовах дефіциту часу; по-третє, у тому випадку, коли особа, приймаюча рішення, або група осіб мають достатню владу, щоб «нав'язати» своє бачення вирішення проблеми [5, с. 44].

На нинішньому етапі розвитку економіки України найголовнішим завданням на різних рівнях господарської та управлінської діяльності підприємств є визначення критичних ситуацій і пошук оптимального шляху виходу з них. В умовах нестабільних економічних відносин низького виробничого потенціалу підприємств підвищуються вимоги до якості прийнятих рішень при освоєнні нових ринків збуту продукції. Нераціональне рішення може призвести до втрати стійкості виробничо-економічної системи, а в деяких випадках може носити фатальний характер.

Процеси прийняття управлінських рішень займають головне місце в структурі управлінської діяльності, оскільки саме вони найбільшою мірою визначають зміст цієї діяльності і її ефективності. Система розробки управлінського рішення в системі менеджменту організації має основоположний вплив як на основні підсистеми менеджменту, так і на підприємство в цілому.

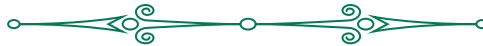
Фактори, що формулюють якість і ефективність рішень, котрі приймає керівник, можуть визначатися як фактори внутрішньої природи (зв'язані з керуючою і керованою системами) і як зовнішні фактори (вплив навколишнього середовища) [6, с. 329].

Останнім часом виявляється тенденція до збільшення кількості умов, що впливають на якість управлінських рішень. Це пов'язане з інформатизацією та автоматизацією процесу управління. Сучасні тенденції в менеджменті потребують все глибшого впровадження інформаційних технологій у процес управління, зокрема, у прийняття управлінських рішень. Безперервне розширення та поглиблення процесу інформатизації управлінської діяльності дає змогу сьогодні на практиці використовувати сучасні інформаційні технології, що дають змогу не тільки накопичувати інформаційні ресурси, але й здійснювати їхній всебічний аналіз, установлювати причинно-наслідкові зв'язки між явищами та процесами. Все це вносить певні корективи у зміст етапів прийняття управлінських рішень, удосконалює його відповідно до сучасних вимог ринку.

Отже, управлінське рішення – це, в першу чергу, вибір з безлічі альтернатив. На якість прийнятих рішень впливає велика кількість чинників та умов. Варто підкреслити, що всі вони є взаємодоповнюючими та взаємозалежними. Вся сукупність чинників удосконалює процес прийняття управлінських рішень на підприємстві. Серед способів покращення якості управлінських рішень та підвищення рівня їх ефективності доцільно виділити: використання моделей та методів прийняття управлінських рішень; моделювання наявної ситуації; розроблення алгоритму дій задля досягнення поставленої перед керівником мети; пошук альтернатив.



**Література:** 1. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. / за ред. Ю. Петруні. Київ : Центр учб. літ., 2011. 216 с. 2. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень. Київ : Наук. думка, 2010. 242 с. 3. Данилович М. Прийняття стратегічних управлінських рішень на підприємстві : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.02. Львів, 2001. 18 с. 4. Воронкова А., Калюжна Н., Отенко В. Управлінські рішення у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2008. 512 с. 5. Хрущ Н., Корпан О., Желіховська М. Проблеми прийняття управлінських рішень в системі стратегічного управління. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2010. № 1. Т. 1. С. 41–45. 6. Подсолонко А. О. Менеджмент: теорія і практика : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2003. 370 с.



## ОПТИМІЗАЦІЯ СКЛАДСЬКИХ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

УДК 658.7

Боліхов П. В.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто сутність складської логістики та наведено визначення цього поняття. Проаналізовано основні проблеми складських логістичних процесів на сучасному підприємстві та визначено заходи щодо їх оптимізації.

**Ключові слова:** склад, складська логістика, підприємство, логістичний процес.

**Annotation.** The article considers the essence of warehousing logistics and defines this concept. The main problems of warehousing logistics processes at a modern enterprise are analyzed and measures for their optimization are identified.

**Keywords:** warehouse, warehouse logistics, enterprise, logistics processes at the enterprise.

**Постановка проблеми.** У цей час ефективне функціонування підприємства безпосередньо залежить від якості роботи складу та логістичних процесах на ньому. Отже, пошук рішень щодо оптимізації складських логістичних процесів на підприємстві є актуальним на сучасному етапі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням складського господарства та складування присвячені роботи багатьох зарубіжних і вітчизняних вчених-логістів: Волгіна В. В. [1], Гаджинського А. М. [2], Демидова Л. А. [3], Манжосова Г. П. [4], Тиранського І. П. [5], Тюріної Н. М. [6].

**Мета** статті полягає в аналізі основних проблем складської логістики на сучасному підприємстві та формуванні комплексу заходів щодо її удосконалення. Основними завданнями статті є аналіз і систематизація основних складових логістичного процесу на складі, виявлення недоліків складської логістики, а також пошук шляхів щодо її удосконалення.

Склад у логістиці – це місце, де виконується величезна кількість чітко відпрацьованих дій. Все починається з вибору конкретної одиниці вантажу, в якій будуть зберігатися товари (табл. 1), (палети, ящик або цистерна, залежно від виду виробів).



Потім відповідно до неї підбирається спосіб складування. Палети та ящики можуть укладатися один на одного, коробки – поміщатися на полиці. При цьому важливо максимально використовувати вільне місце, але забезпечивши доступ персоналу.

Зберігатися всі вантажі можуть відповідно до свого сорту, партіями, але найменуваннями та іншими способами. Таке сортування покликана забезпечити легку орієнтацію на складі.

Схеми розміщення вантажу в сховище мають бути розроблені ще на підготовчому етапі. При цьому важливо не тільки помістити максимально велике число товарів, а й забезпечити до них легкий підхід людей і під'їзд спеціальної техніки. В іншому випадку буде неможливо доглядати за виробами, контролювати їх якість і вільне переміщення з місця навантаження і назад [2].

Важливо розмістити всі вироби в певному порядку. Ті, що оновлюються найбільш часто, – у найближчу до розвантаження частину приміщення. Рідко переміщувані – глибше на склад. Такого ж принципу слід дотримуватися щодо швидкопсувних і довгозберезжуваних вантажів.

Для підвищення функціональності необхідно придбати спеціальне обладнання та техніку. До обов'язкових позицій можна віднести стелажі і засоби, що дозволяють переміщати вантажі по самому приміщенню (навантажувачі). Також необхідно подбати про нормальну систему вентиляції, пожежної безпеки, сигналізації. Все це дозволить зберегти товар в належній якості [4].

Вплив людського фактора на роботу приміщення для зберігання товарів – величезний. Щоб мінімізувати його, можна використовувати Warehouse Management System. Ця система дозволяє здійснювати контроль віддалено, шляхом автоматичної ідентифікації. При цьому швидкість обробки і виконання заявок істотно скорочується, а ефективність діяльності підприємства підвищується.

Таблиця 1

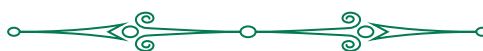
**Підходи до трактування поняття «склад»**

Автори	Поняття
А. М. Гаджинський [2]	Склади – це будівлі, споруди і різноманітні пристрої, які призначені для приймання, розміщення і зберігання, часткової переробки і пакування товарів, які надійшли до них, підготовки їх до споживання і реалізації споживачам
Л. А. Демідов [3]	Склад – це будівля, споруда, пристрій, відкрита площадка, що призначені для розміщення, зберігання, пошуку, комплектації та відвантаження будь-якої продукції
В. В. Волгин [1]	Склад – це будівля, споруда, пристрій, призначені для приймання, розміщення та зберігання різних матеріальних цінностей, підготовки їх до виробничого споживання та безперебійного постачання ними споживачів
Н. М. Тюріна [6]	Склад – це місце складування, розміщення, збереження товарів. Створюється зазвичай в окремому приміщенні, яке охороняється та є пожегобезпечним
Г. П. Манжосов [4]	Склад – це нежитлове приміщення, призначене для зберігання сировини, продукції, товарів та інших вантажів, що забезпечує дотримання необхідних умов зберігання, та оснащене обладнанням для зберігання та зручними для розвантаження-навантаження конструкціями та спорудами

Отже, можна зробити висновок, що високий результат може бути досягнутий шляхом вирішення всього декількох завдань, виконаних покроково: визначення кількості потрібних складів, вибір компанії для оренди приміщення та організація власного сховища, підбір оптимального місця розташування, організація ефективної складської системи, аналіз діяльності.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Авраменко О. В.*

**Література:** 1. Волгин В. В. Склад: логистика, управление, анализ. Москва : Дашков и Ко, 2017. 736 с. 2. Гаджинский А. М. Логистика. Москва : Дашков и Ко, 2019. 484 с. 3. Демидов Л. А., Кираковский В. В., Пылькин А. Н. Принятие решений в условиях неопределенности. Москва : Горячая Линия, 2015. 284 с. 4. Манжосов Г. П. Современный склад. Организация и технология. Москва : КИА центр, 2003. 224 с. 5. Тиранський І. П., Гірна О. Б., Довба М. О. Складське підприємство у сучасних умовах. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2019. № 446. С. 95–96. 6. Тюріна Н. М., Гой І. В., Бабій І. В. Логістика : навч. посіб. Київ : Центр учб. літ., 2018. 392 с.





## ПОРІВНЯННЯ ПІДХОДІВ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ОСНОВНИХ ХАРАКТЕРИСТИК ДЕБІТОРСЬКОЇ ЗАБОРГОВАНOSTІ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 657.432

Бондарева А. С.

Студент 4 курсу  
факультету фінансів і обліку ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Розкрито сутність поняття «дебіторська заборгованість». Розглянуто підходи різних науковців до визначення основних ознак дебіторської заборгованості. Проведено дослідження відмінностей у ставленні до дебіторської заборгованості у вітчизняних і міжнародних стандартах.

**Ключові слова:** дебіторська заборгованість, кредитна політика.

**Annotation.** The essence of the concept of «receivables» is revealed. The approaches of different scientists to determine the main features of receivables are considered. A study of differences in the attitude to receivables in domestic and international standards.

**Keywords:** receivables, credit policy.

У цій статті наведено основні характеристики щодо дебіторської заборгованості підприємства в національній та міжнародній практиці, спираючись на праці видатних науковців, а також на чинні закони та стандарти, бо при аналізі економічної сутності цього поняття треба звертати увагу не тільки на кількісні та якісні показники, а й на загальні підходи до визначення основних характеристик дебіторської заборгованості підприємства для більш ефективного її використання. Крім того, більшої актуальності набуває проблема гармонізації національних і міжнародних стандартів, що відносяться до дебіторської заборгованості.

Значний внесок у розвиток теоретичних і прикладних аспектів характеристики дебіторської заборгованості зробили такі вітчизняні науковці, як Тирінов А. В. [1], Ачкасова С. А. [2], Загородній А. Г. [3] а ін.

**Метою** роботи є порівняння підходів до визначення основних характеристик дебіторської заборгованості підприємства.

Характеристика дебіторської заборгованості підприємства обумовлює необхідність розкриття її сутності та визначення функціональних ознак її змісту. Науковці не дійшли єдиної думки щодо її визначення. У кожного з учених є власне твердження цього поняття, однак дещо в цих усіх працях є спільне, а чимось вони відрізнялися.

Для вирішення зазначеної мети у роботі були використані теоретичні методи наукового пізнання, серед яких основними є: структурно-логічний аналіз, аналіз і синтез, морфологічний аналіз, логічне узагальнення та порівняння.

Основні праці вітчизняної літератури надають різні поняття дебіторської заборгованості підприємства. Так, Бутинець Ф. Ф. [4] дебіторську заборгованість розглядає як заборгованість інших підприємств чи окремих осіб з платежів цьому підприємству. У цей час Загородній А. Г. [3] та Смовженко Т. С. [3] характеризують такий вид заборгованості як суму грошового боргу, яку треба погасити.

У зарубіжних працях можна знайти трохи інші визначення. Більшість науковців розглядають дебіторську заборгованість лише у рамках кредитної політики підприємства. Наприклад, Бріггем Ю. і Гапенські Л. [5] визначають дебіторську заборгованість як кредит, що надається господарюючим суб'єктом своїм дебіторам, а процес управління нею зводять до вирішення питання про те, надавати чи не надавати такий кредит покупцеві.

Вищезазначена інформація дає змогу зробити аналіз ключових ознак поняття «дебіторська заборгованість» та їх особливостей, що наведено в табл. 1.

Як видно з табл. 1, існує велика кількість підходів до визначення основних ознак поняття, які були створені, спираючись на різні економічні, юридичні та історичні умови.

Далі необхідно зробити морфологічний та контент-аналіз чинних законів і стандартів, яким безпосередньо підпорядковується більшість підприємств при розгляді дебіторської заборгованості.



Облік дебіторської заборгованості на національному рівні регулює П(С)БО 10 «Дебіторська заборгованість». Крім того, в деяких випадках є сенс розглядати П(С)БО 11 та П(С)БО 13.

Таблиця 1

**Особливості визначення поняття «дебіторська заборгованість» у вітчизняній та міжнародній літературі**

Автори	Ключові ознаки поняття	Особливості визначень
<i>Вітчизняні:</i>		
Бутинець Ф. Ф. [4], Загородній А. Г. [3], Смовженко Т. С. [3]	Борг	Підхід до визначення спирається на те, що слово «дебет» має значення боргу
Тирінов А. В. [1]	Фінансовий актив	Визначення відображає основну ознаку поняття, при цьому далі завжди прописані властивості саме цього активу
<i>Міжнародні:</i>		
Брігхема Ю. [5], Гапенскі Л. [5]	Реалізація кредитної політики	Визначення повністю спирається на розгляд дебіторської заборгованості в рамках кредитної політики
Велш Г. А. [6], Шорт Д. Г. [6]	Вимоги до оплати	Підхід до визначення спирається на те, що дебіторську заборгованість можна розглядати як боргову вимогу

Щодо міжнародної практики, то відображення в МСФЗ дебіторської заборгованості ведеться відповідно до стандартів: МСФЗ 32, МСФЗ 39, МСФЗ 7, МСФЗ 9.

Завдяки використанню методу логічного узагальнення та порівняння основних характеристик дебіторської заборгованості, складено табл. 2.

Таблиця 2

**Порівняння основних характеристик дебіторської заборгованості відповідно до П(С)БО та МСФЗ**

Характеристика	П(С)БО	МСФЗ
Визначення поняття «Дебіторська заборгованість»	Сума заборгованості дебіторів підприємству на певну дату (П(С)БО 10 [7])	Право однієї сторони отримати через певний проміжок часу грошові кошти від іншої сторони, яке виникло в результаті укладеного сторонами договору (МСФЗ 32 [8])
Класифікація дебіторської заборгованості	1. Довгострокова 2. Поточна, у т. ч.: за товари, роботи, послуги; за розрахунками з бюджетом, за виданими авансами, нарахованими доходами, внутрішніми розрахунками; інша дебіторська заборгованість (П(С)БО 10 [7])	1. Непоточна (довгострокова) 2. Поточна: торговельна; інша (МСФЗ 32 [8]), а також за справедливою вартістю та за справедливою вартістю через прибуток або збиток (МСФЗ 9 [9])
Оцінка дебіторської заборгованості підприємства	Поточна заборгованість визнається одночасно з визнанням доходу від реалізації та оцінюється за первісною вартістю (П(С)БО 10 [7]). При наданні відстрочення платежу з утворенням різниці між справедливою вартістю і номінальною сумою майбутнього платежу різниця визнається доходом за нарахованими процентами (П(С)БО 10 [7])	Спочатку оцінюються за справедливою вартістю (за вартістю угоди) з урахуванням прямих витрат по її здійсненню. Потім оцінюються по вартості, яка амортизується за методом ефективної процентної ставки (МСФЗ 32 [8])

Використовуючи дані, наведені в табл. 2, та звертаючись до методу логічного узагальнення, можна дійти висновку, що принципова особливість стандарту МСФЗ в тому, що при роботі з будь-яким показником рекомендовано відштовхуватися не від законодавчих норм, а від економічних реалій. Це дійсно той фактор, який не має П(С)БО, і саме через це можуть виникнути деякі спірні моменти.



Наприклад, навіть розглядаючи П(С)БО 10 [7] та П(С)БО 13 [10] можна знайти неузгодження щодо поточної дебіторської заборгованості. Справа в тому, що у П(С)БО 13 специфіку обліку поточних позик не описано, а із загальних норм випливає, що дисконтування за ними здійснювати можна. Далі вже юристи доходять висновку, що облік довгострокової та поточної заборгованості регулює саме П(С)БО 10 (бо це є спеціальний нормативним акт, що регламентує сферу обліку дебіторської заборгованості), а не П(С)БО 13. Крім того, Міністерство фінансів жодного разу не вимагало обліковувати позики за нормами П(С)БО 13.

Звертаючись до методу порівняння, можна стверджувати, що в міжнародній практиці щодо вирішення подібного запитання використовують інший підхід. В МСФЗ (IAS) 32 [8] зазначено, що дисконтування може бути застосовано лише тоді, коли вплив дисконтування є значним, тобто відбулась істотна зміна вартості грошей у часі.

Далі треба звернутись до МСФЗ (IFRS) 9 [9], де сказано, що «Умови вважаються суттєво різними, якщо дисконтована теперішня вартість грошових потоків на нових умовах відрізняється принаймні на 10 відсотків від дисконтованої теперішньої вартості залишкових грошових потоків за первісним фінансовим зобов'язанням». Таким чином, це питання має чітке вирішення.

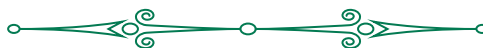
Отже, спираючись на вищенаведену інформацію, можна стверджувати, що існує велика кількість різноманітних підходів до визначення основних характеристик дебіторської заборгованості підприємства, та є значна різниця при аналізі цього поняття у вітчизняній та міжнародній літературі. Закордонні вчені розглядають дебіторську заборгованість лише в рамках кредитної політики, коли вітчизняні науковці показують своє ставлення до цього поняття як до більш самостійної та відокремленої економічної категорії. Крім того, виходячи з умов сучасного ринку є сенс звернути увагу на міжнародні стандарти МСФЗ для покращення юридичного контролю за діяльністю, пов'язаною з дебіторською заборгованістю підприємства.

Отже, перспективами подальших досліджень є розробка підходу до визначення характеристик дебіторської заборгованості підприємства, що будуть відповідати сучасній економічній політиці країни, та напрями для покращення вітчизняних стандартів і нормативних актів для більш ефективного контролю за дебіторською заборгованістю підприємств.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Ачкасова С. А.*

---

**Література:** 1. Тирінов А. В. Сутність дебіторської заборгованості в управлінні підприємством. Сучасні проблеми управління підприємством. Теорія та практика : тези доповіді (02 лютого 2019). Харків : ХНЕУ імені Семена Кузнеця, 2019. С. 459-462. 2. Ачкасова С. А. Визначення сутності категорії «антикризове фінансове управління». *Економічні науки*. 2008. № 126. С. 7-8. 3. Загородній А. Г., Смовженко Т. С., Фінансовий словник. Київ : Знання, 2007. 1072 с. 4. Бутинець Ф. Ф. Бухгалтерський облік : навч. посіб. Житомир : Рута, 2002. 672 с. 5. Бріггем Ю., Гапенські Л. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. Київ. 1997. 256 с. 6. Велш Глен А., Шорт Деніел Г. Основи фінансового обліку. Київ : Основи, 1999. 943 с. 7. П(С)БО 10 «Дебіторська заборгованість» : Наказ МФУ від 08.10.99 № 237. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=z0725-99>. 8. МСФЗ 32 «Фінансові інструменти: подання». URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_029#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_029#Text). 9. МСФЗ 9 «Фінансові інструменти». URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_016#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_016#Text). 10. П(С)БО 13 «Фінансові інструменти» : Наказ Міністерства фінансів України від 30.11.01 № 559. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>.





## УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇЇ СКЛАДОВІ

УДК 658.152

Верещака А. О.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Проаналізовано сучасні точки зору на трактування основних понять інвестиційної політики підприємства. Досліджено теоретичні основи управління інвестиційною діяльністю підприємств. Розглянуто безпосередньо процес інвестиційного проектування на сучасних підприємствах і процес управління інвестиційною діяльністю загалом. Запропоновано вдосконалений варіант послідовності здійснення інвестиційної діяльності на підприємстві.

**Ключові слова:** інвестиційна політика підприємства, управління інвестиційною діяльністю, інвестиційна привабливість, інвестиційне проектування.

**Annotation.** Modern points of view on the interpretation of the basic concepts of investment policy of the enterprise are analyzed. Theoretical bases of management of investment activity of the enterprises are investigated. The process of investment design at modern enterprises and the process of investment management in general are considered directly. An improved version of the sequence of investment activities at the enterprise is proposed.

**Keywords:** policy of the enterprise, management of investment activity, investment attractiveness, investment design.

У сучасному економічному середовищі України одним із перспективних напрямків господарсько-фінансової діяльності підприємств, держави, а також фізичних осіб є інвестиційна діяльність.

Що обумовлює потребу у вивченні цієї сфери діяльності? Доцільність досліджень процесу управління інвестиційною діяльністю підприємств спричинена зростанням масштабів і складністю реалізації інвестиційних проектів; більш жорсткими методами та термінами їх розробки і впровадження; новими вимогами до впровадження оптимальних механізмів, технологій та інструментів використання матеріальних, фінансових, людських та інших ресурсів.

Інформаційною базою дослідження послуговували сучасні статті, як з українських, так і з міжнародних періодичних наукових видань. Серед них статті таких авторів, як: Ситник О. В., Семенчук Л. І., Скотнікова Л. П., Утрімова І. В., Діденко Є. О. та ін.

**Метою** статті є узагальнення теоретичних положень, а також дослідження складових компонентів і сутності процесу управління інвестиційною діяльністю підприємств.

Розвиток наукової думки з питань здійснення та ефективності інвестиційної діяльності свідчить про зростання актуальності проблем, пов'язаних з інвестуванням.

Питаннями з управління різними видами інвестицій, до яких відносяться реальні, фінансові, інвестиції в інновації та в людський капітал, займається інвестиційний менеджмент. Не можна не зазначити, що в сучасних умовах особливі увагу слід приділити саме інвестиціям в інновації.

Грунтуючись на наявних розробках інвестиційного менеджменту, можна запропонувати таке визначення головної мети інвестиційної привабливості підприємства: підвищення прибутковості та конкурентоспроможності підприємства за рахунок раціонального використання виробничо-економічного, науково-технічного потенціалу підприємства та забезпечення соціального захисту персоналу [1, с. 91].

Під час дослідження аспекту інвестиційної привабливості підприємства достатньо уваги треба приділити факторам, які на неї впливають. Різні автори виділяють різні фактори впливу на рівень інвестиційної привабливості підприємства.

Однак всі ці фактори можна розділити на дві групи: фактори опосередкованого впливу та фактори безпосереднього впливу на інвестиційну привабливість.



До першої групи факторів відносяться ті, що не піддаються впливу окремого підприємства, тобто на них можна впливати тільки на державному рівні (зовнішні фактори). До другої ж групи відносяться фактори, на які підприємство може впливати та змінювати їх показники, характеристики тощо (внутрішні) [2, с. 899].

Також слід зазначити, що для підприємства важливішими є внутрішні фактори, або фактори безпосереднього впливу, тому що це саме ті фактори, за допомогою яких воно здатне самостійно керувати рівнем своєї інвестиційної привабливості. Своєю чергою, серед внутрішніх факторів найбільшу питому вагу займають такі фактори, як: кадровий потенціал, тривалість інвестиційної програми, розмір витрат, стан майна та фінансових ресурсів.

На сьогодні існує велике різноманіття методик визначення інвестиційної привабливості підприємства. Загалом усі розроблені у вітчизняній та світовій практиці методики оцінки інвестиційної привабливості відносно джерела вихідної інформації можна умовно поділити на три великі групи: 1) методики, що ґрунтуються на різноманітних оцінках експертів; 2) методики, що ґрунтуються на статистичній інформації; 3) комбіновані методики, що ґрунтуються на експертно-статистичних розрахунках [2, с. 898].

Ефективним інструментом управління інвестиційною діяльністю підприємства є його інвестиційна політика, що має вирішальне значення для функціонування підприємства незалежно від його розмірів, галузевої приналежності, організаційно-правової форми та інших особливостей.

Під інвестиційною політикою підприємства розуміють процес формування системи довгострокових цілей інвестиційної діяльності і вибір ефективних шляхів їх досягнення на базі прогнозування умов цієї діяльності, кон'юнктури інвестиційного ринку [3, с. 19].

Цілі які постають перед інвестиційною політикою, мають відповідати низці вимог, таких як: відповідність місії підприємства; орієнтація на високий результат; вимірність; ясність і чіткість; взаємопов'язаність; обґрунтованість; гнучкість.

Складовою частиною інвестиційної політики та загальної економічної стратегії будь-якого підприємства є стратегія інвестиційної діяльності. Під інвестиційною стратегією розуміють генеральний план дій у сфері інвестиційної діяльності підприємства, який визначає пріоритети її напрямів і форм, характер формування інвестиційних ресурсів і послідовність етапів реалізації довгострокових інвестиційних цілей [4, с. 3].

Важливість розробки інвестиційної стратегії пояснюється мінливістю зовнішнього середовища та відповідно кардинальними змінами цілей операційної діяльності підприємства з появою нових можливостей. Реалізація таких цілей потребує зміни асортименту, впровадження нових технологій, засвоєння нових ринків збуту продукції. Отже, необхідно прогнозувати інвестиційну діяльність підприємства як розробку чітко сформульованої інвестиційної стратегії.

Ефективність, а також напрями інвестиційної діяльності, рівень інвестиційної активності залежать від ефективної реалізації інвестиційних проєктів, що, своєю чергою, впливає на підвищення конкурентоспроможності, високі темпи економічного розвитку, рівень фінансової стійкості, довгострокове функціонування промислових підприємств.

Процес інвестиційного проєктування на підприємстві виглядає таким чином [4, с. 7]:

- перший етап – встановлення цілей та завдань інвестиційного проєкту;
- другий етап – розробка комплексу заходів, передбачених інвестиційним проєктом;
- третій етап – встановлення оптимального шляху реалізації інвестиційного проєкту;
- четвертий етап – вибір стратегічних напрямів і форм інвестиційної діяльності підприємства та визначення стратегічних напрямків формування інвестиційних ресурсів;
- п'ятий етап – конкретизація термінів впровадження інвестиційного проєкту;
- шостий етап – визначення ефективності інвестиційного проєкту.

Безпосередні критерії оцінки інвестиційних проєктів досить різноманітні та повинні включати поряд із суто економічними показниками й деякі інші, зокрема, поліпшення умов праці, створення нових робочих місць, підвищення екологічної безпеки виробничих об'єктів тощо.

У процесі провадження інвестиційної діяльності слід також приділити належну увагу такому поняттю, як «інвестиційний ризик», та провести його оцінку.

Інвестиційний ризик являє собою різницю між реальним та ймовірним обсягом отриманого доходу внаслідок вкладання грошових коштів [5, с. 47]. Тобто сам собою ризик є мірою ймовірності відхилення бажаного



(або очікуваного) результату від реального, яке виявляється внаслідок комплексної дії факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Основні форми ризику, з якими може зіштовхнутися підприємство в процесі здійснення інвестиційної діяльності, наведено на рис. 1.

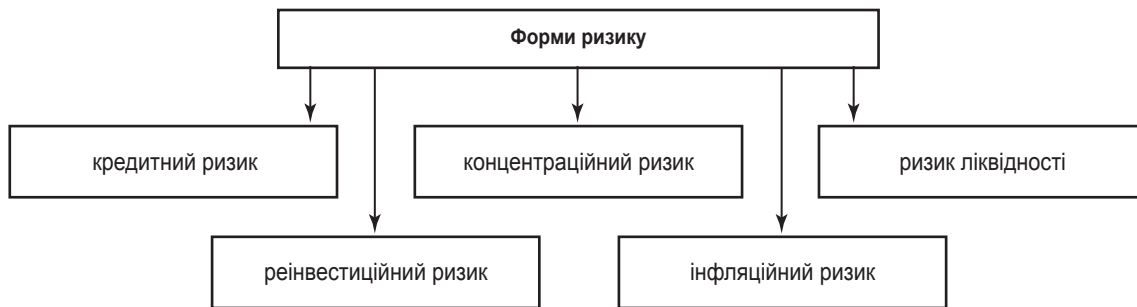


Рис. 1. Основні форми ризику в процесі здійснення інвестиційної діяльності

Інвестиційна діяльність є важливим видом фінансово-господарської діяльності кожного підприємства. Проведений у статті аналіз дозволив запропонувати здійснювати інвестиційну діяльність на підприємстві у послідовності, наведеній на рис. 2.



Рис. 2. Послідовність здійснення інвестиційної діяльності підприємства

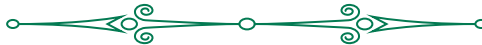
Враховуючи всю наведену вище інформацію, можна скласти загальну картину щодо управління інвестиційною діяльністю на підприємстві. Виходячи з цього нами було запропоновано вдосконалений варіант послідовності здійснення інвестиційної діяльності на підприємстві.

Загалом інвестиційна діяльність здійснюється у багатьох напрямках, що мають різну природу, ступінь відповідальності, характер наслідків і рівень ризику. Управління інвестиційною діяльністю являє собою комплексний процес, який об'єднує велику кількість компонентів і серед них: інвестиційна політика, стратегія, привабливість, інвестиційні ризики та проектування. А зростаюча актуальність цієї теми не залишається без уваги сучасних авторів, котрі активно збагачують наукові здобутки новими дослідженнями.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Велика О. Ю.



привабливість підприємства та методи її оцінювання. *Миколаївський національний університет імені В. О. Сухомлинського*. 2016. Вип. 11. С. 898–901. **3.** Скотнікова Л. П., Угрімова І. В. Роль інвестиційної стратегії у розвитку підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2018. Вип. 19. С. 19–22. **4.** Діденко Є. О., Гапіч О. В. Управління інвестиційною стратегією підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. Вип. 12. С. 1–8. **5.** Ткаченко Т. П., Шевчук Н. А., Гончарук І. В. Напрями оптимізації інвестиційної діяльності підприємств. *Агросвіт*. 2018. Вип. 7. С. 45–48.



## АНАЛІЗ СУТНОСТІ ПОНЯТТЯ «ЦІНОВА ПОЛІТИКА ІННОВАЦІЙ»

УДК 338.5

Вишнівський М. С.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті узагальнено сутність поняття «цінова політика інновацій» на основі аналізу визначень «ціна» та «інновації», а також запропоновано авторське трактування поняття «цінова політика інновацій».

**Ключові слова:** ціна, інновація, новаторство, гроші, продукція, підприємство.

**Annotation.** The article summarizes the essence of the concept of «innovation pricing policy» based on the analysis of the definitions of «price» and «innovation», and also offers an author's interpretation of the concept of «innovation pricing policy».

**Keywords:** price, innovation, money, products, enterprise.

У ринкових умовах господарювання перед будь-яким підприємством постає три важливі проблеми: що, як і для кого виробляти. Найефективніше розв'язати ці проблеми можна, побудувавши на підприємстві ефективну систему маркетингу інновацій. Розвиток організації відбувається шляхом освоєння різноманітних інновацій. Ці інновації можуть торкатися всіх сфер діяльності підприємства. Слід зазначити, що будь-які досить серйозні інновації в одній сфері діяльності організації, як правило, вимагають негайних змін у поєднаних ділянках, а іноді і загальної перебудови організаційних структур менеджменту. Ціна, як основна категорія ринку, слугує одним з кінцевих показників, що характеризує товар. В інноваційній сфері дуже важливе значення має ціноутворення на продукти інноваційної діяльності, оскільки ціна майже завжди виступає одним із головних критеріїв. У зв'язку з цим сьогодні з'явилося доволі цікаве та сучасне трактування – цінова політика інновацій.

Відомі зарубіжні та вітчизняні науковці досліджували інновації взагалі та маркетинг інновацій зокрема. Серед таких можна зазначити: Б. Твісс, Б. Санто, В.Д. Хартман, Р. Солоу, Є. Тоффлер, Р. Фатхутдінов, В. Мединський, О. Ястремська, В. Коюда, Ю. Яковец, Н. Краснокутська та інші. Кожен із них трактує категорії інноваційної сфери залежно від мети дослідження і досліджуваних ефектів. Але сьогодні особливого значення набуває вивчення, аналіз та уточнення деяких категорій інноваційної сфери, а саме цінова політика інновацій.

**Метою** статті є узагальнення теоретичних засад щодо сутності поняття «цінова політика інновацій» та запропонування авторського визначення. Для досягнення зазначеної мети, в першу чергу, необхідно проаналізувати визначення сутності поняття «ціна» різними авторами (табл. 1).



Таблиця 1

**Аналіз сутності поняття «ціна»**

Автори	Визначення	Основна ідея
Тактаров Г. А. [1]	інструмент, що дозволяє співвіднести можливості виробника з потребами клієнтів	інструмент
Волков О. І. [2]	грошове вираження товарної вартості продукції (виробів), робіт, послуг	грошове вираження
Іванієнко В. В. [3]	сума грошей, яку виплачує покупець продавцю відповідно до їх домовленості, умов, що склалися на ринку, властивостей товару та інших умов	сума грошей
Єсіпов В. Є. [4]	являє собою складну систему, яка покликана обслуговувати всі аспекти товарно-грошових відносин	складна система
Голощупов Н. А. [5]	тонкий, гнучкий інструмент і водночас досить могутній важіль керування економікою	інструмент

Таким чином, на сьогодні не існує єдиного підходу до визначення сутності поняття «ціна». Різні автори трактують це поняття по-різному. Найбільш широке визначення приводить Іванієнко В., який під цим поняттям розуміє суму грошей, яку виплачує покупець продавцю відповідно до їх домовленості, умов, що склалися на ринку, (співвідношення попиту і пропозиції) та інших умов.

Далі доцільно зупинитися на сутності поняття «інновації». У табл. 2 подано ці визначення різними авторами.

Таблиця 2

**Визначення поняття «інновація»**

Автори	Визначення	Основна ідея
Законом України «Про інноваційну діяльність» [6]	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»	конкурентоздатні технології
Фатхутдінов Р. А. [7]	кінцевий результат впровадження нововведення з метою зміни об'єкта управління і одержання економічного, соціального, екологічного, науково-технічного або іншого виду ефекту	кінцевий результат впровадження нововведення
Крупка М. І. [8]	це нововведення, використання якого призводить до якісних змін у виробництві з метою отримання соціально-економічної вигоди (ефекту)	нововведення
Пригожин А. І. [9]	цілеспрямована зміна, що вносить у середовище впровадження (організацію, поселення, суспільство) нові, відносно стабільні елементи	цілеспрямована зміна
Шумпетер Й [10]	нова науково-організаційна комбінація виробничих чинників, мотивована підприємницьким духом; у внутрішній логіці нововведень – новий момент динамізації економічного розвитку	нова науково-організаційна комбінація

Таким чином, слід зазначити, що є різні точки зору вітчизняних і зарубіжних учених щодо сутності поняття «інновації». Але в якій би формі не виражалася сутність інновації або нововведення, загальними рисами цих понять є зміни (кардинальні або часткові), новизна і застосовність. Інноваціями є будь-які технічні, організаційні, економічні й управлінські зміни, відмінні від існуючої практики в цій організації. Вони можуть бути відомі і використовуватися в інших організаціях, але для тих підприємств, у яких вони ще не освоєні, їхнє впровадження є новою справою і може привести до чималих труднощів.

Слід зазначити, що організації мають різну сприйнятливість до інновацій. Їхній інноваційний потенціал істотно залежить від параметрів організаційних структур менеджменту, професійно-кваліфікаційного складу,



промислово-виробничого персоналу, зовнішніх умов господарської діяльності й інших факторів. Інновації знаходяться, з одного боку, у протиріччі з усім консервативним, спрямованим на збереження існуючого становища, з іншого боку, – націлені, у межах стратегії змін, на значне підвищення техніко-економічної ефективності діяльності організацій. Отже, інновація – елементарна складова підприємства, завжди властива ринковій економіці, але вона є так само поєднанням раціональності й ірраціональності. Творчість слугує двигуном інновації, вона є «первинним ресурсом» підприємства при ринковій економіці.

Таким чином, на основі аналізу сутності понять «ціна» та «інновації» можна зазначити сутність цінової політики інновацій. Так, в економічному плані цінова політика інновацій – це спосіб реалізації функції науки як засобу виробництва багатства; у геополітичному плані цінова політика інновацій – це спосіб досягнення стратегічних національних цілей (світове лідерство в тій або іншій області, входження в групу високорозвинених країн, домінування в регіоні тощо), суб'єктами цінової політики інновацій є законодавчі органи, виконавча влада, промислові і фінансові підприємства та об'єднання, наукове співтовариство, суспільні організації.

Цінова політика інновацій базується на прогнозуванні прогресивних техніко-технологічних зрушень, нових видах продукції, а також супутніх змінах у матеріально-технічній базі і в системі управління виробництвом.

Таким чином, під ціновою політикою інновацій доцільно розуміти сукупність заходів і стратегій, які використовує підприємство при встановленні цін на продукцію у процесі застосування новітніх конкурентоздатних технологій. Слід зазначити, що підприємство не просто встановлює ту чи іншу ціну – воно формує цілу систему цін, що охоплює різноманітні товари в рамках товарного асортименту і враховує розходження у витратах по реалізації товару в різних географічних районах, розходження в рівнях попиту, розподілі покупок за часом тощо. При цьому фірма здійснює свою діяльність в оточенні конкурентів, нерідко сама виступає з ініціативою зміни цін і може відповідати на цінові дії конкурентів.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Небилиця О. А.*

---

**Література:** 1. Тактаров Г. Ценообразование : учеб. пособие. Москва : Финансы и статистика, 2014. 176 с. 2. Волков А., Скляренко В. К. Экономика предприятия. Москва : ИНФРА-М, 2012. 280 с. 3. Іванієнко В., Чечетов М. В. Ціноутворення : навч. посіб. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2004. 220 с. 4. Есипова В. Цены и ценообразование. Санкт-Петербург : Питер, 2016. 560 с. 5. Голощанов Н. А., Соколов А. А. Цены и ценообразование : учеб.-метод. пособие. Москва : Приор, 2014. 160 с. 6. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 № 40-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>. 7. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент. Санкт-Петербург : Питер, 2012. 400 с. 8. Крупка М. І. Фінансово-кредитний механізм інноваційного розвитку економіки України. Львів : Видав. центр Львівського нац. ун-ту. ім. І. Франка, 2018. 608 с. 9. Пригожин А. И. Нововведения: стимулы и препятствия (социальные проблемы инноватики). Москва : Политиздат, 2009. 361 с. 10. Рилач Н. М. Формування інноваційної парадигми: ретроспектива і сучасність. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. 2016. Вип. 127 (I). С. 138–148.





## ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВОЇ ПРОГРАМИ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 005.334

Воловод В. І.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У цій статті розглянуто сутність і процес, методи та форми корпоративного управління кризовими ситуаціями. Розроблено та впроваджено механізм антикризового управління, способи його реалізації.

**Ключові слова:** антикризове управління, антикризовий план, антикризова стратегія, криза, фінансове становище, скринінговий стандарт.

**Annotation.** This article discusses the essence and process, methods and forms of corporate crisis management. The mechanism of anti-crisis management, ways of its realization are developed and introduced.

**Keywords:** anti-crisis management, anti-crisis program, anti-crisis strategy crisis, financial position, screening standard.

**Постановка проблеми.** Найважливішою метою антикризового плану є стійкість підприємства, це відображається не лише на виконанні необхідних показників, платоспроможності та прибутковості, але й на підтримці їх рівня для запобігання повторній кризі.

У теорії відсутня послідовність дій для подолання кризи, тому є необхідність розробки загальних підходів до формування антикризової програми. Причому антикризова програма має право на існування не тільки в умовах, коли криза вже почалася, а й у період нормального функціонування підприємства. Зміст антикризової програми – це комплекс послідовно здійснюваних заходів попередження, профілактики, подолання кризи, зниження рівня її негативних наслідків. Розробка її передбачає як велику дослідницько-аналітичну та планову роботу, так і організаційно-економічне, соціальне забезпечення.

**Метою** статті є узагальнення та обґрунтування базових методичних підходів до розробки та виконання антикризової програми підприємств, а також розробка рекомендацій для формування пакета методичних матеріалів для відповідної програми.

Фактичні результати реалізації підприємством антикризового плану виконуються за допомогою поетапного та регулярного процесу управління.

Для менеджерів це означає можливість передбачати ситуацію, відстежуючи поточну діяльність і впливаючи на неї, коли вона відбувається. Основою регулярного управління підприємством є план, який включає постійний контроль і коригування планування. У цьому випадку може бути сам процес планування – всебічний і багатосторонній (зазвичай зустрічається у великих компаній, елементи яких успадковуються з найдавніших часів). При розробці та реалізації антикризових програм важливо звертати увагу на підвищення їх ефективності. Процес виведення підприємства з кризового стану має відбуватися не хаотично та безсистемно, він має бути належним чином організований та скоординований.

Проблеми антикризового управління досліджували багато зарубіжних і вітчизняних учених, а саме: Е. Альтман, Є. Андрюшак, І. Бланк, Н. Брюховецька, В. Василенко, А. Грязнова, В. Марченко, А. Ткаченко, Е. Уткін, А. Череп, А. Чернявський та ін. Водночас недостатня увага приділяється змістовним характеристикам, структурі, методичним питанням розробки та виконання антикризової програми.

**Виклад основного матеріалу.** Будь-яке підприємство – це унікальна соціально-економічна та матеріально-речовинна система, на яку впливає зовнішнє середовище, тому власники та керівники компаній повинні обґрунтовувати послідовність виконання кризових дій та їх зміст.

Механізм антикризового управління традиційно представляється у вигляді послідовної сукупності етапів:



1. Діагностика поточного стану підприємства, яке потребує антикризового втручання.
2. Обґрунтування мети і завдань антикризового управління, спрямованого на подолання поточної нестабільної ситуації або запобігання її погіршенню у майбутньому.
3. Визначення об'єкта і суб'єкта антикризових втручань, а також часового фактора у вирішенні соціально-економічних проблем.
4. Діагностика ресурсних можливостей об'єкта антикризового управління з метою формування бажаного рівня ефективності господарських рішень.
5. Розроблення і реалізація антикризової програми підприємства, спрямованої на подолання проблем в умовах ресурсних і часових обмежень.
6. Формування пропозицій щодо запобігання кризовим явищам у майбутньому.

За таких умов антикризова програма підприємства є головною ланкою антикризового керування, яка пов'язує його мету і систему цілей, способи їх досягнення із завданням виходу з нестабільного положення і забезпечення подальшого динамічного розвинення суб'єкта господарювання. Це підтверджується низкою вимог до зазначеного документа, найбільш важливими з яких повинні бути: підпорядкованість стратегічним пріоритетам підприємства; своєчасність і гнучкість реакції на нові зовнішні і внутрішні чинники, що впливають на результати діяльності суб'єкта господарювання; кількісна і якісна вимірюваність результатів і параметрів антикризових заходів; конкретність змісту для виконавців.

Реалізація зазначених вимог, що створюють передумови для організаційного забезпечення антикризової програми, повинна сприяти подальшому розвитку суб'єкта господарювання переважно на інноваційній основі. Цей факт викликаний тим, що підприємство, перебуваючи у кризовому стані поза залежністю від подальшої його динаміки, вичерпало наявні у нього традиційні можливості стабілізації і покращання ситуації, тобто виявилася низка протиріч у здійсненні господарських процесів економічного, соціального, технологічного, організаційного характеру.

Для вирішення протиріч забезпечення подальшого динамічного зростання і функціонування підприємства доцільно скористатися переважно інноваційними антикризовими заходами – системою інноваційних стратегій, спрямованих на зміцнення поточного положення суб'єкта господарювання і формування підґрунтя довгострокової стійкості. Водночас застосування на практиці антикризової програми передбачає систематичне використання додаткових інструментів, що забезпечують інноваційним заходам цілеспрямованість, як інвестиційна і маркетингова політика, що підтверджує актуальність і важливість цього напрямку подолання кризових явищ.

Однак у складі окремих елементів антикризової програми відсутні посилання на використання інструментів інноваційної стратегії. Так, оцінка ступеня кризовості стану підприємства традиційно здійснюється за допомогою низки тестів із застосуванням важливих фінансово-економічних індикаторів діяльності, що дають чітку відповідь для ідентифікації стану аналізованого суб'єкта господарювання. Практичне використання цих методичних підходів, окрім зазначеного, не позбавлено недоліків:

- в основу оцінки закладено, насамперед, фінансові показники, що не повною мірою характеризують економічний стан підприємства – це суперечить основним принципам економічної діагностики використання всієї наявної інформації, у тому числі пов'язаної з інноваційними напрямками подолання кризи;
- результати, отримані у ході застосування методичного підходу, значною мірою залежать від аналізованого періоду і вибірки підприємств, що ускладнює формування узагальнювальних критеріїв оцінки ступеня кризи для інших підприємств;
- з метою подальшого усунення наслідків або превентивних заходів отримані результати мають низьку корисність, оскільки характеризують лише поточний момент, і не вказують на перспективні напрямки стратегічного антикризового управління, в тому числі інноваційні, спроможні забезпечити суб'єкту господарювання економічну стійкість на довгострокову перспективу.

Усунення названих недоліків необхідно здійснити шляхом внесення показників, спроможних оцінити інноваційний потенціал підприємства, тобто його можливостей забезпечувати подальшу стабілізацію ситуації з використанням нетрадиційних для суб'єкта господарювання напрямків.

Крім того, активізацію інноваційного напрямку формування антикризової програми науковці бачать у необхідності диференціації інструментів шляхом виділення передусім економічних складових державних механізмів, а також можливостей власне підприємства. До останньої групи доцільно відносити такі методи,



як менеджмент, маркетинг, організаційні можливості, фінансування, що повністю відповідають зазначеним вище інструментам антикризової програми. Оскільки інструменти менеджменту забезпечують цілеспрямованість усьому комплексу антикризового управління, вони потребують першочергового застосування – для цього необхідно обґрунтувати подальшу місію і систему цілей підприємства, яке потребує втручання з метою подолання кризи або ж її ненастання, що забезпечить спрямованість антикризової програми суб'єкта господарювання.

Детальне обґрунтування зазначених аспектів забезпечить вибір і формування стратегічних напрямків розвитку ринкових інноваційних можливостей підприємства, які спроможні забезпечити отримання належних фінансово-економічних результатів для стабілізації становища суб'єкта господарювання. Це, своєю чергою, потребує формування відповідного фінансового підґрунтя за умови невизначеності інноваційного середовища шляхом застосування сценарійного підходу до стратегічного планування, спроможного формалізувати найбільш імовірні напрямки інноваційного розвитку підприємства в умовах кожного конкурентного ринку збуту інноваційної продукції.

Таким чином, пропонується таке трактування змісту і складу антикризової програми підприємства з урахуванням особливостей і місця інноваційної складової його антикризової стратегії. Антикризова програма підприємства являє собою складову механізму антикризового управління суб'єктом господарювання у вигляді планового документа, що встановлює цілі і завдання, доцільні для досягнення у запланованому періоді, а також методи їх реалізації (табл. 1).

Таблиця 1

**Характеристика антикризової програми суб'єкта господарювання**

Характеристики антикризової програми	Типи антикризового управління		
	Превентивне	Реактивне	Посткризове
1. Мета	вихід з нестабільного стану і недопущення подальшого банкрутства		
2. Завдання	діагностика ризику розгортання кризи і прогноз її наслідків	оцінка масштабів кризи і її фази	перегляд сильних і слабких сторін за нових умов господарювання
3. Основні розділи антикризової програми	продукція, ресурси, ринки збуту, організація виконання		
4. Складові діагностики стану підприємства	майновий стан, фінансова стійкість, ліквідність і платоспроможність, рентабельність і ділова активність, інноваційний потенціал		
5. Показники інноваційної складової відбору антикризових заходів	питома вага інтелектуальної власності у загальній вартості майна підприємства; питома вага персоналу, зайнятого в НДДКР; коефіцієнт майна, призначеного для НДДКР; коефіцієнт впровадження нових видів продукції; коефіцієнт стійкості	чиста дисконтована вартість; внутрішня норма прибутковості; період окупності	потенціал інноваційного продукту
6. Методи планування інноваційних заходів	сценарійний підхід (оптимістичний, песимістичний, найбільш очікуваний сценарій); стратегічний контролінг		

Представлення антикризової програми підприємства у вигляді низки заходів на основі запропонованих положень сприятиме подальшому зміцненню положення суб'єктів господарювання в умовах мінливого зовнішнього середовища і забезпечуватиме перехід організацій на переважно інтенсивний тип розвитку.

**Висновки.** Результати діяльності промислових підприємств залишаються низькими для забезпечення подальшого динамічного зростання на новій якійсній основі. Ця ситуація ускладнюється ознаками майбутніх і наслідками минулих криз. За цих умов, коли внутрішні можливості стабілізації становища суб'єктів господарювання практично вичерпані, доцільно скористатися інноваційною основою здійснення змін. Для цього доцільно розробляти антикризову програму з урахуванням можливостей реалізації інноваційних процесів.

Розвиток методичного підходу до формування антикризової програми полягатиме у доповненні системи критеріїв відбору заходів інноваційними показниками залежно від антикризової стратегії підприємства. Це



потребуватиме застосування сценарійних підходів до планування інноваційних заходів, а також встановлення потенційних і реальних перспективних ринків збуту нових продуктів, що прогнозуватимуться до виробництва в рамках антикризових програм. Встановлення зазначених критеріїв і планування заходів потребуватиме, своєю чергою, змін у процесі діагностики стану підприємства шляхом доповнення фінансових індикаторів показниками інноваційної активності.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Литовченко І. В.

---

**Література:** 1. Brigham E., Houston J. F. *Fundamentals of Financial Management*. Cengage Learning, 2009. 752 p. 2. Кириченко О. А., Денисенко М. П., Сідак В. С. *Проблеми управління економічною безпекою суб'єктів господарювання*: монографія. Київ: ІМБ Університету економіки та права «КРОК», 2010. 412 с. 3. Новікова О. Ф., Покотиленко Р. В. *Економічна безпека: концептуальні визначення та механізми забезпечення*: [монографія]. Донецьк: НАН України, Ін-т економіки промисловості, 2006. 408 с. 4. Сухоруков А. І. *Антикризова політика розвинутих країн*. *Економіка України*. 2004. № 8. С. 9–17. 5. Сорокіна І. В. *Теоретико-методологічні аспекти формування системи економічної безпеки підприємства*. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 12. С. 114–122.



## ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ НА СВІТОВОМУ РИНКУ ТЕХНОЛОГІЙ

УДК 339.13:004

Габрилевич Є. О.  
Петровська Д. В.

Магістранти 1 року навчання  
факультету міжнародних відносин і журналістики ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Розкрито питання розвитку технологій на світовому ринку. Проведено аналіз форм міжнародного обміну науково-технічних досягнень. Розглянуто патент, інжиніринг, франчайзинг як інструменти світового ринку технологій. Визначено роль України на світовому ринку технологій.

**Ключові слова:** світовий ринок технологій, наукові технології, патент, ліцензія, франчайзинг, інжиніринг.

**Annotation.** The issue of technology development on the world market is revealed. The analysis of forms of international exchange of scientific and technical achievements is carried out. Patent, engineering, franchising as tools of the world technology market are considered. The role of Ukraine in the world technology market is determined.

**Keywords:** world technology market, scientific technologies, patent, license, franchising, engineering.

**Постановка проблеми.** Поява ринку технологій пов'язана з введенням патентних систем на початку ХІХ століття, яке зміцнило права власності творців на продукт власної інтелектуальної праці. Це призвело до різкого розширення торгівлі засобами виробництва, яку раніше стримувала боязнь копіювання. Особливого



розвитку цей ринок отримує в ХХ столітті, коли з'являється правова база, зростає науково-технічний прогрес, виникають нові складові його об'єкти. Сучасний світовий ринок технологій сформувався в 60-ті роки ХХ століття, коли обсяги комерційних операцій за технологіями на світовому ринку перевищили масштаб міжнаціонального обміну.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження на тему світового ринку технологій відмінно відображається в багатьох наукових роботах, деякі з них ми вивчили під час написання цієї статті. Серед дослідників можна зазначити таких як: Горбач Л. [1], Гончаренко Н. [9], Липов В. [3], Захарова Н. [10], Лабудин А. [10]. Незважаючи на достатній рівень вивченості питання, досліджувана проблема залишається актуальною. Необхідність у забезпеченні прогресивної динаміки технологічного розвитку України, в захопленні більшої частки на світовому ринку технологій зумовили вибір теми цього дослідження.

**Метою** статті є визначення основної форми розвитку світового ринку, а також визначення основних критеріїв доцільності ліцензій на світовому ринку технологій.

**Виклад основного матеріалу.** Світовий ринок технологій є джерелом міжнародної торгівлі, яка пов'язана з систематичними стійкими операціями з купівлі-продажу технологічних рішень, таких як ліцензії, патенти, проекти та документації. Появі світового ринку технологій сприяло введення патентних систем в кінці XVIII – на початку XIX ст., це призвело до зміцнення права власності засновника на продукти його інтелектуальної праці, що зумовило різке розширення торгівлі засобами виробництва.

У міжнародній передачі технологій виграють продавці та покупці. Продавці отримують винагороду, а покупці отримують нову технологію, за допомогою якої можуть досягти економії засобів і часу, порівняно із самостійною розробкою технології, ліквідувати технічну відсталість у галузях діяльності, досягти підвищення конкурентоспроможності продукції, що виробляється за придбаною технологією, та збільшити її експорт [1; 4].

У 1623 році вперше патенти, що зберігають права винахідника, були введені в Англії. Потім це з'явилося в 1787 році у США, в 1791 році – у Франції, в 1812 році – у Росії, в 1817 році – у Голландії, у 1820 році – в Іспанії.

В Україні патент на винахід № 1 був виданий Державним патентним відомством України 30 листопада 1992 року. Цей патент охороняв спосіб отримання антифрикційного матеріалу для поверхонь тертя.

Суб'єктами світового ринку технологій є: держава, фірма, університет, фонд і фізичні особи (фахівці і вчені). Об'єкти ринку технологій – це матеріалізована форма інтелектуальної власності (різне устаткування, агрегати, інструменти, технологічні лінії тощо), а також нематеріальна форма інтелектуальної власності (технічна документація, знання, досвід та ін.).

Виділяють такі сегменти світового ринку технологій:

- ринок патентів і ліцензій;
- ринок наукоємної технологічної продукції;
- ринок високотехнологічного капіталу;
- ринок науково-технічних фахівців.

Основною формою міжнародного обміну науково-технічними досягненнями є ліцензійна торгівля, предметом якої є патентні і безпатентні, так звані «ноу-хау» ліцензії на передачу винаходів, технологічного досвіду, промислових секретів і комерційних знань, на використання товарних знаків тощо. Основною формою комерційного трансферу технологій є ліцензійна торгівля, яка охоплює угоди з «ноу-хау» і патенти на винаходи. У сучасних умовах переважна частина ліцензійної торгівлі припадає на продаж безпатентних ліцензій [1; 3; 8].

Провідною сферою ліцензійної торгівлі є електротехніка та електроніка, загальне машинобудування, хімія та нафтохімія, транспортне машинобудування, текстильна та харчова промисловість. А також особливо високими темпами розвивається торгівля ліцензіями в галузі електротехнічного виробництва та електроніки.

Ліцензія – це дозвіл продавця (ліцензіара) на використання іншою особою – покупцем, тобто ліцензіатом, – винаходів, технологічних знань, технології, виробничого досвіду, секретів виробництва, торгових марок, які необхідні для виробництва комерційної та іншої продукції протягом певного терміну (в середньому 5–7 років) за обумовлену винагороду [5; 7].

Існують патентні ліцензії, тобто надання права використання запатентованого винаходу, і безпатентні «ноу-хау» ліцензії, які дають право на використання науково-технічних досягнень.



Найчастіше використовують ліцензійні угоди, що передбачають комплексну передачу кількох патентів і пов'язаних з ними «ноу-хау» [3].

Патент – це документ, виданий державним органом винахіднику, що засвідчує його авторство і виключне право на використання винаходу. Воно дає власнику титул володаря на винахід і захищає його не тільки від місцевих, а й іноземних конкурентів. Такий патент діє на території тієї країни, де його видано [8].

На сьогодні патентна активність є важливим показником світового ринку інтелектуальної власності. В сучасних умовах особливого значення набуває іноземне патентування, яке не лише забезпечує охорону високо-технологічної продукції від проявів недобросовісної конкуренції, але й підвищує рівень її конкурентоздатності. В Україні патентується більше корисних моделей, ніж винаходів. Моделей – 73 %, а винаходів – 27 %.

Патентовласник може реалізувати свої винаходи таким чином:

1. Виготовляти патентовані вироби.
2. Застосовувати патентовані вироби у виробництві.
3. Комерційно реалізувати патентовану продукцію.
4. Передавати усі права або їх частини іншій особі.
5. Монополюю ввозити патентовані вироби на територію країни дії охоронного документа або дозволити іншим особам такий увіз.
6. Виконувати патентне маркірування виробів або їхнього упакування, тобто проставляти на них слова «патент» і його номер [5; 6; 8].

Різновидом міжнародної торгівлі ліцензіями є франчайзинг. Нині можна вважати, що франчайзинг – це сучасна форма міжнародного руху технологій. Франчайзинг можна визначити як змішану форму великого і дрібного підприємництва, за якої великі корпорації, материнські компанії (франчайзери) укладають договори з дрібними фірмами, «дочірніми» компаніями, бізнесменами (франчайзі) на право діяти від імені франчайзера [1].

Все більше українських бізнесів розглядають франчайзинг як модель свого подальшого розвитку. Цьому сприяє і конкуренція, зростаюча внаслідок глобалізації та інших чинників. До того ж переваги та вигоди франчайзингу також є суттєвою причиною щорічного зростання ринку. Франчайзинг, як і інші моделі бізнесу, більше розвинений у містах-мільйонниках з високою діловою активністю.

По суті, продавець і покупець в цьому випадку діють як вертикально інтегрована фірма, філії якої взаємопов'язані і виробляють для споживача частину товарів і послуг. Особливо характерно це для комплексного франчайзингу, який передбачає повне забезпечення дилера, включаючи маркетинг, керівництво експлуатацією підприємства, стандарти і контроль якості продукції [2; 6].

Переваги франчайзингу: збереження у франчайзі статусу юридичної особи і права власності на належне йому майно навіть при фактичному перетворенні цього раніше незалежного підприємства в своєрідну дочірню фірму відомої компанії; можливість отримання невеликою фірмою підтримки від франчайзера при зверненні за кредитом в банк або при тимчасових труднощах в розрахунках з кредиторами (франчайзер може виступити поручителем); використання іміджу фірми, що вже завоювала авторитет у клієнтів, гарантує швидке визнання у клієнтів; гарантована допомога в менеджменті, маркетингу, дослідженнях і розробках; безкоштовна взаємна підтримка рекламою і здійснення допомоги один одному при здійсненні поставок сировини і компонентів, за частин, збуту готової продукції [4; 8].

Сучасна міжнародна економіка характеризується напруженою конкуренцією практично у всіх сферах інноваційної діяльності. За таких умов міжнародні компанії збільшують фінансування науково-дослідних робіт для впровадження інновацій і забезпечення собі конкурентних позицій в середньостроковій і довгостроковій перспективі.

У цій ситуації особливого значення набувають інжинірингові компанії, діяльність яких спрямована, в першу чергу, на забезпечення переозброєння виробництва, оновлення основних засобів виробничих підприємств, а також на вдосконалення матеріально-технічної бази виробництва. Метою є збільшувати масштаб інжинірингових компаній для забезпечення можливостей диверсифікації бізнесу, а також для доступу до більш довгострокових джерел фінансових ресурсів.

Інжиніринг визначають як величезний спектр послуг від розробки технологій до комплектації обладнання та консультування щодо ефективності організації виробництва.



Управління розвитком інжинірингу – складний процес, який вимагає теоретичного дослідження і узагальнення практичного досвіду міжнародних компаній з метою визначення інжинірингу в системі міжнародного науково-технічного обміну країн в умовах глобалізації [1; 3; 7; 10].

За часів найперших проєктів з розробки атомної зброї в Америці з'явилося жартівливе визначення: «Інженерія – це вирішення проблем, яких ніхто не припускав, і тими методами, які не розуміють, чому вони працюють». Найважливіша спеціалізація міжнародних інжинірингових компаній – комплексне управління проєктами будівництва, реконструкції та технічного переозброєння. Безумовно цей комплекс послуг більш затребуваний замовниками в умовах зростаючої глобальної конкуренції – це ймовірність отримати готовий об'єкт під ключ у найменші терміни.

Міжнародна торгівля ліцензіями це, мабуть, головна форма науково-технічного обміну між країнами. Вона досить прибуткова. За оцінками експертів ООН, покупці платять за придбані ліцензії 1–10 % вартості реалізованої продукції, випущеної на основі ліцензійних угод [2; 9].

За останні декілька років рівень наукових технологій Китаю та її розвиток знаходяться в передніх рядах країн, що розвиваються. Через те, що країна завдяки постійному розвитку китайської економіки і подальшому зростанню вкладень в наукові дослідження, розвиток науки в Китаї, вступає в етап, основним змістом якого є освоєння та вдосконалення. Постійне підвищення здатності до самостійного вдосконалення допомагає конкурентоспроможності китайської науки в найкоротші терміни досягти передового міжнародного рівня. У 2021 році Президент України підкреслив, що Україна стала однією з перших країн, яка підтримала ініціативу голови КНР Сі Цзіньпіна «Один пояс, один шлях» [6; 10].

Серед пріоритетів практичного співробітництва з Китаєм можна виділити кредитно-інвестиційну, агропромислово, машинобудівну та транспортну сфери. В Україні значний науковий і освітній потенціал, багата культура. Все це дає хороші можливості для нарощування обсягів торговельно-економічного співробітництва, активізації двосторонніх контактів і обмінів.

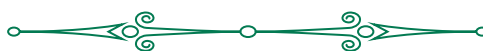
Отже, Україна є джерелом високоякісної і доступної науки та технології, яка обов'язково знайде споживача на світовому ринку. Тому взаємовигідна співпраця з КНР дозволить добре заробити і вивести Україну на новий престижний рівень. Експорт продукції з України може стати гарним поштовхом для налагодження партнерських стосунків [5; 6].

**Висновок.** Світовий ринок технологій на сьогодні є складною системою обміну результатами інтелектуальної діяльності в реалізованих і нереалізованих формах. У процесі інноваційної діяльності науково-технічні розробки, які знайшли свого покупця, передаються з однієї країни в іншу через різні канали і форми комерційного та некомерційного обміну.

*Наукові керівники – канд. екон. наук, доцент Мішин О. Ю., Пархоменко Н. О.*

---

**Література:** 1. Горбач Л., Плотніков О. Міжнародні економічні відносини : підручник. Київ : Кондор, 2005. 263 с. 2. Країни, що розвиваються. Поняття, загальні риси та місце у світовій економіці. URL: <http://enbv.narod.ru/text/Econom/ezk/str/07.html>. 3. Липов В. Міжнародна економіка : навч. посіб. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2005. 406 с. 4. Климко Г., Рокоча В. Міжнародна економіка : підручник. Київ : Знання-Прес, 2003. 447 с. 5. Наукова та інноваційна діяльність в Україні. Статистичний збірник. Київ, 2018. URL: [http://buklib.net/component/option,com\\_jbook/task,view/Itemid,99999999/catid,152/id,5479](http://buklib.net/component/option,com_jbook/task,view/Itemid,99999999/catid,152/id,5479). 6. Олейніков О. О. Сучасні тенденції світового ринку високотехнологічної продукції та місце України на ньому. *Проблеми науки*. 2006. № 1. С. 30–38. 7. Технологічний розвиток економіки. URL: [www.me.gov.ua/file/link/80452/file/fedulova\\_5\\_06\\_U.pdf](http://www.me.gov.ua/file/link/80452/file/fedulova_5_06_U.pdf). 8. Школа І. Міжнародні економічні відносини : навч. посіб. Чернівці : Рута. 204 с. 9. Гончаренко Н. І. Особливості функціонування світового ринку інформаційних технологій в умовах трансформаційних змін глобального економічного середовища. URL: <http://international-relationstourism.karazin.ua/themes/irtb/resources/bf9475b57266c120cc834cb78da6e50c.pdf>. 10. Захарова Н. В., Лабудин А. В. Світовий ринок високих технологій: особливості та перспективи розвитку. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mirovoy-rynok-vysokih-tehnologiy-osobennosti-i-perspektivy-razvitiya/viewer>.





## АНАЛІЗ СУТНОСТІ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

УДК 65.012.123

Гаврилюк А. В.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Проведено аналіз сутності процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві. Проаналізовано процес підготовки та прийняття рішень, їх стадії.

**Ключові слова:** процес прийняття управлінських рішень, підприємство, реалізація рішення.

**Annotation.** The analysis of the essence of the management decision-making process at the enterprise is carried out. The process of preparation and decision-making, and their stages are analyzed.

**Keywords:** management decision-making process, enterprise, solution implementation.

Процес прийняття певних управлінських рішень в сучасному менеджменті займає свою виняткову нішу. Прийняття рішень безпосередньо пов'язане з цілеспрямованою діяльністю людина. Водночас людина готує і приймає різні рішення в рамках своєї службової діяльності. Така діяльність характеризує працю керівника, який як особисто приймає рішення, так і організовує роботу співробітників з підготовки та реалізації тих чи інших рішень. В основу прийняття рішень керівником мають бути покладені наукові основи та методи.

Процес прийняття управлінських рішень розглядався у роботах багатьох науковців: Боярська М. О. [1], Друкер П. Ф. [2], Живко З. Б. [3], Калюжна Н. Г. [4], Лепа Р. М. [5], Овдіюк О. М. [6], Петруня Ю. Є. [7], Чмуртова І. М. [8]. Але багато теоретичних основ процесу прийняття управлінських рішень потребують детальної розробки з метою дотримання до зовнішніх умов ринку, а також розробки рекомендацій щодо їх застосування в Україні.

**Метою** статті є аналіз сутності процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві.

Для обґрунтування напрямків удосконалення процесу прийняття управлінських рішень необхідно звернути увагу на власне суть поняття «управлінське рішення». Для цього розглянемо думки різних науковців.

У західній науковій літературі існує багатозначне трактування поняття «рішення». П. Друкер підкреслює, що рішення являє собою судження і є вибором оптимального варіанта з наявних альтернатив [2]. Тобто цей автор погоджується із попередніми.

Управлінське рішення – це результат конкретної управлінської діяльності. Прийняття рішень є основою управління, є творчим процесом в діяльності керівника [5, с. 128].

Процес підготовки та прийняття рішень включає:

- постановку мети;
- вивчення проблеми;
- вибір та обґрунтування критеріїв ефективності та можливих наслідків рішення;
- обговорення з фахівцями різних варіантів вирішення проблеми (завдання);
- вибір і формулювання оптимального рішення;
- прийняття рішення;
- конкретизацію рішення для його виконавців.

Управлінське рішення як процес складається зі стадій: підготовка, прийняття та реалізація рішення.

На стадії підготовки управлінського рішення проводиться економічний аналіз ситуації, пошук, збір і обробка інформації, а також виявляються і формуються проблеми, що вимагають вирішення.



На стадії прийняття рішення здійснюється розробка й оцінка альтернативних рішень; відбір критеріїв вибору оптимального рішення; вибір і прийняття найкращого рішення.

На стадії реалізації рішення вживаються заходи для конкретизації рішення і доведення його до виконавців, здійснюється контроль за ходом його виконання, вносяться необхідні корективи і дається оцінка отриманого результату від виконання рішення [8].

Отже, проаналізовано думки вітчизняних і зарубіжних науковців, сформульовано власне визначення поняття управлінського рішення – це напрямок розвитку та дій у певній сфері роботи підприємства, що обраний з альтернативних, що дозволяє досягти менеджменту підприємства поставлених перед ними цілей.

Рішення як процес характеризується тим, що він, протікаючи в часі, здійснюється в кілька етапів. У зв'язку з цим тут доречно говорити про етапи підготовки, прийняття та реалізації рішень. Етап прийняття рішень можна трактувати як акт вибору, здійснюваний індивідуальною або груповою особою приймає рішення (ЛПР), за допомогою певних правил [7].

Прийняття рішень в управлінні являє собою складний і систематизований процес, що складається з ряду етапів і стадій, що починається з формулювання проблеми і закінчується вчиненням дій, що вирішують цю проблему [1, с. 394], визначити проблему – це означає встановити межі системи, в межах якої вона розглядається, рівень, на якому вона повинна вирішуватися [4, с. 75].

Перша стадія розглянутого процесу полягає у визнанні необхідності рішення і включає в себе такі етапи:

- визнання проблеми;
- формулювання проблеми;
- визначення критеріїв успішного вирішення проблеми.

Кожне нове рішення в управлінні виникає на основі раніше зробленого рішення, дії по якому або завершилися, або відхилилися від спочатку обраного варіанта, або увійшли в протиріччя зі змінами, що відбулися в зовнішньому середовищі. Етап вивчення ситуації спрямований на визнання або невизнання існуючої в організації проблеми. Процес протікає по-різному для структурованих і неструктурованих проблем. У першому випадку визнання проблеми буде відбуватися досить прямолінійно. У другому випадку визнання проблеми саме стає проблемою. Це трапляється тоді, коли є неясна і неадекватна інформація про розвиток і тенденції в організації та її зовнішньому оточенні.

Наступний етап в розглянутому процесі – це інтерпретація і формулювання проблеми. Інтерпретація проблеми – це надання значення тій проблемі, яка визнана. Проблема може бути визначена як можливість, як криза або як рутинна проблема. Перший тип проблеми необхідно виявити і розкрити. Другий і третій – проявляються самі і вимагають втручання менеджера.

Завершальна стадія – це виконання рішення. Вона складається з організації виконання рішення, аналізу та контролю виконання. Найбільш поширеною помилкою менеджерів є припущення, що якщо вибір щодо рішення зроблений, то рішення обов'язково буде виконано.

Наступний етап – це вбудовування в рішення механізму отримання інформації про хід виконання рішення.

Велику роль у прийнятті рішення відіграє інтуїція. Вона включає в себе передчуття, уяву, проникливість. Розвинена інтуїція – це вміння тримати все, що пов'язано з проблемою, в голові протягом всього процесу. Загальне й одночасне охоплення проблеми і її вирішення дозволяє менеджеру з розвинутою інтуїцією швидко переходити від етапу до етапу [4].

Механізм прийняття управлінських рішень. Загальне керівництво прийняттям рішень передбачає, що процес прийняття рішень знаходиться в руках одного лінійного (загального) керівника, який підпорядкований вищестоящому керівнику. Правила прийняття рішень, або Нормативи, зазвичай розробляються і видаються самими фірмами. Прийняття двосторонніх рішень керівниками одного рівня на основі індивідуальної взаємодії здійснюється без узгодження зі своїми загальними керівниками. Цільові групи діють на основі групової взаємодії і приймають рішення, що стосуються конкретних питань спільної діяльності для досягнення встановлених цілей. У матричних структурах, на відміну від двох попередніх горизонтальних механізмів, керівнику проекту надаються лінійні права, аналогічні тим, які даються керівникам функціональних підрозділів [7, с. 75].

Практично технологія розробки та прийняття управлінських рішень представлена етапами процесу прийняття управлінських рішень, які уточнені автором і показані на рис. 1.

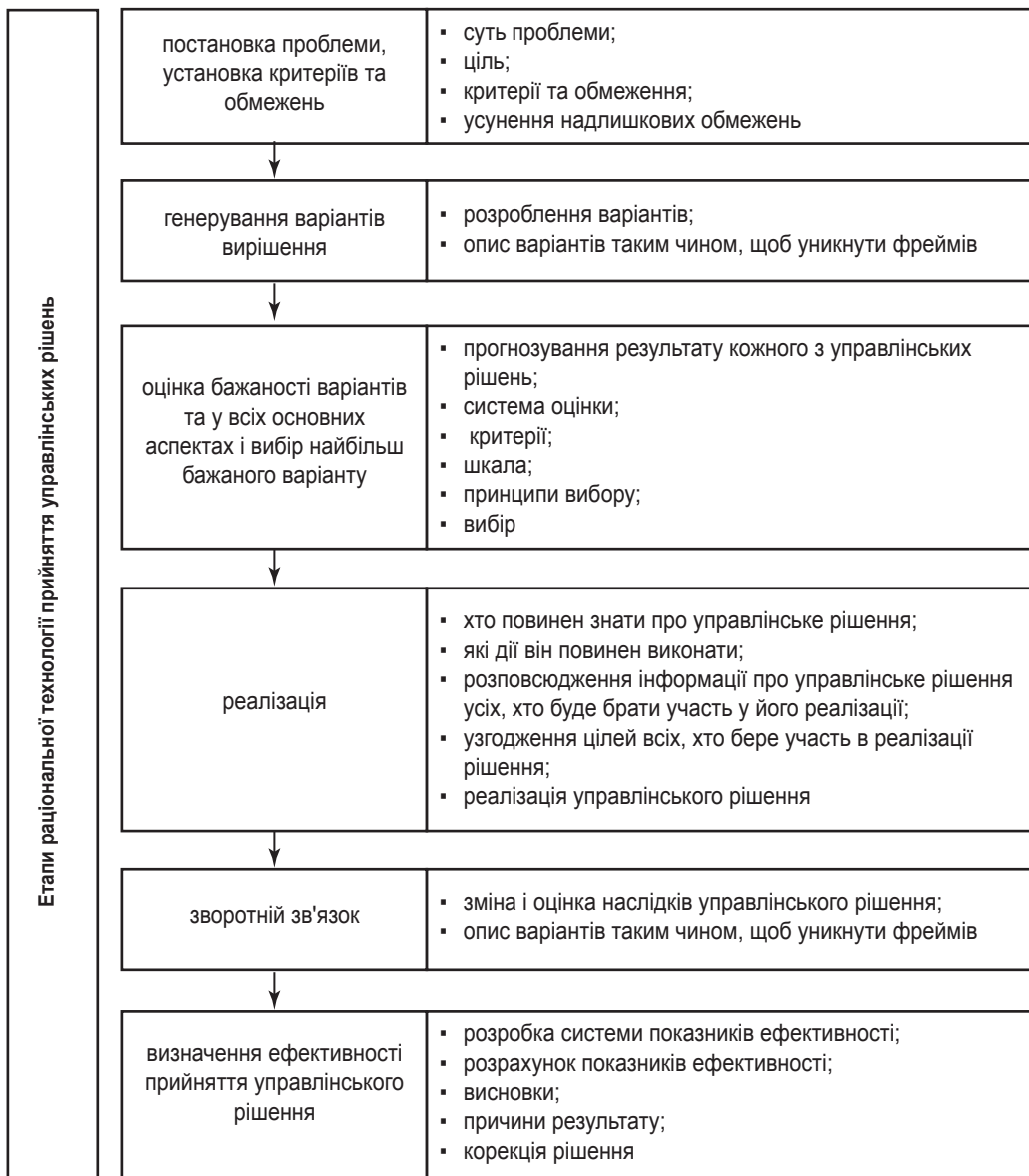


Рис. 1. **Етапи технології прийняття управлінських рішень у підприємницьких структурах [3]**

Як бачимо з рис. 1, прийняття та реалізація управлінських рішень проходить такі етапи – постановка проблеми, установка критеріїв та обмежень, генерування варіантів вирішення, оцінка бажаності варіантів у всіх основних аспектах і вибір найбільш бажаного варіанта рішення, реалізація, зворотний зв'язок, визначення ефективності прийняття управлінського рішення.

Етап зворотного зв'язку є особливо важливим, адже дозволяє оперативно коректувати поведінку, яка регламентована управлінським рішенням. Тобто змінюється політика діяльності підприємства у конкретній сфері на основі аналізу нової інформації. Як результат – оптимізоване управлінське рішення дозволяє продовжувати діяти за обраним напрямком або ж підвищувати якість діяльності підприємства за цим напрямком.

Кінцевим етапом є визначення ефективності прийняття управлінського рішення. Постійний аналіз дозволяє керувати управлінським складом і залишати на посадах або підвищувати тих осіб, які здатні приймати ефективні управлінські рішення.

Тому етап «визначення ефективності прийняття управлінського рішення» можна вважати одночасно кінцевим і початковим етапом прийняття управлінських рішень у підприємницьких структурах, адже цей процес є циклічним і триває безперервно.



Отже, на основі аналізу понять зарубіжних і вітчизняних учених автором цієї роботи було запропоновано визначення технології прийняття управлінських рішень. Під технологією прийняття управлінських рішень розуміється послідовність дій, які призводять до вибору та реалізації оптимальної альтернативи, а також аналізу і визначення ефективності на основі даних зворотного зв'язку.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Томах В. В.

---

**Література:** 1. Боярська М. О. Вдосконалення технології прийняття управлінських рішень на промисловому підприємстві. *Агросвіт*. 2015. № 9. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/9\\_2015/4.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/9_2015/4.pdf). 2. Друкер П. Ф. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения. Москва : ФАИР-ПРЕСС, 2011. 548 с. 3. Живко З. Б. Прийняття управлінських рішень та інформаційні технології: системний підхід. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Ekpr/2009\\_25/zhivko.htm](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2009_25/zhivko.htm). 4. Калюжна Н. Г., Головова К. Ю. Управлінське рішення як процес: підхід до визначення. *Управління розвитком*. 2010. Вип. 17 (93). С. 44–46. 5. Лепа Р. М., Тимохин В. М. Прийняття управлінських рішень на підприємстві: теорія та практика. Донецьк : ООО «Юго-Восток. ЛТД», 2014. 262 с. 6. Овдіюк О. М. Управлінські рішення в технології менеджменту підприємств. *Ефективна економіка*. 2019. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.6.48. 7. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. / за ред. Ю. Є. Петруні. Дніпропетровськ : АМСУ, 2015. 189 с. 8. Чмутова І. М. Сутність технології управління та її ключові ознаки. *Науковий вісник Чернівецького університету. Серія «Економіка»*. 2014. Вип. 710-711. С. 70–75.



## УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

УДК 658:330.341.1

Голованова О. І.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто наявні методи та підходи до управління змінами на підприємстві завдяки введенню інноваційної культури, окреслено загальні поняття про інноваційну культуру.

**Ключові слова:** інноваційна культура, управління змінами, менеджмент змін, впровадження інноваційної культури, зміна культури, конкурентоспроможність підприємства, управління, корпоративна культура.

**Annotation.** The article considers the existing methods and approaches to change management in the enterprise through the introduction of innovation culture, outlines the general concepts of innovation culture.

**Keywords:** innovation culture, change management, implementation of innovation culture, change of culture, competitiveness of the enterprise, management, corporate culture.

Інноваційна культура організації як потужний інструмент управління знаходить своє вираження в тому, що в останнє десятиліття явно намітився перехід до нового типу економічного розвитку, так званого науково-технічного або інноваційного [4]. Перехід до інноваційної культури характеризується:



- масовою творчою активністю, яка змінює ставлення до форм самовираження особистості, ризику, ініціативи, пошуку;
- підприємницькою поведінкою, спрямованою на освоєння високих технологій;
- модифікацією відносин власності у великих корпораціях (внутрішні венчури);
- перетворенням характеру менеджменту [1].

По суті, це вносить значні зміни і доповнення в саму організаційну культуру. Інноваційний тип культури характеризується:

- більш високим освітнім рівнем персоналу;
- творчою обстановкою, новаторством;
- постійною потребою в удосконаленні, експериментаторстві;
- готовністю до ризику;
- динамізмом [4].

У сучасних умовах у багатьох галузях економіки умови господарської діяльності зазнають змін. Різні інноваційні технології, впровадження нових форм діяльності і науково-технічний прогрес у цілому неминуче призводить до появи особливих технологій, відповідно до яких запроваджується нова продукція і послуги. Як результат, навколо нової продукції формується новий ринок [2].

Саме процес управління змінами дозволяє дотримуватися контролю процесу розвитку підприємства, а також здійснювати корекцію проекту по введенню системи менеджменту якості [3]. Зміни всередині організації відбуваються постійно і повсюдно. Саме від спрямованості, ефективності і своєчасності змін залежить ефективність і конкурентоспроможність підприємства.

Існують різні види організаційних змін, які відбуваються в організаціях. Залежно від джерел впливу виділяють такі типи змін, як породжені зовнішнім і внутрішнім середовищем [6].

Розрізняють також зміни за критеріями ймовірності – спонтанні і цілеспрямовані [3]. Залежно від підходу до управління змінами класифікують як еволюційні і революційні зміни. В сучасних умовах, на зарубіжних підприємствах є спеціальні посади, які пов'язані з управліннями змін, в Україні ця практика ще не поширена.

По суті, це поняття розкриває не управління безпосередньо масштабними організаційними змінами, а керівництво тими явищами, які супроводжують процес зміни. Примітно, що фундаментом парадигми управління змінами є той факт, що процес змін відбувається не стільки на підприємстві, скільки у людей.

Для формування інноваційної культури необхідна особлива організаційна структура управління, в основу якої покладено принцип гнучкого реагування, сприйняття нового [5]. Для цього використовуються проектні або програмно-цільові структури і їх поєднання з традиційною функціональністю. Важлива умова організації інноваційної діяльності на внутрішньофірмовому рівні – підприємницька автономія, тобто надання самостійності окремим структурним одиницям підприємства з метою стимулювання їх ризикової активності у впровадженні нововведень «інтрапідприємства» (від слів «антрепренерство» підприємництво і «інтра» внутрішній) [1]

У сучасних організаціях для підтримки і стимулювання інноваційної діяльності культура повинна виконувати наступні функції:

- формування іміджу інноваційної організації, що відрізняє її від будь-якої іншої;
- створення сприятливого клімату для розвитку почуття спільності, згуртування працівників організації в єдиний колектив, члени якого усвідомлюють взаємозв'язок своїх цілей з цілями організації, вірять в її майбутнє і орієнтовані на інновації;
- створення умов для реалізації творчого потенціалу працівників;
- забезпечення підтримки цінностей, правил і норм поведінки, що стимулюють інноваційну діяльність, створення і поширення нововведень;
- соціалізація новонайманих працівників, спрямована на підтримку творчості та інноваційної діяльності;
- спрямування дій членів організації на досягнення організаційних цілей, які заохочують інноваційну діяльність;
- посилення залученості працівників у справи організації і відданості їй;
- формування і контроль зразків поведінки, доцільних в інноваційній організації [1].



Таким чином, зміни повинні бути зрозумілі і проаналізовані співробітниками підприємства. Разом з тим, будь-які зміни в організації завжди викликають у співробітників підприємства різні опору. Отже, управління змінами являє собою процес, переведення організації з поточного стану в бажане [5].

Для управління організаційними змінами традиційно використовують кілька підходів:

*Антикризовий.* До нього вдаються, коли треба за невеликий час досягти швидко результатів, при впровадженні він зустрічає найбільший опір з боку співробітників, оскільки основним методом, використовуваним при цьому підході, буде реінжиніринг, який має на увазі під собою комплексну зміну діяльності компанії [5].

*Скорочення персоналу, закриття неприбуткових виробництв* і так далі.

*Безперервне вдосконалення.* Найбільш з нашої точки зору гарний підхід, оскільки результати краще оцінювати на дистанції, а не тут і зараз [1]. Крім того, сама назва підходу говорить про те, що управління змінами йде постійно, воно впроваджено в ДНК компанії і не закінчується після відмашки зверху від керівництва. Методи, які застосовуються в цьому підході: це кайдзен, 6 сигм, бережливе виробництво тощо.

*Адаптивний підхід.* Це щось середнє між двома попередніми підходами, в цьому випадку зміни йдуть етапами і після проведення першого етапу настає другий, за другим третій, за третім четвертий і так далі. При такому підході, як правило, застосовують метод проектного управління [2].

*Введення інноваційної культури* є потенційним інструментом для методу безперервного вдосконалення або адаптивного, залежно від ситуації, що склалася на підприємстві. Якщо ми розглядаємо зміну культури як частину адаптивного методу, то це дозволить нам скоротити витрати на розробку інноваційних проектів і зможемо уникнути необхідності додаткового найму спеціалізованих співробітників.

Слід зазначити, що при використанні інноваційної культури як частини адаптивного методу можна досягти продуктивного скорочення відділів або їх поєднання. Наприклад, якщо на підприємстві є відділ маркетингу і відділ PR, то їхні зусилля можна поєднати, а отже, отримати більш продуктивні рекламні проекти через спільну роботу двох відділів. Незважаючи на те, що маркетинг і PR займаються різними сферами просувань, проте зняття кордонів між ними може дати плідний союз. Встановлюючи інноваційну культуру на підприємстві, ми можемо зняти конкретні рамки від обов'язків працівника, давши йому можливість розвиватися в професійній сфері всебічно.

Говорячи про зміну культури в бік інноваційної як частину безперервного методу управління змінами, ми зможемо отримати команду, яка активно самостійно розвивається, керує проектами та повертається до керівництва лише за підтвердженням або порадою щодо наступних кроків. Це дозволяє звільнити керівництво від зайвого контролю над проектами, що дає можливість приділити увагу менеджерам іншим проблемам. Також у такому підприємстві добре реалізовується особистий потенціал працівника, оскільки він має можливість говорити, пропонувати, бути ініціатором без страху осуду. Такі умови роботи сприятливо впливають на утримання працівників і розвиток компанії.

*Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Мартиненко М. В.*

---

**Література:** 1. Буняк Н. М. Інноваційна культура в системі менеджменту підприємства. *Молодий вчений*. 2016. № 9 (36). URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/9/48.pdf>. 2. Гаршина Д. С. Модель управління изменениями. *Молодой ученый*. 2018. № 30 (216). С. 23–28. URL: <https://moluch.ru/archive/216/52164/>. 3. Згуровський М. З., Ильченко М. Ю. Основные проблемы та шляхи державної підтримки інноваційних процесів в Україні. *Інвестиції та інноваційний розвиток*. 2008. № 1. С. 7–11. 4. Ларичева Е. А. Развитие инновационной культуры на предприятии. *Вестник Брянского государственного технического университета*. 2009. № 2. С. 128–133. 5. Лопатина Е. Н., Митрофанов Д. Е., Онучина А. А. Совершенствование системы управления организацией в условиях изменений // *Экономическая наука и практика : материалы VI Междунар. науч. конф.* (г. Чита, апрель 2018 г.). Чита : Молодой ученый, 2018. С. 29–32. URL: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/265/14038/>. 6. Соціогуманітарний аспект інноваційно-технологічного розвитку економіки України / за ред. Л. І. Федулової. Київ : Вид-во Ін-ту екон. та прогнозування, 2007. 472 с.





## СИСТЕМА МАРКЕТИНГОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

УДК 658.8:339.9

Горбань Ю. В.

Студент 4 курсу  
факультету міжнародних відносин і журналістики ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розкрито сутність поняття «маркетингова інформація». Приведено особливості реалізації інформаційної діяльності підприємства та відмінні показники, показано вплив на результат маркетингової діяльності. Проаналізовано різноманітні погляди на структуру маркетингової інформаційної системи (МІС). Розкрито сутність існування маркетингового департаменту, до складу якого включено три відділи: маркетингового дослідження, розвитку бізнесу, комунікацій. Головним організаційним забезпеченням є показники оцінки результативності діяльності департаменту маркетингу.

**Ключові слова:** інформація, маркетинг, міжнародний бізнес, реалізація маркетингової діяльності підприємства, особливості маркетингової інформації, міжнародна інформаційна система (МІС), департамент маркетингу.

**Annotation.** The article reveals the essence of the concept of «marketing information». Features of realization of information activity of the enterprise and excellent indicators are resulted, influence on result of marketing activity is shown. Various views on the structure of the marketing information system (MIS) are analyzed. The essence of the existence of the marketing department is revealed, which includes three departments: marketing research, business development, communications. The main organizational support is the indicators of performance evaluation of the marketing department.

**Keywords:** information, marketing, international business, realization of marketing activity of the enterprise, features of marketing information, international information system (MIS), marketing department.

**Постановка проблеми.** Особливості діяльності маркетингової інформації у міжнародному бізнесі є актуальною темою дослідження на сьогодні, оскільки на сучасному етапі розвитку відбувається значне збільшення конкурентоспроможних підприємств, особливо на зовнішніх ринках. Споживачам важко обрати із всієї запропонованої продукції саме вашу, тому важливо, щоб у підприємства був якісна та чітко сформована маркетингова інформація на зовнішніх ринках.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Актуальність вивчення маркетингової діяльності та маркетингової інформації зумовила значний інтерес науковців до неї. Подібні питання досліджували такі відомі зарубіжні вчені, як Ф. Котлер, К. Келлер, Г. Багієва, Б. Берман, С. Джейн, Дж.-П. Дженнет, С. Дуглас С., Дж. Еванс, Г. Елбаум. Питання вибор уджерел інформації для вирішення завдань маркетингу досліджувались такими зарубіжними та вітчизняними вченими: Р. Бенетт, Дж. Бурнет, М. Герцум, М. Данешію, О. Коваленко, О. Литвиненко, А. Петерсен, О. Пригара, А. Старостіна, М. Тагхян, Г. Фролова.

**Мета** статті – детальне вивчення вже існуючої системи маркетингової інформації в сучасних, досить стрімких умовах, а також аналіз головних тенденцій її подальшого розвитку.

Сьогодні неодноразово акцентує увагу на значне ускладнення сучасного підприємництва, яке пов'язане загалом із глобалізацією економіки, модернізацією економічного життя досить стрімким розвитком комп'ютерних технологій і насамперед мережі Інтернет, тому без налагодження якісного та досконалого інформаційного обміну, без прагнення економічної стабільності ефективно і результативно функціонування будь-якого підприємства стає нереальним. Під час формування інформаційної системи підприємства виникає певна складність, яка полягає у процесі встановлення сукупності правил або положень, які, своєю чергою, визначають порядок діяльності організації, структурних підрозділів або ж окремих працівників, для того щоб мати об'єктивний та своєчасний обмін інформації підприємства. Таким чином, створюється необхідність перетворень в організації маркетингової діяльності, створення нових, відповідних організаційних структур маркетингу, а саме – департаменту маркетингу, які максимально відповідають основним завданням і цілям підприємства.



Маркетингова інформаційна система (МІС) активно удосконалюється та набуває певної теоретичної та практичної значущості, це зумовлено тим, що маркетингову інформаційну систему відповідно до підсистем управління розглядають як одну з підсистем корпоративної інформаційної системи.

Вивчаючи й аналізуючи велику кількість літератури [3; 5] та допоміжної інформації, можна стверджувати, що сьогодні при дослідженні маркетингової інформаційної системи (МІС) у сучасних роботах досить часто простежуються деякі розбіжності у виокремленні підсистем і виділенні її елементів.

Нашу увагу привернула структура МІС, яку розглянула Л. В. Балабанова, яка пропонує досить зрозумілі та найголовніше – ефективні підсистеми, а саме:

1) система збору даних (активне й уважне спостереження за внутрішнім і зовнішнім середовищем, збір інформації про мікро- та макрооточення);

2) система обробки даних (аналітико-прогностичні методи аналізу, різноманітні підсистеми безпосередньо процесу аналізу);

3) система маркетингових досліджень (точна діагностика діючого стану та розробка фіксованого та розробленого профілю макро- та мікросередовища);

4) система уніфікованої маркетингової інформації (відділення вже отриманої та опрацьованої інформації) [6, с. 90–91].

Для того щоб визначити найбільш істотні оцінки на основі результатів аналізу літературних джерел [1; 2; 4], було сформовано систему показників результативності департаменту маркетингу за відділами за функціональним принципом.

Незважаючи на значну кількість різноманітних наукових праць і додаткових можливих ресурсів для вивчення та розробки власних думок, слід зазначити, що існуючі системи оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства залишаються недостатньо розробленими. Таким чином, поставлене питання змушує розробити оновлений комплексний підхід оцінки ефективності діяльності департаменту маркетингу підприємства.

Департамент маркетингу складається із трьох відділів:

- 1) відділ маркетингових досліджень;
- 2) відділ розвитку бізнесу;
- 3) відділ комунікацій.

Безумовно, склад цих відділів зумовлюють функції, які планує виконувати департамент маркетингу.

Для того щоб визначити узагальнену та кількісну оцінку ефективності роботи департаменту маркетингу, потрібно розрахувати інтегральний показник результативності діяльності департаменту маркетингу як суму відношення показників оцінки ефективності діяльності департаменту маркетингу розглянутих у динаміці помножених на їх вагові коефіцієнти:

$$R = \sum_{j=1}^n k_j \cdot \frac{a_{jt}}{a_{j,t+1}}, \quad (1)$$

де  $R$  – безпосередньо являється інтегральним показником ефективності розвитку діяльності департаменту маркетингу;

$n$  – кількість показників оцінки ефективності;

$a_{jt}$  – стандартизоване значення  $j$ -го коефіцієнта у періоді  $t$ ;

$a_{j,t+1}$  – стандартизоване значення  $j$ -го коефіцієнта у періоді  $(t+1)$ ;

$k_j$  – ваговий коефіцієнт  $j$ -го коефіцієнта, значення якого є актуальними для розглянутого періоду  $[t; t+1]$  (вагові коефіцієнти розподіляються експертами залежно від поставлених цілей).

Як було вже зазначено раніше, це дослідження може мати певні цілі та завдання, наприклад, визначення неузгаальної та кількісної оцінки департаменту, а вже необхідно визначити результативність роботи безпосередньо керівника департаменту маркетингу, тому може бути неодмінною умовою визначення комплексного показника роботи окремо взятого відділу департаменту маркетингу, який можна розрахувати за формулою:

$$P_j = \frac{\sum_{i=1}^n a_i}{n}, \quad (2)$$



де  $P_j$  – показник роботи  $j$ -го підрозділу департаменту маркетингу;  
 $a_i$  – оцінка  $i$ -го показника  $j$ -го підрозділу департаменту маркетингу;  
 $n$  – кількість показників оцінки  $j$ -го підрозділу департаменту маркетингу.

Отже, значення, яке ми отримуємо у вигляді показника  $P_j$ , дає змогу досить узагальнено оцінити та визначити роботу відділу департаменту маркетингу. Значення інтегрального показника ефективності розвитку департаменту маркетингу  $R$  можна легко перевести, спираючись на шкалу Харрінгтона. Як свідчить практика, така оцінка є досить умовною, тому краще здійснювати аналіз ефективності департаменту маркетингу на основі показників окремих відділів департаменту. Запропонована в роботі структура МІС та оцінка департаменту маркетингу значно полегшує розуміння особливостей роботи та формування маркетингових інформаційних потоків, що дає можливість досить швидко підвищити результативність і продуктивність роботи підприємства у міжнародному бізнесі.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Отенко І. П.

---

**Література:** 1. Одинцова Г. С., Дорошко В. И., Лимонова Л. А. Развитие систем управления: структура, функции нормативы. Киев : Наук. думка, 1989. 196 с. 2. Сіроштан М. А., Потапов В. І., Білявцев М. І. Стратегічні цілі і моделі ефективної діяльності підприємства. Харків : Око, 1999. 203 с. 3. Филькин М. П. Эффективность управленческой деятельности и рынок (Стратегии, инструменты и механизмы). Харьков : Основа, 1998. 207 с. 5. Крикавський Є. В., Дейнега О. В., Дейнега І. О. та ін. Маркетингова інформація : підручник. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2014. 416 с. 6. Балабанова Л. В. Маркетинг : підручник. Київ : Знання-Прес, 2004. 645 с.



## СУЧАСНИЙ СТАН І РОЗВИТОК АГРАРНОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ

УДК 338.43(477)

Готвянська І. А.

Студент 4 курсу  
факультету міжнародних відносин і журналістики ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Проаналізовано сучасний стан і тенденції розвитку аграрного бізнесу. Виокремлено основні завдання аграрної політики. Визначено вагу бізнес-індексу українського агросектора в оцінці поточного стану та прогнозі розвитку.

**Ключові слова:** розвиток, сільське господарство, аграрний бізнес, аграрна політика, аграрний сектор.

**Annotation.** The current state and development trends of the agricultural business are analyzed. The main tasks of agricultural policy are highlighted. The weight of the business index of the Ukrainian agricultural sector in assessing the current state and forecast of development is determined.

**Keywords:** development, agriculture, agrarian business, agrarian policy, agrarian sector.



Тема розвитку аграрного бізнесу в Україні на сьогодні є досить актуальною, тому доцільним є розгляд питань щодо ведення аграрної політики та шляхів вдосконалення продукції сільського господарства на світовому ринку. Економічна система та система господарювання трансформуються на законодавчому рівні. Приймаються безліч законів і вносяться поправки до них, тому в особливостях потрібно звернути увагу на збереження конкурентного потенціалу нашої держави, безпеки у сфері економіки та розвитку агробізнесу, адже будь-які зміни у сфері сільського господарства мають вплив на загальну економічну ситуацію в Україні.

Дослідженням розвитку аграрного бізнесу займалися безліч науковців, серед яких Пономарьова М. С. [1], Судомир С. М. [2], Чернопищук Т. І. [3]. Сучасний стан і розвиток аграрного бізнесу потребує постійного дослідження, адже з кожним днем аграрній сфері необхідно адаптуватися до нових змін і знаходити нові шляхи для подолання наявних проблем.

**Метою** написання статті є виявлення сучасних тенденцій розвитку в аграрній сфері з прогнозом сучасних особливостей ведення сільськогосподарської діяльності та пояснення важливості вдосконалення ведення робіт у аграрному секторі.

Досить довгий час Україна була аграрно-індустріальною країною. З кожним роком цей статус змінюється залежно від того, що переважає у структурі господарства: промисловість чи сільське господарство.

Останні десять років показали, що агропромисловий комплекс (АПК) – це одна із головних галузей економіки нашої держави, що виробляє близько 18 % ВВП України.

У період пандемії для запобігання поширенню коронавірусу проблема продовольчої безпеки України набула актуальності, тому міжнародні організації закликають дбати про внутрішні ресурси та створювати можливості для тих країн, котрі історично небагаті на продовольство, а в умовах інфекції можуть постраждати від голоду.

Такі обставини дають можливість аграрній Україні експортувати товарну продукцію і збільшити кількість додаткових надходжень в національну економіку [4].

Валовий збір зернових у період з 2015–2019 рр. зріс на 12,32 млн т. Майже на 25 % зросли площі посівів кукурудзи та соняшнику, які становили у 2019 році 11 млн га. Експорт аграрної продукції кожен рік приносить понад 40 % усіх валютних надходжень до України [5].

Потенціал України у сфері агробізнесу досить високий, оскільки серед усіх європейських держав у нас найбільша площа сільськогосподарських угідь. Україна має вигідне географічне положення, є транзитною державою, має близькість до головних ринків збуту аграрної продукції та досить дешеві трудові ресурси – всі ці фактори сприяють розвитку аграрного сектора економіки України.

На сьогодні основним напрямом розвитку агробізнесу є рослинництво. Існує безліч переваг і недоліків у цій сфері. Наприклад, останнє десятиліття показало, що на міжнародному ринку Україна конкурує за експортом пшениці, соняшнику та кукурудзи. До недоліків можна віднести економічні реформи, котрі відбувалися у 1990-х роках, коли відбувалося скорочення виробництва сільськогосподарської продукції та зменшення посівних, дефіцит кадрів.

Все це стало наслідком аграрної політики уряду, яку було неправильно сформовано. Тому разом із країнами Європейського Союзу слід дотримуватися завдань спільної аграрної політики (САП) та звернути увагу на такі глобальні аграрні характеристики, як: високі стандарти якості продукції, методи контролю продукції, інвестиції у сферу біотехнологій задля збереження позицій на аграрних ринках, звернути увагу на логістичні питання задля розуміння на якому ринку вигідніше знаходитися – регіональному чи локальному, використовувати ІТ-технології у виробництві [6].

Окрім завдань САП, агробізнес України має додаткові завдання щодо подолання недбалого ведення робіт у сфері сільського господарства.

Першим і головним завданням є інвестиції у розвиток біотехнологій та ІТ-технологій, зменшення періоду окупності та регулювання цін на продукцію аграрного сектора. Немало важливим є забезпечення якості продукції та умов її зберігання. Також потрібно ефективно приймати рішення щодо управління кадрами у агробізнесі.

В Україні існує схема оцінювання розвитку аграрного бізнесу, котрий має назву Бізнес-індекс українського агросектора (АВІ). Розраховують його три рази на рік – у лютому, серпні та у листопаді. Бізнес-індекс українського агросектора (АВІ) – це індикатор, що відображає суб'єктивні оцінки поточної ситуації в агросекторі виробниками, а також їх очікування щодо умов ведення бізнесу на наступний рік. Слід відповісти на 22 запитання



за одну хвилину. 400 виробників аграрної продукції мають відповісти на ці питання, тим самим встановлюються поточна оцінка та прогнози на наступний рік [7].

Дослідження у 2018 році показали, що аграрії мають оптимістичний настрій, незважаючи на погіршення рівня собівартості з -36,5 пунктів у серпні 2018 року до поточних -61,4 пунктів у листопаді. Оцінка бізнес-клімату виробниками із земельним банком також погіршилася на 12,1 пункту. Виробники продукції рослинництва та тваринництва теж залишалися задоволеними, бо підвищили свою оцінку АБІ на 8 та 8,1 пункту відповідно.

Отже, проаналізувавши процеси розвитку аграрного бізнесу в Україні, можна зробити висновок, що Україна має великі сільськогосподарські ресурси, ще дає право позиціонувати себе як країну з високим аграрним потенціалом. Стрімкий розвиток агробізнесу залежить від раціонального розміщення підприємств та ефективного використання ресурсів для того, аби забезпечити безпеку України у продовольчому аспекті. Формування агробізнесу в Україні відбувається під впливом світових процесів інтеграції, а також можливостей, котрі має держава на глобальному рівні, але слід зауважити, що внутрішні ресурси сільського господарства країни мають не менш важливу роль для внутрішнього споживання.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Отенко І. П.

---

**Література:** 1. Ponomarova M. S. The substantiation of strategic development of the agricultural enterprises under modern economic [Обґрунтування стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств в сучасних умовах господарювання]. *Вісник ХНАУ. Серія «Економічні науки»*. 2017. № 2. С. 268–275. 2. Судомир С. М. Формування результативної системи управління ризиками соціально-економічних систем. *Вісник ХНАУ ім. В. В. Докучаєва. Серія «Економічні науки»*. 2018. № 1. С. 149. 3. Чернопищук Т. І. Імперативи та особливості державного фінансово-економічного регулювання розвитку аграрного виробництва. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 2 (30). С. 51–66. 4. Данилишин Б. Підвищення експорту сільгосппродукції // Мультимедійна платформа іномовлення України УКРІНФОРМ. 2019. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2785567-si-moze-ukraina-prodovzuvati-narosuvati-eksport-silgospprodukcii.html>. 5. Український клуб аграрного бізнесу. URL: [http://ucab.ua/ua/doing\\_agribusiness/umovi\\_vedennya\\_agrobiznesu/vidi\\_silsko\\_gospodarskikh\\_pidpriemstv\\_v\\_ukraini](http://ucab.ua/ua/doing_agribusiness/umovi_vedennya_agrobiznesu/vidi_silsko_gospodarskikh_pidpriemstv_v_ukraini). 6. Клименко І. В., Бугрій М. Г., Ус І. В. Спільна аграрна політика Європейського Союзу: можливості та виклики для України. Аналітична доповідь. Київ : НІСД, 2011. 19 с. 7. Агробізнес індекс // Український клуб аграрного бізнесу. URL: [http://ucab.ua/ua/ukab\\_propone/abi](http://ucab.ua/ua/ukab_propone/abi).



## УПРАВЛІННЯ АУТСОРСИНГОВИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

УДК 658.1

Губенко А. О.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті виокремлено основні етапи процесу організації аутсорсингу, розглянуто ключові складові аутсорсингової угоди та виділено показники результативності.



**Ключові слова:** аутсорсинг, управління аутсорсингом, аутсорсингова угода, ефективність аутсорсингу.

**Annotation.** The article highlights the main stages of the outsourcing organization process, considers the key components of the outsourcing transaction, and highlights the performance indicators.

**Keywords:** outsourcing, outsourcing management, outsourcing agreement, efficiency of outsourcing.

Актуальність цієї теми пояснюється тим, що аутсорсинг виступає корисним інструментом для сучасних підприємств у період економічної нестабільності та конкурентного середовища. Через відсутність законодавчої бази для досягнення належного ефекту важливо контролювати кожен етап аутсорсингових відносин.

Вивченням основних функцій та етапів управління аутсорсингом займалися Хейвуд Дж. Б., Бравар Ж. Л., Ляшенко В. І., Грозний І. С., Усова Г. В., Левчук К. О., Загородній А. Г., Паргин Г. О., Куцин Є. М., Аникин Б. А., Бучин С. А.

**Метою** статті є розгляд основних функцій та етапів управління аутсорсингом на підприємстві.

Сучасний процес розвитку економіки супроводжується постійним зростанням конкуренції та характеризується нестабільністю багатьох сфер діяльності підприємств, тому вони, своєю чергою, стикаються з необхідністю налагоджування співпраці з іншими суб'єктами господарювання задля зменшення виконання непрофільних функцій та оптимізації своєї діяльності.

Нещодавно було доведено, що за сприятливих умов можна істотно поліпшити якість обслуговування і знизити витрати основних і другорядних підрозділів, якщо регулярно запрошувати фахівців з боку. Більш того, згодом організація має змогу досягти подальшого поліпшення якості продукції та зниження витрат, якщо передасть частину своїх функцій і обов'язків на аутсорсинг.

**Виклад основного матеріалу.** Основним з інструментів підвищення ефективності підприємства за рахунок перегляду основних бізнес-процесів є аутсорсинг. Аутсорсинг у результаті кооперації і перенесення виконання окремих функцій чи завдань із базового підприємства до контрагентів дає змогу отримати конкурентну перевагу, хоча багато перших аутсорсингових угод були катастрофічними для однієї або іншої сторони через відсутність достатньо розроблених нормативно-правових актів, які б регулювали цей вид угод. Особливого поширення аутсорсинг набуває у сферах діяльності чи виконанні окремих функцій, які потребують вузькоспеціалізованих знань чи навиків, водночас тих, які виконуються рідко або фрагментарно [1].

Передачу окремих функцій стороннім організаціям доцільно здійснювати в певній послідовності. Процес ухвалення рішення про застосування аутсорсингу може складатися з дев'яти етапів (табл. 1). Прийняття рішення про використання аутсорсингу є складним комплексним завданням, що зачіпає стратегічні інтереси, тому воно знаходиться в компетенції вищого менеджменту компанії. Фактично це рішення означає вибір між власним виробництвом і придбанням послуг «на боці» та пов'язане з аналізом як справжнього стану справ у компанії, так і можливих ризиків.

Таблиця 1

**Етапи регулювання аутсорсингового процесу [3, с. 2]**

Етап	Характеристика
1	2
Планування аутсорсингової діяльності	
Формування інформаційного забезпечення	Цей етап необхідним задля забезпечення правильності прийняття управлінських рішень. Джерелами інформації: дані фінансової звітності замовника, показники його виробничо-господарської діяльності і конкурентоздатності на ринку, а також зовнішня інформація
Аналізування внутрішнього середовища замовника	Оцінювання сильних і слабких сторін діяльності підприємства-замовника та виокремлення функцій, які доцільно передати на виконання аутсорсерів
Постановка мети аутсорсингової діяльності	Визначення кількісних і якісних очікувань від її здійснення підприємством-замовником, тобто результатів передачі окремих функцій на виконання аутсорсерам
Управління ризиками	Організація повинна проаналізувати переваги та ризики, особливо ті, що зв'язані з постачальником, а також визначити наслідки щодо витрат на створення домовленості про аутсорсинг



Закінчення табл. 1

1	2
	Організування аутсорсингової діяльності
	Реалізація аутсорсингової діяльності
	Оцінювання ефективності
	Контролювання

Оскільки завжди будуть існувати відомі і невідомі ризики, організація повинна їх ідентифікувати, визначити можливо більшу кількість цих ризиків для того, щоб спланувати управління ними. У табл. 2 наведено характеристику процесів управління ризиками [4, с. 256]

Таблиця 2

### Характеристика процесів управління ризиками аутсорсингу

Процес	Характеристика
Прогноз ризиків	діяльність з управління ризиками проекту, включає набір методів, засобів організації управління ризиками, які розробляє в кожному конкретному випадку апарат контролю аутсорсингу
Ідентифікація факторів ризику	визначення ризиків, здатних вплинути на проект, і документування їх характеристик
Оцінка ризиків	якісний і кількісний аналіз ризиків у період використання аутсорсингового проекту у двох тимчасових інтервалах: в період підписання договору; у період використання аутсорсингу
Планування реагування на ризики	розробка заходів, що забезпечують мінімізацію ймовірності і ослаблення негативних наслідків ризикових подій при загальному підвищенні ймовірності успішного завершення проекту
Моніторинг і контроль ризику	моніторинг настання ризикових подій, визначення нових (можливих) ризиків, виконання плану з управління ними в процесі реалізації проекту, а також оцінка ефективності дій по їх мінімізації

При передачі будь-яких функцій сторонній організації з'являється ризик невиконання вимог, відсутності належної якості або недостатньої ефективності процесу аутсорсингу, тому особливе місце відводиться вибору аутсорсера. Отже, перед укладенням договору необхідно попередньо здійснити оцінку та вибір потенційних постачальників аутсорсингових послуг. У роботі «Апарат контролю аутсорсингу як головний орган менеджменту у процесі надання аутсорсингових послуг» наводять необхідні умови вибору аутсорсера (табл. 3).

Таблиця 3

### Критерії вибору аутсорсера [4, с. 254]

Показники	Характеристика
1	2
<i>Критерії</i>	
Розуміння виконавцем договору вимог	Наскільки добре виконавець відповідає вимогам змісту робіт за договором
Загальна вартість або вартість життєвого циклу послуги	Чи здатний виконавець договору запропонувати найнижчу загальну вартість
Забезпеченість технічною базою	Чи володіє аутсорсер забезпеченням та ін. необхідним обладнанням
Управлінські можливості	Чи здатний підрядник успішно виконати проект при своєму управлінському досвіді, чи може він розвинути аутсорсинговий проект
Технічні можливості	Чи відповідають запропоновані виконавцем технології, методи, рішення і послуги вимогам нормативно-технічної документації, чи можливо отримати більш високі результати
Фінансові можливості	Чи володіє аутсорсер необхідними фінансовими ресурсами
Виробничі потужності і зацікавленість	Наявність у постачальника послуг необхідних потужностей і зацікавленість у задоволенні потенційних вимог клієнтів



Закінчення табл. 3

1	2
<i>Умови</i>	
Категорія і масштаб аутсорсингової компанії	Чи відноситься аутсорсер до певної категорії бізнесу (малий, середній, великий, соціально значуще підприємство та ін.), особливо якщо це обумовлено в умовах укладання договору
Рекомендації та відгуки	Чи може підрядник надати позитивні відгуки, що підтверджують його професіоналізм, від своїх попередніх замовників
Права на інтелектуальну власність	Чи відстоює аутсорсер права на інтелектуальну власність, яку має намір використовувати при наданні послуг у рамках договору
Права власності	Чи заявляє підрядник право на робочі процеси або послуги, які будуть використані в рамках договору

Вибір аутсорсера може бути зроблено як в умовах проведення тендеру, так і в ході виконання досліджень цільового сегмента ринку. Об'єктивна оцінка можливостей аутсорсингової компанії дозволяє знизити ризик невиконання вимог договору і досягти високої якості послуг. Після вибору виконавця слід документально визначити права і обов'язки сторін, які прописуються в договорі. Зазначимо, що правове регулювання договору аутсорсингу не склалося, незважаючи на його практичне використання. Більш того, судова практика свідчить про наявність проблеми неоднозначного трактування аутсорсингових відносин. Досить часто договір аутсорсингу замінюють такими термінами, як аутстафінг, лізинг персоналу, підбір тимчасового персоналу, що не відповідає правовій природі цього договору [2]. У загальному вигляді в договорі рекомендується прописувати наступні пункти для аутсорсингової компанії.

Замовник зобов'язується оплачувати послуги виконавця відповідно до пунктів договору; своєчасно забезпечувати виконавця необхідною інформацією, поясненням і роз'ясненням; зберігати конфіденційність; забезпечувати замовника адміністративними та нормативними актами; сприяти отриманню виконавцем інформації від третіх осіб;

Виконавець, своєю чергою, зобов'язується дотримуватися суворої конфіденційності, виконувати замовлення належним чином; надавати послуги особисто або за необхідності залучати інші спеціалізовані організації для виконання взятих на себе цим договором зобов'язань; забезпечувати збереження документів; надавати послуги відповідно до вимог внутрішньої документації замовника; за необхідністю негайно повідомляти замовника про неможливість виконання послуг згідно з заявленими критеріями.

Замовник має право припинити оплату послуг, які виконуються не належним чином; здійснювати контроль за виконанням замовлення; призупинити проект у разі настання ризиків, несумісних з подальшою діяльністю замовника; у разі потреби назначати штрафи та виплати пені.

Виконавець має право при невиконанні замовником пунктів договору або при настанні ризиків зупинити проект; здійснювати контроль за виконанням; визначати методи контролю аутсорсингового процесу; сплачувати штрафи.

Організування аутсорсингової діяльності передбачає її реалізацію та оцінювання ефективності. Оцінювання ефективності аутсорсингу треба здійснювати комплексно, що передбачає врахування усіх доходів і витрат на кожному з етапів реалізації певного процесу чи функції. Аналіз ефективності аутсорсингу можна здійснювати на основі кількісних і якісних параметрів.

До якісних можна віднести покращення технологічної оснащеності виробничого процесу; зростання частки інноваційної продукції; зменшення частки браку на виробництві; покращення якості наданих послуг; покращення діяльності за рахунок оптимізації виробництва.

До кількісних показників, окрім оцінки за витратами, доходами та прибутком, можна віднести приріст показників рентабельності; покращення показників фінансової стійкості, ліквідності; приріст продуктивності праці; зменшення трудомісткості одиниці продукції; збільшення фондівіддачу основних фондів; зменшення матеріаломісткості продукції; приріст коефіцієнта використання корисного фонду робочого часу.

За показниками результативності проводиться аналіз за допомогою різних методів та інструментів управління якістю, робляться висновки і розробляються заходи щодо поліпшення аутсорсингового проекту. Такий підхід дозволить, з одного боку, врахувати основні критерії, які впливають на тип і обсяг контролю аутсорсингу,



а отже, на якість кінцевої продукції, а з іншого визначити необхідний ступінь контролю і управління аутсорсингом в залежності від специфіки процесів, переданих на виконання стороннім організаціям.

Початковий чітко і правильно спланований і розроблений процес аутсорсингу дозволить отримати великі вигоди: знизити витрати, зосередитися на основних видах діяльності, виконати вимоги споживача та інших зацікавлених сторін, уникнути невідповідностей при сертифікаційному і інспекційному аудитах, підвищити якість продукції і забезпечити конкурентоспроможність організації.

**Висновки.** Аутсорсинг – це вид підприємницької діяльності, який полягає в реорганізації бізнес-процесів підприємства за допомогою залучення стейкхолдерів до виконання вторинних і неефективних функцій та концентрації на ключових продуктах.

Ця форма співпраці дає можливість зосередитися на виконанні стратегічно важливих функцій організації, уникнути додаткових витрат і збільшити прибутковість завдяки зменшенню кількості виконуваних функцій, скороченню штату співробітників, оптимізації організаційної структури і системи управління, таким чином – підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Впровадження та організація аутсорсингу – це відносно новий напрям досліджень в Україні, що є причиною відсутності законодавчої бази. Через це слідє, що управління аутсорсинговими процесами на практиці – досить складне завдання. Дуже важливим є постійний контроль за процесом аутсорсингу протягом усіх ключових етапів.

Саме завдяки вдало розробленому менеджменту можливо максимально ефективно впровадити процес аутсорсингу на підприємстві, мінімізувати можливі ризики, контролювати якість виконуваних, послуг і знизити витрати на реалізацію аутсорсингового проекту.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Ларіна К. В.*

---

**Література:** 1. Сухоняк С. Сутність та особливості аутсорсингу. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2016. № 2. С. 73–79. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu\\_2016\\_2\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu_2016_2_15). 2. Змага А. Договірні зобов'язання з аутсорсингу: правова природа та деякі проблеми застосування. *Підприємництво, господарство і право*. 2018. № 2. С. 48–52. URL: <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2018/2/10.pdf>. 3. Дідух О. В., Мартиняк М. 3. Етапи здійснення аутсорсингової діяльності виробничими підприємствами. *Ефективна економіка*. 2016. № 1. С. 1–6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4721>. 4. Тропіцина Ю. С. Апарат контролю аутсорсингу як головний орган менеджменту у процесі надання аутсорсингових послуг. *Сталий розвиток економіки*. 2016. № 3. С. 251–260. URL: [https://www.unier.km.ua/pdf/\\_3\\_2016.pdf](https://www.unier.km.ua/pdf/_3_2016.pdf).





## РОЛЬ ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВОЇ ПАЛАТИ УКРАЇНИ В РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

УДК 332.133.44:334.788.2:339.92

Гупало Т. В.

Студент 4 курсу  
факультету міжнародних відносин і журналістики ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Розглянуто сутність, функції та діяльність торгово-промислових палат в Україні порівняно із зарубіжним досвідом їх функціонування. Обґрунтовано вплив діяльності торгово-промислових палат України на розвиток підприємництва. Проаналізовано структуру доходів Торгово-промислової палати України за видами наданих послуг. Систематизовано пріоритетні важелі впливу Торгово-промислової палати України на розвиток міжнародного бізнесу.

**Ключові слова:** торгово-промислова палата, підприємництво, малий бізнес, неприбуткова організація, міжнародний бізнес.

**Annotation.** The essence, functions and activity of chambers of commerce and industry in Ukraine in comparison with foreign experience of their functioning are considered. The influence of the activity of chambers of commerce and industry of Ukraine on the development of entrepreneurship is substantiated. The structure of incomes of the Chamber of Commerce and Industry of Ukraine by types of provided services is analyzed. The priority levers of influence of the Chamber of Commerce and Industry of Ukraine on the development of international business are systematized.

**Keywords:** Chamber of Commerce and Industry, entrepreneurship, small business, non-profit organization, international business.

**Постановка проблеми.** В умовах глобалізації міжнародних відносин жодна держава не може повноцінно розвиватися без ефективно побудованої системи зовнішньоекономічних зв'язків, яка б сприяла інтеграції до світового ринку.

Регулювання зовнішньоекономічних відносин як сукупності заходів, інституцій та методологій, що сприяють налагодженню зв'язків із світовими партнерами – це стає вкрай важливим питанням, яке несе в собі велике значення. Процедура ведення бізнесу, особливо у сучасних українських реаліях, є справою не з найлегших. І, звісно, у бізнесу існує купа перешкод і труднощів на шляху своєї діяльності. Відомо нам система (мережа) торгово-промислових палат була створена саме задля того, щоб допомагати бізнесу та створювати відповідні комфортні умови для його реалізації підприємцями.

Торгово-промислові палати володіють рядом інструментів, що сприяють створенню умов зменшення витрат зайвих зусиль і економії часового ресурсу (тобто підготовка і оформлення процедури зовнішньоекономічної діяльності, вирішення необхідних документальних та консультаційних процедур на внутрішньому українському ринку).

Спеціалістам торгово-промислової палати кожного дня доводиться працювати з безліччю підприємців, і вони завжди залишаються відкритими, щоб поділитися напрацьованим досвідом заради спільного добробуту і розвитку українського бізнесу. Оцінка ефективності діяльності ТПП України дозволяє не лише отримати уявлення про використання потенціалу, але також підвищити прозорість і підзвітність ТПП.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання теоретичного обґрунтування інструментів підтримки міжнародного бізнесу знайшло своє відображення в наукових працях, таких учених, як: В. Г. Герасимчук [3], О. Г. Денисюк [4], П. В. Єгоров [5], А. Ю. Зудін [6], В. Ф. Іванюта [7], М. І. Крупка [8], С. К. Реверчук [9], О. Р. Романенко [10], В. Я. Швець [11], С. В. Войтко [20]. Саме їх праці зробили великий внесок у дослідження торгово-промислових палат як неприбуткових організацій. Однак роль у стимулюванні бізнесу з боку торгово-промислових палат в Україні є недостатньо дослідженою. Саме потреба у розробленні теоретичних положень і практичних рекомендацій для подальшого розвитку ТПП в Україні, підвищенні ефективності їх діяльності у стимулювання підприємництва зумовили вибір теми статті та її актуальність.



**Метою** статті є обґрунтування напрямів посилення ролі ТПП в Україні як інституцій стимулювання розвитку підприємництва.

**Виклад основного матеріалу.** Торгово-промислова палата України (ТПП України), як некомерційна організація (НКО), значно впливає як на економічну діяльність, так і на сучасне суспільство в цілому. Вона представляє інтереси своїх партнерів-учасників у 56 країнах у всьому світі та нараховує 181 підписану міжнародну угоду про співробітництво із закордонними організаціями-партнерами. Торгово-промислова палата є організатором і координатором 45 обопільних ділових рад [27].

Коли торгово-промислові палати в Україні називають «інституціями», слід підкреслити загальні громадські умови їх створення та первісну історичну мету їх розвитку – захист бізнесу та стимулювання розвитку підприємництва. Однак це ніяк не виключає вірогідності застосування терміна «інститут» і «організація» щодо діяльності ТПП, адже за час існування в Україні торгово-промислові палати отримали всі необхідні організаційні ознаки. НКО успішно конкурують з підприємствами Першого і Другого сектора, маючи перевагу у виконанні деяких важливих функцій для економічного і соціального розвитку країни. Крім того, вони здатні залучати значні ресурси для здійснення своїх цілей. Тому для стейкхолдерів (донори, споживачі послуг, керівництво і персонал некомерційної організації) важливо мати уявлення про те, наскільки успішно і якісно некомерційні організації досягають поставлених завдань.

Світовий досвід та історія розвитку ТПП у багатьох країнах дозволяє виділити основні функції та напрями роботи ТПП:

1) представництво і захист інтересів підприємців (підприємництво – держава). Це класична функція для всіх торгових палат світу. Вона має на меті налагодження впливу підприємницького сектора на державну політику, зокрема, за допомогою консолідації позиції підприємництва і його подання уряду на державному рівні. Втілюється в життя цей пункт за допомогою таких послуг ТПП України: налагодження комунікації з учасниками, організація різноманітних анкетних опитувань, залучення до дискусій через діяльність профільних комітетів, проведення зустрічей представників бізнесу з органами державної виконавчої влади тощо;

2) створення бізнес-кола та налагодження бізнес-зв'язків. Ця функція має на меті активізацію підприємницьких процесів як на державному, так і міжнародному рівнях, інтеграцію вітчизняного середовища до міжнародної економіки і, як підсумок, стимулювання до розвитку національної економіки в цілому. Реалізується ця функція шляхом проведення різноманітних виставок і ярмарків, організації візитів підприємницьких делегацій за кордон, бізнес-виставок і форумів, економічних і правових конференцій, симпозіумів, проведення різноманітних показів, що презентують потенціал України для закордонних інвесторів, надання інформаційної забезпеченості експортерам щодо новітнього потенціалу, друк торговельних пропозицій, надання консультативних послуг щодо виходу вітчизняних компаній на закордонні ринки;

3) підтримка підприємницької діяльності та надання ділових послуг. Ця функція забезпечує надання професійних операційних послуг для підприємців. Цей пункт реалізується саме через видачу сертифікатів походження товарів, сертифікатів, що констатують форс-мажорні обставини, карнетів АТА, проведення різних лабораторних оцінок та експертиз, також наявна юридична консультація щодо контрактів, легалізації прав власності, переклади, навчання та підвищення кваліфікації працівників, штрихкодування та ін. [2; 14].

В економічно розвинених Європейських країнах торгово-промислові палати виконують функції саморегульованої установи, яка підтримує підприємця на всіх етапах його розвитку та діяльності [1]. У країнах, де ТПП є складовою державного апарату або мають нормативно-правовий взаємозв'язок з ним, вони здійснюють делеговані державою функції або надають окремі послуги, перелік яких визначається відповідними нормативними актами. У Німеччині це послуги в галузі професійно-технічної освіти, в Австрії – делегують та керують національними виробниками на зовнішніх ринках за допомогою торговельно-економічних місій за кордон, в Україні – надання сертифікатів походження і висновків про настання форс-мажорних обставин.

Якщо ж перейти від світових до вітчизняних реалій, то варто в першу чергу зазначити, що ж являють собою торгово-промислові палати в Україні. Згідно з Законом України «Про торгово-промислові палати в Україні» торгово-промислова палата визначається як недержавна неприбуткова самоврядна організація, яка на добровільних засадах об'єднує юридичних осіб і громадян України, зареєстрованих як підприємці, а також їх об'єднання [12; 22; 24].

У центрі міжнародного приватного підприємництва, що знаходиться у США, визначають торгові палати як особливі членські організації, що представляють інтереси бізнес-спільноти та складаються з юридичних осіб



та окремих підприємців, що ведуть свою підприємницьку діяльність у таких сферах, як: торгівля, промисловість та надання послуг [1].

З одного боку, торгово-промислова палата є бізнес-асоціацією і має на меті 25 представництв інтересів бізнесу і налагодження його діалогу з владою, а з іншого – відповідно до статуту вона зобов'язана забезпечувати ефективне впровадження загальнодержавної політики. Незважаючи на те, що ТПП сформована для бізнесу, вона безпосередньо співпрацює з усіма державними органами на всіх рівнях і здійснює узгоджені з державою функції. Однак відмінністю від урядових органів є те, що вона не володіє ані регуляційною, ані стимулюючою або контролюючою функціями.

Відповідно до п. 2 Статуту ТПП України «Цілі, завдання та функції ТПП» ця інституція «створена з метою сприяння розвитку народного господарства та національної економіки, її інтеграції у світову господарську систему, формуванню сучасних промислової, фінансової і торговельної інфраструктури, створенню сприятливих умов для підприємницької діяльності, всебічному розвитку усіх видів підприємництва, не заборонених законодавством України, науково-технічних і торговельних зв'язків між українськими підприємцями та підприємцями закордонних країн, здійснює представницькі функції як в Україні, так і за її межами відповідно до Закону України «Про торгово-промислові палати в Україні» [17; 22–24].

Здійснюють ТПП свої завдання і функції за допомогою надання великої кількості послуг для підприємства: сприяють синтезу ринкової інфраструктури в адміністративних одиницях, навчають спеціалістів у своїй справі, займаються патентами для винаходів, декларацією товару, обробляють заявки на переклади, торговельні марки, здійснюють товарну експертизу, влаштовують виставки, формують і видають необхідні довідкові матеріали, гарантують підтримку закордонних компаній, надають послуги зі штрихкодування та ін.

ТПП України є учасником Міжнародної торгової палати й Всесвітньої федерації палат, Центральноєвропейської ініціативи торгових палат, Асоціації торгово-промислових палат Європи, Ділової ради Чорноморського економічного партнерства [22].

За словами віце-президента Торгово-промислової палати України: «Близько 90 % наших членів — підприємства малого і середнього бізнесу. Якщо великий бізнес уже в змозі сам знаходити рішення для збільшення експорту, то невеликі підприємства потребують допомоги. Зараз у нас дуже сильна команда. Ми маємо 73 офіси в Україні та 70 представників за кордоном, входимо в найбільші міжнародні бізнес-організації, такі як «Eurochambres», «WCF», «ІСС» і багато інших). Тому ми пропонуємо бізнесу активно використовувати потужний потенціал ТПП України». Спираючись на цю цитату, можна підсумувати, що головними функціями ТПП у сфері розвитку підприємництва є представництво і захист інтересів бізнесменів, покращення середовища для розвитку підприємництва та стабілізація економічних зв'язків, підтримка діяльності підприємців та надання ділових послуг [27].

Багатьма вченими було доведено вплив розвитку підприємництва на економічне зростання держави. Здійснивши підсумкову оцінку стану підприємництва в країні у цілому і малого та середнього бізнесу зокрема, встановивши значущість зазначених сегментів в національній економіці України, було виявлено, що середні підприємства є рушійною силою в економічному розвитку завдяки високій частці у валовій доданій вартості (45,8 %), високій частині зайнятих (42,4 %) і обсягам реалізації товару (41,3 %). А саме малий бізнес складає понад 94 % усієї питомої ваги за кількістю суб'єктів господарювання, і, перш за все, вважається як інструмент самозайнятості (платник податку, який є фізичною особою) населення, ніж національного збагачення (гарантує 15,8 % в доданій вартості, 17,1 % в обсягах реалізації і 28 % зайнятих).

Безсумнівно, робота Торгово-промислової палати охоплює всі рівні діяльності підприємництва: зовнішній, внутрішній, а також на макро- та мікросередовище. Отже, можемо дійти висновку, що діяльність торгово-промислової палати позитивно впливає на весь комплекс елементів розвитку бізнесу та прагне своєю діяльністю покращити загальний підприємницький клімат на національному рівні.

ТПП України видає сертифікати походження товару, які є необхідними інструментами задля здійснення експортних операцій, а також займається ліцензуванням товарних знаків, інтелектуальної власності та надає інші супутні для міжнародної торгівлі послуги. Всі ці консалтингові послуги є необхідними для українських підприємців, що націлені на експорт свого товару. До того ж це підтверджується меншим співвідношенням залежності обсягів членської бази від обсягу підприємств-імпортерів товарів і послуг [14].

Найбільшу величину доходів торгово-промислової палати України отримує від надання консультаційних послуг, сертифікації походження, належності до власного виробництва, видачі карнетів АТА, надання провайдерських послуг та обслуговування програмних комплексів.



Таблиця 1

## Структура доходів ТПП України за видами наданих послуг у 2014–2019 рр.

Показники, %	Роки			
	2014	2015	2017	2019
Сертифікація походження, належності до власного виробництва	54,63	51,73	39,03	45,68
Проведення експертиз	14,77	15,26	19,08	16,91
Декларування, брокерські послуги	5,04	5,1	6,94	6,82
Проведення виставок	3,04	3,64	3,98	4,03
Інформаційні послуги	2,25	2,3	3,13	2,94
Зовнішньоекономічні послуги	1,5	2,75	2,71	2,81
Переклади	2,01	2,26	2,74	2,18
Юридичні послуги	1,96	1,46	1,93	2,12
Оренда	2,17	1,74	2,46	1,97
Оцінка вартості майна	2,04	2,83	3,04	1,96
Навчання	1,98	1,11	2,09	1,56
Сприяння розвитку бізнесу	0,32	1,04	1,51	1,11
Товарна нумерація	0,87	0,95	1,47	1,09
Видача карнетів АТА	0,53	0,73	1,05	1,08
Патентно-ліцензійні послуги	0,23	0,37	0,58	0,49
Транспортні послуги	0,15	0,25	0,33	0,27
Провайдерські послуги	0,12	0,14	0,2	0,19
Рекламно-видавничі послуги	0,24	0,32	0,35	0,17
Обслуговування програмних комплексів	0,14	0,11	0,15	0,14
Консультаційні послуги	0,1	0,05	0,09	0,14
Комплексні послуги в галузі впровадження системи якості	0,04	0,13	0,21	0,13
Землевпорядні послуги	0,07	0,06	0,13	0
Туристичні послуги	0,14	0,19	0,1	0
Сприяння роботі підвідомчих підприємств	0,6	0,67	0,59	0
Екологічні послуги	0,02	0,04	0,05	0
Ведення недержавних реєстрів	0,01	0,01	0,01	0
Громадське харчування	0,23	0,14	0	0
Аудиторські послуги	0	0	0	0
Електровимірювальні послуги	0,04	0,05	0,05	0
Ксерокопіювання	0,01	0,01	0,01	0
Оформлення документів для в'їзду в Україну та виїзду за кордон	0,09	0,04	0,07	0
Сертифікація відповідності	1,18	0,09	0,09	0
Проведення тендерів	0,01	0,01	0,02	0
Проведення аукціонів	0	0,01	0	0
Дошкільна освіта	0,09	0,03	0	0
Ріелторські послуги	0	0	0	0
Інші послуги	3,38	4,38	5,81	6,21
Усього доходів від надання послуг	100,00	100,00	100,00	100,00

Джерело: складено автором на основі даних [22; 28]

Таким чином, ці послуги мають найбільший попит. Можна спостерігати високий попит на послуги з сертифікації походження продукту, належності до власного виробництва, а також проведення експертиз, виставок, зовнішньоекономічних, консалтингових та юридичних послуг, послуги по видачі карнетів АТА зростали у 2019 р. (табл. 1).

Слід зазначити, що у 2015–2016 рр. ТПП України проводила безліч заходів, в т. ч. міжнародних. Також у 2018 р. був організований перший міжнародний бізнес-форум для української діаспори за кордоном, в якому взяли участь 253 бізнесмени з України із 14 країн світу (здебільшого – Європи та СНД).



На діяльність підприємств здійснюють вплив багато факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Для українських підприємств ці фактори, у світлі погіршення у 2014–2016 рр. економічної ситуації в країні, загострення політичної ситуації внаслідок військового конфлікту із Росією, справляють негативний вплив та спричиняють зниження ефективності їх функціонування, у т. ч. – їх ЗЕД. Така негативна тенденція змушує стверджувати, що відновлення української економіки відбувається незначними темпами, оскільки промисловість країни вимагає державної підтримки.

Таку підтримку підприємствам надає ТПП України, сприяючи їх розвитку, у т. ч. – на міжнародній арені. Також у світлі недавніх подій у світі, а саме пандемії, малий бізнес, на жаль, почав занепадати. ТПП активно надає підтримку підприємствам у цей важкий час.

При цьому позитивним є зростання експорту продукції до країн ЄС, що зумовлено, у першу чергу, євроінтеграційним курсом України та створенням ЗВТ та наданням торговельних преференцій українським товарам. З європейських країн найбільше товарів експортовано до Польщі, Італії та Німеччини.

Також варто звернути увагу на значне зростання величини доходів від надання консультаційних і консалтингових послуг (на 129 %), сертифікації походження, належності до власного виробництва (на 68,7 %), видачі карнетів АТА (на 48,5 %), надання провайдерських послуг (на 38 %) та обслуговування програмних комплексів (на 35,2 %). У структурі доходів найбільше було отримано доходу від сертифікації походження, належності до власного виробництва, а також від проведення експертиз [28].

**Висновок.** Торгово-промислові палати, незважаючи на те, що хоч і входять в структуру стимулювання підприємництва, але абсолютно не володіють важелями прямого впливу на його розвиток. Вони забезпечують «стимулювання» за допомогою формування сприятливих умов для ведення господарської діяльності, через демократичні процеси впливу на національну політику і допомогу, супровід у веденні торгової діяльності. Вплив на розвиток підприємництва ТПП в Україні здійснюють шляхом:

- об'єднання суб'єктів господарювання;
- допомоги у діалозі представленого ТПП підприємництва з урядом;
- розвитку підприємницьких контактів на національному та міжнародному рівнях;
- інформаційної підтримки, надання певних консалтингових послуг.

Проте, зважаючи на результати нашого дослідження, зазначене вище не зменшує потенціалу участі ТПП у процесах розвитку підприємництва.

Торгово-промислові палати надають практичну допомогу підприємствам на вітчизняному та зовнішньому ринках, а саме у проведенні торговельно-економічних операцій, що сприяють розвитку українського товарного експорту та послуг, для цього надають своїм членам широкий спектр професійних послуг, у тому числі консалтингових, консультаційних та з питань зовнішньої торгівлі та оцінювання ринків, здійснюють оцінювання рухомого і нерухомого майна, нематеріальних активів, проводять незалежну експертизу товарів, патентно-ліцензійні послуги, надають послуги зі штрихового кодування товарів, оформляють документацію з метою забезпечення захисту прав на інтелектуальну власність тощо [22; 26; 27].

Всі ці зазначені послуги є невід'ємною складовою для українського експорту при здійсненні міжнародної торговельної діяльності.

Підсумовуючи вищесказане, робимо висновок, що членська база ТПП України розширюється більшою мірою за рахунок підприємств, орієнтованих на експорт.

Виходячи із закордонного досвіду, можна підсумувати, що роль і значення торговельних палат у формуванні соціально-економічного клімату в країні й розвитку ринкових відносин залежить не лише від їх активної діяльності в структурах державної влади, а й ініціативи самої бізнес-спільноти, виразником інтересів якої є торговельні палати.

Як на думку автора, можна виділити основні напрямки діяльності торговельних палат, яка сприяла б підтримці малого бізнесу та стимулюванню інновацій:

- консультативна допомога членам палати щодо організації підприємницької діяльності, ЗЕД і іншим фінансовим і економічним питанням за пільговими цінами;
- експертиза проектів законодавчих актів і підготовка по них висновків для подання владним структурам колективної думки ділових кіл з їх відповідності політиці ринкових реформ і розвитку діяльності малого підприємництва;



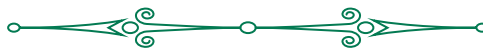
– використання закордонних представництв і спільних палат з надання сприяння ЗЕД своїм членам, в тому числі по підбору контрагентів, визначенню їх надійності, оподаткуванню, митних процедур, адаптації до місцевих умов.

Саме ці напрями діяльності, як на нашу думку, відіграють важливу роль у підтримці підприємств малого бізнесу і, перш за все, саме експортоорієнтованих.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Мішин О. Ю.

---

**Література:** 1. Александрова Б. Зарубіжний досвід діяльності торгово-промислових палат та перспективи його застосування в Україні. *Бізнес Інформ*. 2013. № 12. С. 73–77. 2. Александрова Б. Сучасні роль та функції Торгово-промислової палати України // Соціально-економічний розвиток України і регіонів : тези доп. III Міжнар. наук.-практ. конф. (Запоріжжя, 22–23 листоп. 2013 р.). Запоріжжя, 2013. С. 142–143. 3. Герасимчук В. Г. Діагностика системи управління підприємством : навч. посіб. Київ : ІСДО, 1995. 120 с. 4. Денисюк О. Проблеми становлення та механізм державної підтримки та регулювання розвитку підприємництва в Україні. *Вісник Львівської фінансової академії. Серія: Економічні науки*. 2005. С. 72–78. 5. Егоров П., Карпова Е. Управление развитием предприятий малого бизнеса : монография. Донецк : Лебедь, 2004. 232 с. 6. Зудин А. Ассоциации-бизнес-государство: «Классические» и современные формы отношений в странах Запада. Москва : ИД ГУ ВШЭ, 2009. 68 с. 7. Іванюта В. Сучасні теоретичні положення щодо розвитку підприємництва в Україні: європейські орієнтири // Матеріали за 4-та міжнародна научна практична конференція, [«Динамика исследования»], 16-31 июля 2008. Т. 6 : Ікономики. Софія : «Бял.ГРАД-БГ» ООД, 2008. С. 7–11. 8. Крупка М. Фінансово-економічні аспекти розвитку малого підприємництва в Україні. *Фінанси України*. 1998. № 5. С. 72–81. 9. Реверчук С. К. Малый бизнес: методология, теория и практика. Львів : Ун-т ім. І. Франка, 1992. 192 с. 10. Романенко О. Фінанси. Київ : Центр навч. літ., 2004. 312 с. 11. Швець В. Малый бизнес: инвестиційні важелі розвитку, проблеми та перспективи. *Вісник економічної науки України*. 2003. № 1. С. 105–112. 12. Про торгово-промислові палати в Україні : Закон України від 02.12.1997 № 671/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/671/97-вр>. 13. Про міжнародний комерційний арбітраж : Положення від 24.02.1994 № 4002-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4002-12>. 14. Про визначення Торгово-промислової палати уповноваженим органом з видачі сертифікатів про походження товару : Постанова Кабінету Міністрів України від 25.02.2003 № 255. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/255-2003-п>. 15. Про підтримку діяльності торгово-промислових палат : Постанова Кабінету Міністрів України від 01.04.1999 № 529. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/529-99-п>. 16. Про надання Торгово-промислової палаті України повноважень виступати гарантуючою організацією, що видає в Україні книжки (карнети) А.Т.А. : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 31.12.2004 № 988-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/988-2004-р>. 17. Вікіпедія – вільна енциклопедія. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%B8%D1%97%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0\\_%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D0%BE-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D1%81%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0\\_%D0%BF%D0%B0%D0%BB%D0%B0%D1%82%D0%B0](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%B8%D1%97%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0_%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D0%BE-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D1%81%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D0%BF%D0%B0%D0%BB%D0%B0%D1%82%D0%B0). 18. Державна фіскальна служба України. URL: <http://sfs.gov.ua/media-tsentr/novini/print-55345.html>. 19. Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань. URL: <https://usr.minjust.gov.ua/ua/freesearch>. 20. Мяло Н. С., Войтко С. В. Тенденції розвитку малого бізнесу в Україні. *Збірник Всеукраїнської науково-практичної конференції «Сучасні підходи до управління підприємством»* 2016. URL: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/62601>. 21. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. URL: [http://www.ukrexport.gov.ua/ukr/useful\\_info/tpp/](http://www.ukrexport.gov.ua/ukr/useful_info/tpp/). 22. Торгово-промислова палата України. URL: <http://old.ucci.org.ua/ua/about.shtml>. 23. Харківська Торгово-промислова палата. URL: <https://www.kcci.kharkov.ua/uk/>. 24. Юрисконсульт. URL: <https://legalexpert.in.ua/komkodeks/hku/85-hku/2573-21.html>. 25. Allbest. URL: [https://otherreferats.allbest.ru/international/00964470\\_0.html](https://otherreferats.allbest.ru/international/00964470_0.html). Goro Legal. URL: <https://goro.ua/ua/post/evidence-of-force-majeure-force-majeure-cci-and-certification-certificate-2>. 26. Industry4Ukraine. URL: <https://www.industry4ukraine.net/digest-7/>. 27. Безвугляк Р. Ю., Войтко С. В. Дослідження результатів діяльності Торгово-промислової палати у системі економічних відносин. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2018. № 21 (61). 2 т. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/15463679032276.pdf>.





## ДИНАМІКА ДІЯЛЬНОСТІ ХЕДЖ-ФОНДІВ У 2018–2019 рр.

УДК 005.21:[330.322:336.717]

Деркач Д. О.  
Топчій А. Р.

Студенти 3 курсу  
факультету фінансів і обліку ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті досліджено виникнення, специфіку та тенденції розвитку хедж-фондів як альтернативної форми інвестування капіталу. Особливу увагу приділено аналізу структури та стратегій, які використовуються цими фінансовими посередниками, а також перспективам їх розвитку в Україні.

**Ключові слова:** хедж-фонд, хеджування, інвестиції, ризик, коротка і довга позиції.

**Annotation.** The article examines the emergence, specificity and development trends of hedge funds as an alternative form of capital investment. Particular attention is paid to the analysis of the structure and strategies that are used by these financial intermediaries, as well as the prospects for their development in Ukraine.

**Keywords:** hedge fund, hedging, investments, risk, short and long positions.

Актуальність аналізу такого інвестиційного фонду, як хедж-фонди, та перспектив їх розвитку в Україні зумовлена тим, що у наш час вони є одним із найбільш об'єктивних індикаторів розвитку світової фінансової системи, оскільки не тільки розробляють і використовують передові на сьогодні фінансові технології по вилученню прибутку і роботі на недосконалості ринку, а й адаптують свої дії до всіх змін у світовій економіці та світових фінансах.

Питання створення, розвитку та стратегій управління хедж-фондами здебільшого вивчають практики, які безпосередньо пов'язані з цим явищем інвестиційної сфери. Серед закордонних і вітчизняних дослідників, які присвятили свої праці аналізу особливостей діяльності хедж-фондів, можна назвати, насамперед, таких науковців та експертів, як В. Котіков, Д. Нейл [1], С. Кропельницька [2], А. Орлов [3].

**Метою** цієї статті є з'ясування особливостей і нових тенденцій діяльності хедж-фондів та їх ролі в системі сучасних світових фінансів, аналіз можливостей розвитку таких фондів в Україні.

Хедж-фонди – один із найбільш швидкозростаючих секторів фінансової галузі. Вони є виключно багатограним, гнучким та динамічним класом фінансових інструментів.

Такі фонди пропонують набагато ширший набір активів і стратегій, ніж традиційне інвестування в акції, облігації та взаємні фонди. Через це їх дохідність має дуже слабку або від'ємну кореляцію з дохідністю традиційних активів. Ось чому хедж-фонди часто отримують прибутки навіть в часи падіння на світових ринках акцій та облігацій [4].

Сам термін «хедж-фонд» виник від англійського «hedge», що означає захист або гарантія. Основною стратегією таких фондів є одночасна покупка довгих і коротких позицій, котру використовував перший з хедж-фондів для хеджування ринкового ризику.

Такий фонд був заснований Альфредом Уїнслоу Джонсом у 1949 році. Він зібрав 100000 доларів і висловив намір мінімізувати ризик утримання довгострокових позицій на біржі шляхом коротких продажів інших акцій. Ця інвестиційна стратегія тепер називається класичною моделлю довгих і коротких позицій (Long / Short). Згодом він заснував компанію A. W. Jones & Co і придумав термін «хедж-фонд». Оскільки ця стратегія раніше не застосовувалася, він швидко досяг успіху на фондовому ринку. За кілька років хедж-фонд Альфреда Джонса показав кращу прибутковість, ніж індекс Доу-Джонса.

Згодом методи і концепції хеджування розширилися, а також з'явилися різні типи інвестиційних інструментів. Сьогодні хедж-фонди інвестують кошти в різні ринки і застосовують різні стратегії інвестування в яких використовуються похідні фінансові інструменти, короткі продажі, кредитне плече, складні методи побудови портфеля та управління ризиками задля отримання високого прибутку.



Стратегії хедж-фондів зазвичай поділяються на чотири основні категорії: світові макроекономічні показники (відкриття великих позицій на фондових, облігаційних або валютних ринках в очікуванні глобальних макроекономічних подій, з метою отримання прибутку від очікуваного руху цін), трендові стратегії (використання ринкових тенденцій, трендів та ринкових невідповідностей при виборі акцій на різних ринках), інвестування на основі подій (застосовуються, коли інвестиційні можливості та ризики пов'язані з подією), арбітражні стратегії (використання переваг розбіжностей в ціні між цінними паперами на основі відносної вартості).

Кожна зі стратегій в цих категоріях має різні профілі ризику і прибутковості. Фонд може використовувати одну стратегію або кілька стратегій для гнучкості, управління ризиками та диверсифікації.

Найчастіше хедж-фонд має дворівневу організацію. У ній генеральний партнер відповідає за діяльність фонду, а обмежені партнери вносять грошові кошти і відповідають за зобов'язаннями фонду в їх розмірі.

Зазвичай такий інвестиційний фонд є офшорною компанією або товариством з обмеженою відповідальністю, що керується інвестиційною компанією, яка фінансово і юридично не залежить від діяльності хедж-фонду і його активів. Інвестиційні компанії використовують банки, брокерів, адміністраторів, дистриб'юторів і бухгалтерські фірми для управління діяльністю фонду.

Успіх (або провал) хедж-фонду частіше залежить від менеджера (керівника). Вибір менеджера є важливим, якщо інвестування засноване на якісному підході або поєднанні останнього та кількісного підходів [5, с. 263–265].

Що стосується винагороди за таку діяльність, то звичайна виплата керівнику (менеджеру) хедж-фонду складається з двох складових: фіксованої і «за результат», яка нараховується щокварталу.

Фіксована винагорода обчислюється залежно від розміру власних активів фонду і складає найчастіше 1–2 % від суми активів. Від результату діяльності фонду ця частина винагороди не залежить. Навіть якщо фонд зазнав збитків, фіксовану винагороду менеджеру виплачують. Винагорода за результат залежить від прибутку фонду і складає зазвичай близько 20 % від прибутку [6, с. 65–67].

За обсягом керованих активів хедж-фонди традиційно діляться на дрібні (< 100 млн дол.), середні (100–500 млн дол.) і великі (> 500 млн дол.). Великі хедж-фонди складають 9 % ринку, однак керують 75 % активів, в той час як дрібні фонди займають 70 % ринку, але керують у цілому тільки 6 % активів [7].

Всього в світі налічується більше 15 000 хедж-фондів. Найбільший вплив на світову економіку мають фонди в розпорядженні яких знаходиться понад 100 мільярдів доларів США. За даними журналу «Investopedia» до п'ятірки фондів з найбільшими активами у 2020 році увійшли такі американські та британські хедж-фонди, як: Bridgewater Associates, Renaissance Technologies, Man Group, AQR Capital Management, Two Sigma Investments.

За статистичними даними, які наведені у журналі «Investopedia», доцільно навести динаміку капіталу найбільших хедж-фондів за 2018–2020 роки (табл. 1).

Таблиця 1

**Зміна капіталу найбільших хедж-фондів у 2018–2020 рр.**

№	Назва	Капітал (млрд. дол.)			Темп приросту капіталу (%)	
		2018 р.	2019 р.	2020 р.	2018–2019 рр.	2019–2020 рр.
1	Bridgewater Associates (USA)	124,7	132,05	138	5,89	4,51
2	Renaissance Technologies (USA)	57	68	166	19,30	144,12
3	Man Group (GBR)	32,18	62	117,7	92,67	89,84
4	AQR Capital Management	89,98	94,5	185,63	5,02	96,43
5	Two Sigma Investments	52	57,9	66,14	11,35	14,23

Джерело: складено авторами на основі даних [8]

З табл. 1 видно, що в змінах активів хедж-фондів спостерігається позитивна тенденція, тобто приріст капіталу за останні 3 роки є додатним, що свідчить про активну діяльність і розвиток цих фондів. Аналізуючи приріст капіталу у 2020 році, можна зазначити, що хедж-фонд Renaissance Technologies (USA) збільшив обсяг свого капіталу аж на рекордних 144 %.



Такі фонди, зрозуміло, підлягають контролю і ведуть гру «у відкрити». Інші фонди, які є значно меншими за розмірами, зареєстровані в основному в офшорних зонах з міркувань, пов'язаними з режимом державного регулювання та оподаткування. Найчастіше це територія Великої Британії: Кайманові острови, Британські Віргінські острови і багато інших.

Саме через те, що хедж-фонди оточені ореолом непрозорості і фінансової закритості, щодо них виникає недовіра з боку світової спільноти, і часто постають питання про регулювання їх діяльності.

Але варто зазначити, що у хедж-фондів є ряд переваг порівняно з традиційними інвестиційними фондами. Серед них: інвестиції в будь-які фінансові інструменти; можливість отримувати дохід на зростаючому і падаючому ринку; різноманітність стратегій інвестування; залучення найталановитіших керівників світу; потенційно необмежений прибуток тощо [1].

Сучасний світ змінюється, і вважаємо за доцільне взяти до уваги появу нового хедж-фонду і на українському ринку, який має назву «Ukraine Recovery Fund». Цей фонд створений у 2017 році на строк 7 років і зареєстрований на Кайманових островах. Його створення пов'язане з прагненням залучити нові категорії інвесторів до державних та недержавних ризикових активів. Таке утворення є свідченням про маленькі кроки до активного існування таких інвестиційних фондів в Україні.

Але в Україні взагалі не існує законодавства, в якому б зазначалось існування та регулювання такого виду інвестиційного фонду, як хедж-фонди, що не дає змоги активно розвиватися таким фондам. Тому розробка такого законодавства є першочерговим завданням для перспектив розвитку таких фондів на території України.

Таким чином, індустрія хедж-фондів не настільки одноманітна, щоб застосувати до неї однобоке судження про те, що вкладення в хедж-фонди є досить ризиковими, хоча і прибутковими. Стереотип про високу ризикованість виходить більше через невідомість тих стратегій, якими користуються хедж-фонди, і одночасну відмову розшифровувати ці стратегії, а також відмову розкривати інформацію публічно, що робить їх повністю непрозорими. Але, як на наш погляд, так і на думку багатьох економістів, діяльність хедж-фондів якщо не менш ризикована, то як мінімум відповідає рівню, за якого інститути колективних інвестицій, які уникають ризиків, такі як пенсійні фонди, сімейні фонди, страхові організації, вважають за доцільне. В Україні цей вид інвестиційних фондів не є розвиненим і потребує певних доробок. Що стосується світу, то хедж-фонди займають важливе місце в портфелях інвесторів, допомагаючи підвищувати прибуток і диверсифікувати вкладення. У них є деякі недоліки, але, якщо приділити серйозну увагу вибору конкретного фонду або стратегії, вони можуть стати відмінним доповненням до будь-якого портфелю.

Отже, подальші дослідження мають бути спрямовані на всебічний аналіз діяльності подібних інвестиційних інститутів, вироблення рекомендацій щодо зниження відповідних ризиків для всіх суб'єктів, які є зацікавленими в здійсненні такої діяльності. А також варто розробляти відповідне законодавство, яке регулюватиме діяльність хедж-фондів в Україні.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Андрійченко Ж. О.

---

**Література:** 1. Котиков В. Хедж-фонды. Ига на рынке по новым правилам Москва : Альпина Бизнес Букс, 2006. 184 с. 2. Крпельницька С. Хедж-фонди – альтернативна форма інвестування капіталу. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2008. № 4. С. 43–50. 3. Орлов А. С. Ефективні стратегії глобальних хедж-фондів. *Глобальні ринки і фінансовий інжиніринг*. 2015. Т. 2. № 4. С. 333–350. 4. Naveen Vimalathas. An introduction to Hedge Funds. URL: <https://medium.com/banking-at-michigan/an-introduction-to-hedge-funds-bc6dd819ef33#:~:text=A%20hedge%20fund%20typically%20raises,fund%20to%20follow%20that%20strategy>. 5. Мойсеєнко І. П. Інвестування : навч. посіб. Київ : Знання, 2006. 490 с. 6. Новодворський Я. Сучасні тенденції діяльності хедж-фондів як лідерів глобального інвестиційного середовища. *Економіка України*. 2006. № 12. С. 62–67. 7. HFR Database. Hedge Fund Research. URL: <https://www.hedgefundresearch.com/hfr-database>. 8. Investopedia Magazine. URL: <https://www.investopedia.com/articles/personal-finance/011515/worlds-top-10-hedge-fund-firms.asp>.





## УДОСКОНАЛЕННЯ ТРАНСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 658.751

Іванов К. О.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Підприємству при реалізації каналів розподілу готової продукції доводиться вирішувати комплекс питань, пов'язаних з доставкою, вибором виду транспорту, методу організації перевезень і типу транспортного засобу.

**Ключові слова:** доставка, продукція, канал розподілу, перевезення, транспорт.

**Annotation.** The company in the implementation of distribution channels of finished products have to address a range of issues related to delivery, choice of mode of transport, method of transportation and type of vehicle.

**Keywords:** delivery, products, distribution channel, transportation, transport.

**Постановка проблеми.** Переміщення матеріальних потоків у логістичних ланцюгах неможливе без концентрації у визначених місцях необхідної кількості запасів, для збереження яких використовуються різноманітні склади. Як свідчить зарубіжний досвід, ефективне розв'язання цих завдань можливе лише за рахунок використання технологій транспортно-складської логістики, що відповідають сучасним вимогам і високим міжнародним стандартам забезпечення процесів перевезення і складування вантажів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблему тісного взаємозв'язку виробництва та логістики висвітлюють у своїй праці І. В. Токмакова, В. В. Волгин, В. Л. Дикань, С. М. Мінакова, Є. М. Крикавський, Р. Р. Ларіна, Т. Г. Сухорукова й ін.

**Метою** статті є обґрунтування та подальший розвиток теоретичних положень щодо удосконалення ефективності транспортної діяльності на підприємстві.

**Об'єктом** дослідження виступає транспортна діяльність підприємства

**Предметом** дослідження є теоретичні положення щодо удосконалення транспортної діяльності на підприємстві.

Стратегія аутсорсингу в логістиці в цей час є однією з основних логістичних стратегій промислових і торгових компаній. На відміну від розвитку власної логістики, використання аутсорсингових схем передбачає якісний, але стандартизований сервіс.

Важливу роль відіграє і скорочення фінансових ризиків компанії, оскільки логістичний посередник бере на себе відповідальність за виконання тієї чи іншої логістичної операції. У ряді випадків при використанні аутсорсингу може спостерігатися значне скорочення витрат на логістику за рахунок скорочення транспортних витрат, витрат на придбання обладнання та утримання численного штату фахівців з логістики. Крім того, за рахунок жорсткої конкуренції на ринку логістичних послуг логістичні компанії прагнуть зробити найбільш вигідну комерційну пропозицію для своїх клієнтів в частині оптимального співвідношення ціни і якості послуги. У стратегічному плані використання аутсорсингу дозволяє компанії сконцентруватися на профільному бізнесі без відволікання ресурсів на логістику [3].

Логістичний аутсорсинг – сучасна форма аутсорсингу, під якою розуміють передачу частини логістичних операцій (фрагментарний аутсорсинг) або всього їх комплексу (комплексний аутсорсинг) на виконання стороннім організаціям. Принциповою особливістю аутсорсингу від інших форм контрактного співробітництва є, як правило, довгострокова основа цієї співпраці і гарантії відповідальності виконавця за виконання переданих до виконання робіт.

Важливою причиною поширення аутсорсингу в логістиці і появи логістичних провайдерів є збільшення ланцюгів поставок і ускладнення системи взаємозв'язків між елементами цих ланцюгів. Тому виникла необхідність у незалежних посередниках, які б ефективно координували діяльність ланцюгів поставок шляхом надання



логістичних послуг, здійснювали інформаційне забезпечення та постійне відслідковування процесів у логістичному ланцюзі. Можна виокремити такі основні типи логістичних провайдерів, як:

First Party Logistics (1PL) – незалежна автономна логістика, власник вантажу самостійно виконує всі необхідні операції;

Second Party Logistics (2PL) – передбачає надання традиційних послуг з управління складами і транспортування вантажу;

Third Party Logistics (3PL) – містить стандартний перелік послуг, але доповнений іншими операціями, такими як перевантаження, складування, обробка вантажу тощо;

Fourth Party Logistics (4PL) – передбачає інтеграцію всіх фірм, які залучені у логістичному ланцюзі. Логістичний провайдер цього класу займається плануванням, управлінням і здійсненням контролю над усіма логістичними бізнес-процесами замовника, що дає змогу досягти довгострокових стратегічних цілей і розширити бізнес замовника;

Fifth Party Logistics (5PL) – менеджмент усіх компонентів, що входять у єдиний ланцюг постачання продукції, з використанням електронних засобів обробки інформації [1].

На вітчизняному ринку не так жваво, як на іноземних, але також проходить процес трансформації окремих логістичних структур у логістичних операторів, які займаються логістичним обслуговуванням. Однією із сучасних тенденцій у логістиці є еволюція логістичних фірм у напрямі їх трансформації у логістичних операторів. На ринку послуг в Україні з'являється все більше компаній, які позиціонують себе як 3PL та 4PL-компанії [15, с. 150]. Але поряд із цим до основних стримувальних факторів в Україні можна віднести морально та технічно застарілий автопарк і підхід до формування транспортних мереж; застарілі та замалі складські площі; «непрозорість» логістичних операцій; недосконалу законодавчу базу; відсутність належних знань у галузі логістики та кваліфікованого персоналу; завищені ціни на логістичні послуги та високий рівень інфляції; надмірну політизацію господарського середовища та наявність чинників недовіри (страх втрати контролю, розголошення комерційної таємниці, відсутність знань у галузі аутсорсингу тощо).

Окрім перешкод, які існують на українському ринку, варто зазначити, що аутсорсинг має і свої недоліки, які необхідно врахувати і оцінити, перш ніж скористатися послугами логістичної компанії:

- компанія ризикує вивести за свої межі занадто багато видів діяльності і втратити частину власних ресурсів і можливостей. У такому разі компанія втратить види діяльності, які протягом тривалого часу забезпечували їй успіх на ринку;

- передача деяких функцій в аутсорсинг недоцільна для великих організацій, оскільки вона може привести до розголошення конфіденційної інформації, до зниження оперативності у наданні необхідної інформації для управління організацією. Витік ж конфіденційної інформації може привести до втрати конкурентоспроможності фірми;

- суттєво гальмує психологічний фактор: не кожна фірма довірить внутрішню інформацію сторонній організації;

- якщо організація передає в аутсорсинг занадто багато функцій, у неї можуть зрости витрати. Надмірне захоплення аутсорсингом вводить фірму-замовника у повну залежність від зовнішніх виконавців;

- існує ймовірність досить великого ризику збитків через низьку якість послуг, адже аутсорсинг у нашій країні тільки розвивається. Крім того, фірма-аутсорсер, як і будь-яка інша, що здійснює підприємництво, може збанкрутувати, у зв'язку із чим організація-замовник змушена буде скористатися послугами нового аутсорсера, а це приводить до додаткових моральних і матеріальних витрат [1].

Крім складнощів і проблем, з якими стикаються компанії, що бажають скористатися послугами аутсорсера, передача зовнішнім партнерам функцій однієї або декількох ланок логістичного ланцюга має низку переваг:

- дає можливість отримати товари або послуги вищої якості і (або) за нижчою ціною;

- покращує інноваційні можливості компанії за рахунок взаємодії і партнерства з постачальниками світового рівня, які мають великий інтелектуальний потенціал і багатий інноваційний досвід;

- забезпечує більшу гнучкість компанії у разі раптової зміни ринкової ситуації або споживчих потреб: простіше і дешевше знайти нових постачальників із необхідними можливостями і ресурсами, ніж перелаштувати внутрішню діяльність компанії, ліквідувати одні потужності та ресурси і створюючи нові;



- прискорює придбання ресурсів і формування навичок;
- дає змогу зосередити увагу на тих операціях, які ефективно виконуються силами компанії, і тих, які стратегічно доцільно зберегти під її контролем;
- у разі передачі аутсорсеру частини функцій організація-замовник має можливість сконцентрувати всю увагу на основній діяльності організації;
- дає можливість скоротити штат працівників організації;
- більш якісне виконання окремих функцій організації спеціалізованими фірмами;
- надійність та якість послуг, що надаються аутсорсером, за рахунок поєднання спеціалізації і досвіду;
- диверсифікація і децентралізація бізнесу за переходу на логістичний аутсорсинг істотно знижує фінансові, операційні й «адміністративні» ризики. Виняткова можливість перерозподілити свої ресурси шляхом спрямування їх у ті сфери, де вони працюватимуть найефективніше. У результаті зростає капіталізація компанії;
- запровадження аутсорсингу підвищує репутацію компанії в очах потенційних партнерів та інвесторів, оскільки це збільшує інвестиційну привабливість компанії. Використання переваг логістичного аутсорсингу дасть змогу оперативніше і з більшою ефективністю управляти вартістю і ціною продукції. Цим підприємство зможе зацікавити ширший круг клієнтів і партнерів, розширюючи тим самим свою частку на ринку [2].

**Висновки.** Використання переваг логістичного аутсорсингу дасть змогу оперативніше і з більшою ефективністю управляти вартістю і ціною продукції. Цим підприємство зможе зацікавити ширший круг клієнтів і партнерів, розширюючи тим самим свою частку на ринку

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Сігаєва Т. Є.*

---

**Література:** 1. Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року (Проект). URL: <https://mtu.gov.ua/news/28581.html>. 2. Підлісний П. І., Брайковська А. М. Передумови організації перевезень вантажів вітчизняними операторами на міжнародному ринку транспортних послуг. *Економіст*. 2016. № 10 (300). С. 25–30. 3. Котенко А. М., Крашенінін О. С., Шапатіна О. О. Удосконалення процесу комбінованих перевезень вантажів. *Східно-Європейський журнал передових технологій*. 2018. № 4/3 (70). С. 4–8.



## ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГУ ІННОВАЦІЙ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 658.657.424

**Єрмілов В. В.**

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті визначено взаємозв'язок понять «маркетинг» та «інновації», проаналізовано роль маркетингу інновацій, досліджено вплив маркетингу інновацій на успішний розвиток підприємства, сформульовано групи чинників, які слід враховувати при плануванні маркетингової діяльності.



**Ключові слова:** маркетинг інновацій, інновації, ефективність, конкуренція, підприємство.

**Annotation.** The article defines the relationship between the concepts of «marketing» and «innovation», analyzes the role of marketing of innovations, investigates the impact of marketing of innovations on the successful development of the enterprise, formulated groups of factors that should be taken into account when planning marketing activities.

**Keywords:** marketing of innovations, innovation, efficiency, competition, enterprise.

У сучасних умовах основними критеріями ефективного розвитку підприємств стають якість і швидкість впровадження нових інформаційних систем з акцентом на максимальне задоволення споживачьких вподобань. У таких умовах виникає потреба у використанні маркетингу інновацій, що є запорукою успіху діяльності суб'єктів господарювання, адже дозволяє виявляти і контролювати ті фактори, які визначають умови тривалого виживання і розвитку (на основі інновацій) на ринку. У сучасних умовах розвитку вітчизняної промисловості особливу увагу маркетинг приділяє аналізу стратегії, в межах якої реалізуються інноваційні процеси підприємства.

**Мета** статті – дослідити взаємозв'язок маркетингу та інновацій у діяльності підприємства, проаналізувати вплив маркетингу інновацій на розвиток підприємства.

Проблеми, пов'язані зі здійсненням інноваційної діяльності та маркетингу інновацій, досліджували такі відомі вітчизняні та зарубіжні фахівці і вчені, як: Балабанова Л. В. [1], Костіна О. П. [2], Кузнецова Н. В. [3], Матковська Я. С. [4], Пермічєй Н., Палеева О. [5] та ін. Проте зміна умов господарювання та концепцій маркетингу вимагають уточнення окремих теоретичних положень.

Одну з головних ролей у забезпеченні успіху ринкової діяльності підприємства-інноватора відіграє маркетинг. Ця роль полягає в тому, що підприємство орієнтується на виробництво та збут на більш повне задоволення існуючих потреб споживачів за допомогою різних інновацій, ніж підприємства-конкуренти.

Також ця роль полягає у формуванні та стимулюванні попиту на абсолютно нові інноваційні товари або послуги, які призначені для задоволення потреб новим способом. Зрозуміло, що ринкове супроводження інновацій (нових товарів, послуг і технологій) потребує нетрадиційних дій, напрямів, методів, тобто маркетингу інновацій як набору інструментів і засобів їх використання.

Одна з основних умов впровадження інновацій – наявність ефективної системи маркетингу, яка здійснює зв'язок підприємства з кінцевими споживачами для постійного виявлення нових вимог покупців, що висувуються до якості вироблених товарів і послуг. Ф. Котлер зазначав, що маркетинг як елемент філософії, з одного боку, і як комплексна система дій, з іншого, повинен бути спрямованим в інноваційний розвиток промислових підприємств [6].

У науковій літературі зустрічається цілий ряд підходів до визначення поняття маркетингу інновацій. Слід зауважити, що автори часто змішують поняття «маркетинг інновацій» та «інноваційний маркетинг». «маркетинг інновацій» та «інноваційний маркетинг» характеризують як створення та використання інновацій у самому маркетингу, нові інструменти маркетингу [7]. Таким чином, було проведено дослідження стосовно поєднання таких понять, як «маркетинг» та «інновації», результати наведено в табл. 1.

Таблиця 1

**Фрагмент результатів дослідження стосовно поєднання категорій «маркетинг» та «інновації»**

№	Автор	Визначення	Ключові слова
1	2	3	4
1	Балабанова Л. В. [1]	Інноваційний маркетинг – принцип освіченого маркетингу, згідно з яким підприємство повинно постійно вносити реальні покращення в свою продукцію та маркетинг	Продукція, маркетинг
2	Костіна О. П. [2]	Інноваційний маркетинг як поняття ширше, ніж маркетинг інновацій, він включає місію організації, філософію мислення, область наукових досліджень, стиль керування й поведження	Інноваційний маркетинг, філософія ведення бізнесу
3	Кузнецова Н. В. [3]	Маркетинг інновацій – це комплексна система організації, керування й аналізу	Маркетинг інновацій, система
4	Матковська Я. С. [4]	Маркетинг інновацій як інструмент, що дозволяє виводити на ринок нові продукти	Маркетинг інновацій, інструмент, продукт



Закінчення табл. 1

1	2	3	4
5	Пермичев Н. і Палеева О. [5]	Під маркетингом інновацій розуміють якусь філософію мислення, що дозволяє вибудувати ефективні маркетингові відносини між учасниками ринкової діяльності. З іншого боку, під маркетингом інновацій розуміється механізм, який дозволяє реагувати маркетологам підприємств на зміни зовнішнього середовища	Маркетинг інновацій, філософія мислення, механізм

Головним висновком з цієї таблиці є той факт, що єдиного визначення, яке б об'єднувало категорії «маркетинг» та «інновації», не існує. Також не існує єдиного визначення для такого поняття, як «маркетинг інновацій».

Таким чином, маркетингові інновації, в першу чергу, потрібні для того, щоб задовольнити потреби споживача, вони слугують не тільки в ролі товару, а й як технологія, що дозволяє здійснювати інноваційний маркетинг. Проте, яким би не був підхід, головна мета маркетингової інноваційної політики: ефективне впровадження продукту на ринок, максимальне задоволення потреб споживачів цього продукту (послуги) і підвищення його лояльності [8].

Отже, можна сформулювати таке поняття для визначення терміна «маркетинг інновацій» та сказати, що це певний тип виробничо-господарської діяльності, спрямований на оптимізацію та контроль за інноваційною та виробничо-збутовою діяльністю підприємств. Основою маркетингу інновацій є інноваційний потенціал, інакше кажучи, ступінь готовності підприємства до реалізації інноваційних проєктів.

При формуванні концепції інноваційної маркетингової діяльності підприємства слід враховувати такі групи чинників:

1. Тенденції розвитку попиту та зовнішнього маркетингового середовища (попит на ринку, потреби споживачів, система збуту товарів, правове регулювання тощо);
2. Стан та особливості конкурентної боротьби на ринку, основні фірми-конкуренти і напрями їх діяльності;
3. Управлінські ресурси та потенціал підприємства, його сильні та слабкі сторони в конкурентній боротьбі;
4. Основні напрями розвитку підприємства, його глобальні цілі і тактичні завдання.

Щоб встигнути за швидкоплинними потребами ринку та максимально використовувати можливості, що відкриваються у зовнішньому середовищі, підприємствам потрібно постійно розробляти нові продукти, технології, удосконалювати відносини з навколишнім світом.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Таким чином, маркетинг інновацій необхідно розглядати як окремий вид маркетингу або певний напрям маркетингової діяльності, який, своєю чергою, потребує спеціальних інструментів, методів і прийомів. Будь-яка сучасна компанія повинна проводити заходи з упровадження маркетингу інновацій з метою отримання прибутку та його збільшення, забезпечення умов тривалого виживання й розвитку на ринку.

Напрямами подальших досліджень можуть бути обґрунтування та удосконалення інструментарію маркетингу інновацій. Отримані результати можуть бути використані у практиці підприємств для розробки методик з вирішення управлінських проблем, слугувати теоретичним підґрунтям для подальших досліджень у сфері маркетингу інновацій.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Ястремська О. В.

**Література:** 1. Балабанова Л. В. Маркетинг : підручник. Донецьк : [б. в.], 2002. 562 с. 2. Костина О. П. Маркетинг інновацій в промисленості. *Вестник ТИСБИ*. 2003. № 3. С. 45–56. 3. Кузнецова Н. В. Умовля інноваційного маркетингу при підготовці кадрів в розвитку промисленості республіки Татарстан. *Вестник ТИСБИ*. 2016. №2. С. 25–27. 4. Матковская Я. Р. Коммерциализация рыночных инноваций. *Маркетинг*. 2014. № 12. С. 11–13. 5. Пермичев Н. Ф., Барыков А. М., Палеева О. А. Управление инновационным потенциалом предприятия. Н. Новгород : Изд-во ВВАГС, 2018. 83 с. 6. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Санкт-Петербург : Питер, 2006. 464 с. 7. Ілляшенко Н. С. Механізм управління підприємством на засадах інноваційного маркетингу. *Механізм*



регулювання економіки. 2019. № 4. С. 42–47. 8. Лужнова Н. В., Тарануха И. А. Покупательская лояльность потребителей розничной торговой сети. *Молодой ученый*. 2015. № 10. С. 712–717.



## ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

УДК 331.101.3:658

Жежера Ю. В.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто декілька різних підходів до терміна «мотивації персоналу», класифікаційні ознаки. Охарактеризовано особливості процесу мотивування персоналу на підприємствах.

**Ключові слова:** мотивація, мотив, матеріальна та нематеріальна мотивація.

**Annotation.** The article considers several different approaches to the term of staff motivation, classification features. The peculiarities of the process of personnel motivation at enterprises are characterized.

**Keywords:** motivation, motif, tangible and intangible motivation.

**Постановка проблеми.** Важливою умовою існування й розвитку суспільства є праця як доцільна діяльність людей, що спрямована на задоволення їх життєвих потреб. Однією із складових праці є її мотивування на рівні учасників трудових відносин. Мотивація праці відноситься до числа проблем, вирішенню яких завжди приділялася велика увага. За умов зростаючої конкуренції постійне удосконалення управління роботою персоналу сприяє покращенню сервісу, що призводить до збільшення кількості споживачів, зростання рентабельності та прибутку підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема мотивування персоналу в організаціях і підприємствах приділяється велика увага з боку зарубіжних і вітчизняних вчених-економістів. Досліджували це поняття П. Друкер, Д. МакГрегор, А. Маслоу, Ф.Тейлор, А. Файоль та ін. Крім того вагомий внесок у дослідження здійснили й вітчизняні вчені: А. Колот, О. Кузьмін, Г. Куликов, О. Павловська й ін.

**Метою** статті є аналіз системи мотивації персоналу на підприємствах, характеристика основ, визначення особливостей мотивування персоналу.

**Виклад основного матеріалу.** Стимулювання праці є надзвичайно важливою складовою процесу управління працівниками на підприємствах різних видів економічної діяльності, організаційно-правових форм та форм власності. Поняття «мотивація» почали вивчати вже доволі давно.

Першим його ввів Артур Шопенгауер у своїй праці «Світ як воля і уявлення». Вже існує велика кількість визначень і трактувань цього терміна.

Колот А. М. визначає, що мотивація – це сукупність зовнішніх і внутрішніх рушійних факторів, що спонукають працівника до здійснення діяльності, визначають поведінку, форми діяльності та роблять цю діяльність спрямованою, орієнтованою на досягнення особистих та організаційних цілей.



Кузьмін О. Є. трактує мотивування як вид управлінської діяльності, що забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до діяльності, яка спрямована на досягнення особистих цілей та цілей організації [2].

Провівши аналіз авторських визначень, можна ключовими моментами поняття «мотивація» назвати спонукання на діяльність людей для досягнення поставлених цілей. На кожному підприємстві в будь-якій організації необхідний рушійний фактор для виконання роботи. Адже персонал може як покращити свою ефективність, так і погіршити її, а від цього залежить ефективність роботи підприємства та майбутній прибуток.

Тепер є багато теорій мотивування, найбільш відомі з них такі: теорії М. Туган-Барановського, Адамса, Врума, Д. Мак-Грегора, ієрархія потреб А. Маслоу. Ці теорії розподілені на дві групи: змістовні та процесійні. Перша група описує поведінку людини мотивами, в основі яких певні потреби, що і спонукають до дій. Друга група звертає увагу не тільки на потребах людини, але й на самому процесі стимулювання та визначенні таких умов, за яких цей процес буде ефективним.

Існує класифікація мотивації за різними ознаками:

- за джерелами виникнення мотивів мотивація буває внутрішньою і зовнішньою;
- за напрямом на досягнення цілей фірми виділяють мотивацію позитивну та негативну;
- за використовуваними способами розрізняють нормативну, примусову та стимулюючу мотивацію;
- за формою задоволення потреб можна виділити матеріальну та моральну мотивацію [2].

Для формування трудової мотивації персоналу найбільшу значущість має характер засвоєних працівником трудових норм і цінностей, які надають сенс його трудовій діяльності. У професійну трудову діяльність людина вступає з уже сформованою ціннісною свідомістю. Основна мета трудової мотивації персоналу полягає у стимулюванні виробничої поведінки працівників, орієнтованої на досягнення стратегічних завдань, що стоять перед ними.

Ступінь активності персоналу, його творчий, інноваційний характер залежить від очікування того, що зусилля призведуть до бажаного результату і будуть винагороджені. Якщо цінність винагороди, яку одержує працівник, збігається з його очікуваннями або перевищує їх, то це призводить до посилення його мотивації і, як наслідок, виникнення потреб і/або мотивів більш високого порядку, збільшенню зусиль, активізації діяльності в напрямку її удосконалення [4].

Для оцінки мотивації персоналу застосовується кілька відомих теорій мотивації. Виходячи з них провідні мотиви працівників промислових підприємств можна об'єднати у чотири групи:

1. Інтелектуальні мотиви. До цієї групи можна віднести інтелектуальний саморозвиток, захопленість ідеєю, прагнення до вирішення важких завдань та повної реалізації своїх інтелектуальних здібностей.
2. Матеріальні мотиви – одержання матеріальної винагороди (заробітна плата, премії, надбавки).
3. Моральні мотиви. Прикладом таких мотивів є визнання підприємством цінності роботи, внеску співробітника у розвиток підприємства; відчуття працівником своєї особливої значущості для підприємства, особливого покликання.
4. Статусні мотиви, пов'язані з прагненням людини посісти вищу посаду, виконувати складнішу, відповідальнішу роботу, працювати у сфері діяльності (організації), яка вважається престижною, суспільно значущою [5].

Основні завдання мотивації:

- формування в кожного співробітника розуміння сутності і значення мотивації в процесі праці;
- навчання персоналу і керівного складу психологічних основ спілкування на підприємстві;
- формування в кожного керівника демократичних підходів до керування персоналом з використанням сучасних методів мотивації.

Для вирішення цих завдань необхідний аналіз:

- процесу мотивації в організаціях;
- індивідуальної і групової мотивації;
- змін, що відбуваються в мотивації діяльності людини при переході до ринкових відносин [1].

Матеріальна мотивація, до якої переважно відносять заробітну плату, премії, бонуси та надбавки, спрямована в основному на задоволення фізіологічних потреб. Незважаючи на це, гроші не є єдиним і часто не



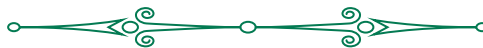
найефективнішим способом мотивації працівників. Вважається, що нематеріальна винагорода часом може виявитись більш ефективною, оскільки спрямована на задоволення психологічних і соціальних потреб людини. Ефективною ця мотивація виявиться лише для тих людей, які вже задовольнили свої базові потреби і впевнені в тому, що зможуть їх забезпечувати, та наступним етапом для них є самореалізація. До універсальних методів нематеріальної мотивації, які є ефективними як для великих підприємств, так і для середніх та дрібних, віднесемо такі: покращення робочого місця; позитивне ставлення керівництва до підлеглих; підвищення по службі; гнучкий графік; безкоштовне навчання; зайнятість працюючих у робочий час [3].

**Висновки.** Таким чином, проаналізувавши теоретичні основи мотивації праці, треба зазначити, що навіть за наявності новітніх технологій, сприятливих зовнішньоекономічних умов, якщо на підприємстві не сформована мотивація персоналу, високоефективну роботу отримати майже неможливо. Постійний економічний розвиток підприємства значною мірою залежить від зацікавленості персоналу в ефективній діяльності, коли людина є найважливішим елементом виробничого процесу і тією основою, за якої можливе досягнення ринкового успіху. Тобто, чим краще узгоджена система мотивації персоналу, тим активніше працівники досягатимуть результатів, направлених на реалізацію потреб підприємства. У сучасному світі необхідні нові механізми і інструменти, які б створили значущі стимули для продуктивної праці і максимальної реалізації потенційних здібностей людини. Саме тому потрібно й надалі дослідження цього напрямку, завдяки цьому стане можливим пов'язати очікування та поведінку персоналу з ефективною роботою підприємств.

*Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Мартиненко М. В.*

---

**Література:** 1. Васюта В. Б., Бульбаха Л. І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2016. № 6. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2016\\_6\\_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_6_33). 2. Ганас Л. М., Дорош О. І., Білець Л. В. Особливості мотивування працівників митних органів. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2020. Вип. 2. № 1. С. 13–20. 3. Климчук А. О. Мотивація персоналу як складова ефективного управління підприємством. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2016. Вип. 1. № 60. С. 135–141. 4. Сивицька І. Г., Синиченко А. В. Мотиваційна стратегія як провідна детермінанта оптимізації управління персоналом. *Економіка і організація управління*. 2019. Вип. 3. С. 92–100. 5. Устіловська А. С. Мотивація персоналу як один з основних інструментів успішного управління персоналом. *Молодий вчений*. 2017. № 4.4 (44.4). С. 112–115.



## СУЧАСНІ МЕТОДИ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ

УДК 331.103.15

**Забішний І. К.**

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У цій статті було розглянуто сучасні форми та методи навчання робочого персоналу, а також тенденції їх використання.

**Ключові слова:** персонал, навчання персоналу, методи навчання персоналу, відеонавчання, дистанційне навчання.



**Annotation.** This article deals with the modern forms and methods of staff training, as well as trends in their use.

**Keywords:** staff, staff training, methods of staff training, video training, distance learning.

**Постановка проблеми.** Запорукою успішної діяльності будь-якої організації є персонал. Від рівня його освіченості, професійних якостей, досвіду, мотивації залежить результативність бізнесу. Професійний і вдалих підбір, набір і відбір персоналу – це лише перша цеглина у фундаменті побудови успішної організації, основними завданнями менеджменту є постійний розвиток і спонукання до самовдосконалення персоналу, підвищення його лояльності до організації шляхом розкриття прихованого потенціалу через професійний розвиток, підвищення кваліфікації, стажування, дистанційне навчання тощо.

В умовах глобалізації соціально-трудоx відносин та їх розгалуження проблема розвитку персоналу є вкрай актуальною. Сьогодні недостатньо лише знайти висококваліфікованих працівників. Їх потрібно «виростити», щоб вони були ефективними та вірними компанії співробітниками. Це починається з етапу навчання.

Ефективність і можливість використання кожної з форм навчання персоналу залежить від специфіки виробництва на підприємстві, робочих обов'язків персоналу, матеріальних та інформаційних ресурсів підприємства, тому не кожна форма підходить будь-якому підприємству.

**Метою** статті є висвітлення сучасних методів навчання персоналу та їх класифікація.

**Вступ та основна частина.** Сучасні методи навчання персоналу об'єднують в собі кращі практики традиційних видів навчання персоналу. Сюди відносяться активні і пасивні методи навчання, групові та індивідуальні, з відривом і без відриву від виробництва тощо. У сучасній практиці навчання персоналу існує величезна кількість різних методів навчання. Кожен з них має свої переваги і недоліки. При плануванні навчання в кожній конкретній організації необхідно враховувати безліч чинників, щоб правильно скласти програму навчання і розвитку. Вибір методу навчання залежить від конкретної мети: отримати нові знання, сформувати вміння, виробити установку на рівні мислення, цінностей. Якщо говорити про досягнення цих цілей в комплексі, то необхідно використовувати кілька методів навчання.

Сьогодні виділяють соціальний, професійний та особистісний розвиток персоналу підприємств (організацій). Крім того, як справедливо зазначає Плугіна Ю. А., професійне зростання ґрунтується на кваліфікаційному, психофізіологічному та особистісному потенціалі [7]. Основні методи розвитку персоналу були підсумовані за дослідженнями [1–10] та наведені в табл. 1.

Таблиця 1

**Класифікація методів розвитку персоналу**

Класифікаційна ознака	Методи розвитку персоналу
За ступенем інноваційності	Традиційні
	Сучасні
За ступенем залучення	Пасивні
	Активні
За кількістю осіб, що навчаються	Індивідуальні
	Групові
За ступенем виробничої інтегрованості	Без відриву від виробництва
	З відривом від виробництва
За тривалістю	Довгострокові
	Середньострокові
	Короткострокові
За джерелами фінансування	Бюджетне фінансування
	Недержавні суспільні фонди й організації
	Міжнародні фонди й організації
	Фінансові ресурси підприємства
	Власні фінансові ресурси індивіда
За засобами навчання	Власними силами підприємства
	Із залученням сторонніх організацій



Навчання – це один із найбільш дієвих способів розвитку персоналу підприємства. Окрім традиційних методів розвитку персоналу, існують інноваційні, які широко застосовуються в європейських країнах, тоді як в Україні тільки починають використовуватися в практиці діяльності підприємств. Методи навчання персоналу класифіковані на рис. 1.



Рис. 1. Класифікація методів навчання персоналу

До сучасних методів навчання персоналу відносять такі [5; 10].

1) Відеонавчання – наочне навчання, яке реалізується за допомогою надання персоналу аудіо- та відеопрограм, електронних документів тощо.

2) Дистанційне навчання – використання телекомунікаційних технологій для навчання персоналу на відстані (найбільш застосовуваним його різновидом є Skype-навчання, використання Google Meet або прослуховування вебінарів на різних вебплатформах).

3) Модульне навчання – очне (прив'язане до навчального центру) навчання, що складається з окремих тематичних блоків (модулів), спрямованих на досягнення певного результату (рішення конкретної бізнес-задачі, розвиток певних компетенцій тощо). Навчальний курс має включати опанування теоретичного матеріалу, виконання практичних робіт, а також підсумкових проєктів. Залежно від обсягу знань, який необхідно засвоїти, і компетенцій, яких слід набути, визначається тривалість модульного навчання.

4) Кейс-навчання – розгляд практичних ситуацій з досвіду діяльності різних підприємств, що передбачає аналіз і групове обговорення гіпотетичних або реальних ситуацій. Такий метод розвиває здібності до аналізу, діагностики та прийняття обґрунтованих рішень та є найбільш ефективним для керівників різного рівня.

5) Тренінгове навчання приділяє основну увагу набуттю практичних компетенцій, тоді як теоретичний блок є мінімізованим.

Метою тренінгів є моделювання наближених до реальності ситуацій з метою розвитку певних практичних навичок, освоєння нових моделей поведінки, зміни ставлення до виконання завдань тощо. Цей метод є сукупністю інструментів, які доповнюють один одного: ділові, рольові та імітаційні ігри, дискусії, дебати тощо. Ділова гра передбачає відпрацювання навчальної тематики на основі ситуацій та матеріалу, що моделюють ті або інші аспекти професійної діяльності слухачів.

Імітаційна гра спрямована на вироблення нових компетенцій, установок у поведінці, а також на формування підходів до вирішення нестандартних ситуацій; передбачає вибір метафори як проблемної ситуації, пошук рішення і подальше перенесення ефективних рішень в реальну практику.

Рольова гра моделює реальні чи типові ситуації з визначенням ролей учасників для пошуку ефективних рішень проблемної ситуації. Цей метод ефективний під час набуття навичок міжособистісного спілкування, зокрема, для працівників, які обіймають керівні посади.



6) Мозковий штурм – метод, що дає змогу генерувати велику кількість ідей для вирішення проблемної ситуації за обмежений проміжок часу з подальшим аналізом і вибором найбільш доцільного варіанта управлінського рішення. Найбільш ефективним цей метод є для роботи в команді (малих групах).

7) Метод поведінкового моделювання покликаний виробити у співробітників певну модель поведінки в стандартних і нестандартних ситуаціях. Цей метод заснований на пошуку прикладу для наслідування («поведінкової моделі»), її аналізу і відтворення на практиці. Модель має максимально відобразити реальну ситуацію, тому є можливість відразу ж застосувати отримані знання на практиці.

8) Сторітелінг (мотиваційна розповідь) – метод навчання нових співробітників організації для ознайомлення з організаційною структурою, корпоративною культурою, локальними розпорядчими документами тощо. Навчання починається з моменту підбору персоналу до повної адаптації працівника; воно проводиться безпосереднім керівником (наставником) для надання інформації про організацію, її особливості, для контролю в період випробувального терміну (стажування).

9) Екшн-навчання – метод навчання для вирішення реальних проблем на практиці в процесі діяльності організації. Основою цього методу є створення робочої групи, що вирішує поставлене завдання. Термін навчання може тривати від кількох тижнів до року. За допомогою цього методу можна удосконалити компетенції зі стратегічного планування, навички прийняття обґрунтованих рішень, вирішити конкретні виробничі завдання.

10) Баскет-метод – метод імітації ситуацій «керівної діяльності», за якого співробітник долучається до ролі керівника. Цей метод застосовується до працівників, які претендуватимуть на керівну посаду.

11) Shadowing («стеження») – надання можливості працівнику, представленого до просування кар'єрними сходами, перекваліфікації, ротатції, не менше двох днів бути «тінню» співробітника, що займає певну посаду. Завдяки цьому номінант «занурюється» в специфіку певної роботи, може визначити сутність і обсяг необхідних йому знань, навичок і необхідних компетенцій.

12) Secondment (своєрідне «відрядження») є різновидом ротатції, що передбачає тимчасове переміщення працівника на інше місце роботи, в інший підрозділ організації з подальшим поверненням до виконання попередніх обов'язків.

13) Buddying – метод, який полягає у закріпленні за працівником партнера (buddy), завданням якого є надання постійного зворотного зв'язку про дії і рішення закріпленого за ним співробітника з метою виявлення «вузьких місць» в його роботі. Учасники є рівноправними, що відрізняє метод від наставництва.

14) Коучинг – метод консалтингу, в процесі якого людина (тренер), який зветься «коуч», допомагає підопічному працівнику досягти професійної мети, передаючи йому свій досвід за допомогою певних наглядів і навчань.

15) Майстер-клас – це одна з форм ефективного професійного, активного навчання, під час якого провідний (визнаний) спеціаліст розповідає і показує, як застосовувати на практиці нову технологію або новий метод.

**Висновки.** Сучасні навчання персоналу можна дуже просто поділити на зовнішнє та внутрішнє. Внутрішнє навчання проходить у межах організації, відповідно зовнішнє – поза її межами, часто із залученням ресурсів сторонніх організацій. Кожному з них властиві специфічні методи навчання, але також є спільні, які знаходяться в обох категоріях: ділові ігри, семінари та лекції.

Ця спільність дає можливість використовувати ці методи за умов дистанційного навчання у випадку, коли неможлива реалізація інших методів внутрішнього навчання, наприклад, у ситуації карантинних обмежень. Повторення таких ситуацій спонукає компанії до створення різноманітних форм для застосування як методів внутрішнього, так і зовнішнього навчання персоналу.

Отже, наразі існує загальна тенденція до переходу підприємств на дистанційні методи навчання персоналу з активним використанням засобів телекомунікацій, зокрема Skype, Google Meet, Zoom. Ці методи вже досить поширені в західних компаніях та вже з'являються в Україні.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Веретенникова Г. Б.*



**Література:** 1. Гетьман О. О. Розвиток персоналу в забезпеченні безпеки ринку праці. Вісник Запорізького національного університету. *Економічні науки*. 2016. № 1 (29). С. 97–105. 2. Брич В. Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. С. 13–16. 3. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. / за заг. ред. М. С. Татаревської. Одеса : Атлант, 2013. 427 с. 4. Красношарпа В. В. Навчання та розвиток персоналу в контексті конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2014. № 12 (15). С. 162–165. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2014/12/38.pdf>. 5. Мартиненко І. О. Місце професійного навчання у процесі розвитку персоналу. *Бізнес Інформ*. 2013. № 4. С. 418–422. URL: [http://www.business-inform.net/export\\_pdf/businessinform-2013-4\\_0-pages-418\\_422.pdf](http://www.business-inform.net/export_pdf/businessinform-2013-4_0-pages-418_422.pdf). 6. Партика І.В. Теоретичні аспекти розвитку персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності працівників та підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 8. Ч. 4. С. 74–76. 7. Пługина Ю. А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 42. С. 323–327. 8. Сливка О. А. Формування моделі розвитку персоналу на основі концепції людського розвитку. *Торгівля і ринок*. 2010. Вип. 29. С. 109–114. 9. Стебеняева Т. В. Современные методы повышения квалификации персонала как составная часть системы поддержания конкурентоспособности продукции компании. *APRIORI. Серия : Гуманитарные науки*. 2014. № 2. С. 1–11. 10. Ткаченко А. М. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення. *Економічний вісник Донбасу*. 2014. № 1. С. 194–197.



## РЕКЛАМА ЯК ОДИН З ІНСТРУМЕНТІВ ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

УДК 338.4

Заболотна Н. А.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У цій статті реклама розглянуто як один із інструментів маркетингової діяльності. Досліджено структуру комплексу маркетингових комунікацій, основні напрямки та документи планування маркетингової діяльності.

**Ключові слова:** реклама, маркетинг, комунікації, маркетингова діяльність.

**Annotation.** In this article, advertising is considered as one of the tools of marketing activities. The structure of the complex of marketing communications, the main directions and planning documents of marketing activities are considered.

**Keywords:** advertising, marketing, communications, marketing activities.

В умовах сучасного ринку, що характеризуються жорсткою конкуренцією, виникає необхідність у володінні найрізноманітнішою інформацією. Відносини конкуренції змушують керівників організацій постійно займатися пошуками інформації, перетвореннями, маркетинговими дослідженнями. Одним словом, реклама активно проникає у сфери політичного та економічного життя, гнучко використовуючи досягнення науково-технічного прогресу. Вимогам часу відповідають рекламні проєкти.

Аналіз і планування маркетингової діяльності розглядається різними вітчизняними вченими: Божкова В. В., Птащенко О. В. [1], Гольман І. А. [2], Катернюк А. В. [3], Котлер Ф. [4], Ляпина Т. В. [5], Панкратов Ф. Г., Баженов, Шахурин В. Г. [6], Потрашкова Л. В. [7], Мартиненко М. В., Ястремська О. О. [8] але багато питань вирішені не повною мірою.



**Метою** роботи є обґрунтування науково-теоретичних основ реклами, як одного з інструментів планування маркетингової діяльності.

Специфіка планування маркетингової діяльності і положення мас-медіа в суспільстві визначаються особливостями політичної та економічної ситуації, що склалася в країні, і характером ринку. Відносно залежності від влади знаходяться засоби масової інформації (ЗМІ), а отже, і значна частина рекламного бізнесу та маркетингової діяльності. Для контролю над ЗМІ виробляються різноманітні механізми: контроль за рекламними блоками, відключення від реклами, нерівні умови державних і недержавних ЗМІ в отриманні субсидій, своєрідна правова політика в цьому питанні [2].

Але, незважаючи на всі обмеження, на сторінках газет в теле- і радіоэфірі з'являються передачі та рубрики, орієнтовані на певну аудиторію. Цей факт говорить про інтерес з боку організацій різного профілю до питань планування ефективної маркетингової діяльності.

Взагалі комплексна маркетингова діяльність – це сукупність засобів, методів і способів поширення інформації [7]. Сутність реклами як діяльності можна пояснити в термінах тих функцій, які вона відіграє в бізнесі і суспільстві: маркетингової, комунікаційної, економічної, соціальної.

Насамперед, реклама розглядається як один з інструментів маркетингової діяльності – процесу планування і реалізації задуму, цінової політики, просування, поширення ідей, товарів і послуг з метою створення умов для обмінів, які задовольняють потреби споживачів і забезпечують досягнення організаційних цілей [6]. Як і будь-яка інша сфера діяльності, маркетинговий комплекс має свою структуру (маркетинговий мікс), яка складається з таких інструментів: продукт, ціна, місце, просування або маркетингові комунікації.

Є підходи [4] щодо засобів планування маркетингових комунікацій, в якому вони діляться:

1. Основні (реклама і прямий маркетинг, до якого відносяться: особистий продаж; каталог-маркетинг; телефонний маркетинг (магазин на дивані); Internet-маркетинг; зв'язки з громадськістю та стимулювання збуту.
2. Синтетичні: спонсорство; участь у виставках; інтегрований маркетинг в місцях продажу; брендинг; чутки.

Слід зауважити, що реклама не єдиний, але найбільш зримий елемент маркетингових комунікацій, які своєю чергою, відіграють важливу роль у структурі маркетингу, а маркетинговий план входить до складу загального бізнес-плану організації.

Реклама – це оплачувана неперсоніфікована комунікація про продукцію, послуги та ідеї, здійснювана ідентифікованим спонсором, зазвичай має характер переконання і використовує різні інформаційні носії з метою схилити до чого-небудь аудиторію і вплинути на неї [3].

Реклама – цілеспрямований інформативний вплив опосередкованого характеру на споживача з метою просування товарів і послуг на ринок. Без реклами неможливе формування широких ринків продажу товарів, перетворення потенційно існуючих потреб певної цільової аудиторії на інтенсивний попит. Сучасний покупець опинився перед світом товарів і послуг, який щосекунди розширюється. Це змушує покупця дедалі частіше звертатися за порадою до фахівців, прислухатися до авторитетів у сфері рекламно-інформаційних послуг [5].

Відмінною ознакою сучасної реклами є не просто формування попиту на продукт, а управління ним всередині обраної групи споживачів. Реклама закладає фундамент реалізації товарів.

Планування маркетингової діяльності відображає такі елементи [7]:

1. Загальна стратегія реклами: цілі, охоплення аудиторії, предмет реклами, концепція товару (конкурентна перевага, імідж, індивідуальність товару, позиціонування товару);
2. Стратегія рекламного звернення (творчий план);
3. Стратегія вибору каналів рекламних комунікацій (медіа-бриф, медіа-план, медіа-обрахунок, графік розміщення реклами, рекламний бюджет);
4. Стратегія просування (використання поряд з рекламою інших засобів маркетингової комунікації);
5. Стратегія оцінки ефективності плану реклами в цілому і складових його елементів.

Основною формою реалізації маркетингової діяльності організації є рекламна кампанія, яка являє собою «чітку послідовність рекламних заходів, що підпорядковані одній меті і проводяться планомірно у взаємному зв'язку протягом певного періоду часу» [4, с. 58]. Етапами планування рекламної діяльності фірми в цілому і рекламних кампаній зокрема є:



1. Ситуаційний аналіз: дослідження компаній і товару; виділення сегмента ринку; вивчення аудиторії, виявлення конкурентів.

2. SWOT-аналіз спрямований на вивчення внутрішніх факторів, переваг і можливостей, а також зовнішніх факторів: аналіз ризику основних закономірностей і тенденцій ринку. На основі ситуаційного аналізу стають можливими всі види планування: загальне стратегічне, маркетингове та рекламне.

3. Формування рекламної концепції: виділення принципових установок і напрямків у проведенні рекламних кампаній, формулювання цілей і завдань, визначення спрямованості рекламної кампанії, остаточне позиціонування.

4. Розробка плану засобів розміщення реклами та творчого плану просування.

5. Оцінка ефективності збутової та комунікаційної ефективності рекламної кампанії [1].

Дослідження ефективності можуть проводитися протягом всієї рекламної кампанії: спочатку і в кінці. Для цих цілей активно використовуються соціологічні методи досліджень, від спостережень до контент-аналізу.

Дотримання всіх цих етапів у плануванні рекламної діяльності дозволить створити ефективний рекламний проект і реалізувати комунікаційні та економічні цілі організації.

Для успіху рекламних кампаній необхідне розуміння того, як працює маркетинг і яку роль відіграє в маркетинговій стратегії і тактиці реклама.

Як важливий інструмент маркетингової політики фірми реклама має інформувати споживачів про наявність товару, його ціну, техніко-експлуатаційні характеристики, переваги стосовно аналогічної продукції конкурентів, місце, де товар можна придбати, тощо. Однак передовсім сучасна реклама має спонукати до купівлі, тому що в цьому й полягає її сутність та основна функція [8].

Тому в рекламній діяльності необхідно керуватися такими основними принципами:

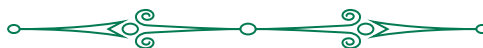
- реклама мусить створити, підтримати, поглибити імідж фірми та її товару (послуги);
- реклама мусить поліпшити імідж давно створеного товару;
- реклама має змусити покупця купувати товар у період спадання попиту;
- реклама має зацікавити покупця, який належить до ще неохопленого сегмента ринку;
- реклама має спростувати те, що може стати причиною упередженого або неприхильного ставлення до товару чи послуги, сприяти тому, щоб у майбутнього споживача з'явилося бажання придбати цей товар.

Отже, правильно проведена рекламна кампанія допоможе службі маркетингу забезпечити постійний високий рівень продажу товарів і послуг, швидке реагування на зміни ринкової ситуації, вжиття відповідних заходів для нейтралізації діяльності конкурентів, коригування діяльності згідно зі змінами вимог покупців.

Науковий керівник – старший викладач Козлова І. М.

---

**Література:** 1. Божкова В. В., Птащенко О. В., Сагер Л. Ю., Сигида Л. О. Трансформації інструментарію маркетингових комунікацій в умовах глобалізації. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 73–82. 2. Гольман И. А. Рекламное планирование. Рекламные технологии. Организация рекламной деятельности. Москва : Гелла-Принт, 2016. 415 с. 3. Катернюк А. В. Современные рекламные технологии: коммерческая реклама. Ростов-на-Дону : Феликс, 2018. 320 с. 4. Котлер Ф. Основы маркетинга. Санкт-Петербург : Вильямс, 2018. 943 с. 5. Ляпина Т. В. Политическая реклама. Киев, 2016. 220 с. 6. Панкратов Ф. Г., Баженов Ю. К., Шахурин В. Г. Рекламная деятельность. Москва : Маркетинг, 2019. 364 с. 7. Потрашкова Л. В. Оцінювання маркетингової діяльності підприємства за критерієм створення майбутніх спроможностей до формування попиту. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 3. С. 47–55. URL: [http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2015\\_3\\_47\\_55.pdf](http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2015_3_47_55.pdf). 8. Martynenko M. V., Gerasimov O. K., Yastremka O. O. Social and marketing aspects of transformation processes in Ukraine in conditions of European integration. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2018. Т. 4. № 27. С. 485–496. URL: <http://fdk.org.ua/article/download/154311/153966>.





## ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ РИНКУ КОРПОРАТИВНИХ БОРГОВИХ ЦІННИХ ПАПЕРІВ В УКРАЇНІ

Сичова В. А.  
Зайцева В. В.

УДК 336.763.3(477)

Студенти 3 курсу  
факультету фінансів і обліку ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У цій статті розглянуто ключові проблеми розвитку ринку корпоративних боргових цінних паперів в Україні та можливі шляхи їх вирішення. Зазначено основні поняття та проаналізовано статистичні показники розвитку ринку корпоративних облігацій.

**Ключові слова:** ринок цінних паперів, фондовий ринок, корпоративні облігації, інвестори, Україна.

**Annotation.** This article discusses the key problems of corporate debt securities market development in Ukraine and possible ways to solve them. The basic concepts and statistical indicators of the bonds market are analyzed.

**Keywords:** securities market, stock market, corporate bonds, investors, Ukraine.

Важливим елементом створення надійних та ефективних ринкових відносин є ринок боргових цінних паперів. Залежно від того, наскільки ефективно він буде функціонувати, настільки будуть розширюватися в обсязі ринкові взаємовідносини, зростати обсяги виробництва та добробут населення країни в цілому.

Аналіз властивостей застосування боргових цінних паперів виявляє проблему ефективного використання цих інструментів українськими корпораціями, а також подальшого розвитку підприємств для досягнення фінансової стабільності. Тому дослідження сучасного стану ринку корпоративних боргових цінних паперів є актуальним.

Проблемами розвитку корпоративних боргових цінних паперів займалися такі вчені: Д. О. Васильєва [1], Г. Ю. Дубик [2], М. В. Стецько [3], Л. М. Германенко [4] та ін.

**Метою** статті є виявлення проблем та обґрунтування напрямів розвитку українського ринку корпоративних боргових цінних паперів.

Однією з основних функцій ринку боргових цінних паперів в цілому є залучення коштів до підприємств і забезпечення доступу до більш дешевого капіталу завдяки цінним паперам, ніж за кредитами. Боргові цінні папери – це інструмент, що засвідчує відносини позики та передбачає зобов'язання емітента або особи, яка видала неемісійний цінний папір, сплатити у визначений строк кошти, передати товари або надати послуги відповідно до зобов'язання [5].

Згідно із Законом України «Про цінні папери та фондовий ринок» до основних видів боргових цінних паперів належать [5]: облігації підприємств, державні облігації, облігації місцевих позик, казначейські позики України, ощадні сертифікати, векселі, облігації міжнародних фінансових організацій, облігації Фонду гарантування вкладів фізичних осіб.

Перевагою боргових цінних паперів є те, що вони є більш гнучкими інструментами, які виступають джерелом додаткових коштів для позичальників і мають певні переваги порівняно з банківськими кредитами.

Для підприємств такими інструментами є типові представники боргових цінних паперів – облігації. Вони сприяють розширенню числа кредиторів, а отже, можливостей залучення капіталу, бо, по-перше, розмір відсоткових ставок за ними є меншим, а по-друге, вимоги щодо забезпечення позик є більш лояльними порівняно з банківськими кредитами [1]. На жаль, практика залучення додаткових коштів за рахунок емісії корпоративних облігацій не є розповсюдженим явищем для українських підприємств. Динаміка обсягів випуску облігацій порівняно з фінансовими результатами діяльності українських підприємств наведено на рис. 1.

Зі статистичних даних і побудованої на їх основі діаграми (рис. 1) можна сказати, що такий ефективний інструмент розвитку і залучення капіталу, як корпоративні боргові цінні папери, використовується в економіці



України в дуже малому обсязі. Це можна пояснити низьким розвитком ринку капіталів, погіршенням економічної ситуації та нижчим, порівняно з західними країнами, рівнем фінансової грамотності та досвідченості менеджерів компаній [5].

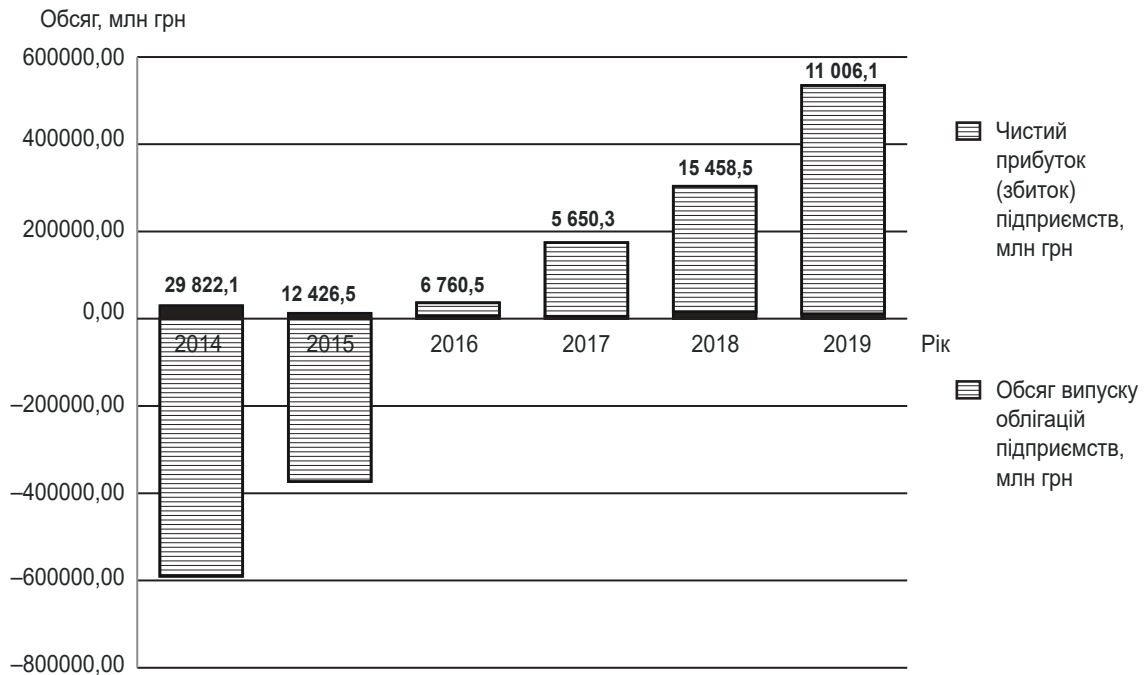


Рис. 1. Динаміка обсягів випуску облігацій підприємств і фінансових результатів їх діяльності

Джерело: побудовано авторами на основі [6; 7]

Важливо також виділити особливості функціонування ринку корпоративних облігацій з точки зору ступеня його інформаційної прозорості. Однією з характерних рис боргового ринку цінних паперів в Україні є інформаційна проблема. Вона полягає в тому, що один з контрагентів проінформований набагато краще за іншого. Виникає нерівний доступ до інформації для різних груп учасників ринку і це призводить до великої кількості інсайдерських угод за цінами, що не відображають реальну вартість цінних паперів. Наслідками цього є маніпулювання ринковими цінами і дохідностями активів та спотворення статистики торгів. Незважаючи на розробку законодавчої бази щодо боротьби зі зловживанням інсайдерської інформації на фондовому ринку України, більшість норм залишається неефективними.

В українській практиці ще не було жодного факту встановлення відповідальності за розголошення інсайдерської інформації. Така ситуація значно знижує і без того низьку ліквідність фондового ринку України. Таким чином, проблема асиметрії інформації, а також низький рівень захищеності власників облігацій з юридичної точки зору є причиною того, що цей вид цінних паперів стає недостатньо привабливим для інвесторів. Із цього можна зробити висновок, що український фондовий ринок має ознаки неефективності або ірраціональності. За такої ситуації курси цінних паперів часто не відповідають їхній реальній інвестиційній вартості, коливання цін можуть мати випадковий характер, а деякі інвестори можуть отримувати надприбутки [2].

Також, проаналізувавши нормативно-правове регулювання ринку корпоративних облігацій в Україні, можна сказати, що донедавна на рівні законодавства було зроблено дуже мало кроків для розвитку даного сегменту. Проте влітку 2020 року було прийнято Закон України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки», який спрямований на захист прав інвесторів [8].

Прийняття цього закону є дуже важливим кроком на шляху до розвитку ринку корпоративних облігацій. Злагоджена робота цього ринку (за умовою виконання вже чинного законодавства) може надати реальні можливості фінансування для розвитку не тільки емітентам, а й усій економіці України.

Якщо розглянути міжнародну практику використання корпоративних облігацій, то можна сказати, що цей інструмент залучення коштів є достатньо затребуваним на світовому ринку, хоча і соціальна сфера займає більшу частку.



Станом на серпень 2020 року загальний розмір світових ринків облігацій у перерахунку на умовно еквівалентний долар США становить приблизно 128,3 трлн. Вони складаються з облігацій SSA (англ. social security administration – управління соціального забезпечення) на суму 87,5 трлн дол. та корпоративних облігацій на 40,9 трлн дол. [9].

Як видно з рис. 2, корпоративні облігації мають доволі вагому частку на світовому ринку облігацій.

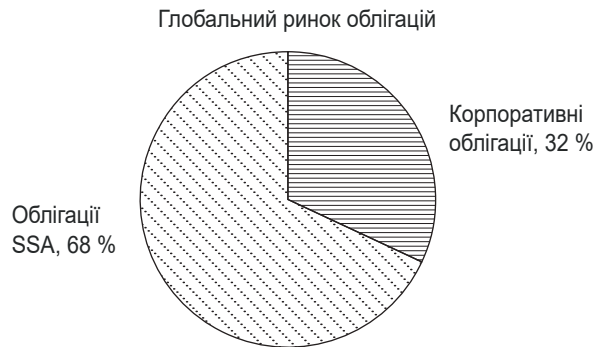


Рис. 2. Структура світового ринку облігацій

Джерело: побудовано авторами на основі даних Bloomberg за 08.2020 р. [9]

Виявлення та вирішення основних проблем, які заважають нормальному функціонуванню вітчизняного ринку корпоративних облігацій, є важливим кроком на шляху до сталого розвитку українських підприємств та економіки в цілому. Такими проблемами є:

- загальна нерозвиненість ринку капіталів та інфраструктури;
- відсутність належного нормативно-правового забезпечення емісії, обігу та погашення корпоративних облігацій;
- економічна слабкість вітчизняних підприємств та надто високі ризики для міжнародних інституційних інвесторів;
- високий рівень накладних витрат, пов'язаних з емісією облігацій;
- відсутність кредитних рейтингів потенційних емітентів облігацій;
- неякісний менеджмент і невиконання критеріїв корпоративного управління [4].

Таким чином, можна зробити висновок, що ринок корпоративних боргових цінних паперів і загалом фондовий ринок України мають суттєві проблеми, які негативно впливають і заважають подальшому розвитку.

Вдосконалення ринку цінних паперів потрібно починати з загальної стабілізації економіки. Наступним кроком має бути вдосконалення законодавства України, яке має чітко регулювати всі види операцій з цінними паперами і створювати сприятливі умови для функціонування фондового ринку. З іншого боку, необхідне не лише прийняття, а ще й імплементація цих норм у практику і розвиток економічного підґрунтя для того, щоб для підприємств залучення капіталів за допомогою випуску корпоративних цінних паперів стало реально ефективним інструментом розвитку. Бо саме цей інструмент є більш прогресивним та ефективним, ніж банківські кредити, що підтверджує міжнародна практика.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Андрійченко Ж. О.*

---

**Література:** 1. Васильєва Д.О. Економетричне моделювання ємності ринку корпоративних облігацій України. *Ринок цінних паперів України*. 2018. № 1–2. С. 49–54. 2. Дубик Г. Ю. Особливості ринку корпоративних облігацій України. *Наукові праці Львівського національного університету імені Івана Франка*. 2020. URL: <http://libfor.com/index.php?newsid=3783>. 3. Стецько М. В. Інструментарій корпоративних облігацій у фінансуванні підприємств. *Економічний аналіз*. 2017. Т. 27. № 2. С. 57–67. 4. Германенко Л. М., Барабан Л. М. Перспективи розвитку ринку боргових фінансових інструментів в Україні. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*.



2016. Вип. 2 (21). С. 63–70. **5.** Про державне регулювання ринку цінних паперів : Закон України від 03.07.2020 № 448/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448/96-%D0%B2%D1%80#Text>. **6.** Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/news/insights>. **7.** Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>. **8.** Про ринки капіталу та організовані товарні ринки : Закон України від 19.06.2020 № 738-ІХ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/738-20#Text>. **9.** Міжнародна асоціація ринків капіталу (ICMA). URL: <https://www.icmagroup.org/Regulatory-Policy-and-Market-Practice/Secondary-Markets/bond-market-size>.



## АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ОЦІНКИ ЯКОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 658.56

Запрій Н. А.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті проаналізовано процес оцінки якості управління персоналом підприємства. Системний підхід до управління персоналом у сучасних економічних умовах дозволяє здійснювати регулювання взаємозв'язків між суб'єктами та об'єктами управління персоналом з урахуванням цілей підприємства та прийнятої концепції управління персоналом. Наведено схему процесу оцінки якості управління персоналом. Економічний ефект від такої діяльності виявляється лише за умов масовості та регулярності подання пропозицій та ініціатив.

**Ключові слова:** процес, оцінка якості управління персоналом, підприємство.

**Annotation.** The article permeates the process of assessing the quality of personnel management. A systematic approach to personnel management in modern economic conditions makes it possible to regulate the relationship between the subjects and objects of personnel management, taking into account the goals of the enterprise and the accepted concept of personnel management. The diagram of the process of assessing the quality of personnel management is presented. The economic effect of such activities is manifested only in the conditions of mass scale and regularity of submission of proposals and initiatives.

**Keywords:** process, assessment of the quality of personnel management, enterprise.

Управління персоналом є найбільш складним управлінським процесом на підприємстві, як з точки зору оцінки самого процесу діяльності, так і оцінки результативності цієї діяльності. Ця обставина обумовлює необхідність розробки відповідного інструментарію щодо оперативного отримання поточної інформації про реальний стан якості управління персоналом [1].

Системний підхід до управління персоналом у сучасних економічних умовах дозволяє здійснювати регулювання взаємозв'язків між суб'єктами й об'єктами управління персоналом з урахуванням цілей підприємства та прийнятої концепції управління персоналом. При проведенні оцінки системи управління персоналом слід ураховувати, що ця система є складною за своєю структурою та спрямована на отримання бажаного кінцевого результату при досягненні загальної мети підприємства.

Проблеми управління персоналом займають важливе місце в менеджменті і досліджувалися багатьма вченими, такими як: Бовин А. А. [1], Гриньова В. М. [2], Кибанов А. Я. [3], Одегов Ю.Г. [4], Сименко І. В. [5], Ястремська О. М. [6].



**Метою** статті є аналіз процесу оцінки якості управління персоналом підприємства.

У зарубіжній практиці оцінювання управління персоналом одержало поширення застосування специфічних методів та підходів. Із метою оцінки ефективності й удосконалення системи управління персоналом спеціалістами використовуються HR-метрики (Human Resource (англ.) – людські ресурси), що являють собою сукупність показників, які дозволяють оцінити та визначити основні HR-процеси підприємства. Ці HR-метрики передбачають зіставлення показників, що були отримані з установленими еталонами – бенчмарками у процесі аналізу підприємств однієї галузі [2; 3].

Як бенчмарки авторами пропонуються показники, розраховані як середні за галуззю, і показники компаній – основних конкурентів. З огляду на те, що важким моментом є одержання інформації щодо стану та рівня вищезазначених показників, то у процесі оцінювання в HR-метриках рекомендовано також використання показників, що є найкращими у світовій практиці або власних даних підприємства за попередні періоди. Однак недоліком цього підходу є застосування таких показників, що є складними у вимірюванні та потребують аналізу тільки у динаміці.

Подібна оцінка орієнтована на краще використання ресурсів і підвищення конкурентоздатності підприємства. Вимір і оцінювання результатів на основі показників, що відбивають кількісну сторону діяльності підприємства, не є складним, оскільки існує методика економічного аналізу. Однак для оцінки якості управління недостатньо знати тільки значення й рівень досягнутих економічних показників, необхідно також оцінити їхню структуру, тобто розташування (співвідношення) у певній послідовності залежно від обраних пріоритетів у зміні їхніх значень.

Вимір і оцінка якості управління можуть здійснюватися за допомогою методу розпізнавання образів, тобто шляхом порівняння оцінюваної структури показників (за певний період) зі структурою, обумовленою як еталон (нормативу).

Оцінювана (фактична) структура показників може представляти будь-які їхні комбінації й відбивати сформовані пріоритети в реальних умовах дії системи менеджменту. Відхилення в структурі показують рівень якості управління, досягнутий за певний період.

По величині відхилення можна судити про зміст і характер діяльності в області рішення проблем, допущених помилках у розробці й реалізації стратегій розвитку. Число показників у структурах установлюється виходячи із цілей оцінки, наявних ресурсів і вимог до точності. Процес оцінки якості управління персоналом можна вибудувати по наступній схемі (рис. 1) [4; 5].

Якісне управління персоналом стає джерелом створення стійких конкурентних переваг суб'єктів господарювання, підсилення їх потенційної цінності та задоволення споживчого попиту. Дослідження в економічних науках дозволяють дійти висновку, що інвестиції в персонал приводять до більшого економічного ефекту, ніж інвестиції в розвиток техніки та технології [82]. Порівняно з інвестиціями в інші форми капіталу, інвестиції в персонал є найбільш вигідними з точки зору як окремої людини, так і всього суспільства в цілому, оскільки забезпечують досить значний за обсягом, тривалий за часом і інтегральний за характером, економічний і соціальний ефект [6].

Узагальнення досвіду роботи підприємств свідчить про те, що діяльність у цьому напрямі має здійснюватися безперервно й не може обмежуватися вирішенням тільки однієї проблеми.

Економічний ефект від такої діяльності виявляється лише за умов масовості й регулярності подання пропозицій та ініціатив.

Тому на підприємствах України доцільно ретельно підходити до вибору колективних форм і методів управління підприємством у сфері поліпшення якості процесів залежно від конкретних цілей, завдань та можливостей працівників щодо їх колективного вирішення.

Отже, в результаті узагальнення теоретичних і практичних підходів до оцінки якості управління персоналом удосконалено систему показників комплексної оцінки якості управління персоналом з урахуванням системного підходу, що дозволяє отримувати об'єктивну та оперативну інформацію про якість управління персоналом.

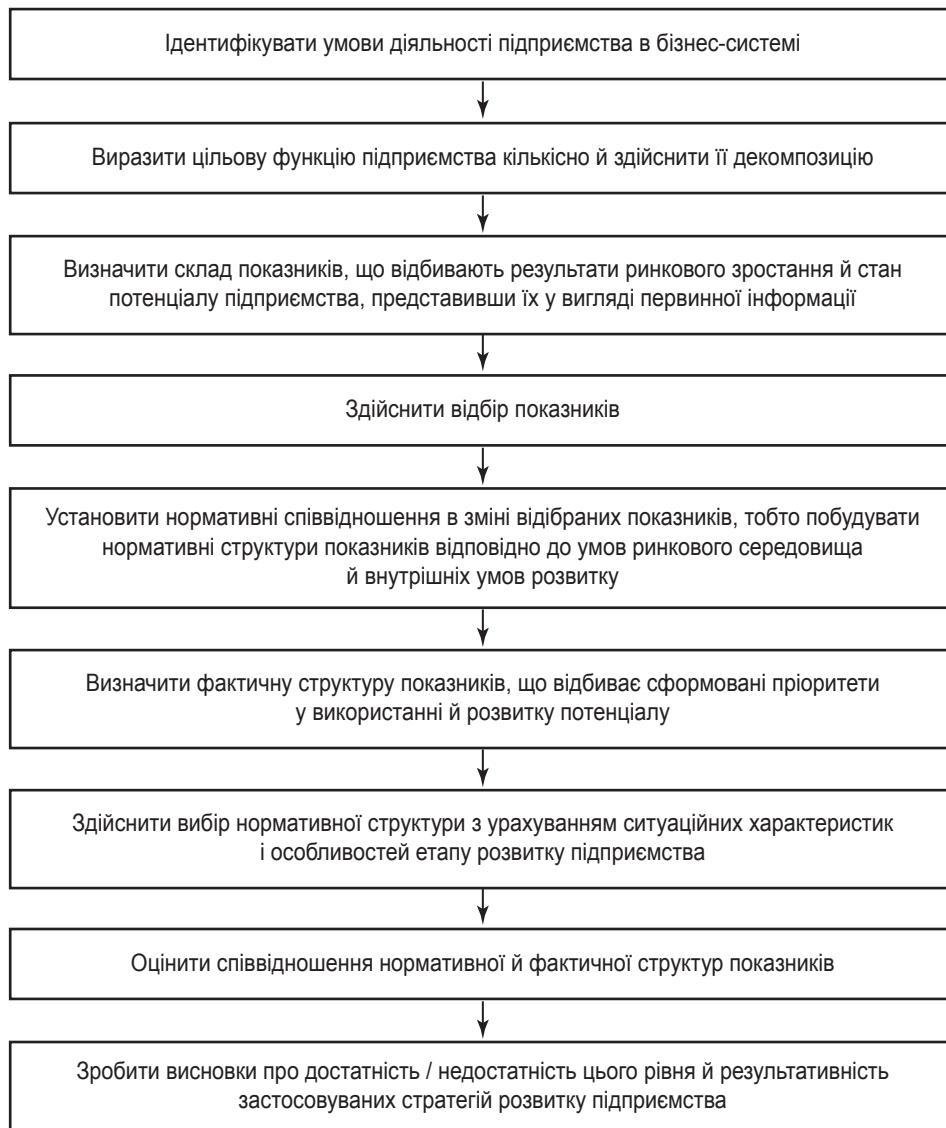
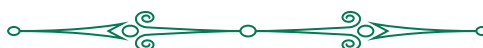


Рис. 1. Схеми процесу оцінки якості управління персоналом

**Література:** 1. Бовин А. А., Чередникова Л. Е., Якимович В. А. Управление инновациями в организации : учеб. пособие по спец. «Менеджмент организации». Москва : Омега-Л, 2009. 415 с. 2. Гриньова В. М., Ястремська О. М. Проблеми управління трудовими ресурсами підприємства : наук. вид. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2009. 192 с. 3. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом. Москва : ИНФРА-М, 2007. 446 с. 4. Одегов Ю. Г., Карташова Л. В. Управление персоналом, оценка эффективности. Москва : Экзамен, 2002. 256 с. 5. Сименко І. В. Якість систем управління підприємствами: методологія, організація, практика : монографія. Донецьк : ДонНУЕТ, 2009. 349 с. 6. Ястремська О. М. Оцінювання результатів діяльності управлінського персоналу: теоретичні та практичні аспекти : монографія. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2012. 196 с.





## СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ ЛІЗИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

УДК 336.774

Кальченко Б. Р.  
Бульчанська А. С.

Студенти 3 курсу  
факультету фінансів і обліку ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розкрито сутність лізингу, порядок здійснення лізингової діяльності, проведено аналіз лізингової діяльності в Україні за останні три роки, виявлено основні проблеми лізингової діяльності та шляхи їх вирішення.

**Ключові слова:** лізинг, предмет лізингу, лізингодавець, лізингоотримувач, постачальник.

**Annotation.** The article reveals the essence of leasing, the procedure for carrying out leasing activities, analyzes leasing activities in Ukraine over the past three years, identifies the main problems of leasing activities and ways to solve them.

**Keywords:** leasing, subject of leasing, lessor, lessee, supplier.

У світовій економіці лізинг займає друге місце за обсягами інвестицій після банківського кредитування. Це один із прогресивних методів матеріально-технічного забезпечення виробництва, тому наразі актуальним є акцентування на питаннях розвитку нової галузі для України.

Дослідженням сутності лізингової діяльності займалися багато українських та іноземних вчених, серед яких слід відзначити: І. Вишневецького, А. Краковську та Н. Педос [1]; В. Ярову [2], Н. Внукову [3] та ін.

**Метою** статті є виявлення основних проблем лізингової діяльності в Україні та розробка рекомендацій щодо їх вирішення.

Багато вітчизняних та іноземних економістів пов'язують поняття лізингу з орендою та кредитом. Лізингова компанія викуповує у продавця товар і здає його в користування своєму клієнтові на обумовлений термін. Весь цей час товар знаходиться у власності лізингової компанії, а позичальник зобов'язаний вносити щомісячні лізингові платежі [1–3].

Відносини лізингу на рівні законів регулюються трьома нормативними актами: Цивільним кодексом України (параграф 6 глави 58), Господарським кодексом та Законом України «Про фінансовий лізинг» від 16.12.97 № 723/97.

Згідно з Господарським кодексом (ст. 292) лізинг – це господарська діяльність, спрямована на інвестування власних чи залучених фінансових коштів, яка полягає в наданні за договором лізингу однією стороною (лізингодавцем) у виключне користування другій стороні (лізингоодержувачу) на визначений строк майна, що належить лізингодавцю або набувається ним у власність (господарське відання) за дорученням чи погодженням лізингоодержувача у відповідного постачальника (продавця) майна, за умови сплати лізингоодержувачем періодичних лізингових платежів [4].

Предметом договору лізингу може бути неспоживна річ, визначена індивідуальними ознаками, віднесена відповідно до законодавства до основних фондів. Не можуть бути предметом договору лізингу земельні ділянки та інші природні об'єкти, а також інші речі, встановлені законом [5].

Розглядаючи місце лізингу в системі економічних відносин, Н. М. Внукова пропонує включити сутність лізингу в систему орендних відносин, які поєднує в собі лізинг [3]. Проте в економічній теорії та практичній діяльності лізинг, зокрема фінансовий, може бути охарактеризований такими визначеннями, що відображають його сутність:

- спосіб купівлі-продажу основних засобів або права користування чужим майном;
- спосіб кредитування підприємницької діяльності;
- спосіб інвестиційної діяльності;



- одна з форм довгострокової оренди;
- операції за чужий рахунок, тобто керування чужим майном за дорученням довірителя [3].

На українському ринку лізингу домінує фінансовий лізинг. Це цілком характерно на початковому етапі розвитку ринку лізингу, оскільки клієнти здебільшого зацікавлені в отриманні предмета лізингу у власність наприкінці дії договору лізингу [6].

Вартість договорів фінансового лізингу за галузями наведено в табл. 1.

Таблиця 1

**Структура лізингового портфеля за галузями**

Назва галузі	01.2019, млн грн	01.2020, млн грн	Зміни		Питома вага на 01.2020, %
			Абсол.	%	
Будівництво	1 374,10	1 133,30	-240,8	-17,5	4,3
Добувна промисловість	230,2	278,8	48,6	21,1	1,1
Легка промисловість	154,5	20,4	-134,1	-86,8	0,1
Машинобудування	33	69,9	36,9	111,8	0,3
Металургія	972,9	455,3	-517,6	-53,2	1,7
Сільське господарство	5 113,20	6 758,80	1 645,60	32,2	25,8
Сфера послуг	1 152,90	1 723,50	570,6	49,5	6,6
Транспорт	6 095,20	5 262,40	-832,8	-13,7	20,1
Харчова промисловість	856,7	1 557,10	700,4	81,8	5,9
Хімічна промисловість	99,1	131,3	32,2	32,5	0,5
Медичне обслуговування	228	80,9	-147,1	-64,5	0,3
Комп'ютерна та телекомунікаційна сфера	130	353,5	223,5	171,9	1,3
Переробна промисловість	72,7	199,1	126,4	173,9	0,8
Інше	5 680,60	8 220,50	2 539,90	44,7	31,3
Всього	22 193,10	26 244,80	4 051,70	483,7	100

Джерело: побудовано авторами за даними [8]

Як видно з табл. 1, по деяких, в тому числі і лідируючих галузях, відбулося скорочення темпу приросту лізингу: у транспортній галузі на 13,7 %, у будівництві – на 17,5 %, у металургії – на 53,2 %. При цьому позитивною є тенденція до зростання лізингу у харчовій промисловості – на 81,8 %; машинобудуванні, комп'ютерній та телекомунікаційній сфері, переробній промисловості – більше 100 %.

Право на надання послуг фінансового лізингу, на підставі ліцензії, виданої Нацкомфінпослуг, мають 183 юридичних осіб – лізингодавців, 280 фінансових компаній та 88 банків (рис. 1).

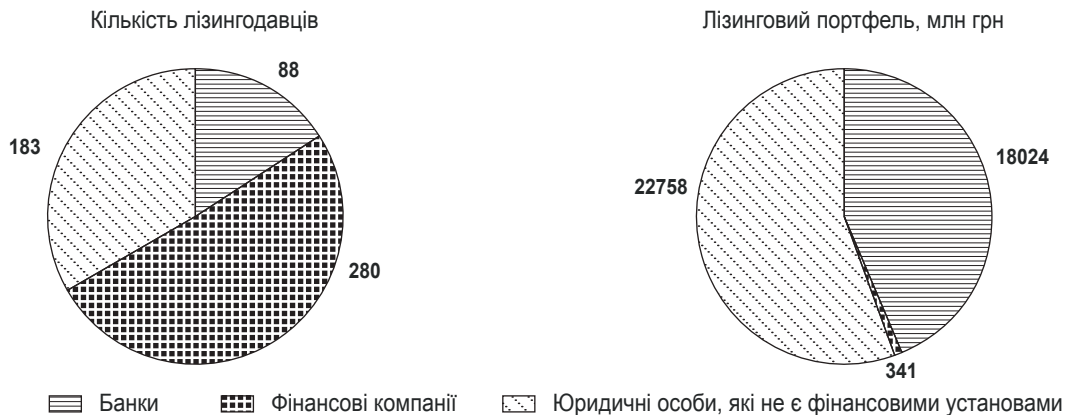


Рис. 1. Структура лізингового ринку України на початок 2020 р.

Джерело: побудовано авторами за даними [7]



Як видно з рис. 1, найбільшу частку в лізинговому портфелі займали юридичні особи, які не є фінансовими установами, хоча по кількості вони не є лідируючими. Найменшу частку в лізинговому портфелі (0,8 %) займали фінансові компанії, при тому, що по кількості вони переважають усіх інших лізингодавців разом узятих. Незважаючи на те, що кількість банків серед лізингодавців найменша, проте їх вклад в лізинговий портфель складає 18 024 млн грн (тобто 43 %).

Якщо порівняти обсяги кредитування банками суб'єктів господарювання з загальним обсягом лізингового портфеля (рис. 2), то стає очевидним потенціал розвитку лізингу як потужного інструменту залучення ресурсів суб'єктами господарювання.

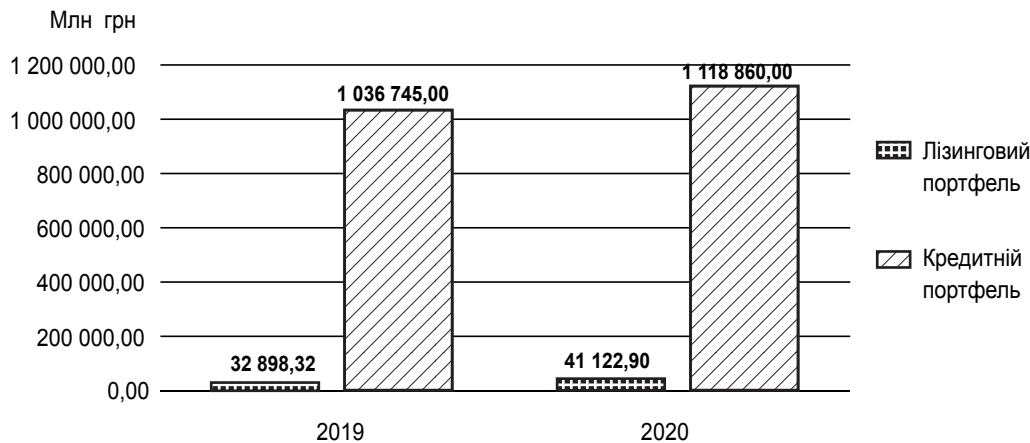


Рис. 2. Портфель лізингу та кредитування у 2019 та 2020 роках

Джерело: побудовано авторами за даними [7; 8]

Аналізуючи лізингову діяльність, варто зазначити проблеми, через які в Україні цей вид діяльності не є достатньо розвинутим. Найбільшою проблемою є брак фінансування у зв'язку з відсутністю внутрішніх ринків капіталу як дуже поширеного джерела отримання фінансування у місцевій валюті.

Очевидним стримуючим фактором для розвитку ринку лізингу в Україні є недостатнє розуміння лізингу як інструменту для доступу до фінансування з боку суб'єктів господарювання, його переваг для бізнесу, що виникає внаслідок низького рівня фінансової грамотності.

Для забезпечення сталого зростання лізингової галузі в Україні можна запропонувати такі заходи:

- забезпечити лізингодавцям доступ до пільгового фінансування в національній валюті, що, своєю чергою, покращить доступ до фінансування суб'єктів господарювання через механізми лізингу;
- стимулювати проникнення лізингу в нові сегменти економіки (ІТ та програмне забезпечення, медичне обслуговування, дорожнє будівництво, міський транспорт, логістику) через створення пільгових механізмів фінансування цих галузей;
- популяризувати український ринок лізингу за кордоном для зацікавлення міжнародних фінансових груп як у відкритті бізнесу, так і в інвестуванні у діючі лізингові компанії / програми в Україні;
- підвищити обізнаність споживачів лізингових послуг – суб'єктів господарювання щодо лізингу як інструмента доступу до фінансування через розробку відповідних урядових програм, активізацію роботи асоціації «Українське об'єднання лізингодавців»;
- встановити додаткові стимули для лізингодавців шляхом внесення законодавчих змін до чинного законодавства з питань лізингу. Необхідно оновити нормативно-правову базу для посилення конкуренції, захисту прав як лізингодавців, так і лізингоодержувачів, а також для приведення лізингової діяльності в Україні у відповідність до міжнародної практики.

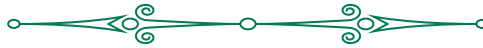
Отже, послуги фінансового лізингу як для малого, так і для середнього бізнесу потребують позиціонування на фінансовому ринку, особливо з огляду на те, що цей інструмент є менш ризикованим, ніж банківський кредит, і надає більші можливості для розвитку матеріально-технічної бази.



За належної підтримки лізинг може стати гідною альтернативою традиційного кредитування, а також забезпечити модернізацію підприємств, стимулювання науково-технічного прогресу, розвиток пріоритетних галузей економіки та зовнішньоекономічної діяльності.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Андрійченко Ж. О.

**Література:** 1. Краковська А., Вишневський І., Педос Н. Лізингова галузь в Україні: тенденції та рекомендації для зростання: проект USAID «Трансформація фінансового сектору». Київ, 2018. 36 с. 2. Ярова В. В. Розвиток ринку лізингових послуг в Україні. URL: <http://udau.edu.ua/library>. 3. Внукова Н. М. Сучасний стан економіко-правового регулювання фінансового лізингу в Україні. *Лізинг в Україні*. 2005. № 3. С. 8–10. 4. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/436-15>. 5. Цивільний кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 435-IV. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/435-15>. 6. Асоціація «Українське об'єднання лізингодавців». URL: <http://uul.com.ua/pro-lizyng>. 7. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua>. 8. Нацкомфінпослуг. URL: <https://www.nfp.gov.ua/ua/Informatsiia-pro-stan-i-rozvytok-finansovykh-kompanii-lizynhodavtsiv-ta-lombardiv-Ukrainy.html>.



## ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В СКЛАДСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

УДК 658.78.001.76

Кисель Ю. О.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Розглянуто інноваційні технології для використання в складській діяльності, впровадження яких дасть можливість збільшити конкурентоспроможність підприємства.

**Ключові слова:** інноваційні технології, дрони, IoT, repacking, multi picking, складська діяльність.

**Annotation.** The article deals with innovative technologies for use in warehouse activities, the introduction of which will make it possible to increase the competitiveness of the enterprise.

**Keywords:** innovative technologies, drones, IoT, repacking, multi picking, warehousing.

Витрати на складську логістику можуть досягати 40 % від вартості товару. Тому для збільшення конкурентоспроможності підприємства необхідно приділяти багато уваги оптимізації складської діяльності шляхом зниження витрат на обробку та зберігання вантажної одиниці та гнучкості послуг, що надаються. Тому на сьогодні досягнення техніки та новітніх технологій відіграє все більш важливішу роль у забезпеченні складської діяльності, ніж раніше.

**Мета** статті полягає у висвітленні питань упровадження інноваційних технологій у сферу складування, що дасть змогу зменшити логістичні витрати підприємства.

Big Data, EDI, Pick-by-voice, Pick-to-light, хмарні сервера, дрони і тотальна роботизація – всі ці перераховані технології, звичайно, інноваційні, хоча і набули популярності ще пару-трійку років тому. Безумовно, вони до-



звояють зменшити кількість помилок, прискорити обробку замовлень, оптимізувати використання ресурсів, отже, вони і досить відносяться до інноваційних, бо досить рідко зустрічаються у тій або іншій сфері діяльності, у нашому випадку – у складській діяльності.

Системи Pick-by-voice, Pick-to-light ще 10 років тому впроваджували без вагань, адже середній показник поліпшення ефективності роботи при голосовому відборі – 60 %, а при системі світлового відбору – 50 %. Багато клієнтів стверджували, що з впровадженням Pick-by-Voice та Pick-to-Light співробітники перестали робити помилки. Зараз ці технології знову в тренді, оскільки часто використовуються на пакувальних лініях для дрібноштучного товару, що особливо важливо для складів поштових та фулфілмент операторів, які переживають стрімке зростання через розвиток e-commerce.

Щодо застосування дронів на складах, то це питання не тільки складності впровадження, а взагалі його доцільності. На жаль, у системі складування ця ідея поки що майже не реалізується, хоча запропонована вона досить давно. Все це через низьку автономність дронів (не більше 20 хвилин) і необхідність складного управління безліччю пристроїв. Найбільш реальна сфера застосування дронів – це інвентаризація. Внаслідок висотного прорахунку дрони дають додаткове підтвердження вільних місць зберігання. І обидва ці процеси – інвентаризація і підтвердження порожніх місць зберігання – дозволяють забезпечити подальшу безпроблемну роботу з поповненням, розміщенням, прийманням запасів. Звичайно, якщо обсяги замовлень клієнта вимагають впровадження дронів, це можливо зробити, але не доцільно за витратами на утримання дронів [1].

Отже, через те що попередні інноваційні технології або вже не відповідають усім сучасним стандартам, або унеможливають їх застосування через велику вартість впровадження та експлуатації, постало питання розробки нових ідей, які врахують усі ці критерії та найголовніше допоможуть ефективно організувати складську діяльність. Таким прикладом можуть стати – Industrial IoT (IoT), repacking та multi picking – це інновації у сфері складування.

Найбільша проблема майже усіх технологічних систем, як правило, полягає в тому, що вони реалізуються самостійно, тобто взагалі не обмінюються даними з іншим програмним забезпеченням. Відсутність інтеграції додатків часто називають головною перешкодою для ефективного управління складами й оптимізації витрат. На відміну від цього, у звітах впливає, що компанії з повністю інтегрованими ланцюгами поставок, як правило, працюють на 20 % краще, ніж неінтегровані підприємства.

Вирішити цю проблему може допомогти система Industrial IoT. Ця система забезпечує безперервний потік інформації в режимі реального часу про рівень запасів і їх розташування. Склад оснащується покращеними RFID-мітками, маяками та датчиками, що дозволяють збирати дані та ідентифікувати знаходження товару. Звичайно, перевагами впровадження цієї технології на складі вважають: запобігання втратам запасів і пошкодження, прогнозування попиту на основі історичних даних про продажі, своєчасне виявлення розбіжностей у завантаженні та виявлення вузьких місць. Але необхідно враховувати, що вартість впровадження спеціальних систем IoT, особливо на менших складах, часто перевищує переваги. Незважаючи на зменшення ціни на датчики та більшу доступність хмарних інфраструктурних рішень, розробка додатків Industrial IoT передбачає інтеграцію зі сторонніми пристроями та послугами [3].

Ще однією інновацією, впровадження якої допоможе оптимізувати процеси на складі, можна вважати Repacking. Сутність цієї системи полягає у одночасному скануванні та відеореєстрації процесу збору замовлення клієнтів. У стандартній ситуації використовується підхід, коли представник клієнта або експедитор перевіряє товар на рампі, перераховуючи вміст і підтверджуючи, що кількість товару правильна, але цей процес займає досить багато часу. Тому доцільно впроваджувати Repacking, бо саме компанія закриває коробки своїм фірмовим бренд-скотчем і зберігає відео процесу Repacking, що дає можливість представнику клієнта (водієві) не перераховувати вантаж [2]. Завдяки цьому скорочується час на передачу вантажу і легко ідентифікуються помилки, оскільки відеореєстрація зберігається в системі в середньому 3 місяці.

У більшості випадків для обробки замовлень клієнтів підприємство використовує певну кількість ресурсів (складської техніки, персоналу складу). Здійснювати це в рамках встановлених термінів на обробку дозволяла розроблена система оптимізації ресурсів. Однак при збільшенні обсягів замовлень для безперебійного функціонування необхідно додати інноваційну технологічну складову в загальну систему оптимізації, у якості якої може виступати multi picking.

У складській логістиці multi picking називають процесом одночасного відбору декількох замовлень (накладних). Стандартний процес відбору товару передбачає, що один співробітник складу отримує одну накладну і проводить по ній процес відбору, а при multi picking співробітник складу отримує одночасно декілька



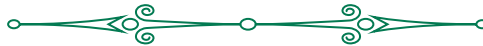
замовлень і проводить процес відбору одночасно по всій кількості артикулів у накладній. Це робиться завдяки використанню двопалетних навантажувачів і спеціалізованої гнучкої WMS-системи. Важливо зазначити, що ця система допоможе прискорити процес складання в середньому на 15–20 %, а переваги впровадження помітні вже за тиждень використання.

Отже, інноваційні технології та інновації є головним інструментом забезпечення економічного зростання, конкурентоспроможності та фінансової стабільності будь-якого підприємства. Тому підприємства, що прагнуть до постійного підвищення ефективності власної діяльності та конкурентоспроможності на ринку, повинні брати до уваги найсучасніші тенденції та передові технології формування складської діяльності.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Авраменко О. В.

---

**Література:** 1. Пученков В. Использование дронов на складах. – Логистика. 2017. № 6. С. 16–17. URL: <http://www.logistika-prim.ru/articles/ispolzovanie-dronov-na-skladah>. 2. Инновационные решения в сфере складской логистики: основные тренды. URL: <https://for-ua.com/article/1171596>. 3. What are the top 5 future innovations in Warehousing? URL: <https://blog.datumize.com/what-are-the-top-5-future-innovations-in-warehousing>.



## СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 005.521:339.9

Клепатська Д. В.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Предметом цієї статті виступає процес планування зовнішньоекономічної діяльності та його особливості. Під час дослідження було розглянуто послідовність стадій процесу планування у сфері зовнішньоекономічної діяльності, а також теоретичні засади здійснення стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств в сучасних умовах господарювання.

**Ключові слова:** стратегічне планування, зовнішньоекономічна діяльність, принципи планування, зовнішнє середовище.

**Annotation.** The subject of this article is the process of planning foreign economic activity and its features. During the study, the sequence of stages of the planning process in the field of foreign economic activity was considered, as well as the theoretical foundations of strategic planning of foreign economic activity of enterprises in modern economic conditions.

**Keywords:** strategic planning, foreign economic activity, principles of planning, external environment.



**Актуальність.** Успішне прийняття рішень у сфері ЗЕД ґрунтується на розумінні особливостей усіх процесів, які забезпечують функціонування підприємства у рамках міжнародної співпраці.

Дослідженням методології формування стратегічних планів зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання, їх принципів та структури займається чимало вчених теоретиків та практиків. Розробка ідей стратегічного планування знайшла своє відображення в працях таких західних дослідників, як Р. Акофф, І. Ансофф, Би. Карлофф, У. Кинг, Ф. Котлер, М. Портер, А. Томпсон, Д. Стрікленд і ін.

**Метою** цієї роботи є дослідження теоретичних аспектів формування стратегічного управління в сучасних умовах.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства є важливою і невід'ємною сферою господарської діяльності, яка при ефективному використанні усього комплексу сучасних форм і методів міжнародного бізнесу здатна позитивно впливати на технічний рівень виробництва, його ефективність, якість продукції, що виробляється. У зв'язку зі зростанням динамізму економічних і соціальних процесів, які відзначаються в суспільстві швидкою зміною кон'юнктури на внутрішньому і зовнішньому ринках, необхідністю забезпечення стабільного розвитку суспільства в довгостроковій перспективі, все більш зростає роль стратегічного планування. Слід зазначити, що стратегічне планування являє собою особливий вид практичної діяльності людей, їх планової роботи, яка пов'язана із розробкою стратегічних рішень, що передбачають висунення таких цілей, і стратегій поведінки об'єкта управління, реалізація яких забезпечує його ефективне функціонування в довгостроковій перспективі, швидкій адаптації до змін умов зовнішнього середовища [1, с. 137].

Практика показує, що без реорганізації системи управління підприємствами на принципах стратегічного планування вижити, а тим більше успішно працювати, в сучасних умовах просто неможливо. Сьогодні стратегічне планування перетворюється на головну рушійну силу суспільного відтворення.

**Виклад основного матеріалу.** Світ рухається до інтернаціоналізації та глобалізації. Економіка країн стає тісно взаємопов'язаною. Соціальні мережі й Інтернет створюють єдиний ринок без кордонів та обмежень. Значний попит зумовив формування стратегій вітчизняних підприємств з орієнтацією на конкурентів, збільшення частки ринку, збільшення виробництва й активних інвестицій. В таких умовах українським підприємствам потрібно змінити не лише стратегію, а й підходи до стратегічного планування.

Планування є важливою частиною та головною функцією управління зовнішньоекономічною діяльністю. Підприємство, яке не вміє планувати або не вважає за потрібне робити, навряд чи вдасться досягти успіху у своєму соціально-економічному розвитку. Уважний підхід до процесу планування створює всі умови для успішної виробничо-господарської діяльності підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках [2, с. 53].

Зростання ролі планування на рівні суб'єктів господарювання обумовлено функціонуванням підприємств як «відкритих систем», що потребує одночасного урахування як внутрішніх можливостей, так і дій конкурентів, вимог споживачів, попиту і ряду інших зовнішніх факторів. Тільки орієнтуючись на ринок, підприємство забезпечує своє фінансове благополуччя. Змістом планування є проектування бажаного майбутнього, а кінцевим результатом – планові рішення, що становлять основу подальшої управлінської діяльності. Вони мають не тільки визначати цілі підприємства на ринку, але й передбачати конкретні дії для їх досягнення. Сенс планування ЗЕД полягає у визначенні цілей як частини внутрішньокорпоративного управління і вироблення шляхів їх досягнення. Основні стадії здійснення процесу планування ЗЕД подані у табл. 1.

Етапи планування зовнішньоекономічної діяльності реалізуються на трьох рівнях: стратегічному, поточному та тактичному [3].

Найвищим стратегічним рівнем планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств є рівень топ-менеджерів, у деяких джерелах він називається глобальним рівнем. На цьому рівні розробляється стратегія зовнішньоекономічної діяльності та ставляться довгострокові цілі, спрямовані на вирішення проблем на рівні всього підприємства.

Стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності – це можливість передбачити основні елементи зовнішньоекономічної діяльності в довгостроковій перспективі. Оскільки стратегічний рівень є найвищим, цей вид планування входить до компетенції як вищих посадових осіб підприємства, так і вищих керівників дочірніх підприємств та підрозділів зовнішньоекономічної діяльності [4].

Реалізація стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності можлива, якщо воно відповідає таким основним принципам, як:



Таблиця 1

**Етапи здійснення процесу планування ЗЕД**

1	Постановка цілей	Встановлення пріоритетних напрямків та основних завдань. Обґрунтування обраних цілей
2	Збір та обробка інформації	Формування інформаційного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємства, оцінювання та аналіз факторів, що впливають на здійснення цієї діяльності
3	Здійснення прогнозів	Передбачення майбутнього стану підприємства при зіставленні теперішніх показників діяльності з минулими, збір систематичної інформації про якісні та кількісні характеристики розвитку суб'єкта господарювання
4	Розробка та обґрунтування методів планування	Відбувається альтернативна розробка варіантів методів планування при виборі оптимального поєднання наявних ресурсів, що дасть можливість одержати повну віддачу техніки та раціонально організувати технологічний процес
5	Формування моделі планування	Впровадження запропонованої моделі плану в практичну діяльність підприємства і здійснення систематичного контролю за її виконанням, тобто досягнення запланованих показників. Саме цей етап створює можливість існування зворотного зв'язку

- цілеспрямованість, тобто всі заходи та шляхи здійснення стратегічного планування повинні бути спрямовані на встановлення та досягнення стратегічних орієнтирів;
- альтернативність, означає здатність реагувати на середовище, що змінюється, шляхом переходу на заздалегідь обґрунтовані та визначені альтернативи;
- глобальність, тобто орієнтація на охоплення окремими стратегіями всіх аспектів зовнішньоекономічної діяльності об'єкта та взаємозв'язок між ними; в межах стратегічного планування готують систему рішень, а не окремі рішення; спрямованість на зміну ситуації зовні та всередині підприємства;
- послідовність, стратегічні зміни на вітчизняних підприємствах мають впроваджуватися в певному порядку з урахуванням досягнутих результатів і специфічних особливостей процесів і явищ;
- безперервність, стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності є складним процесом, зупинка якого повертає підприємство у початкову позицію;
- наукова та методична обґрунтованість, передбачає використання поширених науково-методичних підходів, що допомагають розробляти реальні плани, узгоджені з параметрами зовнішнього та внутрішнього середовища;
- реалістичність, врахування особливостей функціонування вітчизняного підприємства, відносно якого розробляються стратегічні плани, та можливості досягнення певних параметрів;
- кількісна та якісна визначеність, стратегічне планування має дати певні орієнтири, які відіграватимуть роль контрольних точок, але не можна процес планування звести лише до розрахунків показників, забуваючи про сутність процесів, які потрібно здійснити;
- довгостроковість заходів, орієнтація на розв'язання складних проблем, які існуватимуть у довгостроковій перспективі;
- ефективність і соціальна орієнтованість, тобто забезпечення, з одного боку, перевищення результатів, передбачених стратегічним плануванням над витратами, потрібними для його здійснення;
- розв'язання не лише суто виробничих проблем, а й участь у пом'якшенні суспільних проблем.

Як свідчать проведені дослідження, існує багато наукових праць, що стосуються процесу планування ЗЕД. Існуючі праці є неповними, суперечливими та не вносять чіткості в ідентифікацію етапів такого планування. Стратегічне планування має зосереджуватись на окремих нішах, а не на масовому ринку. Не менш важливою є необхідність переходу на якісно новий рівень працівників монтажниками, і головним напрямком стратегічного планування є споживач, а не показники економічної діяльності. Оскільки саме споживач, хоч і вкрай суб'єктивно, визначає лідерів ринку.



**Література:** 1. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16.04.1991 № 959-XII. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=959-12>. 2. Чайковська Т. В., Стефурак О. Д. Формування стратегії виходу підприємств на зовнішні ринки. URL: [http://www.file:///C:/Users/Diana/Downloads/19-102%20\(1\).pdf](http://www.file:///C:/Users/Diana/Downloads/19-102%20(1).pdf). 3. Шмаленко Я. В. Формування зовнішньоекономічної стратегії підприємства. *Держава та регіони*. 2008. № 3. С. 270–277. 4. Running a Business in Ukraine, Enterprise Surveys. URL: <http://www.entepriisesurveys.org/Reports/~media/F990B7A6EE1.pdf>.



## ВИБІР НАПРЯМКІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СКЛАДУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

УДК 658.78

Козловський І. В.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Розглянуто вади діяльності складської організації, проаналізовано за допомогою методу експертних оцінок. Досліджено напрями й алгоритми рішення задля підвищення ефективності складування.

**Ключові слова:** алгоритми рішення, метод експертних оцінок, складська логістика.

**Annotation.** The flaws in the activities of the warehouse organization are considered, analyzed using the method of expert assessments. Directions and algorithms for solutions to improve the efficiency of warehousing have been investigated.

**Keywords:** solution algorithm, expert assessment method, warehouse logistics.

**Постановка проблеми.** В наші часи в українських підприємств виникає питання, як поліпшити складську логістику, спираючись на закордонний досвід ведення складських операцій та досліджуючи для цього лідерів ринку. Складська логістика є важливою та знаходиться у центрі товарного потоку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемою складування на підприємстві в своїх роботах розглядали зарубіжні вчені: Кривальд Р., Джеймсон Ж., Уайт Д., Робинсон М., Еддрідж Т. та ін. Серед вітчизняних учених: Нордін В. В., Каверина О. П., Муров В. М., Бейсултанова Б. Р. та ін.

**Метою** статті є удосконалення та усунення проблем складування на підприємстві.

У логістичному ланцюзі, де неможливе переміщення матеріальних потоків без накопичення у певних місцях потрібних запасів, для зберігання котрих використовують складські системи, компоненти складу для кожного конкретного підприємства сильно відрізняються один від одного, як і сама структура, що базується на взаємозв'язку елементів логістичного процесу.

Якщо розглядати склад як частину логістичного ланцюга, то необхідно забезпечувати успішне виконання головних функцій складу – складування та зберігання, з мінімальними витратами при виконанні складських



операцій. При формуванні складської системи потрібен індивідуальний підхід з урахуванням усіх супутніх факторів, щоб зробити роботу складу та всього логістичного ланцюга рентабельною.

Як підготувати склад до другої хвилі COVID-19. Майже рік світ потерпає від коронавірусу, майже рік світ дотримується карантину. Це не могло не позначитися на підприємствах, а також і складах. В першу чергу постраждали працівники складів. У статті Роберта Кривальда пояснюється, як запобігти фінансовим втратам під час пандемії та хвороб працівників [1].

Ось декілька порад, як захистити робочу силу та уникнути дорогих простоїв:

1. Спільні поверхні. Складські працівники часто торкаються одного і того ж спільного обладнання та поверхонь, таких як домкрати для піддонів або візки. Спільні поверхні необхідно регулярно чистити парою або хімікатами між змінами. Доповніть більш ретельним прибиранням, надавши працівникам спиртові серветки для чищення інструментів до та після використання. Дезінфікуючі серветки також слід передбачати в місцях перерв.

2. Миття рук та санітарія. Просте миття рук – один із найефективніших способів запобігти передачі вірусів і бактерій.

3. Маски, що покривають ніс і рот, довели свою ефективність у обмеженні поширення COVID-19. Усі склади та центри реалізації повинні запровадити обов'язкову вимогу щодо користування масками, щоб запобігти передачі вірусу всередині закладу працівниками, які можуть бути інфікованими, але безсимптомними.

4. Соціальне дистанціювання. У більшості закладів діє якась політика соціального дистанціювання. Треба створити графік перерв, щоб працівники не обідали разом, і зробити окремі двері на вхід та вихід для меншого зіткнення людей.

5. Контроль доступу. Навіть найсуворіші заходи соціального дистанціювання не будуть ефективними, якщо зовнішні водії, продавці або клієнти вільно заходять до закладу. Створіть окремі зони очікування з туалетами для відвідувачів водіїв та впровадьте безконтактні процедури реєстрації / виїзду водіїв, щоб обмежити фізичний вплив працівників на зовнішніх відвідувачів. Також найкраще обмежити або заборонити відвідування продавців і клієнтів [2].

Ці поради добре підходять для економічно та юридично розвинених країн, мало хто із українських підприємств буде дотримуватися цих вимог, бо служба, яка слідкує за дотриманням вимог карантину, робить погано свою роботу. Але якщо власник зіткнеться із масовим захворюванням на своєму складі, буде вже пізно, тому в першу чергу треба враховувати зовнішні фактори та бути готовим до всього.

Прогноз автоматизації складу, який допоможе збільшити обсяги фінансових ресурсів та прискорити роботу складу, наведено на рис. 1 [3].

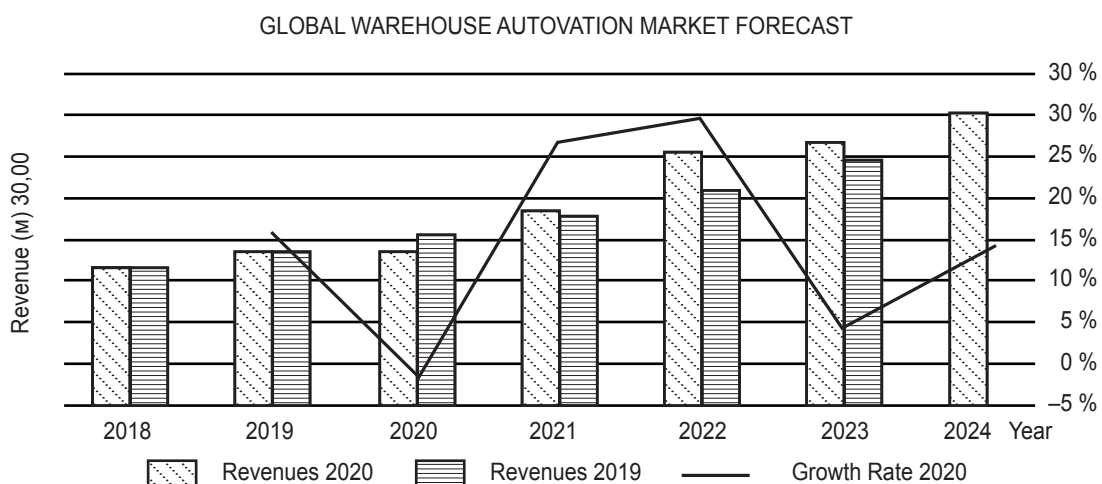


Рис. 1. Прогноз світового ринку автоматизації складських приміщень [3]

Прогнози у звіті показують зростання ринку:

– значне зростання ринку в 2021 році, оскільки дати завершення проекту просуваються з 2020 року по 2021 рік;



- річний темп приросту складових зросте на 11,9 % у 2019–2024 рр.;
- ринок прийде в рівновагу лише в 2023 році;

у 2020 році замовлення зросли на 2,5 мільярда доларів і, як прогнозується, зростатимуть більшими темпами в найближчі роки [3].

Автоматизація складів річ не із дешевих, на таке зважуються підприємці із великим обігом і великими складами, склади менше не можуть собі дозволити такі витрати, бо різниця із ручною силою буде невеликою.

Чотири способи керувати вимогами до складування у пікові періоди були представлені у праці Томаса Елдріджа.

Управління обсягами пікових відправлень є структурною проблемою в економіці. Ті, хто зайнятий службою виконання замовлення, проводять більшу частину року, думаючи і плануючи це. На перше місце поставляються роздрібні торговці, а потім величезний стрибок відправлень безпосередньо споживачам [5].

Склади можуть використовувати ряд методів для підтримки домовленостей про рівень обслуговування ((service level agreements) (SLA)) – «гарантований» час виконання замовлення для виходу з експлуатації – під час періодів пікового попиту. Ці методи включають:

1. Ретельно керуйте робітниками. Від Дня праці до Святвечора попросіть працівників уникати часу відпусток, за винятком таких галузей, як продаж і фінанси. Використовуйте додатково тимчасову працю, але більше покладайтесь на додаткові зміни попередньо навчених працівників. Майте гарні відношення із додатковими денними та нічними змінами, якщо це необхідно. Почніть задовго до пікового сезону, щоб бути готовими, коли він настане. Додайте гнучкості та масштабованості, де це можливо, але завжди за мінімально можливих витрат.

2. Стимулювати персонал. Коли менше роботи, покладайтесь на основну команду. Якщо потрібно, використовуйте понаднормові роботи, щоб допомогти вирішити проблеми стрибків гучності, які зазвичай перевищують норму в 5–10 разів і вимагають додаткових рук на палубі. Погодинних робітників стимулює перспективою оплати понаднормових робіт. Хороший сервіс сильно співвідноситься із щасливими, відпочившими працівниками, і навпаки.

3. Слідкуйте за проблемами перевізника. Зрештою, усі системи ланцюгів поставок є фізичними та мають фізичні обмеження. Думка про те, що перевізники посилок можуть нескінченно примножувати свої людські та важкі активи протягом року, нереальна. Усі перевізники більше заохочуються не переукомплектовувати персоналом і переобладнати обсяги, оскільки це негативно впливає на прибуток.

4. Технологія покращує пропускну здатність. Не можна заперечувати, що перехід до більш досконалих ІТ-рішень може різко збільшити продуктивність. Але це неможливо без дисциплінованої, експертної реалізації. Багато програмних реалізацій не вдаються. Апаратне забезпечення непостійне. Будьте готові та досвідчені в усуненні несправностей, ізоляцією та молотком.

Можливість вирішити надзвичайно складну проблему вимагає експертного використання людей, місць та речей, щоб вести їх у складні часи. Цей метод працює набагато плавніше, коли є чітка уява про місію програми підвищення пікового попиту та цілеспрямований план його розгортання [4].

Висновки. Таким чином, запропоновані поради дозволять збільшити дохід і продуктивність складу. Для підвищення фінансового потенціалу України доцільно буде використовувати зазначені пропозиції, тому треба застосовувати їх із творчим підходом, що сприятиме підвищенню ефективності складування на підприємстві.

Якщо Україна хоче фінансового зростання, ці поради допоможуть малим і великим підприємствам. Деякі з описаних в роботі ідей відомі і застосовуються вже давно, проте вони ефективні досі. Якщо ви застосуєте їх творчо і керуючись здоровим глуздом, ці відомі і прості прийоми допоможуть зробити ваш бізнес ще більш успішним.

*Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Строчкович Г. В.*

---

**Література:** 1. Бауэрсокс Д. Дж. Логистика. Интегрированная цепь поставок. Москва : Олимп-Бизнес, 2017. 703 с. 2. Кривальд Р. Як підготувати склад до другої хвилі COVID-19 // Inbound logistic – 2020. URL: <https://www.inboundlogistics.com/cms/article/how-to-prepare-your-warehouse-for-a-second-wave-of-covid-19/>. 3. Жаклін Д.



Прогноз світового ринку автоматизації складських приміщень // Inbound logistic – 2020. URL: <https://www.inboundlogistics.com/cms/article/warehouse-automation-prognosis/>. 4. Елдрідж Т. Способи керувати вимогами до складування у пікові періоди // Inbound logistic – 2020. URL: <https://www.inboundlogistics.com/cms/article/5-ways-to-manage-warehousing-requirements/>. 5. Гордон М. П., Карнаухов С. Б. Логистика товародвижения. Москва : Центр экономики и маркетинга, 2012. 231 с.



## ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ

УДК 658:65

Комісарчик Ю. О.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті досліджено особливості формування стратегії управління організаційним розвитком.

**Ключові слова:** стратегії, формування стратегії, управління, організаційний розвиток.

**Annotation.** The article examines the features of forming an organizational development management strategy.

**Keywords:** strategies, strategy formation, management, organizational development.

Важливою ланкою внутрішнього середовища підприємства є його організаційна складова. У вітчизняній практиці реалізація моделей організаційного розвитку спрямована більше на всебічне інформаційне забезпечення діяльності суб'єкта господарювання з метою зменшення невизначеності його функціонування в умовах мінливого навколишнього середовища.

Проблемою формування стратегії управління організаційним розвитком займаються, як закордонні, так і вітчизняні вчені: Дафт Р. [1], Дюк А. [2], Забродська Г., Забродська Л. [3], Зайцева Н., Чаловський А. [4], Мельник С. [5], Некрасов С. [6], Кузнецов Б. [7], Шевченко Л. [8], Чернов С. [9], Карпова В. [10].

**Метою** статті є визначення особливостей формування стратегії управління організаційним розвитком.

Організаційний розвиток (ОР) – сучасний метод розвитку організації за допомогою роботи з людськими ресурсами, що виник на перетині психології управління, організаційної і соціальної психології, менеджменту. ОР являє собою комплекс заходів щодо удосконалювання можливостей організації в вирішенні її внутрішніх проблем і забезпеченні високого рівня адаптації до зміни зовнішніх умов.

Завданнями організаційного розвитку є: діагностика стану організації; розроблення бачення, цілей, стратегій; модифікація установок, ціннісних орієнтирів, стилів поведінки; модернізація системи управління персоналом; розвиток комунікативної мережі організації; оптимізація організаційної структури; розроблення системи мотивації і стимулювання персоналу; формування командного духу і розвиток корпоративної культури.

Розробка стратегії організаційного розвитку підприємства являє собою складний процес пошуку найбільш раціональних напрямів функціонування, пошуку нових можливостей для створення стійких конкурентних переваг, забезпечення бажаної позиції підприємства на ринку. На наш погляд, цей процес повинен бути



розділений на ключові етапи та завдання, вирішення яких дозволить сформувати набір стратегічних заходів для реалізації загальнокорпоративної стратегії підприємства у частині відповідності її організаційної структури.

Етапи повинні стати логічним продовженням процесу стратегічного планування. Так, вихідним положенням розробки та вибору стратегій повинен стати аналіз стану організаційного розвитку підприємства. І тут доцільно використання моделей організаційного розвитку Л. Грейнера, концепція життєвого циклу організації тощо [4].

У науковому середовищі існують різні точки зору щодо організаційних змін. В теорії організаційного менеджменту зміну вважають дією, проектом, програмою або функцією управління. Автори задаються питанням про те, чи є поняття «зміна», «розвиток», «перетворення», «трансформація», «адаптація», «реформування», «реінжиніринг» одним й тим самим поняттям. Одні автори бачать зміни в негативному світлі як події, яких слід уникати для забезпечення стабільності організації. Другі бачать позитивні аспекти в змінах, які спрямовані на покращення наявного стану. Треті визначають зміни як разові заходи, націлені на забезпечення виживання. Четверті розглядають численні зміни в контексті системи як постійні, циклічні тощо [1, с. 78].

Отже, під час розгляду складових організаційних змін не враховано суб'єкт, тобто елемент, що керує процесом змін, і кінцевий результат зміни, тобто перетворення форми, складу, змісту; способи з'єднання елементів виробничої системи, характеру зв'язків між ними; кількість, якість та структура організаційного елементу або організації загалом за певний час [6].

Для отримання позитивного результату змін необхідно ретельно продумати всю процедуру від початку до кінця за таким алгоритмом [9, с. 52]: вибір (хто очолюватиме робочу групу з підготовки та реалізації змін), чітко визначена мета змінювання та завдання, визначення результату, якого необхідно досягти, передбачення наслідків змін, визначення переліку об'єктів, які вирішено змінити, визначення потреби в ресурсах для реалізації зміни, зокрема часових, розрахунок очікуваної ефективності змін, складання плану-графіку реалізації зміни, прийняття рішення про реалізацію зміни, контроль виконання планових завдань з використанням зворотного зв'язку та їх коригування, оцінювання отриманих результатів змін.

Автор роботи [7] описує процес створення стратегії як «золотий трикутник» таких елементів: раціональний аналіз, передбачення майбутнього та соціальні процеси. Обрана стратегія буде відповідати одному із двох напрямів: концентрації на цілі або концентрації на процесі.

Фактори, що змішують організацію змінюватись, можуть бути як всередині, так і зовні. До зовнішніх чинників економічної сфери належать рівень інфляції, ставки оподаткування, валютні курси, ринкова кон'юнктура, інвестиційний клімат, рівень доходів тощо; політичної сфери – стійкість політичної системи, ліберальність законодавства, державна підтримка бізнесу тощо; соціальної сфери – демографічна ситуація, рівень безробіття, якість життя населення, рівень освіти тощо; екологічної сфери – клімат, екологічний стан певного регіону, обсяги витрат на екологічні заходи, природоохоронне законодавство тощо; світу техніки та технологій – швидкість технологічних змін і поширення інновацій, можливості адаптації суспільства та бізнесу до технологічних змін тощо; стану галузі чи регіону – галузеві стандарти та нормативи, галузева специфіка, регіональні особливості тощо; стану конкурентів та контрагентів – фінансовий стан клієнтів, взаємодія з постачальниками, нові конкуренти.

До внутрішніх чинників, що спричиняють організаційні зміни в галузі фінансів, належать: фінансова стійкість та платоспроможність, ділова активність, співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості, рівень прибутковості, рентабельності тощо; у сфері кадрів – рівень освіти та кваліфікація персоналу, статеві-віковий склад працівників, морально-психологічний клімат в колективі, рівень заробітної плати тощо; у виробництві – виробнича потужність підприємства, знос обладнання, стан матеріально-технічного забезпечення, фондоозброєність праці тощо; в невиробничій сфері – соціальна інфраструктура підприємства та витрати на неї, рівень фондоозброєності невиробничої діяльності тощо; в інноваційній діяльності – витрати на дослідження й розроблення, інноваційна активність, швидкість оновлення асортименту тощо; в маркетинговій діяльності – обсяг і канали збуту продукції, рекламний бюджет, ціноутворення, маркетингові дослідження тощо; у сфері інформації – рівень захисту комерційної таємниці, електронний документообіг, бази даних діючих та потенційних клієнтів тощо; в системі управління – гнучкість організаційних структур, ступінь централізації, розгалуженість горизонтальних зв'язків тощо [6].

Необхідність управління розвитком підприємства виникає у таких випадках: корінна зміна обраної тенденції розвитку підприємства (напряму вектора розвитку), що супроводжується несподіваним переходом в інший атрактор розвитку. Необхідні дії: перегляд орієнтирів розвитку підприємства, повна діагностика під-



приємства з метою виявлення потенційних і реальних ресурсів для дифузії підприємства в новий ринковий простір і адаптації до умов внутрішнього та зовнішнього середовища, які змінилися; 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 [7, с. 213].

Для підвищення ефективності управління, перш за все, необхідно чітко визначити межі управління між центральним офісом та філіями шляхом зіставлення та коригування посадових інструкцій, ліквідувати дублювання певних функцій, визначити межі повноважень та відповідальності керівників усіх рівнів. Формування вертикально інтегрованих структур за видами діяльності дасть можливість використовувати переваги спеціалізації на об'єктах управління. Для забезпечення високого рівня безпеки перевезень і взагалі всієї залізничної транспортної системи на підприємстві необхідно систематично здійснювати підвищення кваліфікації кадрів. З огляду на сучасні високошвидкісні технології доцільно моделювати аварії та створювати їх імітації за типом авіатренажерів для вироблення певних навичок персоналу рухомого складу [2].

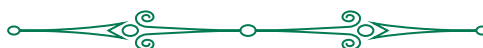
Таким чином, зазначимо, що вдосконалення організаційного розвитку на підприємстві сьогодні, перш за все, пов'язане з розробленням і впровадженням комплексних змін, які покликані «осучаснити» функціонування всіх сфер його діяльності. Але тільки усвідомлення необхідності змін недостатньо, вкрай важливо визначити влучний момент для здійснення змін та скористатись ним. Досягти поставленої мети та отримати очікуваний результат можна, лише здійснюючи організаційний розвиток планомірним і системним чином [1].

Таким чином, проблема вибору стратегії організаційного розвитку підприємства нині є вкрай актуальною для промислових підприємств. Перебуваючи у стані обмеженості, перш за все, фінансових та інформаційних ресурсів, ключові стратегічні рішення повинні забезпечувати сталий розвиток підприємства, підвищення його конкурентоспроможності. З таких позицій процедура вибору стратегій повинна бути підкріплена не одним, а цілим набором аналітичних інструментів, які у комплексному застосуванні дозволили б виявляти усі можливості для подальшого розвитку, а також віддати перевагу тій з них, яка принесе найвигідніший для підприємства результат.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Самойленко В. В.*

---

**Література:** 1. Дафт Р., Мерфи Д., Уилмотт Х. Организационная теория и дизайн. Санкт-Петербург : Питер, 2016. 640 с. 2. Дюк А. А. Концепція організаційного розвитку підприємств в контексті стратегічних трансформацій. *Збірник наукових праць ВНАУ. Серія : Економічні науки*. 2018. № 3 (69). С. 67–72. 3. Забродська Г. І., Забродська Л. Д. Організаційний розвиток підприємства: основи визначення дефініції. *Молодий вчений*. 2017. № 4.4 (44.4). С. 55–59. 4. Зайцева Н. Г., Чаловский А. И. Методы преодоления сопротивления изменениям в организации. *Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности*. 2016. Т. 1. № 5. С. 20–23. 5. Мельник С. Г. Теоретико-методологічні аспекти організаційного розвитку вітчизняних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 6, Т. 2. С. 46–51. 6. Некрасов С. И., Некрасова Н. А., Бусыгин О. В. Факторы организационного развития предприятий. Москва : Академия Естествознания, 2019. 322 с. 7. Кузнецов Б. Т. «Злотой треугольник» стратегии. URL: [www.elitarium.ru](http://www.elitarium.ru). 8. Шевченко Л. С. Управління організаційним розвитком: методологічний аспект проблеми. *Науково-технічний збірник України*. 2016. № 71. С. 131–138. 9. Chernov S. I., Haiduchenko S. O., Dobryn S. V. Defining the objectives of enterprise strategic management depending on the level of its financial potential. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2019. Т. 2. № 29. С. 236–247. URL: <http://fkd.org.ua/article/download/172359/173409>. 10. Karpova V. V., Tischenko V. F., Ostapenko V. N., Ivanov Yu. B. Anti-Crisis Fiscal Measures in the European Union during the COVID-19 Pandemic and their Impact on GDP. *Journal of Tax Reform*. 2020. Vol. 6. No. 3. P. 225–243.





## НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

УДК 131.101.3

Копадзе О. Г.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Проаналізовано основні напрями удосконалення системи мотивації персоналу на підприємствах.

**Ключові слова:** управління персоналом, мотивація, стимулювання, підвищення ефективності праці.

**Annotation.** Analyzed the main theoretical directions of improving the personnel motivation system at enterprises.

**Keywords:** personnel management, motivation, incentives, increasing labor efficiency.

Актуальність теми дослідження зумовлена формуванням прогресивної ринкової економіки, яка передбачає пошук нових методичних підходів до проблеми більш повного використання трудових ресурсів, створення оновленої системи мотивації, яка б була налаштована на активізацію діяльності персоналу й підвищення рівня їх трудової діяльності. Невміла мотивація посилює інертність персоналу і знижує його продуктивність та, як наслідок, не сприяє реалізації потенційних можливостей підприємства [3, с. 48–49].

Важливість дослідження також зумовлена тим, що проблема мотивації працівників є однаково актуальною для будь-якого стану розвитку економіки, займаючи місце невід'ємної проблеми економічної науки і практики.

**Мета** статті – на основі аналізу сутності і методів мотивації персоналу розробити рекомендації щодо вдосконалення мотивування співробітників на підприємстві.

Основними дослідниками цієї проблеми є: Муерс Р., Альберт М., Хедоурі Ф., Фатхутдінов Р.А., Мескон Х., Кібанов А., Виханський О., Уткін Е., Колот А., Лукаш Ю. та ін. Проте, незважаючи на всю важливість проведених досліджень з проблем мотивації персоналу та вдосконалення соціально-трудових відносин, ця тема є вичерпаною, тому розгляд цього питання й досі є актуальним [1, с. 55–57].

Практична значущість роботи полягає в розробці ефективної програми мотивації співробітників організації, яка може бути використана в сучасних умовах функціонування будь-якого підприємства. Всім знайомий вираз «Кадри вирішують все».

Ця аксіома актуальна і в сучасній економіці. Саме персонал – ключова ланка в господарському механізмі будь-якої організації. Для успішної роботи організації необхідні не просто висококваліфіковані кадри, а зацікавлені, мотивовані співробітники. Сам термін «співробітники» підкреслює, що це працівники, націлені на співпрацю, на спільні цілі організації [6, с. 670].

Розглядаючи процес зацікавленості співробітників у високій продуктивності праці, управлінці оперують термінами «мотивація» і «стимулювання» як аналогічними за змістом поняттями. Однак це нерівнозначні категорії [8, с. 662].

Стимулювання – це процес впливу на людину за допомогою значного для нього зовнішнього предмета (об'єкта, умов, ситуації і т. ін.), який спонукає людину до певних дій (перебування в комфортних умовах тощо) [2].

Мотивація (як процес) – це процес емоційно-чуттєвого зіставлення образу своєї потреби з образом зовнішнього предмета (претендента на предмет потреби). Або мотивація (як механізм) – це внутрішній психічний механізм людини, який забезпечує впізнання предмета відповідної потреби і запускає спрямовану поведінку з присвоєння цього предмета (якщо він відповідає потребі) [4].



Таким чином, неправильно говорити про мотивацію співробітників з боку керівництва організації. У цьому випадку має йтися про управління мотивацією співробітників, оскільки мотивація може виникнути у працівника і без зовнішнього впливу [7, с. 19–25].

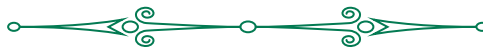
За радянських часів управління мотивацію було обумовлено ідеологією комунізму. Поширення отримала модель «батога і пряника» – найбільш поширений і дієвий метод, який передбачає систему покарань і заохочень. При невиконанні вимог, що пред'являються, застосовуються покарання, якщо завдання виконано якісно і в строк, співробітник отримує матеріальне або моральне заохочення. Цей метод популярний і в цей час. Певний відбиток накладало те, що система мотивації була строго регламентована, у керівника не було можливості приймати самостійні рішення в цьому питанні. Така ситуація призводила до необ'єктивної оцінки трудової участі, і як наслідок до зниження мотивації [5].

Отже, для вдосконалення системи мотивації окремо взятого підприємства варто насамперед визначити мотиви та потреби персоналу, а потім вже формувати систему. Формування власної системи мотивації має на меті зробити персонал та підприємство єдиним цілісним механізмом, який, з одного боку, максимально налаштований на досягнення цілей та завдань організації, а, з іншого боку – на задоволення потреб кожного працівника, дозволяючи йому повною мірою розкрити свій потенціал.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Демченко Г. В.

---

**Література:** 1. Байда О. Мотивація праці як складова успіху організації. *Вісник національного Хмельницького університету*. 2010. № 14. С. 55–57. 2. Бердник А. А. Мотивування персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. *Технології та дизайн: економіка, фінанси, менеджмент*. 2013. № 1 (6). URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/1742>. 3. Бурмистров А. Н., Газенко Н. В. Какие методы повышения мотивации персонала являются наиболее действенными? *Управление персоналом*. 2002. № 7. С. 48–49. 4. Большой словарь иностранных слов. Издательство «ИДДК», 2007. 5. Вилюнас В. К., Кравченко А. С. Мотивация демонстративного поведения // Современная психология мотивации / под ред. Д. А. Леонтьева. Москва : Смысл, 2002. С. 122–151. 6. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. Москва : Экономист, 2006. 670 с. 7. Власова Е., Копачевская Т. Система мотивации : как привлечь и удержать. *Управление персоналом*. 2010. № 8. С. 19–25. 8. Гибсон Дж. Л. мл. Организации: поведение, структура, процессы. Москва : ИНФРА-М, 2000. 662 с.



## УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ЛОГІСТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

УДК 65:661.12

Корольова Н. В.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто основні переваги функціонування логістичної служби на підприємстві, визначено й обґрунтовано шляхи її вдосконалення.



**Ключові слова:** логістика, служби логістики, логістика підприємства.

**Annotation.** The article considers the main shortcomings of the logistics service at the enterprise, identifies and justifies ways to improve it.

**Keywords:** logistics, logistics services, enterprise logistics.

**Актуальність дослідження.** Кожне підприємство прагне досягти у своїй галузі переваги перед конкурентами, але наразі це потребує застосування сучасних підходів, серед яких на особливу увагу заслуговує логістичний підхід. У багатьох випадках кваліфіковане застосування логістики відкриває для підприємства чималі резерви оптимізації діяльності. Негативні ж результати у спробі такої оптимізації досить часто є наслідком того, що цю проблему найчастіше вирішують, не враховуючи необхідності комплексної оптимізації виробничих процесів підприємства. Проте таке завдання під силу кваліфікованим фахівцям, знайомим із сучасними логістичними технологіями.

У наукових працях сучасного періоду питання вдосконалення логістичних організаційних структур підприємств та їхньої адаптації до різних умов досліджували Крикавський Є. В., Чухрай Н. І., Чернописька Н. В., Воронкова І. А., Фатхудинов А. А. та ін., але треба зазначити, що проблеми удосконалення організаційної структури логістики на підприємствах ще висвітлені не повною мірою.

Головним завданням керівника будь-якого підприємства є управління узгодженістю елементів організаційної структури. Це означає, що усі рішення і дії, які стосуються цілепокладання, фінансів, виробництва, кадрів, стимулювання, мають бути взаємопов'язані з місією підприємства. Але слід зазначити, що залишається ще багато питань, які потребують подальших досліджень, одним із цих питань є удосконалення організаційної структури на підприємстві.

**Мета** статті – провести аналіз діючих логістичних організаційних структур управління підприємств. Запропонувати параметри, що відобразять основні характеристики організаційної структури управління її якістю.

Логістична стратегія, логістичні функції і операції реалізуються за допомогою певної організаційної структури управління підприємством, під якою зазвичай розуміється сукупність елементів служби логістики (посад і структурних підрозділів) і сталих зв'язків між ними [1].

Служба логістики на підприємстві виконує такі функції управління логістичною системою [1].

Функція 1. Формування і розвиток логістичної системи. Зміна технологій виробництва продукції, організаційної політики підприємства і умов ринку вимагають трансформації існуючої логістичної системи.

Функція 2. Визначення стратегії розвитку логістичних систем на макро- і мікрорівнях. Керуючий логістичною системою на підприємстві несе відповідальність не тільки за планування і підходи до формування стратегії, а й за контроль виконання стратегічних планів.

Функція 3. Адміністрування та координація комерційних і технологічних процесів. Служба логістики повинна не тільки взаємодіяти з усіма підрозділами підприємства при управлінні наскрізним матеріальним потоком, але і взаємно координувати логістичні функції.

Функція 4. Облік специфіки управління матеріальними потоками для підприємств різних галузей промисловості і торгівлі. При формуванні логістичної системи підприємства і розробці логістичної стратегії необхідно враховувати специфіку різних галузей в промисловості й торгівлі.

Важливим питанням формування і реалізації логістичної стратегії на підприємстві є централізація чи децентралізація функцій управління логістичною системою. Управлінська відповідальність може бути розділена між підрозділами підприємства або сконцентрована в єдину службу логістики.

Логістична служба здійснює координацію таких функцій логістики: транспортування; управління запасами; управління складським господарством підприємства; закупівлі; логістичний сервіс .

При децентралізації всі рішення, пов'язані з управлінням матеріальними потоками, приймаються на рівні підрозділів або філій підприємства.

Основним стратегічним орієнтиром удосконалення логістичної організаційної структури на підприємстві є удосконалення структури відділу логістики через впровадження посади менеджера з логістики. Головною метою логістичної організації є концентрація можливостей органів управління на отриманні конкурентних



переваг за допомогою застосування раціонального управління потоковими процесами в певних параметрах середовища [2].

Створена на підприємстві логістична служба в особі відділу або однієї людини повинна виконувати такі функції:

- оперативно-календарне планування з детальним розкладом випуску готової продукції;
- оперативне управління технологічними процесами виробництва;
- загальний контроль якості, підтримання стандартів якості продукції та відповідного сервісу;
- стратегічне та оперативне планування поставок матеріальних ресурсів (МР);
- організація внутрішньовиробничого складського господарства;
- прогнозування, планування і нормування витрати МР у виробництві
- організація роботи внутрішньовиробничого технологічного транспорту;
- контроль і управління запасами МР, НП і ДП на всіх рівнях внутрішньовиробничої складської системи і в технологічному процесі виробництва;
- внутрішньовиробничий фізичний розподіл МР та ДП;
- інформаційне та технологічне забезпечення процесів управління внутрішньовиробничими матеріальними потоками

Проведені дослідження показують, що логістична структурна організація заснована на таких основних принципах [3]:

Пріоритет стратегічного бачення визначає еволюцію логістичних систем від простих до складних. За рахунок цього принципу стає більш можливим передбачення розвитку підприємства і його логістичної складової.

Інтелегентне управління матеріалами. Передбачає встановлення партнерських відносин з постачальниками, споживачами, обслуговуючими організаціями.

Орієнтація на об'єднання з партнерами і формування довгострокових господарських зв'язків – єдність матеріальної та інформаційної логістики. Інтегрована логістика неможлива без введення ефективно працюючої інформаційної системи.

Створення логістичних ядер – одноразовий перехід до логістики на підприємстві неможливий. Можливий тільки шлях поетапного вирішення окремих завдань, які стають ядрами формування логістичної системи. Використання електронних технологій.

Електронна логістика – розвиток «електронної економіки», «електронної торгівлі».

У процесі організації логістичної діяльності на підприємствах формується структура логістичного управління; виконується розподіл логістичних функцій та операцій між різними підрозділами та службами підприємства або приймається рішення про аутсорсинг; визначається послідовність та способи виконання логістичних операцій [4, с. 111].

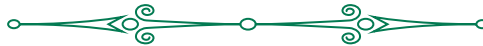
З метою реалізації логістичного підходу в управлінні підприємством доцільне створення таких п'ятьох штабів: штаб управління матеріальними ресурсами; штаб управління якістю; штаб управління інформаційними ресурсами; штаб управління трудовими ресурсами; штаб управління фінансовими ресурсами [5].

Удосконалення логістичної структурної організації на підприємстві через впровадження посади з внутрішньої логістики дає можливість оптимізувати основні логістичні процеси та підвищити результативність діяльності підприємства. Це може бути здійснено за допомогою виявлення та запобігання як внутрішньосистемним конфліктам, так і конфліктам між системами, і перетворення цих конфліктів у взаємовигідні угоди і співробітництво для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Інакше кажучи, необхідно встановити синергетичний зв'язок, щоб надати системі нових властивостей і можливості організованого цілого, якими не володіють частини системи окремо.

Отже, на сьогодні ринкова економіка має необхідність у логістичному менеджменті, спрямованому на управління всіма логістичними процесами в ланцюзі постачань, який створює ці процеси і об'єднує ланки ланцюга поставок в єдиний ланцюг. Логістичний менеджмент необхідний для скорочення логістичних витрат в усіх ланках ланцюга поставок.



**Література:** 1. Бородіна О. А. Інтеграція логістики та маркетингу для формування інноваційного потенціалу економіки. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія : Економічні науки.* 2016. Вип. 31 (1). С. 77–84. 2. Гуржій Н. Г. Інтеграційна взаємодія маркетингу та логістики як підґрунтя стратегічного управління збутовою діяльністю підприємств на міжнародному ринку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* 2017. Вип. 11. С. 28–32. 3. Бородіна О. А. Інтеграція логістики та маркетингу для формування інноваційного потенціалу економіки. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія : Економічні науки.* 2016. Вип. 31 (1). С. 77–84. 4. Рыкалин А. В. Теория и методология современной логистики : монография. Москва : Инфра-М, 2018. 208 с. 5. Посилкіна О. В., Сагайдак Р. В. Напрямки удосконалення організаційної структури управління хіміко-фармацевтичним підприємством у відповідності з логістичним підходом. *Вісник фармації.* 2015. № 2 (26). С. 40–45. 6. Старкова Н. О., Сафонова М. В. Тенденції розвитку логістичних послуг на сучасному світовому ринку. *Політематичний мережевий електронний науковий журнал Кубанського державного аграрного університету.* 2013. № 85. С. 480–490.



## ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ПРИ УПРАВЛІННІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 658:65.011.3:621

Косаренко Д. В.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті досліджено зарубіжний досвід управління маркетинговою діяльністю на підприємстві, узагальнено основні фактори, що впливають на ефективність управління маркетингом у сучасних умовах господарювання, визначено головні напрями удосконалення маркетингової діяльності вітчизняних підприємств.

**Ключові слова:** зарубіжний досвід, управління, маркетингова діяльність, система управління маркетингом.

**Annotation.** The article examines foreign experience in the management of marketing activities. The efficiency of entrepreneurial activity, in particular marketing, depends, first of all, on achievements in the field of quality - the conformity of the quality characteristics of the goods to the requirements of buyers.

**Keywords:** foreign experience, management, marketing activities, marketing management system.

**Постановка проблеми.** Перехід економіки України на ринкові відносини поставив нові завдання та потребував від підприємців нових підходів щодо формування принципів ведення бізнесу, які першочергово вимагають застосування більш досконалих інструментів з управління виробничою та комерційною діяльністю, їх реалізацію на якісно новому рівні з метою підвищення конкурентоспроможності власних товарів. Саме такий підхід стимулює використання досвіду маркетингу, його адаптацію до конкретних умов регіону і країни в цілому.

Питанням сучасного розвитку маркетингу й управління маркетинговою діяльністю присвячено праці вчених, таких як: Близнюк С. В. [1], Звягінцева О. Б. [2], Потрашкова Л. В. [3], Хоменко П. Г. [4], Череп А. В. [5], Мартиненко М. В. [6].



**Метою** статті є аналіз методичних підходів з використання зарубіжного досвіду при управлінні маркетинговою діяльністю.

Світовий досвід і практика свідчать про те, що управління маркетингом суб'єктів господарювання є важливим інструментом загальної системи управління, яка сприяє досягненню ними стратегічних цілей, підвищенню рівня їх конкурентоспроможності й вносить позитивні зрушення в економічну ситуацію країни в цілому.

Управління маркетингом забезпечує оптимальне використання внутрішніх потужностей підприємств, посилює взаємовигідні умови збуту продукції, орієнтуючись на максимальне задоволення потреб цільових груп споживачів.

Проте управління маркетингом вітчизняних суб'єктів підприємництва в наш час орієнтоване виключно на ринок збуту й оцінку окремих факторів маркетингового середовища.

Управління маркетингом – це цілеспрямований процес визначення ринкових сегментів і формування системи інструментарію, а тому він має базуватися на сучасній маркетинговій концепції, в основі якої – споживач, його потреби та цінності.

Загалом маркетинг відіграє важливу роль в економіці України в умовах становлення і розвитку ринкових відносин. Це зумовлює необхідність застосування у підприємницькій діяльності маркетингових рішень, неординарних підходів, які ґрунтуються на глибокому вивченні ринку та потреб споживачів. Нині маркетинг для підприємця є дієвим інструментом, який дозволяє обрати правильний ефективний шлях діяльності в умовах нестабільності, непередбачуваності зовнішнього середовища.

Ігнорування маркетингових засад у практичній діяльності неодмінно призводить до втрати конкурентних позицій підприємства та прихильності його споживачів, і як результат – до зниження обсягів продажу та прибутковості. Інструментарій маркетингу застосовується в різних галузях економіки, у різних сферах бізнесу, тому маркетинг є сьогодні філософією бізнесу [3]. Тому українським підприємцям для ефективного використання маркетингу слід врахувати іноземний досвід.

Відповідно до іноземного досвіду покупці найбільше цінують ті блага, які здатні найповніше та найкраще задовольнити їх потреби. Тобто ефективність підприємницької діяльності, зокрема маркетингової, залежить, в першу чергу, від досягнень у сфері якості – відповідності якісних характеристик товару вимогам покупців. Особливо актуальним цей постулат є у практиці маркетингу продовольчих товарів, де вимоги до якості продукції персоналіфікують можливість безпечного їх споживання [1].

У діяльності іноземних підприємств дедалі більше проявляється тенденція до одержання прибутку не за рахунок зміни цін (в плані підвищення чи зниження), а за рахунок зміцнення позицій на ринку поставкою високоякісних послуг. Закордонний покупець у багатьох випадках віддає перевагу якості, а не ціні. При цьому остання перебуває «у вузькому коридорі цінової свободи», тобто має досить стійкий характер. Такий підхід у діяльності зарубіжних фірм переважає. Він націлює їх на старанне вивчення сьогодишнього і перспективнішого попиту на високоякісні послуги. Саме таким є пріоритетний напрям завоювання ринку і забезпечення прибутку [2].

Сучасним закордонним підприємствам дешевше регулярно замовляти спеціалізованим фірмам дослідження певних секторів ринку, ніж утримувати дослідницькі підрозділи маркетингових служб постійно.

Управління маркетингом закордонних суб'єктів господарювання побудоване на соціально-етичних принципах, з чіткими критеріями і прорахованими наслідками, спрямоване на збільшення доступності товарів, наявності можливості вибору, кращої інформованості й обізнаності споживачів, підвищення якості їх життя. Крім того, в сучасному світі загострюється увага до соціальних, екологічних і політичних проблем, для вирішення яких потрібні спільні зусилля всіх членів суспільства.

В американській системі управління маркетингом суб'єктів господарювання особливу роль нині відіграє консалтинг. Він знаходить свій вираз у наданні керівникам і персоналу бізнес-суб'єктів допомоги із найрізноманітніших проблем управління, здійснення маркетингових заходів, перебудови загального менеджменту [6].

Аналізуючи американський досвід у сфері управління якістю, можна визначити такі його особливості:

- 1) пов'язування проблем якості з конкурентоспроможністю товарів, підприємств і країни в цілому;
- 2) удосконалення системи управління всіма відділами та підрозділами підприємства;



3) жорсткий контроль якості продукції з боку адміністрації підприємства, вибіркового контролю з боку місцевих і федеральних органів управління;

4) застосування економіко-математичних методів до управління якістю.

Прийняті в США заходи для постійного підвищення якості продукції позначилися на усуненні розриву в рівні якості між Японією та США, що посилює конкурентну боротьбу на світовому ринку [3].

Японська версія маркетингу надає перевагу служінню покупцеві через товари та сервіс. Японська специфіка виражається у тіснішому контакті зі споживачем і винахідливості у методах. Маркетинг у японському варіанті – це спільність відчуттів зі споживачем і задоволення його бажань на такому ж рівні, як сам виробник задовольняв би свої власні бажання.

Японські суб'єкти господарювання ефективністю підприємницької діяльності багато в чому завдячують високому рівню розвитку управління та маркетингу в країні. Японська система управління маркетингом характеризується постановкою довгострокових цілей з акцентом не на негайному одержанні прибутку, а на довгостроковій перспективі; створенням групових органів підготовки управлінських рішень з маркетингу; детальним розробленням процедури спільного прийняття рішень; постійною орієнтацією на модернізації виробництва та якості тощо.

В Японії, де продовжується процес інтенсивної структурної перебудови на основі ресурсозберігаючої й інформаційно-ємкої моделі розширеного відтворення, наука та освіта виступають як головні структурні фактори економічного зростання. Саме із раціональних перетворень в інформаційно-освітній політиці розпочалися стабілізація й економічний розвиток у Японії.

Результатом великої уваги до модернізації інформаційного забезпечення в Японії стало створення системи стратегічної маркетингової інформації, об'єднаних комп'ютерних сіток підприємств, автоматизації складської і конторської справи. Це дало змогу накопичити, зберігати, обробляти й передавати величезні об'єми інформації з великою швидкістю, високим рівнем точності та надійності.

Висока інформаційна забезпеченість дозволяє японським підприємствам швидко реагувати на зміну ринкової кон'юнктури, ефективно регулювати інвестиційний процес, банківське і транспортне забезпечення, активно займатись інноваційною діяльністю тощо [2].

Значний вплив на управління маркетингом японських суб'єктів господарювання здійснює всесвітньо відома сьогодні японська система управління якістю продукції. Вона включає такі основні види діяльності, як:

- 1) оцінювання рівня якості наявних на ринку аналогічних товарів;
- 2) аналіз вимог покупців і довгострокове прогнозування;
- 3) планування рівня якості та розроблення стандартних вимог до якості;
- 4) післяопераційний контроль у процесі виробництва, приймальний контроль і контроль в умовах експлуатації;
- 5) аналіз відгуків і рекламації покупців;
- 6) широка участь майже усіх працюючих в «осередках якості» [9].

Отже, якість товарів і послуг сьогодні має стати невід'ємною частиною маркетингової політики суб'єктів господарювання та процесу управління маркетингом на них. Розвинені країни світу щорічно витрачають мільярди доларів на маркетинг та управління ним незалежно від етапу, на якому знаходиться економіка країни: стабілізація, зростання чи криза.

Більшість закордонних суб'єктів господарювання розуміють, що економія на управлінні маркетингом обернеться значними збитками. Тому вони змушені звертатися до цього процесу в пошуку оптимальних рішень у ринковій ситуації. Своєю чергою, фахівці в галузі маркетингу шукають методи й інструменти, адекватні закономірностям і тенденціям купівельного попиту, з метою використання їх у стимулюванні збуту, продажу товарів і послуг [8].

Отже, вивчення практики здійснення маркетингової діяльності зарубіжними країнами та адаптоване впровадження найбільш успішних та дієвих її рішень є необхідною умовою подальшого розвитку сучасних українських підприємств на шляху стабілізації економічного розвитку та просування в напрямі ринкового господарства.



**Література:** 1. Близнюк С. В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку. Київ : ІВЦ «Видавництво «Політехніка», 2019. 400 с. 2. Звягінцева О. Б. Роль управління якістю товару в маркетинговій діяльності підприємства. *Економіка харчової промисловості*. 2016. № 1. С. 27–31. 3. Потрашкова Л. В. Оцінювання маркетингової діяльності підприємства за критерієм створення майбутніх спроможностей до формування попиту. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2016. № 3. С. 47–55. 4. Хоменко П. Г. Сучасні тенденції розвитку маркетингу. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 12. С. 123–133. 5. Череп А. В., Абліцова Т. С. Розвиток сучасного маркетингу та вимоги до нього. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 1. С. 202–205. 6. Martynenko M. V., Gerasimov O. K., Yastremka O. O. Social and marketing aspects of transformation processes in Ukraine in conditions of European integration. *Фінансово кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2018. Т. 4. № 27. С. 485–496.



## ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

УДК 331.108

Костоглодова О. В.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Розглянуто поняття «персонал», «управління персоналом». Охарактеризовано основні методи управління персоналом підприємства. Подано напрямки формування ефективної системи управління персоналом у сучасних умовах.

**Ключові слова:** методи управління, персонал, персонал-технології, система управління персоналом.

**Annotation.** The concept of «staff», «personnel management» is considered. The main methods of personnel management of the enterprise are described. The directions of formation of an effective personnel management system in modern conditions are given.

**Keywords:** management methods, personnel, personnel technologies, personnel management system.

Система управління персоналом на сучасному підприємстві є наймогутнішим інструментом забезпечення його конкурентоздатності й розвитку. Саме ефективне управління персоналом є однією з передумов досягнення високих економічних результатів діяльності та формування успішного менеджменту в умовах забезпечення сталого розвитку підприємств.

У загальному вигляді система управління – це упорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети [6]. Головна мета системи управління персоналом – це створити необхідну базу забезпечення кадрами, організувати ефективне їх використання, моральний, духовний, професійний розвиток, а також досягти розумного ступеня динамічності персоналу.

Питанням управління персоналом підприємства приділена значна увага дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених, таких як В. Адамчук, І. Балабанова, А. Єгоршин, В. Гриньова, О. Лозова, А. Калина, О. Пись-



менна, С. Шекшня, О. Криворучко, О. Харун, І. Дашко, М. Мескон, Л. Якокка, П. Друкер, Е. Емерсон та ін. Але подальше дослідження щодо теоретичних аспектів формування ефективної системи управління персоналом сучасного підприємства є актуальним.

Необхідно зазначити, що персонал відіграє важливу роль у діяльності підприємства, є одним із найважливіших виробничих ресурсів. Саме від досконалості управління ним залежить підвищення ефективності і продуктивності функціонування самого підприємства. При цьому необхідно знайти саме такі методи й технології, які забезпечили б досягнення намічених цілей на підприємстві і спонукали його працівників до кращої праці.

Науковці Криворучко О. М., Водолажська Т. О. [4, с. 17] в термін «персонал» об'єднують всіх працівників підприємства, що виконують виробничі або управлінські операції, та зайнятих переробкою предметів праці із застосуванням засобів праці.

Також поняття «персонал» визначають як сукупність працівників, поєднаних цілями господарської діяльності, технологією, засобами виробництва, як особистісний склад організації, що включає всіх найманих працівників, а також працюючих власників і співвласників [1].

«Персоналом» люди стають під час формування трудових відносин із роботодавцем. Своєю чергою, роботодавець, користуючись послугами (знаннями, вміннями, навичками) свого персоналу, націлений на максимізацію соціально-економічного ефекту діяльності підприємства від роботи такого персоналу. Це стає можливим лише за умови вмілого управління персоналом [3].

Взагалі поняття «управління персоналом» підприємства охоплює всю сукупність організаційних заходів, спрямованих на оптимальне, кількісне та якісне формування персоналу та повне використання його можливостей у процесі діяльності підприємства.

Так, авторами в [1, с. 8] управління персоналом розглядається як вміння досягати поставлених цілей, виконуючи певні завдання із використанням праці, інтелекту і мотивів поведінки інших людей. Згідно з їх підходом управління персоналом передбачає системний плановірно організований вплив через систему взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства.

В. Галенко вважає, що система управління персоналом це – «комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних та соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможності підприємства» [5].

Отже, сучасна система управління персоналом на підприємстві має бути ефективною та забезпечувати підприємство якісними кадрами, організувати їх продуктивне використання та створити умови для відтворення трудового потенціалу, забезпечуючи відповідну оплату праці.

Задля підвищення ефективності діяльності підприємства необхідно оптимально використовувати сучасні методи управління персоналом. Найбільш розповсюдженою є класифікація методів управління трудовим потенціалом підприємства на адміністративні, економічні й соціально-психологічні [1; 6; 9].

Адміністративні методи є способом здійснення управлінських дій на персонал і базуються на владі, дисципліні та стягненні. Адміністративні методи управління – це методи прямого рішення, що має обов'язкову силу виконання. Основними складовими під час реалізації цих методів є організаційний вплив (організаційне регламентування, організаційне нормування, організаційне інструктування) та розпорядчий вплив. Ці методи відрізняються прямим характером впливу, тобто вони обов'язкові для виконання, не припускають свободи вибору працівників і передбачають санкції за невиконання розпоряджень [9].

Розпорядчий вплив виражається у правових актах ненормативного характеру для надання юридичної сили управлінським рішенням. Процес реалізації саме цього впливу потребує постійного контролю та перевірки виконання у поєднанні з чіткою реєстрацією та контролем.

Завдяки економічним методам можна підвищити дієвість і результативність економічних важелів і стимулів, матеріального заохочення.

Соціально-психологічні методи базуються на способах мотивації та морального впливу на людей. Це «сукупність специфічних методів дії на особисті стосунки і зв'язки між працівниками, а також на соціальні процеси на підприємстві» [9]. Економічним і соціально-психологічним методам притаманні непрямий характер впливу, відсутність чітко визначеного часу й чітко означеного впливу.



Лише оптимальне сполучення методів управління трудовим потенціалом дає змогу підвищити результативність управління персоналом і, як наслідок, підвищити ефективність діяльності підприємства.

Отже, проблема визначення основних методів управління трудовим потенціалом і найбільш успішного їх поєднання є вкрай важливою для будь-якого сучасного підприємства.

Також дуже важливим для підприємств є можливість нарощування свого інтелектуального капіталу і підвищення ефективності його використання. Вкладення у людські ресурси та кадрову роботу нині розглядається як довгостроковий фактор конкурентоздатності та успішного функціонування сучасного підприємства. Цією обставиною пояснюється особлива увага до розробки напрямів вирішення проблем управління персоналом і практичного втілення його сучасних форм. Основу концепції управління персоналом підприємства в сучасних умовах становить зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних настанов, умінь їх формувати і направляти у відповідність до завдань, які вирішує підприємство [7].

Слід зазначити, що сучасні системи управління на більшості підприємств характеризуються активним використанням нових підходів, урахуванням зовнішніх і внутрішніх чинників, стратегічною спрямованістю [8]. Її завданням є створення необхідних і максимально комфортних умов для формування та реалізації потужного трудового потенціалу, який за кількісними та якісними характеристиками має відповідати потребам та цілям підприємства.

На думку І. М. Дашко [2], під персонал-технологією розуміють механізм взаємодії керівників усіх рівнів управління зі своїм персоналом із метою якнайповнішого й ефективного використання тих обмежених економічних ресурсів, що є на виробництві, насамперед робочої сили, трудового потенціалу всіх категорій працівників. У сучасному виробництві технологія управління персоналом – це наука і мистецтво управління людьми, механізм взаємозв'язку між суб'єктом та об'єктом управління персоналом, система взаємодії між керівником і працівником, стратегія вироблення рішень і тактика їх виконання у сфері ефективної зайнятості працівників в управлінні кадровим складом підприємства.

Сучасні персонал-технології можна об'єднати в такі групи [3; 5; 8]:

- персонал-технології запозиченої праці (аутсорсинг, аутстафінг, лізинг);
- навчальні персонал-технології (коучинг);
- персонал-технології підбору та наймання персоналу (рекрутинг, хедхантинг, скринінг, «плетіння мереж», прямий пошук);
- персонал-технології підвищення ефективності праці (реінжиніринг);
- персонал-технології стимулювання персоналу (внутрішній маркетинг);
- персонал-технології контролю праці («таємний покупець»);
- інформаційні персонал-технології (АРМ працівника, інформаційна система управління персоналом).

Таким чином, продуктивність підприємства залежить від ефективної системи управління персоналом. Побудова ефективної системи управління персоналом – це досить трудомісткий та енергозатратний процес, який потребує від підприємства максимальної акумуляції всіх наявних ресурсів. Крім того, система управління персоналом є динамічною та постійно потребує удосконалення та розвитку.

Слід зазначити, що в сучасних умовах необхідна активізація використання сучасних персонал-технологій, які відповідають умовам бізнес-середовища, а також дають змогу вирішувати поточні питання трудової діяльності персоналу, сприяють підвищенню ефективності управління персоналом.

Подальшому формуванню та розвитку ефективної системи управління персоналом також сприятиме практичне застосування підприємствами теоретичних розробок концептуальних моделей, зокрема, управління розвитком персоналу та його мотивації.

Також заслуговує на увагу необхідність вивчення та адаптація світового та передового досвіду в управлінні персоналом. Але при цьому необхідно враховувати особливості діяльності кожного вітчизняного підприємства.

Дуже актуальним є необхідність підприємствам нарощувати свій інтелектуальний капітал і підвищувати ефективність його використання.

Отже, управління трудовим потенціалом підприємства – це система принципів, методів і механізмів оптимального комплектування, розвитку й мотивації, а також раціонального використання трудового потенціалу

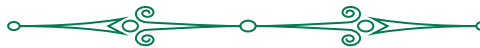


підприємства. Лише оптимальне сполучення методів управління трудовим потенціалом, сучасних персонал-технологій та необхідні вкладення у людські ресурси та кадрову роботу дає змогу підвищити результативність управління персоналом і, як наслідок, підвищити ефективність діяльності підприємства в сучасних умовах.

Науковий керівник – старший викладач Козлова І. М.

---

**Література:** 1. Азарова А. О., Мороз О. О., Лесько О. Й., Романець І. В. Управління персоналом : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2014. 283 с. 2. Дашко І. М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 9. С. 37–41. 3. Дуляба Н. І. Особливості формування системи управління персоналом підприємств у сучасних умовах. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Вип. 39. С. 165–170. 4. Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Управління персоналом підприємства : навч. посіб. Харків : ХНАДУ, 2016. 200 с. 5. Лозова О. В. Система управління персоналом як важлива складова ефективного функціонування підприємства в ринкових умовах господарювання. *Український журнал прикладної економіки*. 2017. Т. 2. № 4. С. 3–45. 6. Осовська Г. В., Крушеницька О. В. Управління трудовими ресурсами : навч. посіб. Київ : Кондор, 2008. 224 с. 7. Телишевська Л. І., Успенко В. І. Тенденції розвитку системи управління персоналом на підприємстві. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 2 (56). С. 187–197. 8. Третьяк О. П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.4. С. 389–397. 9. Харун О. А. Класифікація методів управління трудовим потенціалом промислових підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 10. Ч. 2. С.121–125.



## ЛОГІСТИКА В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 658:656.073

Кузьменко Д. О.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто значення логістики в управлінській діяльності сучасних організацій. Прагнення підприємств до стабільності і виживання в конкурентному середовищі є істотним мотивом для виходу на світові ринки, розширення логістичних операцій. При логістичному підході управління здійснюється всім матеріальним потоком як єдиною системою. Завдяки цьому підходу можливо контролювати будь-які параметри для досягнення загальних результатів.

**Ключові слова:** логістика, менеджмент, підприємство, логістичні системи.

**Annotation.** The article discusses the importance of logistics in management of modern organizations. The desire of enterprises to the stability and survival in a competitive environment is an essential motive for access to world markets, expansion of logistics operations. Logistics management approach implemented in all material flow as a single system. Through this approach it is possible to control any parameters to achieve the overall results.

**Keywords:** logistics, management, enterprise logistics system.



**Постановка проблеми.** До теперішнього моменту логістика як практична діяльність стійко зайняла свою нішу в управлінні сучасними підприємствами. Для збереження та розширення своїх позицій на ринку підприємство повинне мобільно й адекватно реагувати на всі зміни зовнішнього середовища. Знаходження та запровадження новітніх методів управління дали б змогу забезпечити сталий розвиток підприємства та закріпити його позиції на ринку. До одного з таких методів належить логістична концепція управління підприємством.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** На управління підприємствами на засадах логістичних підходів в Україні звертають поки що недостатню увагу. Дослідженням окремих його аспектів займалися такі вчені, як Долішній М. І., Забуранна Л. В., Крикавський Є. В., Ларіна Р. Р., Фролова Л. В., Хаджинова О. В., Чумаченко О. М. та ін.

**Метою** статті є теоретичне обґрунтування переваг застосування логістичної концепції управління підприємством.

В умовах ринку ефективність діяльності підприємства оцінюється за багатьма показниками. Своєю чергою, ці показники залежать від різних факторів, таких як обсяги реалізованої продукції, якість цієї продукції, попит, витрати.

Ефективну реалізацію управлінських процесів забезпечують логістичні методології, що дозволяють оптимізувати весь ланцюг поставок. Логістичний підхід до об'єкта управління, інструменти і методи логістики застосовуються в самих різних галузях менеджменту.

При традиційному підході до управління кожна ланка логістичного ланцюга має власну систему управління, орієнтовану на власні цілі і критерії ефективності. Результуючі параметри управлінських впливів у цьому випадку з точки зору загальних цілей виходять спонтанними [1, с. 35].

При логістичному підході управління здійснюється всім матеріальним потоком, як єдиною системою. Завдяки цьому підходу можливо контролювати будь-які параметри для досягнення загальних результатів [2, с. 47].

Для побудови організаційної структури логістичного управління на підприємстві можна використовувати одну з типових структур управління: лінійну, функціональну, матричну, дивізійну й ін. [3, с. 33].

Наявність системи, що автоматизує збір, підготовку і обробку інформації, є однією з необхідних умов, що визначають кінцевий успіх діяльності підприємства. Вже сьогодні очевидно, що самими успішними в діловому світі є ті фірми і корпорації, які в змозі швидше всіх зібрати інформацію, обробити, проаналізувати її і на основі цього прийняти оптимальне управлінське рішення, тобто використовують сучасні інформаційні технології. При цьому максимально ефективною автоматизованою системою є та, яка охоплює всі взаємопов'язані багатогранні бізнес-процеси, всі аспекти внутрішньої і зовнішньої господарської діяльності, тобто комплексні автоматизовані процеси. Однак при виборі сучасної інформаційної технології управління фірмою слід враховувати, що жодна з них, якою б досконалою вона не була, не зможе функціонувати в умовах недостатньо чіткої технології управління в рамках кожного бізнес-процесів.

Безумовно, для побудови ефективної логістичної системи однією з обов'язкових умов є застосування сучасних інформаційних технологій. Однак для досягнення цієї мети також необхідні й інші елементи, такі як сучасне високотехнологічне обладнання, кваліфікований персонал, ефективно налаштована організаційна структура.

Для тих підприємств, які працюють на різних зовнішніх ринках, використовують у виробництві широкий спектр комплектуючих і мають в складі безліч організацій, застосування логістичних методів управління та створення єдиного інформаційного простору виходить на новий рівень.

Для того щоб логістика на підприємстві функціонувала в повному обсязі, необхідно вийти за рамки створення логістичного відділу. Наскрізне управління потоками необхідно організувати на рівні управління всім підприємством. Слід не тільки реорганізувати організаційну структуру, а й дати можливість керівникам логістичних служб приймати і реалізовувати рішення на основі отриманої інформації.

Саме тому інформаційним потокам слід відвести найбільш важливу роль в управлінні підприємством.

Багато аналітиків сьогодні трактують процес управління як процес управління інформаційними ресурсами. Для логістичних систем таке трактування особливо актуальне [4, с. 29].

Ефективно управляти інформаційними потоками можливо за наявності відповідних інформаційних засобів, до яких можна віднести логістичні інформаційні системи [5, с. 52].



У табл. 1 наведено особливості концепцій логістичної інформаційної системи.

Таблиця 1

**Особливості концепцій логістичної інформаційної системи**

Види систем	Особливості різновидів систем
MRP (Material Requirements Planning, планування необхідності в матеріалах)	дозволяє визначити, скільки і в які терміни необхідно виробить кінцеву продукцію
ERP (Enterprise Resource Planning, планування ресурсів підприємства)	полягає в доведенні всіх операцій в єдину базу для подальшої обробки та отримання в реальному часі збалансованих планів
CSRP (Customer Synchronized Resource Planning)	включає діяльність, орієнтовану на інтереси покупця, в ядро системи управління бізнесом
SCP (Supply Chain Planning, планування ланцюгів поставок)	полягає в розширенні планування та формуванні календарних графіків
IRP (Intelligent Resource Planning)	охоплює всі завдання автоматизованого управління ресурсами організацій на базі систем управління знаннями

Джерело: розроблено автором

Таким чином, слід зазначити, що на сьогодні існує велика різноманітність можливостей реалізації логістичних концепцій на вітчизняних підприємствах з метою інтеграції логістичних потоків.

**Висновки.** Існуючі на вітчизняних підприємствах машинобудування інформаційна база і інфраструктура сприяє розвитку успішному конкуруванню на ринках. Однак на багатьох підприємствах існуюча база, як інформаційно-технологічна, так і кадрова, не відповідають стандартам передових логістичних інформаційних систем. Досвід промислово розвинених країн і великих транснаціональних корпорацій показує, що розвиток логістичних систем життєво необхідний, а частка витрат, пов'язаних з логістичною діяльністю, має дуже велике значення.

*Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Строчкович Г. В.*

---

**Література:** 1. Фролова Л. В. Логістичне управління торговельним підприємством: теорія та методологія : дис. ... д-ра екон. наук : 08.07.05. Донецьк, 2005. 48 с. 2. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії : підручник. Львів : Національний університет «Львівська політехніка», Інтеллект-Захід, 2006. 454 с. 3. Мельник О. В. Нові концептуальні підходи в логістиці. *Ефективна економіка*. 2013. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>. 4. Глушенко Т. М. Аналіз розвитку логістичних послуг на сучасному світовому ринку. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки*. 2014. Вип. 6. Ч. 1. С. 169–171. 5. Percentage of 3PL users who outsource logistics services as of 2018, ranked by the most frequently outsourced services. URL: <https://www.statista.com/statistics/660142/transportation-and-logistics-most-outsourced-services/>.





## ДОСЛІДЖЕННЯ СУТНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РОЗВИТОК ІНТЕРНЕТ-ТЕХНОЛОГІЙ У НІЙ

УДК 339.138:004.738.5

Лук'яненко Д. О.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Розглянуто та проаналізовано сутність маркетингової діяльності. Розподілено визначення поняття «маркетингова діяльність» за ключовими словами. Досліджено сутність інтернет-технологій у маркетинговій діяльності. Проаналізовано функції інтернет-маркетингу та технології їх реалізації.

**Ключові слова:** маркетингова діяльність, процес, система, діяльність, бізнес, інтернет-маркетинг, технології.

**Annotation.** The essence of marketing activity is considered and analyzed. The definition of «marketing activities» by keywords is divided. The essence of Internet technologies in marketing activity is investigated. The functions of Internet marketing and technologies of their implementation are analyzed.

**Keywords:** marketing activity, process, system, activity, business, internet marketing, technologies.

Забезпечення високої ефективності, що є однією з головних умов успішного функціонування підприємств, можливе лише на основі аналізу ринкової ситуації, кон'юнктурних змін, динаміки попиту, формування конкурентних переваг, утримання ринкових сегментів і створення нових, підвищення цінності товарів і репутації для споживачів і партнерів.

Маркетингова діяльність, що акцентує увагу на тих або інших особливостях промислового підприємства як суб'єкта та об'єкта виробничої діяльності, забезпечує його здатність щодо врахування змін зовнішнього і внутрішнього середовища, ухвалення обґрунтованих рішень з вибору стратегії розвитку, що підтверджує значущість маркетингу та необхідність забезпечення ефективності маркетингової діяльності.

Той факт, що конкуренція на міжнародних і внутрішніх ринках постійно зростає означає, що важливість ефективної маркетингової діяльності підприємства набуває актуальності.

Для ефективного використання інструментів маркетингу необхідно розуміти сутність. Вивченням поняття «маркетингова діяльність» займалися багато іноземних і вітчизняних учених, такі як Бронникова Т. Голубков Е. П., Коротков А. В., Котлик А. В., Лепейко Т. І., Лисица Н. М., Семенюк С. В. та ін.

Відаючи належне науковій та практичній значущості праць учених, необхідно зазначити, що в них більше уваги приділяється загальним положенням маркетингової діяльності підприємств, оцінюванню її ефективності за обмеженою кількістю показників. Водночас недостатню увагу в дослідженнях приділено розвитку інтернет-технологій у маркетинговій діяльності.

Мета статті – розробка теоретичних і практичних рекомендацій щодо розвитку маркетингової діяльності підприємства на основі використання інтернет-технологій.

Далі проведемо аналіз теоретичних підходів до визначення поняття «маркетингова діяльність» (табл. 1).

За результатами аналізу теоретичних підходів до визначення поняття «маркетингова діяльність» та виділення ключових слів доцільно побудувати пелюсткову діаграму (рис. 1).

Отже, п'ять авторів вважають, що маркетингова діяльність – це процес; два – що це спрямована діяльність, два – система, один – бізнес. Таким чином, доцільно у статті основним прийняти підхід до визначення маркетингової діяльності як процесу. Враховуючи проведений аналіз, доцільно сформулювати таке визначення маркетингової діяльності підприємства: маркетингова діяльність – це процес, який включає в себе заходи, які виконуються до фактичного виробництва товарів. Крім того, маркетинг включає в себе дії, які виконуються навіть після продажу продукту, такі як підтримка відносин з клієнтами і збір відгуків.



Таблиця 1

**Аналіз теоретичних підходів до визначення поняття «маркетингова діяльність»**

	Автор	Визначення	Ключове слово
1	Бронникова Т. С. [1]	Маркетингова діяльність – це весь бізнес, представлений в тому вигляді, як він виглядає точки зору кінцевого результату, тобто з точки зору клієнтів	бізнес
2	Голубков Е. П. [2]	Маркетингова діяльність – це діяльність, розвиток якої спрямовано на процес зміни всіх систем підприємства, внаслідок чого продукція цього підприємства буде максимально повно і чітко відповідати потенційним вимогам споживачів і при цьому приносити високий дохід	процес
3	Коротков А. В. [3]	Маркетингова діяльність – це соціально-управлінський процес, за допомогою якого індивідууми і групи людей шляхом створення продуктів і їх обміну отримують те, чого вони потребують. Маркетинг направляє економіку на задоволення безлічі постійно мінливих потреб мільйонів споживачів	процес
4	Лепейко Т. І. [5]	Маркетингова діяльність компанії – це система вивчення ринку і впливу на нього. На рівні рядових маркетологів фірми потрібне вміння застосувати специфічні методи, наприклад, формування анкети, організації та проведення виставки тощо	система
5	Лисица Н. М. [6]	Маркетинг – це соціальний процес, спрямований на задоволення потреб і бажань людей і організацій шляхом забезпечення вільного конкурентного обміну товарами і послугами, що становлять цінність для покупця	процес
6	Семенюк С. В. [8]	Під маркетинговою діяльністю розуміють діяльність, спрямовану на отримання фірмою інформації про потреби покупця, з тим щоб фірма могла розробити і запропонувати йому необхідні товари і послуги	діяльність

Внаслідок постійних змін у суспільстві та економіці, концепції маркетингової діяльності підприємства зазнали значних змін. Щоб зрозуміти особливості маркетингової діяльності з використанням інтернет-технологій, дамо визначення такому поняттю, як «інтернет-маркетинг».

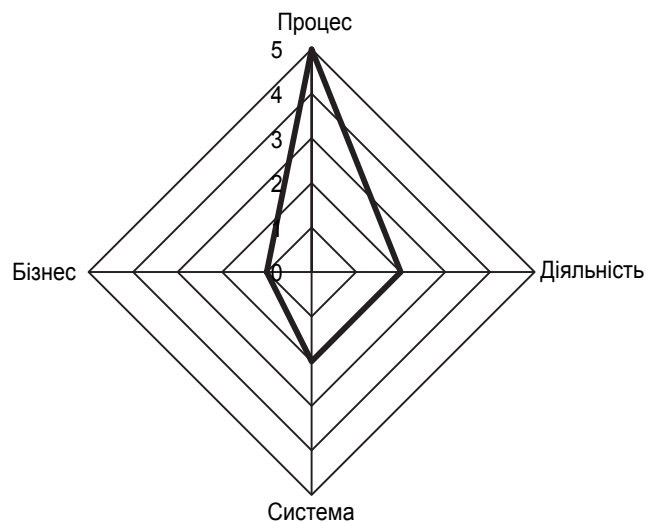


Рис. 1. Розподіл визначень поняття «маркетингова діяльність» за ключовими словами

Голубков Е. П. під інтернет-маркетингом розуміє просування товарів і послуг за допомогою інтернет-технологій, що використовують спеціальні інструменти (інструменти інтернет-маркетингу). Маркетингова кампанія заснована на принципах Інтернету і електронної пошти та включає у себе банерну рекламу, електронну пошту, оптимізацію пошукових машин, електронну комерцію та інші інструменти [2, с. 110].

У той час як Бронникова Т. у своїй роботі трактує поняття інтернет-маркетингу як сполучення традиційних маркетингових принципів та інтерактивних маркетингових методів, застосовуваних із метою задоволення



потреб онлайн-клієнтів, комбінування принципів прямого маркетингу з інтернет-технологіями, застосування традиційних маркетингових методів у середовищі Інтернет та використання інтернет-маркетингу [1, с. 52].

Важливими особливостями використання інструментів інтернет-маркетингу, які впливають на ефективність функціонування підприємства та підвищення його прибутковості, є:

- можливість швидкої реакції на зміни в економічному середовищі;
- здатність орієнтуватися на потреби цільових споживачів у режимі реального часу;
- діалоговий режим спілкування зі споживачами.

Зрозуміло, що ці особливості, обумовлені використанням ключових аспектів інноваційних технологій. Як наслідок стрімкого і постійного розвитку мережі Інтернет відбуваються значні зміни у підходах до управління компаніями, а також маркетингової діяльності. Отже, доцільно розглядати інтернет-маркетинг як мінливий інноваційний процес, діяльність якого спрямована на задоволення потреб цільових споживачів за допомогою використання інструментів інтернет-технологій у рамках маркетингової діяльності компанії.

При формуванні маркетингової діяльності слід враховувати той факт, що основне завдання маркетингологів – побудувати дієвий комплекс як традиційних, так і інноваційних підходів. Звичайно, розвиток інтернет-технологій сприяє використанню інструментів в мережі Інтернет, які не могли використовуватися при традиційному підході.

Близнюк Т. та інші відомі дослідники вважають, що інтернет-технології надають такі можливості для маркетингової діяльності [9]:

- інтерактивність, взаємодія у режимі реального часу, можливість оперативного коректування та адаптації до маркетингового середовища; глобальна присутність і безперервна робота, ефективне використання часу за рахунок дії формули 24x7 – робота 24 години на добу, 7 днів на тиждень;
- використання моделі комунікації «один-до-одного», персоналізація, тобто можливість у стислі терміни отримувати, обробляти та відповідати на запити користувачів;
- висока залученість користувачів у процес функціонування підприємства за рахунок зворотного зв'язку, посилюється їх вплив на результати роботи підприємства;
- адресність, тобто збільшені можливості таргетингу (від англ. target «мішень») – надання цільовому сегменту в особі кожного користувача потрібної кількості комунікативних повідомлень.

Для вдосконалення різних видів маркетингової діяльності підприємства можуть бути використані різні технології інтернет-маркетингу. У табл. 2 наведено функції маркетингової діяльності, які можливо реалізувати інструментарієм інтернет-маркетингу [3, с. 89; 4; 7].

Таблиця 2

**Функції інтернет-маркетингу та технології їх реалізації**

Технології інтернет- маркетингу	Функції інтернет-маркетингу							
	Дослідження споживачів	Дослідження конкурентів	Розробка нових товарів, модифікація	Післяпродажне обслуговування	Гнучке ціноутворення	Розподіл товарів	Комунікація зі споживачем	Створення іміджу / бренду компанії
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Зв'язок за допомогою електронної пошти	+	+		+			+	+
Сайт компанії	+		+	+	+	+	+	+
Банерна реклама							+	+
Контекстна реклама							+	
Таргетинг	+						+	+
Пошукова оптимізація						+	+	+
Постклік-аналіз	+						+	
Соціальний медіа-маркетинг	+	+				+	+	+
Вірусний маркетинг								
Аналіз посилань	+	+						



Закінчення табл. 2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Аналіз пошукових запитів	+	+	+		+	+		
Аналіз відвідувань	+	+						
Публікації на тематичних сайтах							+	+
Блогінг							+	+
Покупка посилань							+	+

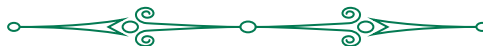
Із табл. 2 видно, що за допомогою технологій інтернет-маркетингу підприємство має змогу реалізувати значну кількість функцій маркетингу. Також слід зазначити, що засобами інтернет-маркетингу можливо побудувати й ефективно реалізувати комунікаційну діяльність компанії.

Отже, можна зробити висновок, що при формуванні поняття у авторів відсутня єдина позиція, тому запропоновано розглянути термін як процес, спрямовану діяльність, систему та бізнес.

Поява мережі Інтернет та можливість використання інтернет-технологій спричинила появу великої кількості інформації, яка доступна будь-якому користувачу. Вдосконалення технологій, безумовно, має вплив на усі аспекти життя людини. У двадцять першому столітті з'явилися можливості, яких раніше не було. Завдяки сучасним технологіям постійно зростає швидкість передачі даних, з'являється можливість впроваджувати інноваційні технології у бізнес-середовище.

*Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Мартиненко М. В.*

**Література:** 1. Бронникова Т. С., Чернявський А. Г. Маркетинг : учеб. пособие. Таганрог : ТГРУ, 2007. 136 с. 2. Голубков Е. П. Использование Интернета в маркетинге. *Маркетинг в России и за рубежом*. 2018. № 3. С. 109–116. 3. Коротков А. В., Синяев И. М. Управление маркетингом : учеб. пособие. Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2016. 463 с. 4. Котлик А. В. Технології та інструменти електронного маркетингу // Концептуальні засади менеджменту в інформаційній економіці : монографія / за заг. ред. Т. І. Лепейко. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2010. С. 52–81. 5. Лепейко Т. І., Котлик А. В., Кінас І. О. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2012. 104 с. 6. Лисица Н. М., Рогожин В. Д., Юрченко В. В. Международный маркетинг : учеб. пособие. Харьков : ИД «ИНЖЭК», 2017. 174 с. 7. Маркетинг и планирование // Микс Консалтинговая компания. URL: <http://mix-consulting.ru/маркетинг/>. 8. Семенюк С. В. Маркетингове планування діяльності підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 1 (26). С. 84–92. 9. Blyznyuk T., Ortqvist D. The 5th and 6th technological modes in information economy // Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2017.





## СУЧАСНИЙ СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ДІЯЛЬНОСТІ КРЕДИТНИХ СПІЛОК УКРАЇНИ

УДК 336.773(477)

Люліна Ю. П.  
Мулько А. С.

Студенти 3 курсу  
факультету фінансів і обліку ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті проаналізовано діяльність кредитних спілок України. Зазначено головні переваги кредитних спілок серед інших фінансових посередників. Здійснено порівняння кредитних спілок, зазначено основні проблеми функціонування та запропоновано їх вирішення.

**Ключові слова:** кредитні спілки, діяльність, кредити, кошти.

**Annotation.** The article analyzes the activities of credit unions of Ukraine. The main advantages of credit unions among other financial intermediaries are noted. A comparison of credit unions is made, the main problems of functioning are indicated and their solution is offered.

**Keywords:** credit unions, activity, credits, means.

Питання становлення ринку небанківських фінансових установ є актуальним. Фінансові посередники на сьогодні здійснюють чимало операцій на ринку, забезпечують його стабільність і створюють умови для здійснення господарської діяльності резидентів. Соціальний самозахист, попит у кредитах і потреба населення у коштах є головними причинами розвитку таких фінансових установ, як кредитні спілки.

Розвиток кредитних спілок досліджували в своїх роботах такі вітчизняні науковці, як: О. Луцишин [1], О. Гавриленко [2], Б. Дадашев [3], О. Фарат [4].

**Мета** статті полягає в аналізі діяльності кредитних спілок і виявленні перспектив їх розвитку.

Згідно із Законом України «Про кредитні спілки» кредитна спілка (далі КС) – це неприбуткова організація, заснована фізичними особами, професійними спілками, їх об'єднаннями на кооперативних засадах з метою задоволення потреб її членів у взаємному кредитуванні та наданні фінансових послуг за рахунок об'єднаних грошових внесків членів кредитної спілки [5]. Ця організація є конкурентоздатною установою під час кредитування населення. Це специфічний та зручний інструмент для мікрокредитування, адже більшість КС надають займи за незначними сумами (до 25 000 чи 50 000 грн). Враховуючи цю відмінність між КС та банківським сектором з надання кредитів, слід зазначити, що їх діяльність орієнтується на малозабезпечене населення, яке потребує фінансової допомоги чи підтримки. Здебільшого користувачами цього виду кредитування є: невеликі домогосподарства, фермерські організації, дрібні підприємці, малий та середній бізнес.

Діяльність кредитних спілок ґрунтується на таких принципах, як:

- добровільність вступу та вихід з КС;
- рівноправність членів КС;
- гласність;
- самоврядування.

Наведені принципи свідчать про добровільний та чесний вступ його учасників, що дотримуються певних правил і зобов'язань, а саме: статуту КС, брати участь у формуванні майна КС, сплачувати вступні та пайові внески у зазначених розмірах, не розголошувати конфіденційну інформацію та дотримуватись інших зобов'язань.

Функціонування будь-якої фінансової установи неможливе без належного державного регулювання. Воно необхідне для встановлення чітких правил вступу чи створення організації та контролю її діяльності. Нормативна база, що регулює кредитні спілки, представлена такими нормативно-правовими актами та Законами, як Закон України «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг»; Закон України «Про кредитні спілки»; Цивільний кодекс; Господарський кодекс та ін. [5; 6].



Основна діяльність кредитних спілок полягає у задоволенні нагальних потреб суспільства, яка здійснюється безпосередньо наданням комплексу кредитних чи депозитарних послуг на оговорених взаємовигідних умовах.

Для виявлення наявних проблем КС та пошуку їх вирішення слід провести аналіз їх функціонування. Станом на 31.12.2019 в Україні, згідно з Державним реєстром фінансових установ, налічується 337 кредитних спілок та 408 відокремлених підрозділів КС. Під час проведення аналізу використовуються дані за 2015–2019 рр. Перш за все, було розглянуто головні показники, що вказують на ефективну чи, навпаки, неефективну діяльність КС (табл. 1).

Таблиця 1

**Динаміка основних показників діяльності кредитних спілок**

Показник	Станом на 31.12					Темпи приросту, %			
	2015	2016	2017	2018	2019	16/15	17/16	18/17	19/18
Кількість зареєстрованих кредитних спілок	588	462	378	358	337	-21.4	-18.2	-5.3	-5.9
Кількість членів КС (тис осіб)	764.6	642.9	564.1	479	456.9	-15.9	-12.3	-15.1	-4.6
Кількість членів КС, які мають внески на депозитних рахунках (тис. осіб)	26.5	41.1	21.7	17.6	20.9	55.1	-47.2	-18.9	18.8
Кількість членів КС, які мають діючі кредитні договори (тис. осіб)	162	148.6	134.3	118.2	115	-8.3	-9.6	-12	-2.7
Загальні активи (млн грн)	2064.3	2032.5	2169.8	2218.4	2502.5	-1.5	6.8	2.2	12.8
Капітал (млн грн)	1040.9	1044.4	1062.5	977.1	1081.6	0.3	1.7	-8	10.7
Кредити, надані членам КС (залишок на кін. періоду), (млн грн)	1792.7	1799.5	1902.3	2018	2283.2	0.4	5.7	6.1	13.1
Внески членів КС на депозитні рахунки (залишок на кін. періоду), (млн грн)	855.2	831.8	937	1045.7	1208.6	-2.7	12.6	11.6	15.6

За наведеною табл. 1 було побудовано графік, на якому показано кількість кредитних спілок і кількість членів КС, що мають певні внески на рахунках чи кредитні договори (див. рис. 1).

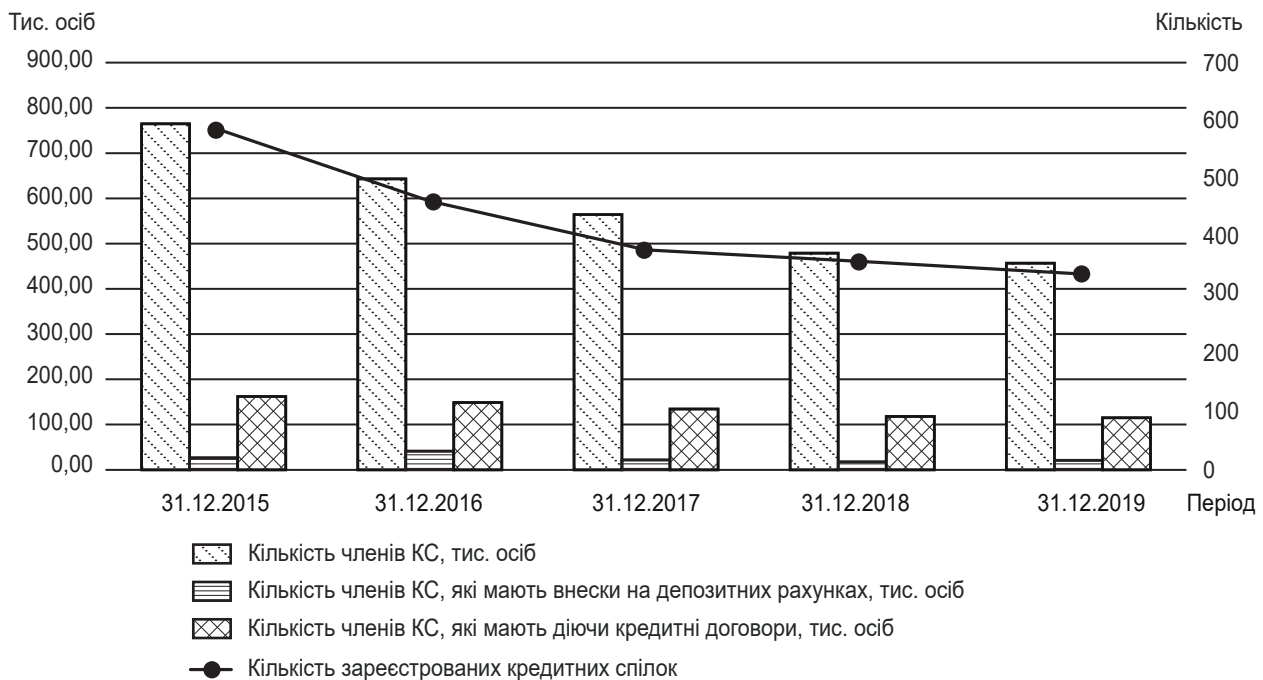


Рис. 1. Кількість кредитних спілок і її членів за 2015–2019 рр.

Джерело: побудовано авторами на основі джерел [7–9]



Наведена на рис. 1 діаграма показує, що кількість кредитних спілок з роками скорочувалася, що, відповідно, призвело до зміни й інших показників. Ця тенденція свідчить про наявність проблем на ринку та занепад кредитних спілок.

Незважаючи на тенденцію скорочення кількості кредитних спілок, потреба в кредитах зростає, що свідчить про зацікавленість користувачів у цій фінансовій послугі. Адже КС мають більш просту систему надання коштів населенню серед інших фінансових посередників, що наявні в Україні.

За всіма приведеними даними спостерігається тенденція скорочення, а саме: кількості членів КС, що мають внески на депозитарних рахунках чи кредитні договори, разом з чим зменшується чисельність кредитних спілок.

Умови кредитування, якість обслуговування клієнтів та добросовісна діяльність КС є основними критеріями, за якими клієнт обирає ту чи іншу кредитну спілку. Для визначення переваг одних КС з-поміж інших слід зробити порівняльну характеристику за певними критеріями (див. табл. 2). Легкість отримання грошової допомоги та привабливі умови повернення коштів є головними ознаками, на які звертає увагу користувач. Наприклад, низька відсоткова ставка, можливість взяти кредит за мінімальною сумою 100 грн є значними перевагами КС перед банками та іншими установами. На жаль, великі штрафи, що сягають близько 3 % в день, є не такими привабливими. При цьому штрафні відсоткові ставки чи інші заходи необхідні у роботі КС, бо вони стимулюють користувачів до вчасного повернення коштів згідно з вкладеним договором.

Таблиця 2

**Порівняльна характеристика умов отримання кредиту серед КС**

Назви кредитних спілок	Умови отримання кредиту								
	Мінімальна сума (грн)	Перший займ до (грн)	Максимальна сума (грн)	Строк (днів від-до)	Відсоткова ставка в день, %	Штрафи (в день %)	Форма видачі (на карту)	Необхідні документи (паспорт та ІПН)	Вік (від-до)
Mineyveo	100	17,000	30,000	1 - 30	0,01 - 1,7	3	+	+	18 - 90
MyCredit	100	–	12,000	1 - 64	0,01 - 1,6	1,1	+	+	18 - 70
CreditPlus	500	10,000	15,000	3 - 30	0,01 - 1,9	3 + 100 грн з 4-го дня	+ готівка	+	18 - 65
УкрПозика	300	15,000	23,000	7 - 30	0,01 - 1,9	1,5	+ готівка	+ банк. карта	18 - 70
ШвидкоГроші	600	10,000	20,000	2 - 70	1 - 2	2	+ готівка	+	18 - 60
Готівочка	200	–	9,000	1 - 16	0,01 - 2	2,5 + 100 грн. на 15 день	+	+ пенсійне посвідчення	18 - 70
My wallet	500	–	15,000	5 - 30	0,1 - 1,9	на 5 день +50	+	+	18 - 65
CreditOn	500	–	10,000	1 - 28	1,8	на 4 день +0,5	+	+	18 - 70
E гроші	500	–	20,000	1 - 30	0,00 - 2	–	+	+	18 - 65
CreditKasa	400	–	20,000	1 - 27	0,01 - 2	2	+	+	18 - 60

У табл. 2 наведені найбільш популярні кредитні спілки. Умовою відбору була орієнтація на КС, що видають кредити онлайн та офлайн. Наразі більшість кредитних спілок працюють за застарілою схемою надання послуг, а саме: клієнт знаходить адресу КС та прибуває за нею, потім, прибувши, ознайомлюється з умовами отримання кредиту та може його отримати за наявністю відповідних документів, кредит готівкою. Враховуючи незручність такої процедури та діджиталізацію економіки, більш продуктивними є ті КС, що мають подвійну систему надання коштів.

Можливість отримання коштів, не виходячи з дому, стала вагомим критерієм, за яким відбирались КС для їх порівняння. Як показано у табл. 2, більшість КС встановлює певну мінімальну суму, яка варіюється від 100 до 600 грн. На перший займ також існують певні обмеження, але більшість з відібраних кредитних спілок не мають його, при цьому максимальна сума займу становить до 30 000 грн. Відсоткова політика наведених КС знаходиться в межах від 0,01 % до 2 % в день. Тобто привабливість кредитних спілок полягає саме в низьких відсотках, проте існують певні штрафи, що застосовуються при порушенні умов повернення коштів, де кожна



КС встановлює свої додаткові умови. Цей пункт необхідний, адже кредитні спілки – це неприбуткові організації, що допомагають населенню, тому з метою збереження статутного капіталу необхідно вводити відповідні штрафні санкції, бо у практиці КС часто зустрічаються з недобросовісними клієнтами, що змушує їх до застосування таких дій. Підтвердження того, що КС є більш простим інструментом для отримання коштів, є перелік документів, що необхідні при їх отриманні. Для оформлення кредиту слід мати при собі паспорт та ідентифікаційний податковий номер. Більшість КС не вимагають інших документів, але можуть запросити довідку про доходи, пенсійне посвідчення тощо. Видача кредитів здійснюється за класичною схемою у всіх перелічених КС. Головним же критерієм для отримання кредиту у будь-якій кредитній спілці є досягнення 18 років.

Неготовність ринку до кризових явищ, регулювання, недостатнє для здійснення ефективного нагляду за діяльністю кредитних спілок, та відсутність інструментів відновлення їх платоспроможності посилювали негативний вплив на розвиток ринку. У 2015–2019 роках Нацкомфінпослуг виключила з Державного реєстру фінансових установ понад 230 кредитних спілок переважно через порушення законодавства про фінансові послуги та недотримання фінансових нормативів [8; 9].

Сьогодні кредитні спілки України суттєво менші, ніж банки, і, як правило, менші, ніж аналогічні установи в Європейському Союзі. Кредитні спілки також обмежені в питанні потенційного кола їх членів. Наразі членами кредитної спілки можуть бути виключно фізичні особи, об'єднані певною спільною ознакою, тоді як фермерські господарства та інші організації, створені на кооперативних засадах, не мають права членства в українських кредитних спілках.

Недостатній рівень контролю за фінансовим станом КС – поточна система оцінки фінансового стану кредитних спілок, яка, в першу чергу, базується на ретроспективних щоквартальних даних, не дає змоги регулятору своєчасно отримувати об'єктивні відомості про діяльність установи та вчасно реагувати на проблеми з її платоспроможністю та ліквідністю. Також важливими питаннями є проблеми виходу з ринку та проблеми оподаткування [10].

Першого липня розпочався перехідний період до регулювання небанківського фінансового ринку від Нацкомфінпослуг до Нацбанку згідно з відомим законом про спліт [10; 11]. Проте до 31 грудня 2020 року обидва регулятори поки що працюватимуть разом. А НБУ вже активно розпочав контролювати такі установи [11]. Фігуранти ринку небанківських фінпослуг висловлюють свої побоювання щодо такого рішення, тому що всім учасникам ринку хотілося, аби їхнє регулювання здійснювала окрема незалежна структура.

Для вирішення нагальних проблем діяльності КС та покращення їх функціонування необхідно здійснити ряд заходів, а саме: розширити перелік послуг і підвищити їх рівень доступності; сформувати власний центр фінансової інтеграції, створити нові інструменти підтримки ліквідності та платоспроможності; регулювати ризики у питаннях регулювання, нагляду та ліцензування та здійснити захист прав споживачів фінансових послуг.

Отже, кредитні спілки надають значний спектр послуг, що здійснюється для забезпечення добробуту її членів та соціального ефекту. Спрощена форма отримання коштів є головною перевагою кредитних спілок перед банківськими кредитами, адже для їх отримання потрібно витрати декілька хвилин часу та мінімальну кількість документів.

Перспективи розвитку кредитних спілок визначаються зростанням потреби людей у доступних кредитних ресурсах і перевагами кредитних форм кредитування щодо соціальної спрямованості їх діяльності. Основними проблемами розвитку кредитних спілок в Україні є: неготовність ринку небанківських фін послуг до кризи, недосконале законодавство, відсутність належного регулювання та нагляду за діяльністю кредитних спілок, посилений ризик із неповернення кредиту, проблемний вихід з ринку та проблеми оподаткування.

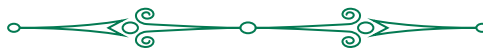
Основними напрямками розвитку кредитних спілок і посилення їх ролі на ринку фінансових послуг є: підвищення доступності послуг кредитної спілки; розширення переліку послуг; створення власного центру фінансової інтеграції та підтримка ліквідності та платоспроможності кредитних спілок.

Перспективами подальших досліджень є моніторинг і розробка ринку кредитних послуг у напрямку попиту та пропозиції з метою надання рекомендацій і шляхів вирішення нагальних проблем щодо доступності та прозорості кредитування населення.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Андрійченко Ж. О.*



**Література:** 1. Луцишин О. О. Кредитні спілки на ринку фінансових послуг України: проблеми та пріоритети розвитку. *Світ фінансів*. 2006. Вип. 3. С. 127–132. 2. Гавриленко О. Ю. Кредитні спілки в Україні: проблеми розвитку та умови підвищення ефективності управління діяльністю. *Вісник економічної науки України*. 2007. № 1. С. 29–33. 3. Дадашев Б. А., Гриценко О. І. Кредитні спілки в Україні : навч. посіб. Київ : Центр навч. літ., 2010. 110 с. 4. Фарат О. В. Усовершенствование организационно-экономического механизма функционирования кредитных союзов в Украине : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.02.03. Львів, 2001. 20 с. 5. Про кредитні спілки : Закон України від 20.12.2001 № 2908-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2908-14#Text>. 6. Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг : Закон України від 12.07.2001 № 2664-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2664-14#Text>. 7. Підсумки діяльності кредитних спілок. URL: <https://www.nfr.gov.ua/ua/Informatsiia-pro-stand-i-rozvytok-kredytnykh-ustanovUkrainy.html>. 8. Інформація про стан і розвиток кредитних установ України. URL: <https://www.nfr.gov.ua/ua/Informatsiia-pro-stand-i-rozvytok-kredytnykh-ustanovUkrainy.html>. 9. Зведені дані кредитних спілок-членів ВАКС станом на 01.01.2020 року. URL: <http://www.vaks.org.ua>. 10. Концепція розвитку ринків небанківських фінансових послуг України на 2020 рік. URL: <https://www.nfr.gov.ua/files/DepFinMon/Strategy>. 11. Аналітичні огляди ринку небанківських фінансових послуг. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist/data-supervision#6>.



## СУЧАСНІ ФОРМИ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ

УДК 331.1

Ляшенко А. К.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті проаналізовано форми професійного навчання персоналу організації, які можуть бути об'єднані у дві групи, та наведено опис, особливості методів професійного навчання підприємств. Проаналізовано основні методи теоретичного навчання персоналу на виробництві.

**Ключові слова:** професійне навчання персоналу, форми навчання персоналу, методи, персонал, підвищення кваліфікації.

**Annotation.** The article analyzes the forms of professional training of the organization's personnel, which can be grouped into two groups, and describes and features of methods of professional training of enterprises. The main methods of theoretical training of personnel in production are analyzed.

**Keywords:** professional training of personnel, forms of personnel training, methods, personnel, professional development.

Професійне навчання персоналу – це цілеспрямований процес формування у працівників організації теоретичних знань, умінь та практичних навичок за допомогою спеціальних методів і форм, необхідних персоналу зараз чи в майбутньому.

Воно спрямоване на забезпечення трудової самореалізації особистості, формування у неї поглиблених професійних знань, умінь та навичок, здобуття першої чи нової професії або спеціальності на основі наявного освітнього рівня й досвіду попередньої практичної роботи, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності персоналу в умовах ринкової економіки.



Проблемам навчання та розвитку персоналу приділяється в теоретичному плані досить багато уваги. Великий вклад в вирішення цих питань зробили такі відомі вчені, як Дрозач М. І. [1], Єгоршин А. П. [2], Клімова Т. М. [3], Крушельницька О. В. [4], Петренко А. А. [5], Федорова Н. В. [6]. Враховуючи значні здобутки науковців у цьому напрямку, можна зазначити, що питання, пов'язані з необхідністю обґрунтування процесу навчання персоналу підприємства, є недостатньо дослідженими і потребують додаткової уваги.

**Метою** статті є аналіз сучасних форм навчання персоналу.

В організації професійне навчання персоналу забезпечує первинну професійну підготовку робітників, перепідготовку чи підвищення кваліфікації робітників і фахівців із вищою освітою.

Професійне навчання персоналу – це систематичний процес формування у працівників підприємства теоретичних знань, умінь і практичних навичок, необхідних для виконання роботи. Професійне навчання персоналу у ринкових умовах повинно носити безупинний характер і проводитися протягом усієї трудової діяльності.

Підвищення важливості безупинного навчання персоналу підприємств обумовлюють такі чинники: впровадження нової техніки, технології, виробництво сучасних товарів, зростання комунікаційних можливостей, що створюють умови для ліквідації або зміни деяких видів робіт. У зв'язку з цим необхідна кваліфікація не може бути гарантована базовою освітою; високий рівень конкуренції між країнами. Країни, що мають сучасну систему безупинної освіти, є лідерами в умовах цієї конкуренції. Вони мають можливість у найкоротший термін відповісти на будь-який «виклик» підвищенням продуктивності праці; зміни у всіх сферах життя. Безупинні і швидкі зміни в технології інформатиці вимагають безупинного навчання персоналу; для підприємства більш ефективним і економічним є підвищення віддачі від уже працюючого персоналу на основі його безупинного навчання, ніж залучення нових працівників.

Форми навчання персоналу – це види організації взаємодії учнів і слухачів у навчальних групах, окремих учнів або слухачів між собою, з викладачами у рамках тих чи інших видів занять. Вони мають логічно завершену організацію педагогічного процесу, якому властива систематичність і цілісність, саморозвиток, особистісно-діяльнісний характер, постійність складу учасників, наявність певного режиму проведення. Існуючі форми професійного навчання персоналу організації можуть бути об'єднані у такі дві групи, які наведені в табл. 1 [4].

Навчання на робочому місці характеризується безпосередньою взаємодією учня або слухача з роботою у звичайній виробничій ситуації. Характерною ознакою такої підготовки є те, що вона організовується спеціально для цієї організації та лише для її персоналу.

Таблиця 1

**Форми професійного навчання персоналу організації**

Навчання безпосередньо на робочому місці	Навчання поза робочим місцем
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Інструктаж</li> <li>– Учніство (копіювання)</li> <li>– Ротація</li> <li>– Наставництво</li> <li>– Метод ускладнених завдань</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Лекція</li> <li>– Розгляд практичних ситуацій (кейсів)</li> <li>– Ділові ігри</li> <li>– Моделювання</li> <li>– Тренінг сензитивності</li> <li>– Рольові ігри</li> <li>– Самостійне навчання</li> <li>– Відкрите навчання та ін.</li> </ul>

Інструктаж – це роз'яснення і демонстрування прийомів роботи безпосередньо на робочому місці. Він може проводитися як працівником, котрий кваліфіковано виконує дані функції, так і інструктором виробничого навчання. Для інструктажу характерний нетривалий термін навчання, він спрямований на оволодіння конкретних операцій чи прийомів, що входять до професійних обов'язків учня або слухача [5].

Учніство (копіювання) – це традиційна форма професійного навчання працівників, які, працюючи поряд з майстром, кваліфікованим фахівцем, опановують професію за допомогою копіювання дій. Ця форма застосовується і нині, причому не тільки для підготовки робітників, а й фахівців (лікарів, управлінців тощо).

Ротація – це форма самостійного навчання, за якого працівник тимчасово переводиться на нову роботу або посаду з метою оволодіння новими знаннями, уміннями та навичками, розширення кругозору. Для ротації



характерний нетривалий термін навчання, вона використовується для підготовки працівників широкого профілю, які володіють кількома професіями [4].

Наставництво – це заняття досвідченого працівника з молодим робітником або фахівцем у процесі щоденної роботи. Наставник допомагає своїм вихованцям оволодівати секретами професійної майстерності, передовими методами праці, залучає молодь до технічної творчості. На Україні традиції наставництва не виправдано забуті за період економічної кризи 1990–1999 рр. Водночас, наприклад, американські багатонаціональні компанії назначають наставників випускникам бізнес-шкіл з числа вищих керівників. Це сприяє підготовці висококваліфікованих кадрів [6].

Ускладнені завдання – це спеціальна програма робочих дій, що побудована за ступенем їх важливості, розширення обсягів завдань і підвищення їх складності. На завершальній стадії навчання учень чи слухач здатні вже самостійно виконувати виробничі завдання.

Професійне навчання на виробництві більш ефективне для формування знань, умінь і навичок, необхідних для виконання поточних виробничих завдань, коли зміст навчання може бути пристосований до потреб підприємства. Економічно виправданим навчання на виробництві є й тоді, коли організація має достатню кількість працівників з однаковими потребами у підготовці, кваліфікованих викладачів, майстрів чи інструкторів виробничого навчання [5].

Однак навчання безпосередньо на робочому місці в багатьох випадках неефективне для розвитку принципово нових знань, оскільки воно не дає можливості працівникові абстрагуватися від поточної ситуації на робочому місці та вийти за межі сталої трудової поведінки. Крім того, навчання поза робочим місцем може здійснюватися на навчальному методичному забезпеченні, котрого немає на підприємстві, висококваліфікованими викладачами, які є лише у навчальному закладі. За таких умов більш придатні форми навчання поза робочим місцем.

Лекція – це традиційна форма навчання, в процесі якої відбувається монолог між викладачем і аудиторією, що сприймає навчальний матеріал на слух. У сучасних умовах лекція може бути записана на відео та показана багатьом групам слухачів. Це дає змогу зменшити витрати і підвищити ефективність навчального процесу [1].

Розгляд практичних ситуацій – це форма навчання, у процесі якого відбувається аналіз і групове обговорення конкретних виробничих ситуацій, що можуть бути виражені у вигляді опису, відеофільму тощо. Під час розгляду практичних ситуацій відбувається дискусія чи групове обговорення виробничої проблеми, в якій слухачі відіграють активну роль, а викладач регулює і контролює навчальний процес. Розгляд практичних ситуацій дає можливість слухачам ознайомитися з досвідом роботи інших організацій (зміст конкретної ситуації), а також сформуванню умінь та практичних навичок прийняття управлінських рішень, розроблення стратегії управління тощо.

Ефективне використання методу розгляду практичних ситуацій вимагає у слухачів певного рівня професіоналізму і теоретичних знань. Вони мають бути розвинуті на робочому місці або за допомогою інших методів навчання.

Ділові ігри – це колективна гра з використанням комп'ютерів, що передбачає розбір навчального матеріалу. У процесі навчання учасники гри одержують ролі у діловій ситуації та розглядають наслідки прийнятих управлінських рішень. Зазначений метод навчання найбільш наближений до реальної виробничої діяльності слухачів.

Перевага ділових ігор полягає в тому, що вони є моделлю реальної організації, дають змогу значно скоротити операційний цикл і тим самим продемонструвати слухачам, які кінцеві результати можуть мати їхні рішення та дії. Серед ділових ігор виділяють як глобальні (управління організацією), так і локальні (проведення ділових переговорів, підготовка бізнес-плану). Вони ефективні з погляду формування умінь та практичних навичок (розроблення планів, організація нарад, переговорів тощо), а також при закріпленні таких поведінкових навичок, як задоволення потреб клієнтів, орієнтація на співробітництво [2].

Моделювання – це форма навчання, що передбачає відтворення реальних умов на робочому місці з допомогою тренажерів, макетів тощо.

Тренінг сензитивності – це форма навчання, що обумовлює участь слухача у групі з метою підвищення людської сприйнятливості та вдосконалення умінь взаємодії з іншими людьми. Заняття за вказаною формою навчання проводиться за участі практичного психолога, профконсультанта.



Рольові ігри (моделювання рольової поведінки) передбачають, що слухач ставить себе на чие-небудь місце з метою одержання практичного досвіду роботи (здебільшого у міжособистісному спілкуванні) й одержує підтвердження щодо правильності своєї поведінки (як правило, через фільми).

Самостійне навчання є найбільш доступним методом навчання для персоналу організації. Для його здійснення не потрібні ні викладачі, ні навчальні приміщення, ні визначений час навчання, оскільки слухач вчиться там і тоді, коли йому зручно.

Проте підприємства можуть одержати суттєву користь від самостійного навчання персоналу за умови розроблення та надання слухачам сучасних навчальних засобів: аудіо- і відеокасет, підручників, навчальних посібників тощо [4].

Перспективними формами навчання персоналу організації є підготовка за модульною системою та відкрите навчання.

Упровадження модульної системи навчання передбачає таку форму підготовки, яка не має чіткої регламентації щодо тривалості навчання і може розглядатися як заняття-блок. Це заняття містить такі етапи: самостійне вивчення слухачем навчального матеріалу відповідно до його індивідуального плану; самостійне відпрацювання професійних умінь та навичок відповідно до письмового інструктивного матеріалу; тестування, що забезпечує перевірку рівня засвоєних теоретичних знань, умінь і оволодіння практичними навичками.

Відкрите навчання – це форма навчання, за якого слухач і викладач-консультант розділені у часі та просторі, двосторонні навчальні контакти здійснюються з переважним використанням інформаційно-комунікативних систем.

Вони надають можливість слухачеві оволодіти навчальною програмою в результаті самоосвіти, незалежно від віку, місця проживання, термінів та періоду навчання. Головними компонентами пізнавальної діяльності слухачів є їх самостійність у визначенні змісту, форм, методів і режиму занять. Перспективним видом відкритого навчання для персоналу організацій є дистанційне навчання.

Дистанційне навчання – найбільш динамічно розвинутий вид професійного навчання. Це навчання на відстані з використанням ефективних інформаційно-комунікативних засобів доставки до слухачів навчального матеріалу. Воно вирізняється характером пізнавальної діяльності слухачів, здійснюється на основі самонавчання. Дистанційне навчання зорієнтоване на забезпечення максимальної доступності і зручності, проводиться з урахуванням інтересів слухачів. Його розвиток дає змогу слухачам мати доступ до міжнародних професійних та кваліфікаційних стандартів [5].

Основними методами теоретичного навчання персоналу на виробництві є:

- словесні методи (усне викладання, розповідь-пояснення, бесіда), робота учнів і слухачів з книгою тощо;
- практичні методи (вправи, пошукова діяльність, лабораторні і практичні роботи);
- наочні методи (використання натуральних засобів наочності, використання образних засобів наочності).

Найбільш поширеними методами виробничого навчання на підприємстві є: показ прийомів трудових дій, самостійне спостереження учнів та слухачів, вправи, письмовий інструктаж, методи навчання високопродуктивним прийомам і способам роботи й ін.

Навчання на робочому місці характеризується безпосередньою взаємодією учня або слухача з роботою у звичайній виробничій ситуації. Характерною ознакою такої підготовки є те, що вона організовується спеціально для цієї організації та лише для її персоналу. Навчання у межах організації може здійснюватися викладачами навчальних закладів.

Як показує світова практика, сьогодні для забезпечення ефективної діяльності підприємства недостатньо підібрати персонал, вимагається зробити в «людський капітал» відповідні інвестиції. За твердженням американського вченого Е. Денісона, інвестиції в «людський капітал» приносять в 5–6 разів більше прибутку, ніж у виробництво. За даними аналітиків США, зростання інвестицій у навчання на 10 % збільшує продуктивність праці на 8 %, тоді як збільшення капіталовкладень у виробництво на 10 % підвищує продуктивність праці на 4 % (тобто ефективність в два рази нижче). У США на кожний долар, вкладений в розвиток виробництва, 85 центів доводиться на розвиток робочої сили. Компанії Німеччини щорічно затрачують на навчання персоналу до 9 млрд євро. У Франції середні витрати підприємств на підвищення рівня кваліфікації працівників досягають 3 % ФОП і продовжують зростати.



Аналогічні приклади є і в Україні. Так, інвестиції у професійне навчання і розвиток персоналу на Новокраматорському машинобудівному заводі складають 2 % ФОП. На жаль, подібний рівень інвестицій у людей у нашій країні швидше виключення, ніж правило.

У Японії фонд страхування зайнятості має спеціальний рахунок, засоби якого використовуються для розвитку професійних умінь працівників. З цього приводу роботодавці роблять внески у розмірі 0,1 % від суми ФОП своїх компаній.

Держави, зацікавлені в підвищенні кваліфікації власної робочої сили, прагнуть виробити у людей «звичку вчитися». Для цього використовуються різні схеми матеріального стимулювання як роботодавців, так і працівників: підприємства звільняються від сплати певних податків і одержують для розвитку персоналу державні кредити під помірні відсотки. Наприклад, у Чилі і Канаді компаніям, що працюють в промисловості, сфері послуг і сільському господарстві, компенсується частина витрат на навчання – дозволяється зменшити ставку податку на прибуток на суму в межах 1 % ФОП.

В Україні обов'язки щодо фінансування професійного навчання покладаються тільки на роботодавця, тому значна кількість підприємств (особливо малих і середніх) не мають можливості підвищувати кваліфікацію персоналу відповідно до вимог сучасного виробництва. Це дуже гостра проблема, особливо на фоні відсутності державної підтримки роботодавців, вона вимагає рішення саме на державному рівні. Для нашого народного господарства може бути корисний досвід зарубіжних країн, де задіяні різні механізми фінансування професійного навчання робітників.

Ефективне функціонування підприємства в умовах загострення конкурентної боротьби на внутрішньому та зовнішньому ринках передбачає необхідність постійного вдосконалення компетентності працівників. Персонал підприємства повинен мати високу кваліфікацію, що дозволить виконувати зобов'язання організації щодо постачання продукції та надання послуг необхідної якості, коли вимоги та очікування замовників постійно зростають.

Таким чином, обґрунтовані сучасні форми навчання персоналу та методи теоретичного навчання персоналу на виробництві дозволить підприємству визначати та аналізувати потреби у підвищенні компетентності персоналу, планувати процес навчання. У подальших дослідженнях потрібно впровадити застосування форм і методів навчання персоналу до конкретних умов функціонування підприємств з різними цілями, потребами, інфраструктурою та людськими ресурсами.

*Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Ястремська О. М.*

---

**Література:** 1. Дрозач М. І. Розвиток професійного навчання кадрів на виробництві в контексті зарубіжного досвіду. *Наука та інновації*. 2016. Т 4. № 3. С. 88–94. 2. Егоршин А. П. Управление персоналом. Нижний Новгород : НИМБ, 2013. 720 с. 3. Клімова Т. М. Професійне навчання персоналу в контексті стратегічного планування. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2015. № 5. С. 41–44. 4. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2016. 308 с. 5. Петренко А. А. Влияние степени адаптивности системы профессионального обучения работников на изменение финансовых показателей предприятия. *Научный вестник Полісся*. 2015. № 1. С. 55–60. 6. Федорова Н. В., Минченкова О. Ю. Управление персоналом организации : учеб. пособие. Москва : КНОРУС, 2015. 416 с.





## ОБҐРУНТУВАННЯ ПРІОРИТЕТНОГО МЕТОДУ ОЦІНЮВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 658.14

Манасян В. Н.

Студент 4 курсу  
факультету фінансів і обліку ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Розкрито сутність поняття «фінансова стійкість підприємства». Розглянуто екзогенні й ендогенні фактори впливу на фінансову стійкість підприємств. Проведено дослідження та розроблено класифікацію методів до оцінки фінансової стійкості підприємства. Визначено пріоритетний метод оцінки фінансової стійкості підприємства.

**Ключові слова:** фінансова стійкість, ендогенні та екзогенні фактори, критеріальний підхід, пост-кризовий фактор.

**Annotation.** The essence of the concept of «financial stability» is revealed. Exogenous and endogenous factors of influence on the financial stability of the enterprise are considered. Research has been carried out and the classification of methods for assessing the financial stability of an enterprise has been developed. The priority method for assessing the financial stability of enterprises has been determined.

**Keywords:** financial stability, endogenous and exogenous factors, criterion approach, post-crisis factor.

Будь-який економічний суб'єкт, який прагне гармонійно працювати у звичайних ринкових умовах, обов'язково має ставити на меті забезпечення власної фінансової стійкості. Важливість оцінки фінансової стійкості підприємств набуває особливо вагомого значення саме в період всеохоплюючої збитковості реального сектора економіки. Зараз, у часи пандемії та її наслідків, нестабільного стану всесвітньої економіки, глобалізації тощо, збереження підприємствами фінансової стабільності є запорукою виживання. Від того, які саме методи будуть використані, залежатиме якість результатів фінансової стійкості підприємства.

Значний внесок у розвиток теоретичних і прикладних аспектів планування зробили такі вітчизняні науковці, як М. Білик [1], М. Берест [2], Н. Гапак [3], А. Коренева [4], О. Насібова [5], В.І. Куцик та Н. В. Борисенко [6], ін.

**Метою** роботи є обґрунтування пріоритетного методу оцінювання фінансової стійкості підприємства.

В економічній літературі існує багато різних підходів до визначення сутності фінансової стійкості. Проте складно однозначно стверджувати, що науковці дійшли єдиної думки щодо визначення поняття фінансової стійкості.

Так, В. І. Куцик та Н. В. Борисенко вважали, що фінансова стійкість визначається як певне співвідношення величини: структури та складу активів, зобов'язань і власного капіталу, а також зазначається, що стійке фінансове становище формується в процесі всієї виробничо-господарської або комерційної діяльності підприємства [6].

О. Р. Кривицька зазначила, що фінансова стійкість - це результат формування достатнього для розвитку підприємства обсягу прибутку, що є визначальною ознакою його економічної незалежності [3].

М. Берест зазначала, що під фінансовою стійкістю підприємства можна розуміти стан активів (пасивів) підприємства, який гарантує йому постійну платоспроможність; характеризує ступень фінансової незалежності підприємства, прибутковості, фінансової рівноваги протягом тривалого періоду, незважаючи на вплив внутрішніх і зовнішніх факторів [1].

М. Білик розуміла під фінансовою стійкістю такий стан фінансових ресурсів підприємства, за якого раціональне розпорядження ними є гарантією наявності власних коштів, стабільної прибутковості та забезпечення процесу розширеного відтворення [2].



Ознайомившись з наведеними в економічній літературі визначеннями фінансової стійкості, отримано змогу виділити, що велику роль у забезпеченні фінансової стійкості підприємства має стан фінансових ресурсів підприємства, що гарантує йому платоспроможність, безперервність процесу виробництва та реалізації продукції, фінансування витрат на розширення підприємства, а також здатність протистояти зовнішньому впливу.

Насамперед слід зазначити, що факторів впливу на фінансову стійкість підприємства дуже багато і серед них доцільно виділити зовнішні (екзогенні) та внутрішні (ендогенні).

Визначальним у цьому розподілі є те, що зовнішні чинники не залежать від діяльності підприємства, тоді як внутрішні, навпаки, є залежними від діяльності підприємства. Складові обох типів факторів впливу наведені у табл. 1, що розроблена на основі джерел [5].

Таблиця 1

**Класифікація факторів впливу на фінансову стійкість підприємства за залежністю від його діяльності**

<b>Фактори впливу на фінансову стійкість підприємства</b>	
<b>Зовнішні:</b>	<b>Внутрішні:</b>
економічні умови господарювання	галузева приналежність підприємства
ступінь розвитку фінансового ринку, страхової справи й зовнішньоекономічних зв'язків	склад і структура продукції та надаваних послуг, їх питома вага в загальному платоспроможному попиті
економічна й фінансово кредитна політика уряду	величина й структура витрат, їх динаміка порівняно з грошовими доходами
законодавчі акти з контролю за діяльністю підприємств	розмір оплаченого статутного капіталу
загальна політична й економічна стабільність, податкова й кредитна політика	стан майна й фінансових ресурсів, включаючи запаси й резерви, їх склад і структуру
платоспроможний попит споживачів	
зміна курсу валют	
налагодженість економічних зв'язків з партнерами	

Розглянуто детальніше наведені у табл. 1 фактори впливу. Зовнішнє середовище включає весь комплекс відносин і взаємодії внутрішнього середовища підприємства з кожним елементом його зовнішнього оточення. Цей взаємозв'язок є найважливішою ознакою кожного підприємства (рис. 1), що розроблено на основі [5].

Вітчизняні та зарубіжні вчені методи та прийоми фінансового аналізу традиційно поділяють на горизонтальний та вертикальний аналіз.

Горизонтальний аналіз – дозволяє встановити динаміку джерел формування та напрямів використання фінансових ресурсів підприємства шляхом встановлення абсолютних і відносних відхилень за статтями пасиву та активу балансу [5].

Вертикальний аналіз – дозволяє визначити питому вагу кожної статті пасиву та активу в підсумку балансу на певний момент часу, тобто дослідити структуру джерел формування фінансових ресурсів та майна підприємства в статистиці [5].

Для досягнення основної мети – оцінки фінансового стану підприємства та виявлення можливостей підвищення ефективності формування й використання фінансових ресурсів, – можуть застосовуватися методи аналізу, зображені на рис. 2, що розроблено на основі [2].

Критеріальним підходом до методичного інструментарію аналізу фінансового стану та існуючих методик, що формують комплексну оцінку цієї категорії, можна зазначити використання несистематизованих (дублюючих) фінансових коефіцієнтів і показників та загалом не достатньо адаптованих до реальної економіки методик комплексного оцінювання на основі інтегрального показника. Незважаючи на використання різних адаптивних методик оцінювання фінансового стану підприємства, залежних від низки факторів (доступності інформації, достовірності отриманих даних, типу економічної системи, ступеня розвинутості ринкових відносин, за яких здійснює діяльність підприємство, його галузевих особливостей, стандартизації показників балансу і фінансової звітності загалом тощо), «deskriptivni modeli, vidomi tak samo, yak modeli opisovogo charakteru, e osnovnimi dla ocniki finansovogo stanu pidpriemstva» [7].

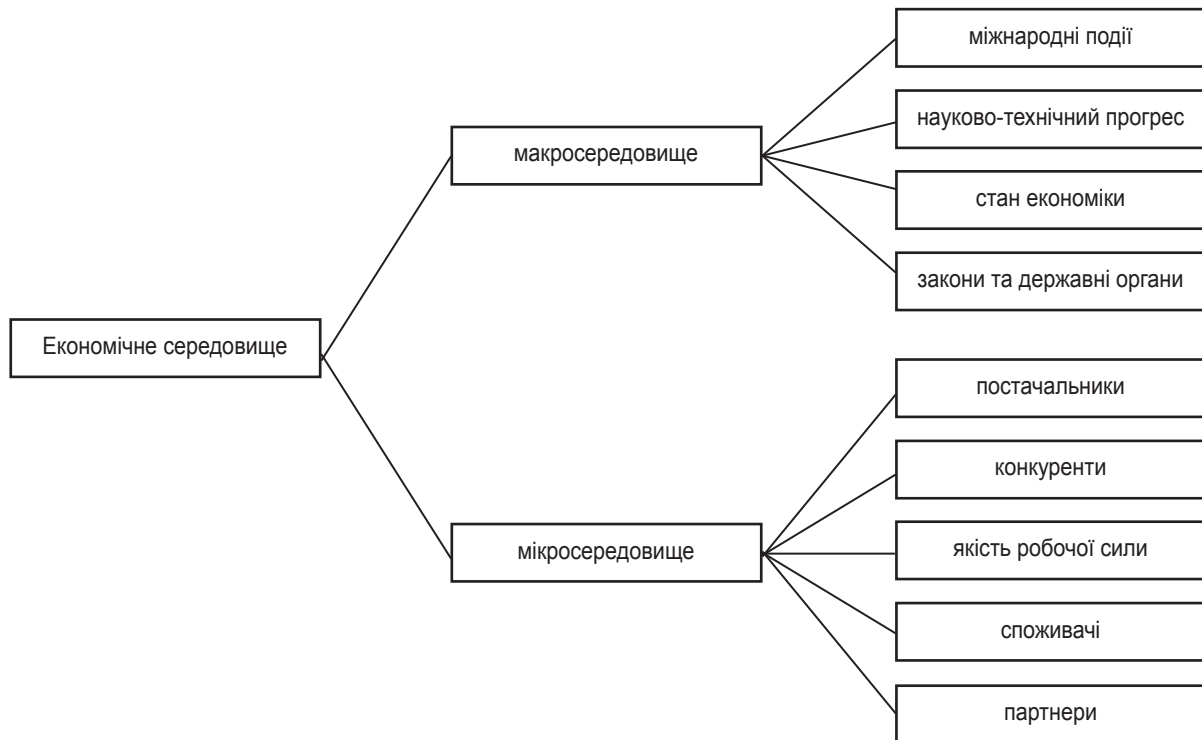


Рис. 1. Взаємозв'язок середовища підприємства з кожним елементом його зовнішнього середовища

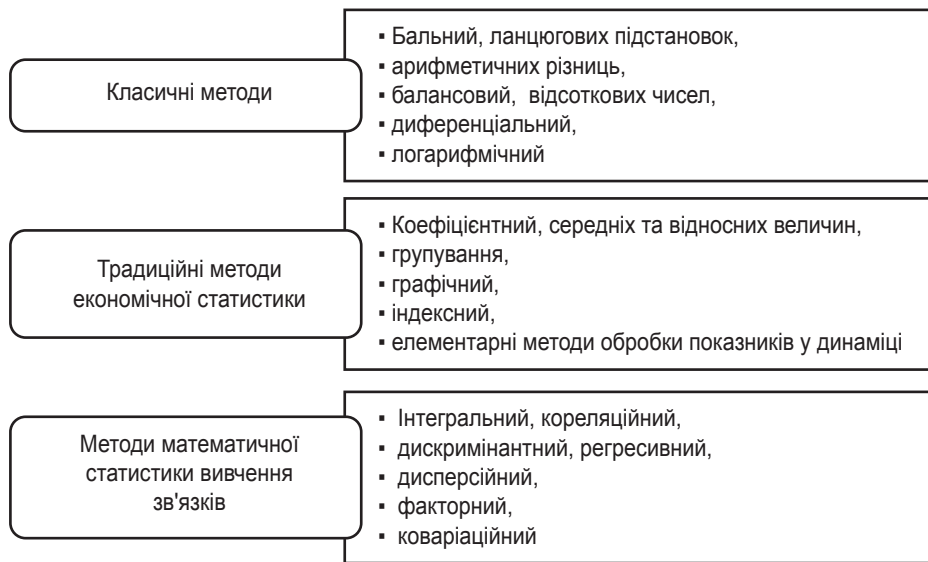


Рис. 2. Методи аналізу фінансової стійкості підприємства

Сьогодні (через посткризовий фактор) дедалі більше стверджується позиція, що фінансовий стан сучасного підприємства необхідно оцінювати і аналізувати на основі системи репрезентативних, зрозумілих, інформаційно значущих абсолютних і відносних показників та індикаторів. Основні абсолютні фінансові індикатори отримуються зі стандартизованої звітності (ф. № 1, № 2).

Перша відображає статистичні фінансові індикатори, друга – динамічні.

Динамічність змін у пріоритетності узагальнюючих показників ефективності функціонування сучасних суб'єктів економіки, домінування нематеріального ресурсного потенціалу у складі сукупних ресурсів, нові ви-



моги запозичень кредитних джерел вимагають удосконалення методів аналізу фінансового стану, адаптування його концептуальних і методичних засад до цих умов [4].

З кожної групи методів обрано по одному і розглянуто, як ці методи оцінки фінансової стійкості підприємств залежать від актуальних, враховуючи посткризовий фактор, критеріїв, що впливають на якість методу, та визначимо, який метод краще використовувати. Для цього використано Decision Making Helper, що наразі є актуальним [8].

Сформовано дві вибірки: критерії та варіанти методів. Після чого програма пропонує встановити позитивний чи негативний рейтинг впливу того чи іншого критерію на кожен із варіантів (табл. 2).

Таблиця 2

**Рейтингове оцінювання критеріїв, що впливають на вибір пріоритетного методу оцінювання фінансової стійкості підприємства**

Критерії	Варіант 1	Варіант 2	Варіант 3
	Коефіцієнтний метод	Бальний метод	Інтегральний метод
1. Доступність інформації (+3)	+3	+1	+2
2. Достовірність даних (+3)	+4	0	+2
3. Швидкість адаптування до змін (+3)	+4	-2	+1

Після того, як рейтинги були встановлені, програма аналізує отримані дані і на основі цього аналізу видає рішення про вибір пріоритетного методу оцінювання фінансової стійкості підприємства (рис. 3), що розроблено із використанням Decision Making Helper [9].

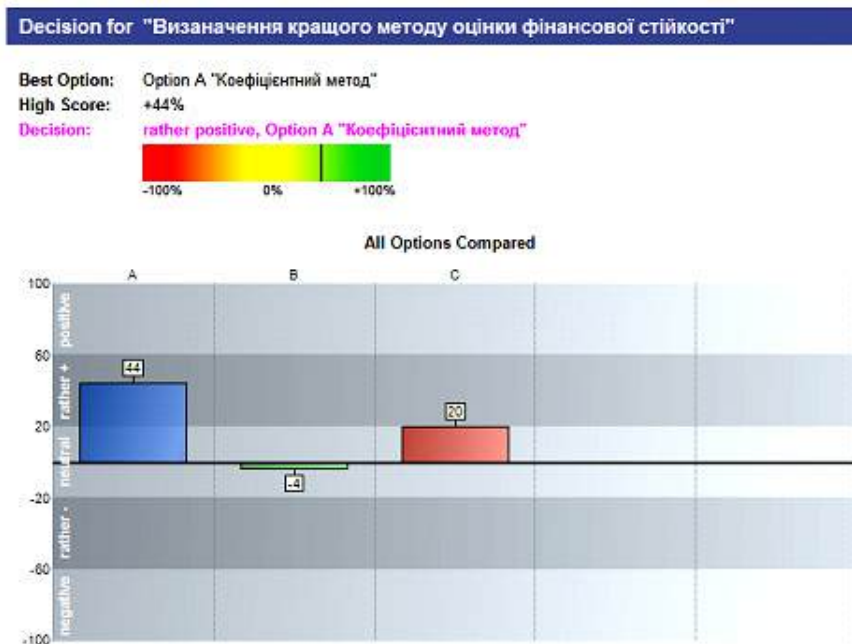


Рис. 3. Результати вибору пріоритетного методу оцінювання фінансової стійкості підприємства

Отже, як видно з рис. 3, серед трьох методів коефіцієнтний є найбільш пріоритетним. Фінансова звітність (необхідна для коефіцієнтного методу) підприємств є у відкритому доступі, на сайті Smida. Проте не всі підприємства вчасно оновлюють дані. Тому за критерієм «Доступність інформації» коефіцієнтний метод отримав 3 з 5 балів. Достовірність необхідних даних для цього методу також досить висока (4 з 5 балів). І ще однією перевагою коефіцієнтного методу для оцінювання фінансової стійкості підприємства є здатність швидко адаптуватися під зміни.



Таким чином, встановлено, що існує чимало методів для оцінювання фінансової стійкості підприємства: математичні, економічні, аналітичні тощо. Сьогодні, з розвитком фінансових відносин, а також з постійною появою нових економічних викликів, зростає потреба у визначенні пріоритетного методу оцінки фінансової стійкості підприємств.

Тому доцільно, що подальшим напрямом дослідження стане визначення інструментарію для використання пріоритетного методу оцінювання фінансової стійкості підприємств (коефіцієнтного). Результати оцінювання фінансової стійкості підприємства можуть бути корисними для зовнішніх користувачів (банків, кредиторів, ділових партнерів, тощо) і для внутрішніх (власників підприємства, керівництва), оскільки саме оцінювання фінансової стійкості надає змогу визначити фінансові можливості підприємства в майбутньому.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Ачкасова С. Р.

---

**Література:** 1. Берест М. М. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 164 с. 2. Білик М. Д., Павловська О. В., Припуляк Н. М. та ін. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Київ : ХНЕУ, 2005. 592 с. 3. Гапак Н. М., Капштан С. А. Особливості визначення фінансової стійкості підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2014. № 1 (42). С. 191–196. 4. Коренева А. Б. Критичний аналіз класичного підходу до оцінки фінансового стану підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2010. № 29. С. 104–107. 5. Насібова О. В., Шипенко А. А. Методичні підходи фінансового аналізу підприємства. *Вісник ХНТУСГ*. 2019. Вип. 206 «Економічні науки». С. 35–44. 6. Бугай В. З., Резанов Є. О. Основні напрями збереження фінансової стійкості підприємства в умовах кризи. *Економічний простір*. 2019. № 142. С. 112–122. 7. Руда Р. В. Аналіз фінансового стану підприємств та його значення в сучасних умовах. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2009. № 3 (7). С. 54–59. 8. Achkasova S. Using the decision-making technology in organization of compliance in the sphere of accumulated pension provision. *Technology audit and production reserves*. 2020. Vol. 5. No. 4 (55). P. 29–37. 9. Decision Making Helper. URL: <https://www.infonauticssoftware.ch/decisionmakinghelper>.



## ПЛАНУВАННЯ ЯК ОСНОВНА ФУНКЦІЯ УПРАВЛІННЯ

УДК 005.51

Мілованова К. С.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Визначено сутність категорій «функція» та «функція менеджменту». Досліджено підходи щодо визначення економічної сутності категорії «планування». Розглянуто особливості планування як функції управління. Систематизовано фактори, що впливають на формування ефективного планування.

**Ключові слова:** управління, планування, функції менеджменту, ефективне планування, підприємство, менеджмент.



**Annotation.** The essence of the categories «function» and «management function» is defined. Approaches to determining the economic essence of the category "planning" are studied. Study of planning features as a management function. The factors influencing the formation of effective planning are systematized.

**Keywords:** management, planning, management functions, effective planning, enterprise, management.

**Постановка проблеми.** Для забезпечення ефективного керівництва підприємствами важливу роль відіграє правильне розуміння та застосування основних функцій управління. При виконанні тієї чи іншої роботи необхідно заздалегідь визначити, що потрібно в підсумку одержати, як організувати справу, мотивувати і контролювати його виконання. Це і є функції управління.

Планування здійснює активний управлінський вплив на систему, посилює темпи її розвитку, сприяє розкриттю додаткових резервів, матеріальних джерел, вимагає застосування передових методів і форм дії.

Планування – одна з найважливіших передумов оптимального управління виробництвом. Сутність плану – це орієнтація на майбутнє, тобто вибір мети і визначення методів і способів досягнення цієї мети. Процес планування дозволяє побачити весь комплекс майбутніх операцій підприємницької діяльності і передбачити те, що може трапитися.

Стратегія підприємства є основою планування, за допомогою якого на підприємстві зважується комплекс проблем, пов'язаних з цілеспрямованою переорієнтацією випуску продукції нової номенклатури й асортименту, впровадженням і використанням нових технологій, розвитку маркетингу, удосконалюванням структури керування підприємством, своєчасною і якісною підготовкою і перепідготовкою кадрів. Створення сталої організаційно-економічної моделі розвитку підприємств на основі використання ефективної інноваційної стратегії є найбільш істотним важелем, спроможним забезпечити сталий розвиток економіки України.

**Аналіз основних досліджень і публікацій.** Питання щодо визначення та класифікації функції управління є актуальним для провідних економістів, вчених та управлінців практиків. Планування як основну функцію управління називають та визнають Й. С. Завадський, М. М. Бурмака, Т. М. Бурмака, М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури [7, с. 53; 4, с. 35; 9]. Функцію лідерства (керівництва) виділяє у своїх дослідженнях Р. Дафт, пояснюючи її як використання впливу для мотивації працівників [5, с. 18]. Дослідники М. О. Беседін та В. М. Нагаєв вважають, що функція контролю дозволяє виявляти проблеми ще до того моменту, як вони перетворяться на кризові явища [2].

Особливістю сучасних наукових розробок є конкретизація розгляду планування або на рівні відповідного суб'єкта управління (планування діяльності підприємств, банківських установ, державних органів влади, планування розвитку регіонів та галузей національного господарства, економіки країни), або за ознакою часу (значна кількість публікацій присвячена стратегічному плануванню). Але дослідженню сутності планування як управлінської функції майже не приділена увага.

**Мета** статті – дослідження теоретико-методичних засад планування як основної функції управління.

У дослідженнях, пов'язаних з управлінням, відсутнє єдине визначення категорії «функції управління». З одного боку, функція управління – це певний вид діяльності, у процесі якого виконується вплив на об'єкт управління, вирішується задані цілі і завдання, досягається здійснення бажаної мети [6].

Категорія «функція», яка походить з латинської «function» («відправлення», «діяльність»), широко використовується у таких науках, як математика, психологія, філософія, соціологія, економіка й ін. Вона вживається в значенні обов'язку, певного виду діяльності, властивості, тощо, а також відображає сутність і зміст управлінської діяльності на всіх рівнях управління.

Функція менеджменту – це види діяльності щодо об'єкта, які зумовлюються кооперацією та поділом виконаної роботи серед управлінського персоналу. Кожна функція складається із послідовності взаємопов'язаних дій для виконання поставленої ролі управління [7].

Досліджуючи та систематизуючи наукові розробки вчених і практиків, вважаємо за доцільне до основних функцій управління відносити планування, організацію, лідерство (керівництво) і контроль.

Функція планування вважається однією з головних. Практично всі науковці в галузі управління визнають її. Планування передбачає прогнозування, постановку цілей та завдань, даючи відповідь на такі питання, як:

Що виробляти? Яким чином? Для кого? Ця функція пов'язана з існуванням у нашому житті певного ряду стихійних процесів, які можуть з'явитися внаслідок природних катаклізмів, можливостей неконтрольо-



ваної поведінки особи та інших причин, котрі не залежать від діяльності людини. За допомогою планування ми будуємо схему впливу на об'єкт в майбутньому, а тому він не гарантує успіх управлінських рішень стовідсотково.

Планування є особливою формою діяльності, направленою на розробку і обґрунтування програми економічного розвитку підприємства і його структурних підрозділів на певний (календарний) період відповідно до мети його функціонування і ресурсного забезпечення.

Далі, у табл. 1, наведено морфологічний аналіз визначення поняття «планування».

Таблиця 1

**Морфологічний аналіз визначення поняття «планування»**

Автори	Поняття	Ключові слова
Бурмака М. М. [4]	Планування – це наукове передбачення перспектив розвитку будівельної організації, що засноване на знанні дії економічних законів; одночасно є засобом впровадження науково розроблених перспектив та активного впливу на всі процесії у будівництві	передбачення перспектив розвитку
Гаврилов А. О. [12]	Планування – це заздалегідь намічений порядок дій, необхідних для досягнення поставленої цілі	порядок дій
Л. М. Бойко [3]	Планування – оптимальний розподіл ресурсів для досягнення поставленої мети	розподіл ресурсів
Жаліло Я. [13]	Планування – це вид управлінської діяльності, який визначає перспективу і майбутній стан організації, шляхи і способи його досягнення	вид управлінської діяльності
Дафт Р. Л. [5]	Планування – це процес вироблення і прийняття рішень, які дозволяють забезпечити ефективне функціонування підприємства в майбутньому	процес вироблення і прийняття рішень

Проаналізувавши всі поняття, можна сказати, що автор Дафт Р. Л. [5] надав найбільш ємні поняття планування, тому що важливо не тільки виробити правильну послідовність дій, а ще й спрямувати їх на довгостроковий період для отримання очікуваного ефекту.

Процес планування – це один із найскладніших і трудомістких видів розумової діяльності, доступних людині, оскільки людина намагається управляти майбутнім. Цей процес спрямований на досягнення такого стану (станів) у майбутньому, які бажані, але від яких не можна очікувати, що вони виникнуть самі собою [13].

Зміст функції планування передбачає реалізацію програми дій, створення та розподіл завдань працівникам чи підрозділам фірми, їх взаємозв'язок між собою. Важливим тут є регулювання виконуваних робіт, що забезпечують чітку лінію слідування обраного напрямку функціонування підприємства [4]. Якщо все ж таки відбудеться відхилення від основного плану, то необхідно проводити коригування відповідно до поставлених цілей.

Процес планування дозволяє уявити весь комплекс майбутніх операцій підприємницької діяльності і запобігти небажаним результатам. Особливо важливе планування в комерційній діяльності, де потрібні як передбачення на довгострокову перспективу, так і ґрунтовні попередні дослідження, що передують плануванню. При виході на ринок підприємець повинен реально уявляти можливі результати своєї діяльності, критично оцінювати свої можливості, правильно розділити цілі за часом, навчитися ефективно використовувати ресурси, оволодіти сучасними інструментами підприємництва. Адже прибуток може бути одержаним не відразу, а витрати будуть із самого початку [1].

Процес планування як доцільна діяльність людей має свою технологію, яка є послідовністю робіт, що виконуються при складанні планів. Процес планування складається із таких стадій:

1. Визначення цілей планування. Вони стають вирішальними факторами при виборі форми і методів планування.
2. Аналіз проблеми. На цьому етапі визначається вихідна ситуація на момент складання плану і формується кінцева ситуація.
3. Пошук альтернатив. На цьому етапі серед можливих шляхів вирішення проблемної ситуації вибирається найкращий, та розробляються необхідні дії.



4. Прогнозування. На цьому етапі формується уява про розвиток ситуації, яка планується.
5. Оцінка. На цьому етапі проводяться оптимальні розрахунки для вибору найкращої альтернативи.
6. Прийняття планового рішення. Вибирається і оформляється єдине планове рішення [10].

Впровадження системи планування на підприємстві створює такі важливі переваги [9]: робить можливою підготовку до використання майбутніх сприятливих умов; дозволяє максимально використовувати конкурентні переваги підприємства; відстежує нові тенденції в економіці, техніці і технології та використовує їх в своїй діяльності; визначає потребу в капіталі і грошових коштах; дозволяє своєчасно вживати захисних заходів проти різного роду ризиків; визначає методи і способи виконання поставленої мети виходячи з наявних ресурсів; дає змогу повніше використовувати інновації в своїй діяльності; аналізує підсумки роботи в цілях підвищення ефективності мети і корегування планів на наступний період; запобігає помилковим діям та обґрунтовує економічну доцільність напрямку розвитку підприємства; стимулює менеджерів до реалізації своїх рішень в подальшій роботі та створює передумови для підвищення їх освітньої підготовки; покращує координацію дій на підприємстві та збільшує можливості в забезпеченні його необхідною інформацією; сприяє більш раціональному розподілу ресурсів; покращує контроль на підприємстві.

Управління являє собою цілеспрямовану координацію суспільного виробництва. Це є управління машинами, механізмами та ін. При цьому здійснюється і управління людьми та їх відносинами, які виникають в процесі виробництва [2].

В ринкових умовах для того, щоб вижити та досягти своїх цілей, організація, планування, мотивація і контроль, які необхідні для формування і досягнення цілей, повинні бути як результативними, так і ефективними.

Розглядаючи планування у вузькому розумінні, його можна визначити як систематизовану підготовку рішень. Планування, з цієї точки зору, означає системну підготовку до формування майбутнього стану підприємств. Головний сенс планування полягає у підвищенні ефективності діяльності підприємства шляхом цільової орієнтації та координації всіх процесів, виявлення ризиків і зниження їх рівня, підвищення гнучкості й адаптованості до змін [7].

Основними загальними функціями управління підприємством є планування і прогнозування, організація, координація і регулювання, активізація і стимулювання, облік, аналіз і контроль. Планування у структурованій за різновидами управлінської діяльності слугує основою для прийняття управлінських рішень. Прогнозування в управлінському циклі передує плануванню, і його завдання полягає в науковому передбаченні розвитку виробництва, а також у пошуку рішень, які забезпечать розвиток виробництва та його частин в оптимальному режимі [1].

Організація – це діяльність, що направлена на створення та розвиток структури господарської системи, включає регламентацію окремих елементів процесу управління і залежно від об'єкта поділяється на організацію виробництва, організацію праці і організацію управління.

Планування розпочинається із розробки загальних цілей, далі визначаються конкретні, деталізовані цілі на заданий період, визначаються шляхи та засоби їх досягнення, і нарешті, здійснюється контроль за досягненням поставлених цілей.

При цьому планування, передбачаючи майбутнє, завжди ґрунтується на визначених гіпотезах стану оточуючого середовища.

Оскільки на будь-якому підприємстві планування базується на неповних даних, навіть якщо на ньому чітко налагоджена система бухгалтерського і статистичного обліку, існує проблема в тому, що деякі аспекти функціонування економічної системи не піддаються оцінці, а залежать від зовнішнього середовища, яке характеризується швидкою мінливістю. В західній економіці ця мінливість пояснюється, в першу чергу, високою насиченістю споживчого попиту, його індивідуальним і швидкозмінним характером [6].

Вимоги зі сторони попиту диктують зрушення інших факторів зовнішнього середовища: технологій, комунікацій, соціальних відносин тощо. Показники ринку є вихідними для складання плану підприємства. Тому при прийнятті рішень потрібно спиратись на постійне поновлення даних про зовнішнє середовище, їх аналіз, пошук нових стратегій і підходів.

Оскільки прийняття рішень може здійснюватися за невизначеності умов, тобто враховувати декілька гіпотез зміни навколишнього середовища, коли може бути задана ймовірність тієї чи іншої ситуації, то рішення



можуть бути прийняті з ризиком. Якщо ж немає можливості навіть оцінити ймовірність настання подій, то рішення приймаються за правилами так званого феномену невизначеності.

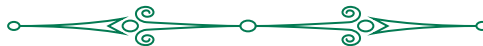
**Висновки.** Обґрунтовано, що основними функціями управління є: планування, організація, лідерство (керівництво) і контроль. Вважаємо, що функція лідерства (керівництва) є функціонально необхідною для процесу управління підприємством. На практиці функції управління тісно пов'язані одна з одною. Їх взаємодія забезпечує успішне функціонування підприємства у ринкових умовах, незважаючи на зовнішні чи внутрішні чинники впливу.

Отже, підприємство, яке має у своєму арсеналі досконалий механізм планування, може не боятися змін, оскільки заздалегідь розробляє альтернативні варіанти планів. Планування ефективності виробництва направлене, насамперед, на виявлення і затвердження цілей і завдань підприємства, тобто вибору напрямку розвитку із детальним описом кроків, здійснення яких необхідне для виконання поставленої мети. Тому найпершим кроком є встановлення показників, на які має орієнтуватися будь-яка організаційна система з метою утримання відповідного рівня ефективності або забезпечення його постійному зростанню. Отже, ринкові механізми регулювання економіки не відкидають ідею планування. Скоріше за все, навпаки, в умовах нестабільної ринкової кон'юнктури, обумовленої динамізмом зовнішнього середовища, в якому функціонують підприємства, місце і значення планування зростає. Будь-яке господарське рішення, яке приймається за умов ризику, вимагає ретельного обґрунтування, прогнозування як майбутнього результату, так і умов його реалізації, що можна здійснити лише з допомогою засобів і методів планування.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Самоїленко В. В.*

---

**Література:** 1. Адизес И. Стили менеджмента – эффективные и неэффективные. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2009. 199 с. 2. Бесєдін М. О., Нагаєв В. М. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант) : підручник. Київ : Центр навч. літ., 2005. 496 с. 3. Бойко Л. М. Регулювання земельних відносин у сільському господарстві : монографія. Київ : ННЦ ІАЕ, 2011. 316 с. 4. Бурмака М. М., Бурмака Т. М. Управління розвитком підприємства (на прикладі підприємств будівельної галузі) : монографія. Харків : ХНАДУ, 2011. 204 с. 5. Дафт Р. Л. Менеджмент. Санкт-Петербург : Питер, 2003. 832 с. 6. Економічна енциклопедія : у 3 т. Т. 2 / редкол. : С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. Київ : Академія, 2002. 952 с. 7. Завадський Й. С. Менеджмент: Management. Т. 1. Київ : Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1997. 543 с. 8. Кричевский Р. Л. Если Вы – руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. Москва : Дело, 1993. 352 с. 9. Мескон М. Х., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва : Дело, 1998. 800 с. 10. Хессельбайн Ф. О лидерстве. Новгород : ФСПИ «Тренды», 2004. 184 с. 11. Алешина Ю. Е. Управление персоналом : учебник. Москва : ИНФРА-М, 2013. 476 с. 12. Гаврилов А. О. Використання бізнес-планування як інструменту для прийняття інвестиційних рішень. *Економіка та держава*. 2011. № 5. С. 87–91. 13. Жаліло Я. Економічна стратегія як категорія сучасної економічної науки. *Економіка України*. 2017. № 1. С. 19–27.





## СУТНІСТЬ І СТРУКТУРА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 658.1

Мініна А. О.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті досліджено підходи до визначення поняття «інтелектуальний капітал». Проаналізовано підходи до формування структури інтелектуального капіталу, виявлено принципові розбіжності у трактуванні змістовного наповнення його складових. Визначено теоретико-методичні аспекти, пов'язані з формуванням системи управління інтелектуальним капіталом підприємства.

**Ключові слова:** інтелектуальний капітал, людський капітал, організаційний капітал, клієнтський капітал, система управління інтелектуальним капіталом.

**Annotation.** The article investigates the approaches to the definition of «intellectual capital». Approaches to the formation of the structure of intellectual capital are analyzed, fundamental differences in the interpretation of the content of its components are revealed. Theoretical and methodological aspects related to the formation of the management system of intellectual capital of the enterprise are identified.

**Keywords:** intellectual capital, human capital, organizational capital, client capital, intellectual capital management system.

У сучасних умовах розвитку економіки результати діяльності підприємств залежать від характеру процесів формування та ефективності використання інтелектуального капіталу. Доведено, що інтелектуальний капітал має вагомe значення для успішного протистояння та виживання в конкурентному середовищі.

Дослідженням сутності інтелектуального капіталу, його структури та ефективності управління займалися безліч вітчизняних і зарубіжних учених, а саме: Л. Едвінсон, М. Мелоун, Т. Стюарт, Е. Брукінг, Ю. Даум, М. Армстронг, Т. Сакаї, І. Каленюк, О. Кендюхов, В. Лобоцький, І. Кушал, Ю. Харьковська, А. Козирев, В. Макаров, Й. Ситник. Проте, незважаючи на велику кількість проведених досліджень науковцями, все ще залишаються недостатньо вивченими питання формування єдиного підходу до визначення сутності та структури ІК. Ця проблема потребує подальшого дослідження та вивчення.

**Метою** статті є узагальнення теоретико-методичних підходів до визначення поняття «інтелектуальний капітал» і елементів його структури.

Підвищення своєї конкурентоспроможності є одним із найголовніших завдань підприємства. Вирішення такого завдання потребує добре розвинутого інтелектуального капіталу. Процес розвитку інтелектуального капіталу та процвітання підприємств можливий за правильного та чіткого управління інтелектуальним капіталом, що сприятиме формуванню сучасного, конкурентоздатного підприємства як на внутрішньому, так і зовнішньому ринках.

Однак побудова ефективної системи управління починається з чіткого розуміння предмета управління. Для цього необхідно проаналізувати існуючі наукові трактування інтелектуального капіталу. Ознайомлення із науковими джерелами дає підстави стверджувати, що на сьогодні відсутнє єдине загальноприйняте тлумачення категорії «інтелектуальний капітал», що, своєю чергою, унеможливорює розуміння процесу розвитку цієї дефініції (табл. 1).

Більшість учених вважають інтелектуальний капітал знаннями і навичками працівників підприємства, які, своєю чергою, використовують ці знання в роботі. Це можуть бути ідеї, ноу-хау, база даних клієнтів, різні типи знань, які компанія може перетворити на прибуток [2].

В цілому дослідники узагальнюють існуючі визначення в рамках трьох підходів: економіко-теоретичний, балансовий та ресурсний. Представники економіко-теоретичного підходу інтелектуальний капітал розуміють як сукупність знань у вигляді теорії і умінь, навичок і компетенцій співробітників.



Таблиця 1

**Трактування поняття «інтелектуальний капітал»**

Автори	Визначення
Л. Едвінсон	особливе з'єднання людського капіталу (реальні і потенційні інтелектуальні здібності, а також відповідні практичні навички співробітників компанії) і структурного капіталу (складові капіталу компанії, що задаються такими специфічними факторами, як зв'язку з споживачами, бізнес-процеси, бази даних, бренди і IT-системи)
Т. Стюарт	сукупність усього того, що знають працівники організації і що дає конкретні переваги для організації на ринку: «... патенти, процеси, управлінські навички, технології, досвід і інформація про споживачів і постачальників»
В. Лобоцький	інтелектуальний капітал являє собою знання. А знання – це актуалізована, введена в дію інформація
Е. Брукінг	сукупність нематеріальних активів, які можуть бути використані для створення вартості, без яких компанія не може існувати і розвивати конкурентні переваги
І. Кушал, Ю. Харківська	сукупність інтелектуальних ресурсів (знання, навички, досвід, нематеріальні активи, інформація тощо), необхідних для належного функціонування конкретного підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності [1]
О. Бутнік-Сіверський	створений або придбаний інтелектуальний продукт, який має вартісну оцінку, об'єктивований та ідентифікований (відокремлений від підприємства), утримується підприємством (суб'єктом господарювання) з метою ймовірності одержання прибутку (додаткової вартості)
А. Козирєв, В. Макаров	невловимі цінності, що підвищують вартість і конкурентоспроможність підприємства

Представники балансового підходу визначають інтелектуальний капітал як перевищення ринкової вартості компанії над балансовою. Щодо представників ресурсного підходу, то вони визначають інтелектуальний капітал як всі негрошові та нематеріальні ресурси, повністю або частково контрольовані організацією, що беруть участь у створенні цінності [5, с. 750].

У цьому дослідженні інтелектуальний капітал розглядається як знання, кваліфікація, досвід, технології і канали комунікації, які можуть бути конвертовані у вартість, що формує конкурентоспроможність підприємства.

Синтез ресурсного та економіко-теоретичного підходу пов'язано насамперед зі складністю внутрішнього змісту інтелектуального капіталу. Дискусія про те, які елементи входять до складу інтелектуального капіталу, тривають донині (табл. 2).

Таблиця 2

**Дослідницькі підходи до визначення структури інтелектуального капіталу (ІК)**

Науковці	Структура ІК
1	2
Л. Едвінсон, М. Мелоун	1. Людський капітал 2. Структурний капітал
Т. Стюарт	1. Людський капітал 2. Структурний капітал 3. Споживчий (клієнтський) капітал
Й. Ситник	1. Людський капітал 2. Емоційний капітал 3. Організаційний (структурний) капітал 4. Інтелектуальна власність 5. Релятивний капітал 6. Споживацький капітал
М. Армстронг	1. Людський капітал 2. Структурний капітал 3. Соціальний капітал
О. Кендюхов	1. Персоніфікований капітал 2. Інфраструктурний капітал 3. Марочний капітал 4. Клієнтський капітал



Закінчення табл. 2

1	2
Ю. Даум	1. Людський капітал 2. Структурний капітал 3. Партнерський капітал 4. Клієнтський капітал
І. Каленюк	1. Людський капітал 2. Структурний капітал 3. Споживчий або клієнтський капітал

Л. Едвінсон і М. Мелоун виділяють тільки людський та структурний капітал І. Каленюк, Т. Стюарт, традиційно виділяють у структурі ІК людський капітал, структурний капітал, споживчий капітал. Ю. Х. Даум замість споживчого капіталу розглядає клієнтський та партнерський капітал, віддаючи належне людському та структурному капіталу. Своєю чергою, Армстронг третю складову інтелектуального капіталу називає соціальною.

Ситник Й. С. мав нетрадиційний шлях до виділення елементів структури ІК. Його структура має 6 складових, до яких відносять: людський капітал, емоційний капітал, організаційний (структурний) капітал, інтелектуальна власність, релятивний капітал, споживацький капітал [3].

Досліджуючи вищенаведені дані, можна сказати, що більшість міжнародних і вітчизняних науковців виокремлюють три складові частини інтелектуального капіталу:

- людський капітал;
- структурний капітал;
- споживчий або клієнтський капітал.

Досить складно порівнювати різні види інтелектуального капіталу. Недостатньо також інвестувати окремо лише в працівників, системи і споживачів. Домогтися синергетичного ефекту можливо винятково в результаті взаємодії, взаємопідтримки, взаємовпливу всіх трьох видів.

Запорука успішної діяльності підприємства полягає в налагодженій тісній, чіткій взаємодії всіх трьох компонентів інтелектуального капіталу. Така діяльність можлива лише при правильному поетапному управлінні, що слугує планом та орієнтиром для менеджменту інтелектуального капіталу на підприємстві.

Управління інтелектуальним капіталом передбачає охоплення всіх процесів внутрішнього середовища, а саме: у сфері кадрів управління інтелектуальним капіталом реалізується при навчанні, підвищенні кваліфікації персоналу, формування та управління кадрового потенціалу, забезпечення системи ефективних комунікацій між компанією і працівниками; у сфері організації відбувається створення структури управління інтелектуальним капіталом, зміна загальної структури підприємства для найбільш ефективного управління, створення робочих груп і команд; у виробничій сфері проводиться аналіз і відбувається використання нових технологій, упровадження сучасних досягнень у виробництво, захист інформації; у сфері маркетингу здійснюється робота із зовнішнім середовищем, координація інформаційних потоків, створення і підтримання внутрішньо-корпоративних інформаційних ресурсів, розроблення творчих концепцій рекламних кампаній і заходів; у фінансовій сфері все спрямовано на забезпечення прибутку [4].

Здійснення процесу управління інтелектуальним капіталом відбувається на двох основних рівнях, основні етапи яких викладено в табл. 3.

Таблиця 3

### Процес здійснення управління інтелектуальним капіталом

Етап	Сутність	Процедури	Центр відповідальності
1	2	3	4
1	Аналіз факторів впливу на структурні складові інтелектуального капіталу	Визначення структурних елементів ІК і оцінка рівня їх впливу на його величину Систематизація показників вимірювання структурних складових ІК	Аналітична служба економічного відділу Економічний відділ; Технічний відділ; Відділу маркетингу; Відділ розвитку персоналу



Закінчення табл. 3

1	2	3	4
2	Планування, організація і контроль використання технологічного капіталу підприємства	Правовий захист і охорона та комерціалізація об'єктів права інтелектуальної власності	Технічний відділ; Юридичний відділ
		Управління інвестиціями в нематеріальні активи	Фінансовий відділ
		Удосконалення обліку нематеріальних активів	Бухгалтерська служба фінансового відділу
3	Формування ринкового капіталу	Управління персоналом	Відділ розвитку персоналу
		Управління діловою репутацією	PR-служба; Маркетинговий відділ
		Управління збутом продукції	Маркетинговий відділ
		Управління інноваціями	Технічний відділ Економічний відділ
4	Управління інтелектуальним капіталом	Комплексна взаємодія всіх етапів і процедур	Директор зі стратегічного розвитку

Перший рівень, який називають адміністративним, передбачає розробку процедур управління вартістю інтелектуального капіталу, а саме: створюються списки об'єктів системи моніторингу інтелектуального капіталу, встановлюються центри відповідальності проводиться закріплення відповідних функцій за елементами організаційної структури, визначаються терміни і відповідальні за підтримку і актуалізацію інформації.

Другий рівень – виконавчий, на якому розроблені процедури, правила, зводяться воедино та визначаються центри відповідальності за реалізацію системи оцінки і управління вартістю інтелектуального капіталу, а також визначаються вимоги до форм управлінської звітності.

Таким чином, у процесі ухвалення стратегічних управлінських рішень проводиться аналіз і прогноз динаміки ІК підприємства.

Очікуваними результатами від впровадження ефективної системи управління інтелектуальним капіталом є створення інформаційно-аналітичної бази, яка необхідна для вирішення практичних питань щодо стратегічного розвитку підприємства. Для того щоб почати ефективно управляти інтелектуальними активами, треба розуміти і визнавати, що одні активи можуть вимагати вкладення коштів, деякі – їх вилучення, а інші можуть взагалі не мати цінності.

Звіти про інтелектуальний капітал є засобом донесення точної інформації про поточний стан бізнесу до ринків всіх типів. Крім того, ці звіти є своєрідним індикатором цілей управлінської діяльності, розвивають інтелектуальний капітал компанії, тому що показують напрямки створення компетентності. Звіти про інтелектуальний капітал засновані на ідеї що люди і процеси є головним джерелом прогресу.

Інтелектуальний капітал може використовуватися, щоб допомагати передбачити майбутню ситуацію компанії. Він описує основу майбутнього компанії. Мета публікації звітів про інтелектуальний капітал полягає в тому, щоб описати своїх службовців і клієнтів. Тобто звіти про інтелектуальний капітал працюють як інструмент, який робить видимими поточним і потенційним клієнтам кілька елементів компетентності, що в результаті призведе до збільшення вартості компанії. Доведено, що ведення звітності та його опублікування дає можливість залучати інвесторів, нових працівників, підвищувати репутацію, створити авторитет серед інших компаній-конкурентів.

У результаті проведеного дослідження визначено, що розвиток інтелектуальних активів набуває все більшого значення та привертає до себе все більше уваги менеджерів-практиків як найбільш конкурентоздатний актив.

Однак нарощування інтелектуального капіталу є складним процесом, при якому є необхідність застосування фінансових активів, відповідних знань та обґрунтованих рішень для кожного конкретного підприємства з урахуванням специфіки його діяльності та позиції на ринку.

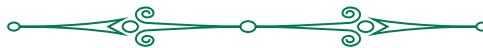
Аналіз численних літературних джерел показав, що існують три основні підходи до визначення інтелектуального капіталу: економіко-теоретичний, балансовий і ресурсний. У дослідженні визначено структуру інтелектуального капіталу: людський капітал; структурний капітал; споживчий або клієнтський капітал. Запропоновано методичний підхід до управління інтелектуальним капіталом.



Ефективне управління інтелектуальним капіталом організації відкриває стратегічні перспективи для розвитку підприємства, оскільки сприяє підвищенню його конкурентоспроможності інноваційної та інвестиційної привабливості.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Литовченко І. В.

**Література:** 1. Кушал І. М., Харьковська Ю. О. Система управління інтелектуальним капіталом підприємства. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2020. № 2. С. 40–45. URL: <http://visnik.snu.edu.ua/index.php/VisnikSNU/article/view/286>. 2. Битий А. В. Сутність інтелектуального капіталу в сучасних умовах. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 2. С. 26–29. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=Vchnu\\_ekon\\_2017\\_2\(1\)\\_6](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Vchnu_ekon_2017_2(1)_6). 3. Чаплінський В. Р., Кушнір О. К. Сутність інтелектуального капіталу та його місце в структурі чинників конкурентоспроможності підприємств переробної галузі України. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6791>. 4. Пермінова С. О., Башкіна А. С. Управління інтелектуальним капіталом у контексті загальної стратегії збільшення вартості компанії. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. № 6. С. 118–121. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=evzdia\\_2016\\_6\(1\)\\_26](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=evzdia_2016_6(1)_26). 5. Ткачук І. І. Сутність та структура інтелектуального капіталу. *Молодий вчений*. 2017. № 5 (45). С. 749–753.



## ТРАНСФОРМАЦІЯ КОМПЛЕКСУ МАРКЕТИНГ-МІКС У СУЧАСНИХ УМОВАХ

УДК 339.138

Михайлова Є. С.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Ключовими завданнями маркетингової діяльності будь-якої компанії є залучення клієнтів і просування товару. З позицій сучасного періоду, коли формується нове бізнес-середовище, створюються різні можливості цифрових та інформаційних технологій, відбувається трансформація комплексу маркетинг-мікс. У статті розглянуто сутність комплексу маркетингу. Розкрито тему трансформації маркетинг-мікс у сучасних умовах.

**Ключові слова:** маркетинг, Інтернет, трансформація, комплекс маркетинг-мікс.

**Annotation.** The key tasks of the marketing activities of any company is attracting customers and promoting goods. From the standpoint of the modern period, when a new business environment is being formed, opportunities for digital and information technologies are being created, the marketing mix complex is being transformed. The article is the essence of the marketing mix. The topic of transformation of the marketing mix in modern conditions is revealed.

**Keywords:** marketing, Internet, transformation, marketing mix complex.



Актуальність трансформації комплексу маркетингу в управлінні підприємницькою діяльністю у сучасних умовах полягає в тому, що маркетингова діяльність відіграє важливу роль в успішній роботі будь-якого підприємства. Зростаюча конкуренція змушує підприємства йти на дедалі більші поступки споживачам і посередникам в збуті своїх послуг за допомогою управління і стимулювання.

Розвиток комплексу маркетингу, його зміни досліджували та досліджують вітчизняні та зарубіжні вчені Дж. Маккарті, Н. Борден, Дж. Ф. Котлер, Я. Еллууд, Ф. Попкорн та багато інших науковців.

**Метою** статті є аналіз трансформації комплексу маркетингу підприємства у сучасних умовах.

У сучасних умовах ми не можемо уявити наше життя без Інтернету. Він відрізняється від інших засобів масової інформації та комунікації тим, що онлайн-спілкування дозволяє адресувати повідомлення, спрямовані на конкретну людину (споживача), з певним ступенем гнучкості. В умовах появи нових засобів інформації і інформаційних технологій змінюються зміст і трансформація концепції «маркетинг-мікс». Активне впровадження нових комунікаційних і цифрових технологій на базі Internet є одним із найважливіших резервів підвищення ефективності маркетингу на підприємстві.

**Виклад основного матеріалу.** На сьогодні будь-яка компанія, від дрібного підприємця до великої транснаціональної корпорації, не уявляє свого діяльності без маркетингу. Саме ця галузь економічної науки дозволяє грамотно побудувати бізнес, отримувати високий прибуток, об'єктивно оцінювати свої конкурентні переваги і спритно використовувати їх. Нарешті, саме частиною маркетингових досліджень є аналіз поведінки споживача, тому вивчення факторів, що впливають на споживчу поведінку, неможливо без урахування маркетингу [1].

Порівняно з конкурентами, грамотне, обґрунтоване маркетингове рішення допоможе підприємству вижити в несприятливому зовнішньому середовищі.

Маркетингова стратегія розробляється з метою збільшення продажів і задоволення потреб споживача, і для цього розробляється комплекс маркетингу [2].

Основоположником популярної сьогодні моделі «4Р» (рис. 1) став Дж. Маккарті. Він у 1960 році запропонував класифікацію, названу «4Р», в команді якої чотири елементи (product, place, price, promotion).

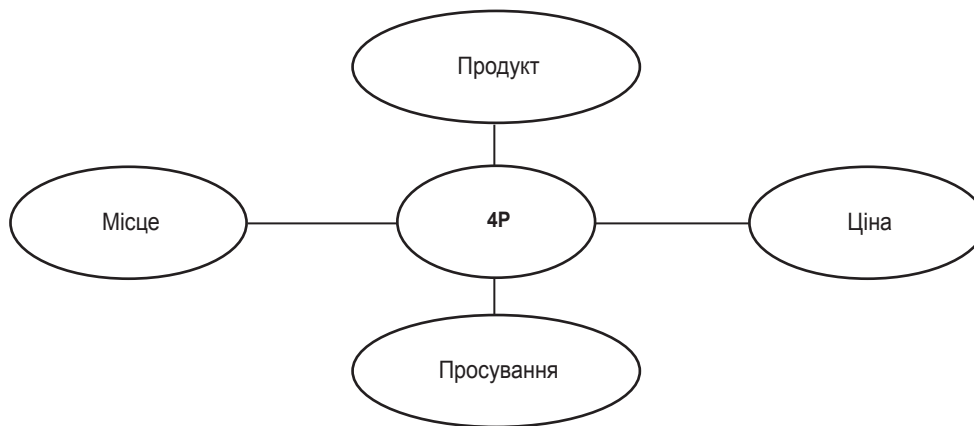


Рис. 1. Маркетинг-мікс за концепцією «4Р»

Ці інструменти були виділені з багатьох інших, перш за все тому, що їх використання мало безпосередній вплив на попит, може стимулювати споживачів до здійснення покупок.

Виникли ситуації, за яких стало неможливим застосувати класичні інструменти управління. Наприклад, при розробці веб-сайту ставиться питання, до якої моделі його віднести, «4Р», «7Р» або до чогось іншого. У зв'язку з особливостями сучасного електронного ринку вчені почали адаптувати традиційні маркетингові моделі для інтернет-бізнесу або створювати нові для віртуального середовища [3].

Отже, еволюцію концепції маркетинг-мікс можна зобразити таким чином (табл. 1).



Таблиця 1

**Еволюція концепцій маркетинг-мікс [4]**

Період	Етап розвитку маркетингу	Основна мета	Концепція еволюції маркетинг-мікс
Початок XX ст.	Виробничо-товарний	Удосконалення виробництва і споживчих властивостей товару	Тільки зароджувалася, основний упор був на перше «Р» - product
60–80-ті рр. XX ст.	Маркетинг, орієнтований на споживача	Задоволення потреб і потреб цільових ринків	4 «Р» - 7 «Р» (Product, Price, Place, Promotion, People, Process, Physical Evidence)
Кінець XX ст.	Соціально-етичний маркетинг і маркетинг взаємодії	Задоволення потреб суспільства з урахуванням взаємовідносин	а) 4«Р» - 7«Р» - 12«Р»; б) 4«С»; в) 4«А»; г) 4«Е»; д) SIVA
Початок XXI ст.	Комплекс електронного маркетингу (e-marketing)	Розширений (інтегрований) склад: персоналізація, приватність, обслуговування клієнтів, спільнота, сайт, безпека, стимулювання продажів	2«Р»+2«С»+3«S» (Personalisation, Privacy, Customer Service, Community, Site, Security, Sales Promotion)
Теперішній час	Етап віртуального маркетингу	Створення віртуального (нематеріального) продукту і перетворення його на цінний актив, наприклад, у вигляді акції, яв котирується на біржі	Замість класичного маркетинг-мікс з'являється концепція від 4 «І» до 6 «І»

Під трансформацією ми розуміємо перетворення (видозміна) елементів концепції «маркетинг-мікс», викликане впливом інформаційних і цифрових технологій.

Усередині кожного «Р» існують підрозділи. Російські дослідники М. П. Павлова, Д. В. Ралик доводять необхідність застосування «7Р» маркетинг-мікс: «В даному випадку, крім класичних чотирьох «Р», в маркетингу пропусання послуг застосовують ще три (люди – people, фізичне свідчення – physical evidence, процес – process)». Далі автори докладніше розглядають кожен з «Р» елементів (рис. 2) [5].

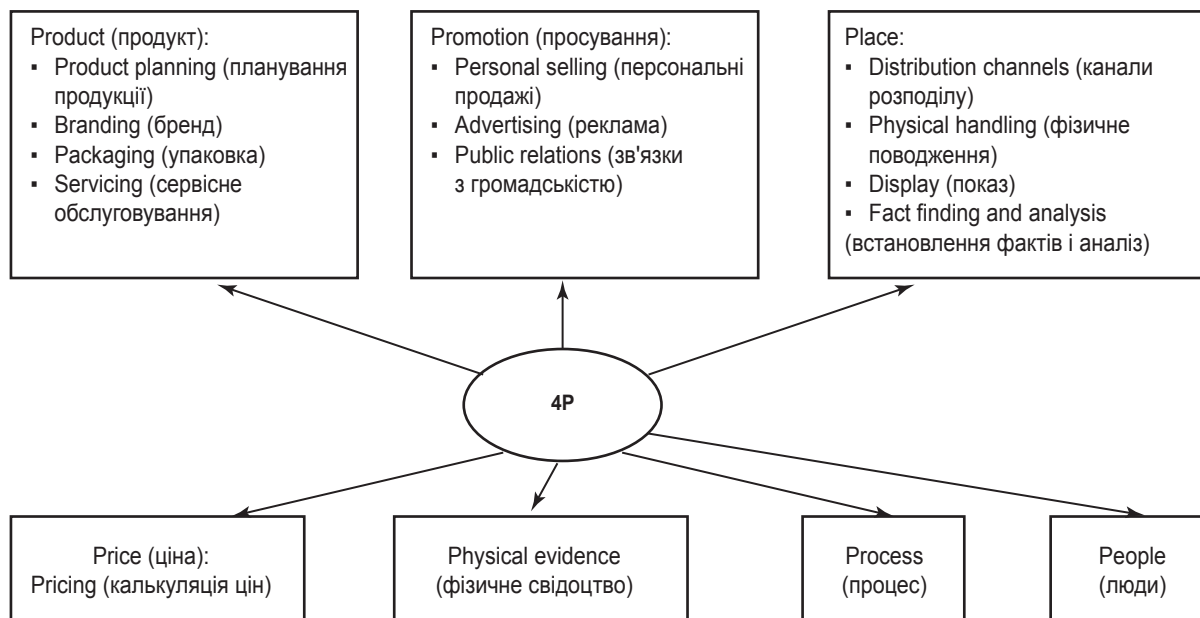


Рис. 2. Елементи 7Р маркетинг-мікс

Розвиток цифрових технологій, можливостей Інтернету особливо трансформують елемент просування моделі «4Р». У сучасному світі бізнес від офлайн поступово переходить до онлайн.

Існує багато інструментів інтернет-маркетингу. На мою думку найбільш успішними є SMM, SEO-оптимізація, контекстна реклама, банерна реклама, ведення блогу, ремаркетинг і ретаргетинг.



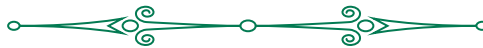
**Висновки.** На мою думку, підприємство при розробці комплексу маркетингу має спиратися на традиційну модель «4Р», але виходячи зі своїх цілей робити акцент на тому чи іншому елементі комплексу маркетингу, а в разі потреби виділяти власні елементи для своєї стратегії. Звичайно, не можна заперечувати загальну корисність для маркетингу нових елементів, що додаються до 4Р. Всі зміни і додатки, важливість і актуальність яких, особливо в спеціальних галузях, заперечувати було б неправильно, хай існують окремо.

Таким чином, вважаю, що найбільш обґрунтованою є концепція 4Р. Адже, незважаючи на численні спроби збільшити число елементів в комплексі маркетингу або перефразувати його, він залишається незмінним.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Ларіна К. В.

---

**Література:** 1. Алмаева Д. А., Ломоносова М. В. Маркетинговые коммуникации как способ влияния на потребительское поведение в деятельности международных компаний. *Вестник Российского университета дружбы народов*. 2019. № 5. С. 18–19. 2. Ким А. Р. Оценка маркетинговых стратегий предприятий и основные направления их усовершенствования. *Наука и образование сегодня*. 2018. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-marketingovyh-strategiy-predpriyatiy-iosnovnyie-napravleniya-ih-usovershenstvovaniya>. 3. Оспанова К. К. Электронный маркетинг-микс: ретроспектива и оценка современного состояния. *Маркетинг в России и за рубежом*. 2016. № 1. С. 4–16. 4. Поляков В. А., Юдина О. В. Новые подходы в развитии концепций комплекса маркетинга. *Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки*. 2016. 5. Погорелый М. Ю. Трансформация содержания концепции маркетинг микс с учётом развития информационных технологий. Научный результат. *Экономические исследования*. 2016. Т. 2. № 4.



## СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 330.341.1

Нгуєн Л. Т. А.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У рамках цієї статті об'єктом дослідження є стратегічне планування інноваційної діяльності підприємства. Інновації стають ключовим чинником розвитку малих і середніх підприємств. Розглянуто інноваційний процес, який вимагає стратегічного планування і орієнтованого на ринок управління.

**Ключові слова:** планування, інноваційна діяльність, підприємство, інноваційний процес.

**Annotation.** In this article the object of research is strategic planning of innovative activity of the enterprise. Innovation has become a key factor in the development of small and medium enterprises. Considered an innovative process that requires strategic planning and market-oriented management.

**Keywords:** planning, innovation, enterprise, and innovation.



У цей час інновації відіграють важливу роль для економіки країни. Велике значення має здатність підприємства пристосуватися до нововведень. Інноваційні стратегії застосовуються для впровадження нових товарів і послуг, інновацій в економічних чи інших підходах до рішень проблем компанії.

Проблема стратегічного планування інноваційної діяльності підприємства розглядається багатьма вченими, такими як: Грибов В. Д. [1], Нікітіна Л. П. [1], Малишко Є. О. [2], Чернишов В. В. [2], Філатов О. К. [3], Ханс П. Й. [4], Плайтнер Х. Й. [4], Шмидт К.-Х. [4], Ястремська О. М. [5], Доуртмес П. О. [5], Chernov S. I. [6], Haiduchenko S. O. [6], Dobryn S. V. [6], Кіра М.А. [6], Otenko I. [8], Parkhomenko N. [8], але багато питань вирішені не повною мірою.

**Метою** роботи є стратегічне планування інноваційної діяльності підприємства.

За допомогою стратегії можна визначити терміни і способи впровадження інновації та складові інноваційного проекту. Здебільшого при правильному застосуванні інновації сприяють отриманню додаткового прибутку, що є метою всіх комерційних організацій. Стратегічний план, обраний керівником, впливає на конкурентоспроможність, стійкість в умовах ринкової економіки, підвищення прибутку, задоволення потреб потенційних клієнтів. Рішення керівника щодо розробки стратегії для інноваційного розвитку підприємства необхідно засновувати на застосуванні методичних рекомендацій щодо оцінки діяльності, що сприяє формуванню стратегії.

Керівник повинен бути готовим до зміни підсистем підприємства і вивести їх на новий рівень. Співробітники цього підприємства можуть не підтримати ідею нововведень, що може негативно позначитися на виробничому процесі. Працівники, що здатні до творчої діяльності і прагнуть до отримання нових знань, швидше будуть готові прийняти інновації, ніж люди, що прагнуть стабільності в роботі і важко приймають зміни [1]. Керівнику важливо оцінити ставлення співробітників до майбутніх змін у діяльності організації і правильно стимулювати їх до активної роботи. Часто виникає проблема нестачі досвіду працівників компанії при реорганізації виробничого процесу співробітникам, можливо, доведеться освоювати нові види діяльності. Це може спричинити зміну кадрового складу підприємства, скорочення штату або і підвищення кваліфікації працюючих. Підбір або перепідготовка кадрів істотно впливають на результат інноваційного проекту і терміни його реалізації.

Вдало розроблена стратегія досліджуваного нововведення передбачає постійну оцінку зовнішнього середовища, спостереження за змінами в галузі науки та техніки [2].

Перед компаніями, що вирішили впровадити нові технології на своєму підприємстві, виникає питання про вибір найбільш оптимальної і довгострокової стратегії планування. Стратегію підприємства, як правило, вибирає керівник. Найбільший успіх від упровадження інновацій на підприємстві можна отримати при грамотному вивченні нововведень.

Важливо правильно оцінити інновацію і фактори, що впливають на неї. Для отримання результату підприємству потрібні капітальні вкладення в інноваційну діяльність, так само важливо створити умови для конфіденційності інформації та конкурентоспроможності перед аналогами інших компаній. Деякі підприємства створюють інноваційний відділ, де забезпечується робота інноваційної системи підприємства. Це дозволяється гарантувати впровадження інновацій в усі напрямки діяльності організації та успішність їх використання [4].

Впровадження інноваційних технологій неможливо реалізувати без допомоги стратегії, яка повинна враховувати головні цілі організації. Для розробки стратегії важливо знати про наявність ризиків, які можуть виникнути при реалізації інноваційного проекту, а також визначити час здійснення перетворень. Нововведення не завжди приймаються суспільством, що може позначитися на рівні попиту і величиною прибутку. Для завоювання бажаної частки ринку, підприємству потрібно створити щось нове, актуальне і корисне. Велике значення має вихід на ринок самої інновації. Не так важливо створити інновацію, як правильно її піднести.

Представити інновацію на ринок можна за допомогою правильно розробленої стратегії маркетингу, за допомогою якої можна переконати споживачів про незамінність цього нововведення, якщо йдеться про продукт або послугу [4].

Існує чимало класифікацій інноваційних стратегій. Розглянемо класифікацію Фрімена К. Він виділяє такі види стратегій: традиційна, опортуністська, імітаційна, оборонна, залежна, наступальна, захисна, поглинаюча і проміжна. Традиційна стратегія націлена на отримання високої якості, що не може гарантувати її тривале застосування, оскільки якість досягається в уже існуючих продуктах і застосування доцільно лише на перших



кроках. Опортуністська стратегія орієнтує організацію на пошук товару, при виробництві якого витрати будуть мінімальні, але з можливістю індивідуальної присутності на ринку деякий час. Імітаційна призначена для компаній з сильними ринковими позиціями, де інновації придбавають у сторонніх підприємств. Оборонна стратегія передбачає проведення досліджень у певній кількості, при цьому не бажаючи зайняти головні позиції на ринку. Залежна підходить для малих компаній, які отримують інновацію від великих корпорацій. Наступальна стратегія має на увазі бажання компанії бути першою стосовно інших [3].

Інновація, як і товар, має свій життєвий цикл. Будь-яке нововведення проходить певний період часу від наміру реалізувати цей проект і до його повного завершення, що теж важливо використовувати при розробці стратегічного плану.

Важно звернути увагу на те, що практично будь-яка стратегія повинна будуватися на підставі оцінки ефективності підприємства, його зв'язку з навколишнім середовищем, відносинах усередині самої компанії, а також основною діяльністю організації. План з упровадження нововведень повинен включати в себе і заходи щодо просування їх на ринку, охоплювати методи і прийоми з управління ресурсами організації.

Держава суттєво впливає на інноваційний розвиток підприємств, надає допомогу у вигляді різних форм фінансування. Однак планування інноваційного розвитку – завдання, яке має здійснюватися не тільки з боку держави [3].

Проведене дослідження стратегічного планування діяльності підприємства, показало, що для розробки стратегії важливо визначити її тип, відповідність основній діяльності та цілям організації.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Ястремська О. М.

---

**Література:** 1. Грибов В. Д., Никитина Л. П. *Инновационный менеджмент : учеб. пособие.* Москва : ИНФРА-М, 2016. 311 с. 2. Малишко Є. О., Чернишов В. В. Аналіз впливу стратегічних пріоритетів на розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики.* 2020. Т. 3, № 34. С. 322–329. URL: <https://fkd.ubs.edu.ua/index.php/fkd/article/view/2977/> (Web of Science Core Collection). 3. Филатов О. К. *Планирование, финансы, управление на предприятии : учебник.* Москва : Финансы и статистика, 2004. 384 с. 4. Ханс Пихлер Й., Плайтнер Ханс Йобст, Шмидт Карл-Хайнц *Менеджмент на малых и средних предприятиях* Москва : Междунар. отношения, 2002, 280 с. 5. Ястремська О. М., Доуртмес П. О. Інноваційна діяльність промислових підприємств: результати оцінювання. *Бізнес Інформ.* 2016. № 4 (459). С. 161–168. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsiy-na-diyalnist-promislovih-pidpriemstv-rezultati-otsinyuvannya/viewer>. 6. Chernov S. I., Haiduchenko S. O., Dobryn S. V., Kipa M. A. Defining the objectives of enterprise strategic management depending on the level of its financial potential. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики.* 2019. Т. 2. № 29. С. 236–247. URL: <http://fkd.org.ua/article/download/172359/173409> (Web of Science Core Collection). 7. Malyarets L. M., Iastremska O. M., Herashchenko I. M., Iastremska O. O., Babenko V. O. Optimization of Indicators for Management of Enterprise: Finance, Production, Marketing, Personnel. *Estudios de Economía Aplicada.* 2020. Vol. 38. No. 4. P. 13 (Sciverse Scopus). 8. Otenko I., Parkhomenko N. Strategies of Business Systems Development in Global Environment. *Scientific Annals of Economics and Business.* 2019. Vol. 66. No. 2. P. 153–166 (Web of Science Core Collection).





## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 331.108.2

Нікітіна І. В.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті досліджено теоретичні аспекти формування кадрової політики підприємства, розглянуто суть і значення поняття кадрової політики. Визначено основні цілі та завдання кадрової політики сучасного підприємства, а також її види.

**Ключові слова:** *кадри, кадрова політика, види кадрової політики, підприємство, система управління.*

**Annotation.** The article investigates the theoretical aspects of the formation of personnel policy of the enterprise, considers the essence and meaning of the concept of personnel policy. The main goals and objectives of personnel policy of a modern enterprise, as well as its types are determined.

**Keywords:** *personnel, personnel policy, types of personnel policy, enterprise, management system.*

Актуальність цієї теми пояснюється тим, що на сьогодні кожне підприємство, яке дорожить репутацією та має конкурентів, повинно мати висококваліфікованих фахівців. Для цього потрібно створити у них стимул до ефективної роботи, підвищити мотивацію та удосконалити їх вміння, тому проблема формування правильної кадрової політики стає дуже актуальною.

Різні питання, які стосуються кадрової політики в системі управління персоналом, досліджували у письмових роботах такі науковці, як: Д. Мельничук, О. Крушельницька, А. Саакян, Л. Дорошенко, В. Співак, В. Кібанов, Г. Дмитренко, Е. Маслов та ін. Водночас деякі аспекти теоретичних і практичних основ кадрової політики залишаються ще не до кінця з'ясованими у науковому середовищі.

**Метою** статті є аналіз теоретичних аспектів процесу управління підприємством.

Для того щоб компанія функціонувала належним чином і виконувала необхідні завдання, вона повинна створити команду, яка знає свої робочі обов'язки. Добре організована команда вміє ефективно виконувати робочі завдання. Вся необхідна реалізація завдань та цілей здійснюється безпосередньо за допомогою кадрової політики. Управління персоналом або кадрова політика підприємства – це адміністративна дисципліна, яка орієнтована на роботу з колективом. Складні сучасні умови промислових підприємств потребують ефективної системи кадрового забезпечення.

Кадрова політика підприємства у наш час займає вагомe місце в ефективній діяльності будь-якої організації чи установи, яка розробляє і здійснює свою функціональну політику, у тому числі і кадрову. Виходячи з цього кадрова політика – це система правил, прагнень і норм у взаємовідносинах персоналу і організації у цілому. Це генеральний напрямок роботи та сукупність кадрових принципів, які спрямовані на розвиток потенціалу та створення кваліфікованого та згуртованого колективу. У табл. 1 [1; 2] наведено основні поняття кадрової політики.

Таблиця 1

Сутність поняття «кадрова політика»

Автори	Визначення поняття "кадрова політика"
1	2
Пархімчik Є. П.	Кадрова політика організації – це сформульовані (усно або письмово) принципи, пріоритети, норми, правила роботи з кадрами, обов'язкові для всіх учасників процесу управління персоналом, які на-правлені на досягнення завдань і стратегічних цілей організації, та використовуються з урахуванням постійних змін у внутрішньоорганізаційних умовах і вимогах зовнішнього середовища



Закінчення табл. 1

1	2
Воронкова В. Г.	Кадрова політика – це система прийомів, навичок, способів, форм і методів кадрової роботи, які розробляються і застосовуються в практиці державних органів і окремих організацій
Балабанова Л. В.	Кадрова політика підприємства – це система принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми і методи. Кадрова політика визначає генеральний напрямок і основи роботи з кадрами, загальні і специфічні вимоги до них і розробляється власниками підприємства, вищим керівництвом, кадровою службою
Грицай А. М.	Кадрова політика підприємства – це генеральний напрям кадрової роботи організації, система принципів, методів, форм і організаційного механізму визначення цілей і завдань для створення, збереження і розвитку кадрового потенціалу; ціннісні орієнтири, процедури, способи оцінки персоналу
Мельничук Д. П.	Кадрова політика – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, його мотивації та стимулювання

Після проведення аналізу цього поняття було з'ясовано, що більшість авторів мають різний погляд на зміст цього визначення. Можна виокремити два головних підходи до розуміння сутності «кадрової політики»: перша група авторів вважає, що кадрова політика – це система принципів, прийомів, навичок, ідей, методів, критеріїв, цілей, форм, вимог, цілей і способів, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, загальні і специфічні вимоги до них, та які розробляються власниками підприємства, вищим керівництвом, кадровою службою.

Друга група авторів вважають, що це головний напрямок роботи з кадрами, система принципів, методів, форм і організаційного механізму визначення цілей і завдань для створення, збереження і розвитку кадрового потенціалу, це ціннісні орієнтири, процедури, способи оцінки персоналу, необхідні для досягнення довгострокових стратегічних цілей розвитку організації та реалізації її місії в сучасних умовах розвитку економіки.

Метою кадрової політики є забезпечення відповідності між потребами підприємства та наявністю кадрів необхідної кількості та якості. Досягнення означеної мети можливе через реалізацію напрямів кадрової роботи в усій системі взаємовідносин працівника та підприємства.

Основними завданнями кадрової політики є [3; 4]:

- формування кадрового потенціалу, вивчення та удосконалення принципів та методів добору;
- навчання кадрів та їх правильне розташування;
- профорієнтація та перепідготовка кадрів;
- проведення атестації персоналу та оцінка рівня кваліфікації;
- підвищення кваліфікації та освітнього рівня персоналу;
- поняття престижу підприємства;
- дослідження атмосфери усередині фірми;
- узагальнення і попередження причин звільнення з роботи кадрів;
- аналіз плинності кадрів.

Кадрова політика підприємства повинна здійснювати структурний аналіз професійно-кваліфікаційного складу персоналу. Цей аналіз базується на обліку рівня кваліфікації, віку працівників, тривалості виробничого стажу працівників, співвідношення чоловіків і жінок на підприємстві, визначення ефективності використання робочого часу протягом робочого дня.

Після структурного аналізу персоналу підприємства здійснюється планування його використання шляхом складання балансу продуктивності праці визначальний розмір трудовитрат, необхідних для виготовлення продукції і установлення обсягу трудовитрат у період планування без обліку ступеня завершеності виробів, що випускають.

Таким чином, кадрова політика являє собою цілісну кадрову тактику, яка поєднує різні методи роботи з персоналом. За допомогою кадрової політики можна не тільки визначати нові завдання, але і указати, що застаріло, що потребує розвитку, що має бути усунуте. Саме розробка етапів планування є важливим аспектом прогнозування використання робочої чинності на підприємстві. Завдяки проблемі правильного використання кадрів і виникає необхідність зміни кадрової політики [3].



Кадрова політика в організації повинна будуватися на таких принципах: повної довіри до працівника і надання йому максимальної самостійності; у центрі економічного управління повинні бути не фінанси, а людина і її ініціатива; результат діяльності підприємства визначається ступенем згуртованості колективу; максимальне делегування функцій управління працівникам; необхідність розвитку мотивації працівників. Ці принципи коригуються через різницю в видах кадрової політики, які наведені на рис. 1.

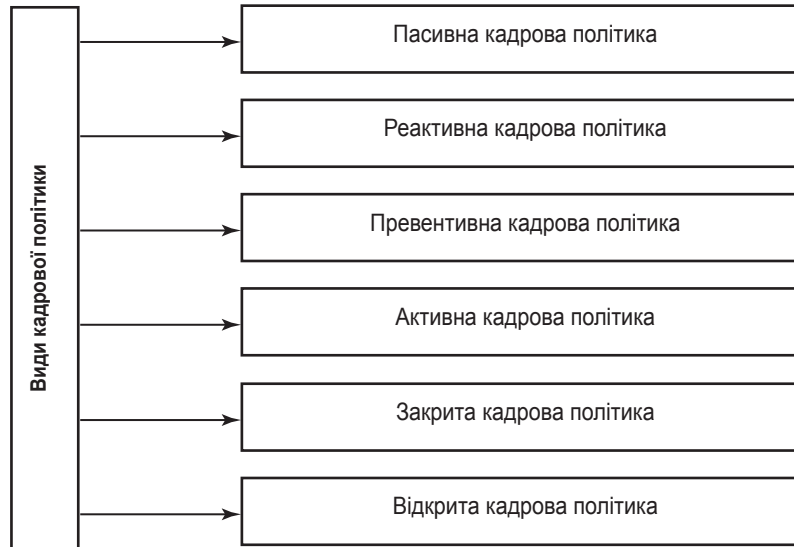


Рис. 1. Види кадрової політики

Джерело: узагальнено на основі [5]

Пасивна кадрова політика характеризується тим, що у керівництва організації є чітко виражена програма дій щодо персоналу, яка направлена до ліквідації усіх негативних наслідків. Для такої організації характерна відсутність прогнозу кадрових потреб, відсутність засобів оцінки персоналу, в цілому відсутня діагностика кадрової ситуації. Керівництво швидко реагує на усі виникаючі конфлікти, прагнучи погасити їх будь-якими засобами, не розуміючи можливі наслідки.

Коли проводиться реактивна кадрова політика керівництво підприємства здійснює контроль за симптомами негативного стану в роботі з персоналом, причинами і ситуацією розвитку кризи: виникнення конфліктів, відсутність кваліфікованої робочої сили, відсутність мотивації до праці. Керівництво організації орієнтовано на розуміння причин, які призвели до виникнення проблем у кадрах на підприємстві.

Превентивна кадрова політика передбачає наявність у керівництва організації прогнозів розвитку ситуації, які обґрунтовані, та одночасну нестачу коштів для здійснення впливу на кадрову ситуацію. Кадрова служба подібних організацій розпорядженні не тільки засобами діагностики персоналу, але і прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий період. У програмах розвитку організації містяться кількісні та якісні прогнози потреби в кадрах, сформульовані завдання з їх розвитку. Основна проблема таких організацій – розробка цільових кадрових програм.

Активна кадрова політика характеризується наявністю у керівництва організації обґрунтованих прогнозів її розвитку і засобів впливу на персонал. Кадрова служба здатна розробити антикризові кадрові програми, проводити постійний моніторинг ситуації і коректувати виконання програм відповідно до параметрів зовнішньої і внутрішньої ситуації на різні періоди. Активна кадрова політика була б значно ефективнішою, якщо було б чітко показано, як можна досягти оптимального стану кадрового потенціалу і що дасть кожному працівнику застосування цих нововведень.

Кадрову політику також розділяють на закрити та відкрити. Це залежить від орієнтації на зовнішнє або внутрішнє середовище в процесі формування складу персоналу, тобто підприємства залучають персонал або ж принципово розвивають лише власні кадри.

Кадрова політика відкритого типу характеризується тим, що організація відкрита для потенційних співробітників на будь-якому рівні, та вона готова прийняти на роботу фахівців необхідної кваліфікації без враху-



вання досвіду роботи в інших організаціях. Політика такого типу допустима для нових організацій, що ведуть агресивну політику завоювання ринку, орієнтованих на швидке зростання.

Для закритої кадрової політики характерний орієнтир на включення нового персоналу тільки з нижчого посадового рівня, а заміщення відбувається тільки з числа співробітників організації, орієнтованих на створення певної корпоративної атмосфери та організаційної культури.

У сучасних умовах на підприємстві може бути реалізовано чотири види кадрової політики: «пасивна», «реактивна», «превентивна» і «активна». Проте найбільш ефективною є активна кадрова політика, тому що керівництво тоді має не лише прогноз, але й засоби впливу на ситуацію, що склалася на підприємстві. При активній і раціональній кадровій політиці керівництво підприємства має змогу діагностувати ситуацію на певний час і обґрунтовано прогнозувати її розвиток, маючи у своєму розпорядженні засоби для впливу на неї [6].

Отже, ефективне функціонування підприємств у сучасних умовах залежить від ефективності процесу формування та реалізації їх кадрової політики. Відповідно, удосконалення методів і механізмів формування ефективної кадрової політики підприємств забезпечить їм стійкі конкурентні позиції на ринку товарів і послуг. Через динамічні зміни в економіці та діяльності підприємств залишається нерозв'язаною не лише проблема формування і реалізації ефективної кадрової політики, але й безліч інших проблем. Тому подальші дослідження теоретичних і практичних засад формування кадрової політики на рівні підприємств окремих галузей слід спрямовувати на виявлення найвпливовіших чинників формування кадрової політики підприємств і їх ефективної реалізації.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, старший викладач Козлова І. М.*

---

**Література:** 1. Грицай А. М. Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2014. № 1 (63). С. 148–155. 2. Дикань В. В., Гладох М. В. Формування кадрової політики як запоруки ефективної економічної безпеки підприємства. *Соціальна економіка*. 2017. № 54 (2). С. 88–92. 3. Капінос Г. І., Костюк І. В. Особливості формування та реалізації ефективної кадрової політики. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 2. С. 52–56. 4. Марченко В. М., Хондока В. А. Кадрова політика та кадрова стратегія підприємства. *Економіка та управління підприємством*. 2017. № 20. С. 440–443. 5. Зось-Кіор М. В., Стрільков О. Ю. Особливості формування кадрової політики сучасної організації. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 13. С. 259–263. 6. Погребняк А. Ю., Ліннік І. М. Розробка кадрової політики як один з основних напрямів менеджменту персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 10.





## СПЕЦИФІКА І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКОГО РИНКУ ІНЖИНІРИНГОВИХ ПОСЛУГ

УДК 339.14:05

Огієнко Н. С.

Студент 4 курсу  
факультету міжнародних відносин і журналістики ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Розглянуто сутність інжинірингових послуг та їх специфіку в умовах українського ринку. Проведено аналіз розвитку іноземного та вітчизняного ринків інжинірингових послуг. Розглянуто підходи до класифікації інжинірингових послуг. Проаналізовано становище українських компаній на світовому ринку інжинірингових послуг. Розроблено пропозиції, щодо підвищення ефективності функціонування українського ринку інжинірингових послуг.

**Ключові слова:** інжинірингові послуги, інжинірингова компанія, інжинірингова діяльність, ринок послуг.

**Annotation.** The essence of engineering services and their specifics in the conditions of the Ukrainian market are considered. The analysis of development of foreign and domestic markets of engineering services is carried out. Approaches to the classification of engineering services are considered. The position of Ukrainian companies on the world market of engineering services is analyzed. Proposals have been developed to increase the efficiency of the Ukrainian market of engineering services.

**Keywords:** engineering services, engineering company, engineering activity, services market.

**Постановка проблеми.** Розвиток інжинірингових організацій є досить актуальним завданням для української інноваційної системи та для економіки в цілому. Зважаючи на специфіку своєї діяльності такі компанії, з одного боку, вважаються важливою ланкою у формуванні конкурентоспроможної продукції в технічній сфері, а з іншого боку, виконують функції власне агентів модернізації, використовуючи наявні проблеми в інноваційному циклі.

Діяльність інжинірингових підприємств, що потребує високого рівня професіоналізму у сфері проектування, дизайну та управління проектами, виступає ще й у ролі «каталізатора» попиту на підготовку інженерних кадрів, необхідних вітчизняному виробництву. Таким чином, українські інжинірингові організації, що ведуть свою інноваційну діяльність, стають особливо важливими як для розуміння інноваційних процесів у країні та світі, так і для створення дієвих інструментів державної науково-технічної та інноваційної політики. Останнє, своєю чергою, потребує проведення спеціальних наукових досліджень, що дозволять оцінити ефективність діяльності інжинірингових компаній, виявити ключові фактори їх розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Суттєвий внесок у теорію розвитку інжинірингової діяльності зробили такі вчені, як: Мазур І., Мантуров Д., Мільто А., Румянцев А. Так, наприклад, Ярошук А. та Чубатюк Ю. ґрунтовно дослідили розвиток інжинірингу в Україні. Подальшого дослідження потребують питання визначення основних характерних рис та сутності основних дефініцій ринку інжинірингових послуг, дослідження масштабів і динаміки світового ринку інженерно-технічних послуг, а також виявлення основних аспектів розвитку інжинірингових послуг в Україні.

**Метою** статті є уточнення теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності функціонування українського інжинірингового ринку.

Для досягнення мети були поставлені і вирішені такі завдання: проаналізувати сутність інжинірингових послуг і виявити їх специфіку в умовах українського ринку; проаналізувати розвиток іноземного та вітчизняного ринків інжинірингових послуг; розглянути підходи до класифікації інжинірингових послуг; сформулювати пропозиції щодо поліпшення діяльності українського ринку інжинірингових послуг.



**Виклад основного матеріалу.** Звертаючись до Національного класифікатора України ДК 009:2010 «Класифікація видів економічної діяльності» (далі – КВЕД 009:2010), затвердженого Наказом Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики № 530 від 29.11.2010 із змінами, внесеними згідно з Наказом Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства № 306 від 24.02.2020, можна побачити, що інжинірингова діяльність входить до секції М «Професійна, наукова та технічна діяльність» та має код 71.12. Відповідно до цього нормативно-правового акта діяльність у сфері інжинірингу включає [2]:

- інженерний дизайн (тобто застосування законів і принципів інженерії в конструюванні машин, доборі матеріалів, інструментів, структур, процесів і систем) та консультування у сферах: проектування машинобудування, промислового будівництва; проектів будівництва інженерних споруд, гідротехнічних споруд і транспортного будівництва; проектів управління водними ресурсами; проектів у сфері електроніки та електротехніки, добувної інженерії, хімічної технології, машинобудування, організації виробництва, системотехніки, техніки безпеки;
- розроблення проектів систем кондиціонування, охолодження, інженерні розробки щодо контролю санітарного стану та забруднення навколишнього середовища, боротьби із шумом тощо;
- геофізичні, геологічні та сейсмічні дослідження;
- діяльність у сфері геодезії: вимірювання земельних ділянок та їх меж; гідрологічні розвідувальні роботи; роботи з вивчення підземних шарів; картографічна діяльність і діяльність із надання даних щодо просторових параметрів.

Водночас поняття «інжиніринг» містить і Податковий кодекс України. Так, у підп. 14.1.85 ст. 14 Податкового кодексу України інжиніринг визначається як надання послуг (виконання робіт) із складення технічних завдань, проектних пропозицій, проведення наукових досліджень і техніко-економічних обстежень, виконання інженерно-розвідувальних робіт з будівництва об'єктів, розроблення технічної документації, проектування та конструкторського опрацювання об'єктів техніки і технології, надання консультації та авторського нагляду під час монтажних та пусканалагоджувальних робіт, а також надання консультацій, пов'язаних із такими послугами (роботами) [3].

Використання поняття «інжиніринг» для визначення сфери професійної діяльності створює передумови для виділення широкого спектра його спеціалізацій – проектного інжинірингу, будівельного інжинірингу, експлуатаційного, комп'ютерного, механічного, хімічного й ін.

За обсягом інжинірингових послуг розрізняють чистий і комплексний інжиніринг. Чистий інжиніринг у будівельному комплексі – це послуги, що надаються інжиніринговими компаніями по одному виду інжинірингу, а комплексний – відповідно, поєднує комплекс інжинірингових послуг, які включають методи і інструменти із різних галузей інжинірингу [4].

За охопленням ринку інжинірингових послуг прийнято виділяти внутрішній і міжнародний інжиніринг [6]. При здійсненні діяльності в сфері міжнародного інжинірингу (інженерно-технічних послуг) прийнято виділяти його наступні види: промисловий інжиніринг (електроенергетика, нафтогазодобування і транспортування, нафтогазопереробка і хімія, металургія і гірничодобувна промисловість, машинобудування, нові технології і матеріали), цивільно будівельний інжиніринг (будівництво інфраструктури транспорту і зв'язку, цивільне будівництво).

Світовий ринок інженерних та інжинірингових послуг – це динамічний ринок, який ілюструє високі темпи розвитку, що є наслідком зростання у світі потреби в нових знаннях та передових технологіях. Пропозицію на ринку, головним чином, формують інжинірингові компанії економічно та технологічно розвинутих країн, серед яких США, Велика Британія, Німеччина, Франція, Японія, Канада, Швейцарія, Італія, а попит – країни, що розвиваються, серед яких Мексика, Бразилія. Результатом підвищеного попиту є високі ціни на інженерні й інжинірингові послуги в країнах-споживачах [5].

Ринок інженерних та інжинірингових послуг України перебуває на стадії становлення, а його розвитку перешкоджає багато різних проблем, серед яких: застаріла нормативна база, відсутність зацікавленості з боку держави в розвитку та підтримці цього ринку.

Крім того, згідно з офіційними даними Державної служби статистики, спостерігається стрімке погіршення демографічного стану галузі в Україні. Так, з 2010 по 2018 роки кількість зайнятих працівників за КВЕД 71.1 зменшилась удвічі, і тенденція катастрофічного зменшення продовжується. Таким чином, країна втрачає,



перш за все, науково-технічний потенціал, зменшується надходження до бюджету країни і, як наслідок, втрачає позиції на ринку інженерних послуг для високотехнологічних галузей промисловості.

Україна має можливість збільшити експорт українських послуг за рахунок розвитку сфери інженерних та інжинірингових послуг за умови зміни нормативної бази та прояву зацікавленості держави в розвитку цього ринку [7].

На сьогодні сфера інженерних та інжинірингових послуг в Україні знаходиться в однакових умовах з іншими бізнес-сферами (окрім сфери ІТ), ставка податку на прибуток – 18 %, ПДВ – 20 % (операції на митній території України), навантаження на фонд оплати праці: ПДФО – 18 %, ЄСВ – 22 %, ВС – 1,5 %. Таке податкове навантаження є високим порівняно з іншими країнами – світовими лідерами експорту інженерних та інжинірингових послуг [1].

Професіонали прогнозують, що до 2023 року глобальна інжинірингова галузь, як очікується, досягне 10,5 трлн дол. США, і прогнозується, що вона зросте на 4,2 % з 2018 по 2023 рр.[8].

Отже, можемо зробити висновок, що у світі спостерігається приваблива тенденція до зростання ринку. А жодна українська компанія не входить до жодного з рейтингів кращих інжинірингових лідерів ринку.

Стимулювання розвитку вітчизняного ринку інженерно-консультаційних послуг пов'язано з необхідністю зменшити залежність української економіки від іноземних експертів та знизити витрати на іноземних високооплачуваних спеціалістів. У табл. 1 проаналізовано, реальну і потенційно можливу участь України у глобальному ринку інжинірингових послуг.

Таблиця 1

**Реальна і потенціальна участь України в глобальному ринку інжинірингових послуг**

Параметр	Поточна ситуація	Потенціал зростання за 5–7 років за умови активної підтримки
Частка світового ринку інжинірингових послуг	Менше 1%	Потенціал виходу у високотехнологічні сегменти
Кількість великих інжинірингових компаній у світових рейтингах	Відсутні	Потенціал отримання декількох великих компаній в хімічній галузі
Інжинірингові центри компетенції світового рівня	Не виділені	2–3 центри
Професійні форуми, спільноти та асоціації міжнародного рівня	Не проводяться	1–2 професійних форуми світового рівня в рік по технологічному інжинірингу

Для забезпечення подальшого розвитку інженерно-консультаційної діяльності в Україні запропоновано запровадити такі основні організаційно-економічні заходи:

- створення інжинірингових центрів компетенції світового рівня, що дасть змогу зменшити залежність України від іноземних експертів;
- проведення професійних форумів міжнародного рівня;
- адаптування ноу-хау до специфічних умов України саме місцевими інжиніринговими компаніями;
- формування системи професійної освіти по підготовці спеціалістів у сфері інжинірингу та забезпечення вільного доступу до професійної літератури;
- регулювання нормативно-правової бази;
- підвищення якості інжинірингових послуг шляхом залучення фахівців певних галузей науки та промисловості.

**Висновки.** Інжиніринг є важливим методом підвищення ефективності використання вкладеного в об'єкт капіталу. Його вважають формою експорту послуг (передача знань, технології і досвіду) із країни-виробника до країни-замовника. Встановлено, що на кон'юнктуру ринку інженерно-консультаційних послуг впливають такі чинники: об'єм державних і приватних інвестицій, науково-технічний прогрес і наявність вільного капіталу.

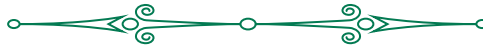
Ключовими тенденціями розвитку інжинірингу є автоматизація максимально можливої кількості процесів, зрощування інжинірингу і виробництва та концентрація прибутку в комп'ютерному інжинірингу. В системі



інжинірингових послуг України головна роль належить проектуванню. Реальна участь України в глобальному ринку інжинірингових послуг є незначною, проте у перспективі 5–7 років можна створити декілька потужних інжинірингових центрів світового рівня.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Мішин О. Ю.

**Література:** 1. Пояснювальна записка до проекту Закону України «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо особливостей оподаткування суб'єктів індустрії інжинірингу та інженерної справи». URL: <https://ips.ligazakon.net/document/GI02630A?an=15&scor=3944&fcor=3953>. 2. Про затвердження Національного класифікатора України ДК 009:2010 «Класифікація видів економічної діяльності» 009:2010 : Наказ Держспоживстандарту України від 11.10.2010 № 457. URL: [http://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/71/KVED10\\_71\\_12.html](http://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/71/KVED10_71_12.html). 3. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755VI. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2755-17/print1397151710632038>. 4. Кузьмін О. Є., Городиська Н. А. Концептуальні положення визначення сутності інжинірингових підприємств. URL: [http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/12556/1/25\\_131135\\_Vis\\_722\\_menegment.pdf](http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/12556/1/25_131135_Vis_722_menegment.pdf). 5. Румянцев А. П., Коваленко Ю. О. Світовий ринок послуг : навч. посіб. Київ : Центр навч. літ., 2006. 456 с. 6. Чубатюк Ю. В., Некіпелова І. В. Проблеми та перспективи розвитку інжинірингу в Україні. *Економічний простір*. 2010. № 11. С. 29–35. 7. Ярошук А. О. Україна в міжнародному обміні інженерно-технічними послугами // Управління економічними процесами у світовій та національній економіці : зб. тез наук. робіт. Київ : Нова Економіка, 2015. 144 с. 8. IBISWorld Global Engineering Services Industry - Market Research Report // IBISWorld. URL: <https://www.ibisworld.com/global/market-research-reports/global-engineering-services-industry/>.



## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

УДК 005.334:658

Оріненко Л. В.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто підходи до трактування сутності антикризового управління. Ґрунтовне дослідження сутнісних ознак цього поняття дало змогу виокремити основні цілі та функції антикризового управління на підприємстві. Досліджено процес антикризового управління і відокремлено вісім послідовних етапів.

**Ключові слова:** антикризове управління, криза, механізм антикризового управління, методи антикризового управління.

**Annotation.** The article considers approaches to the interpretation of the essence of crisis management. A thorough study of the essential features of this concept made it possible to identify the main goals and functions of crisis management in the enterprise. Also, the process of crisis management is studied and eight successive stages are separated.

**Keywords:** anti-crisis management, crisis, mechanism of anti-crisis management, methods of anti-crisis management.



**Постановка проблеми.** Сучасні економічні відносини в Україні перебувають у глибокій кризі, що зумовлено негативними тенденціями у соціальному та політичному житті. Сучасні промислові підприємства функціонують в умовах високої складності, невизначеності та динамічності зовнішнього середовища, що значно ускладнює діяльність підприємства і створює умови для виникнення та розвитку кризових ситуацій. Тому гостро постає питання необхідності вчасної діагностики діяльності підприємства, виявлення кризових ознак, формування ефективної системи антикризового управління, профілактики кризових явищ у процесі господарювання. Варто зазначити, що на сьогодні вирішення проблеми банкрутства за нестабільних умов господарювання залишається вкрай актуальним і потребує більш глибокого дослідження з точки зору його запобігання та подолання кризових явищ у діяльності підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед сучасних науковців, які приділили значну увагу дослідженню антикризового управління на підприємстві, слід виділити таких як Бартак О. В., Докуніна К. І., Ладунка І. С., Мостенська Т. Л., Небрат А. М., Олешко А. А., Сак Т. В., Тимошенко О. В., Шатайло О. А. та ін. Необхідно підкреслити, що, незважаючи на досить глибоке опрацювання питань методології і методики аналізу антикризового управління на підприємстві, існує потреба подальшого розвитку наукових поглядів, удосконалення уже відомих механізмів аналізу. Незважаючи на це, подальшого дослідження потребують питання їх застосування в сучасних умовах.

**Виклад основного матеріалу.** Сутність антикризового управління в літературі визначається теж неоднозначно. Іноді під ним розуміють управління підприємством в умовах загальної кризи економіки, в інших – управління підприємством, що потрапило в кризову ситуацію в результаті незадовільного менеджменту, у третьому випадку – управління підприємством на порозі банкрутства, у четвертому – у період банкрутства.

Саме через відсутність єдиного підходу до трактування сутності поняття антикризового управління Тимошенко О. В. пропонує власне бачення, де антикризове управління підприємством визначає як систему заходів передкризового (превентивного) характеру, спрямованих на проведення діагностики загрози банкрутства; реактивного характеру – пошук шляхів виходу підприємства з кризового стану; післякризового характеру, що містять оцінку посткризового стану підприємства та розробку і реалізацію дій щодо усунення підприємством негативних наслідків фінансової кризи [8].

Ладунка І. С. стверджує що, головною метою антикризового управління є забезпечення стійкого фінансового стану в результаті своєчасного реагування на зміни, спричинені зовнішнім середовищем (економічні, політичні, соціальні, міжнародні метаморфози) через уведення в дію антикризових інструментів, що дають змогу усунути тимчасові фінансові ускладнення на підприємстві та подолати симптоми банкрутства [3].

Можливість антикризового управління визначається, у першу чергу, людським фактором. Усвідомлена діяльність людини дозволяє шукати і знаходити шляхи виходу з критичних ситуацій, концентрувати зусилля на вирішенні найбільш складних проблем, використовувати накопичений досвід подолання криз, пристосовуватися до виникаючих ситуацій.

Реалізація поставленої мети залежить від балансу між вимогами, висунутими ситуацією, і особистими якостями керівника з урахуванням зрілості (компетентності, досвіду) і готовності колективу до співробітництва. Мета антикризового управління вважається досягнутою, якщо за допомогою зовнішніх і внутрішніх фінансових джерел, проведення організаційних та виробничо-технічних удосконалень підприємство виходить з кризи (нормалізує виробничу діяльність) і забезпечує свою прибутковість та конкурентоспроможність у довгостроковому періоді.

Також, Небрат А. М. нагадує, що фактичним результатом реалізації антикризової програми підприємства є постановка процесу регулярного управління. Для керівника це означає можливість прогнозувати ситуацію, відслідковувати поточну діяльність і впливати на неї у той момент, коли це необхідно [5].

Особливу увагу при антикризовому управлінні слід приділяти вибору напрямків та стратегії підприємства для виходу з кризи. Адже саме вибір адекватного заходу подолання кризового стану гарантує відновлення «здорового» стану підприємства. Відповідно до складових антикризового управління можна виділяти основні групи цілей антикризового управління: організаційні, маркетингові, фінансові, виробничі, кадрові.

Необхідно чітко розуміти, в якій конкретно складовій існують проблеми, щоб цілі були визначені правильно, а прийняті рішення були ефективними. Більше детально розглянуто цілі антикризового управління у статті Шатайло О. А. [9], а також на її основі розроблено рис. 1. Вона підкреслює, що залежно від виду кризи на підприємстві змінюються акценти антикризового управління в частині використання ним антикризового потенціалу для подолання кризових явищ.

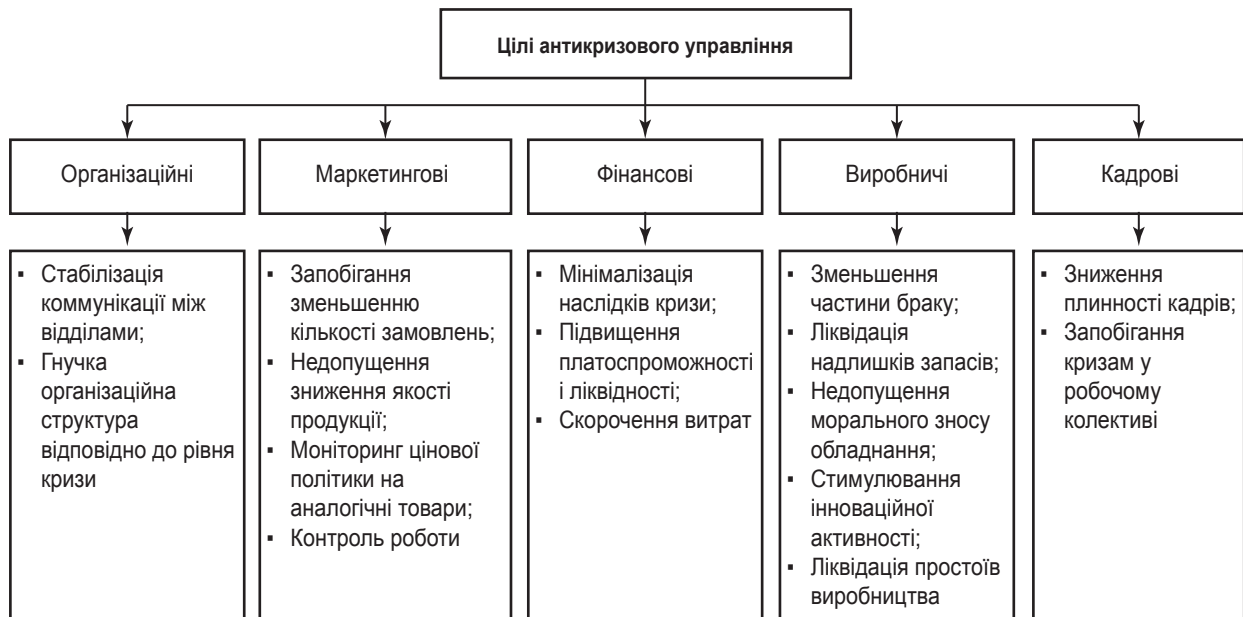


Рис. 1. Цілі антикризового управління на підприємстві

Джерело: узагальнено на основі [9]

Бартак О. В. виділяє такі головні завдання антикризового управління, як вчасне виявлення передкризового стану підприємства і вживання необхідних заходів щодо діагностики кризових явищ; усунення неплатоспроможності, формування фінансової стійкості підприємства, мінімізація наслідків кризи; моніторинг і постійний аналіз кадрової політики підприємства, вжиття заходів щодо зменшення плинності кадрів та формування стабільно постійного персоналу [1].

Докуніна К. І. зазначає, що антикризовому управлінню підприємством притаманні ті ж функції, що і звичайному управлінню, але кожна з них зазнає істотних змін [2]. Мостенська Т. Л. має схожу думку з Докуніною К. І., та говорить, що антикризове управління, як і будь-який вид управління, передбачає реалізацію як загальних, так і специфічних функцій менеджменту. Загальні функції менеджменту планування, мотивування, організація та контроль забезпечують реалізацію процедури управління, натомість специфічні функції антикризового управління визначаються об'єктом управління [4]. Більш детально функції антикризового управління зображено на рис. 2.

Ефективність управління підприємством в умовах кризи першочергово залежить від методів, які застосовуються для попередження та виходу з кризового стану. Олешко А. А. поділяє методи антикризового управління на: стратегічні, тактичні, оперативні і детально описує кожен з них [6].

Стратегічні методи антикризового управління включають заходи тривалої реалізації і дії, їх застосування, як правило, є наслідком неефективної системи управління фінансовою корпорацією або негативним впливом ринкової кон'юнктури, державної політики, змінами умов функціонування у нестійкому зовнішньому середовищі.

Тактичні методи антикризового управління забезпечують досягнення стратегічних цілей фінансової установи, за їх упровадження відповідають менеджери середньої ланки, відповідно до функціональних обов'язків.

Оперативні методи антикризового управління застосовуються у процесі щоденної управлінської роботи і спрямовані на вирішення конкретних питань антикризової діяльності фінансової корпорації в короткостроковому періоді.

Класифікацію методів антикризового управління підприємствами зображено на рис. 3.

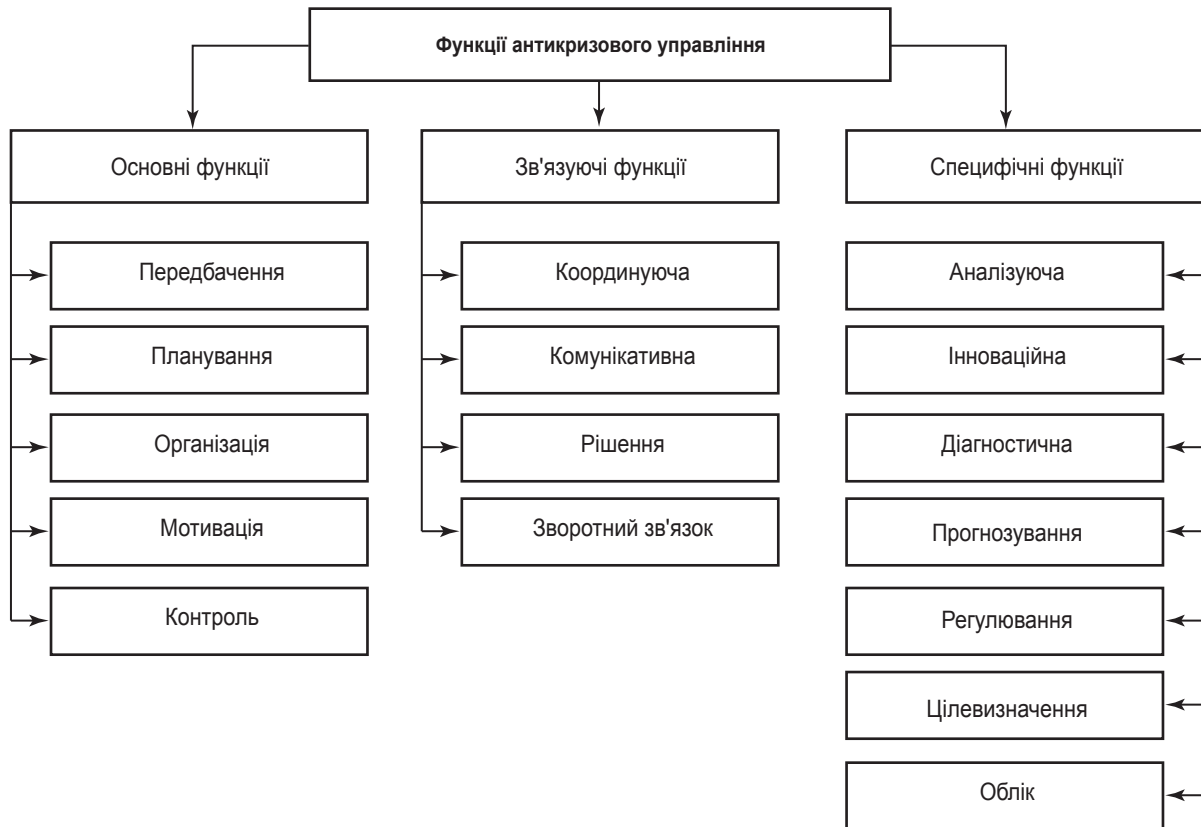


Рис. 2. Функції антикризового управління

Джерело: узагальнено та доповнено на основі [2; 4]

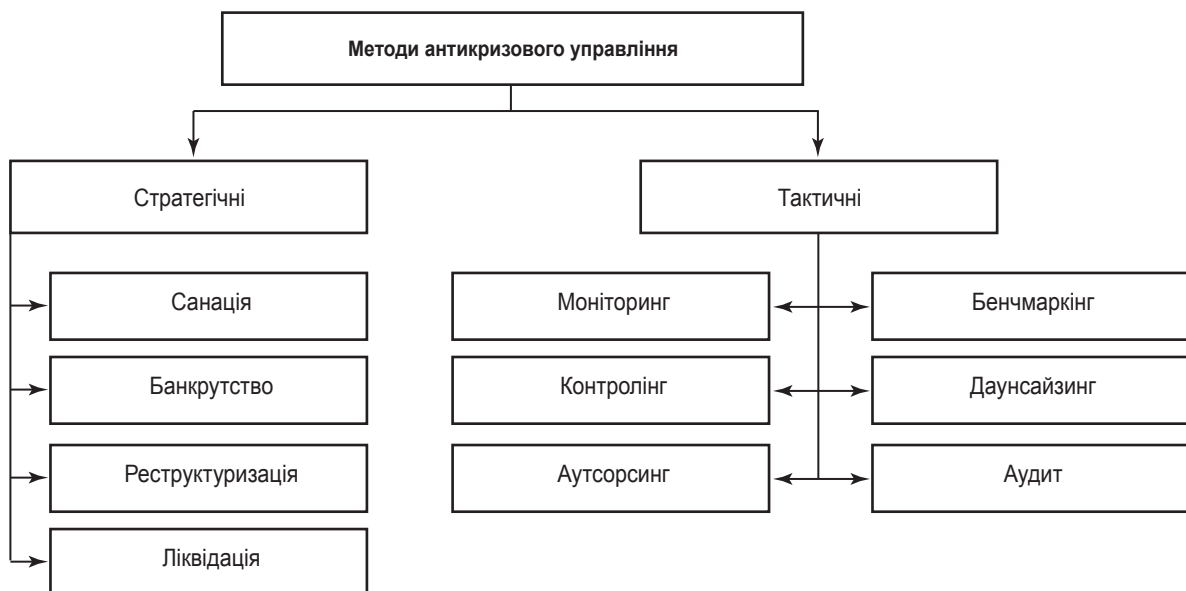


Рис. 3. Методи антикризового управління

Джерело: складено на основі [6]

Прийняття рішень в антикризовому управлінні, враховуючи їх значущість, новизну та неординарність, потребує застосування не тільки досвіду, інтуїції, а й знань сучасних методів, технічних засобів і процедур



їх розробки та прийняття. Антикризове управління має здійснюватися поетапно та передбачати послідовність дій.

Сак Т. В. було розроблено процес антикризового управління і відокремлено вісім послідовних етапів [7]:

1. Проведення комплексної діагностики зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, де постановкою мети антикризового управління буде відновлення життєздатності та стратегічний розвиток підприємства;

2. Виявлення причин кризи, рівня загроз, масштабу та стадії прояву кризи. А також визначення видів кризи та їх характеристик;

3. Обґрунтування антикризової стратегії. Визначення наслідків кризи. Залежно від наслідків кризи можуть бути застосовані інституційні процедури (санація або банкрутство підприємства) чи сформована корпоративна антикризова стратегія;

4. Розробка системи антикризових планів, проєктів, програм. Проведення інституційних процедур антикризового управління підприємством, а саме санації чи банкрутства підприємства відбувається згідно з Законом України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом».

5. Розробка антикризових заходів. Формування корпоративної антикризової стратегії. Корпоративна антикризова стратегія являє собою визначення незалежних антикризових інструментів, що впроваджуються менеджментом та спрямовані на відновлення фінансового стану і конкурентоспроможності підприємства;

6. Вибір методів, інструментів та важелів антикризового управління. Впровадження антикризових інструментів залежать від причин, масштабів, стадії кризи;

7. Контроль антикризових заходів.

8. Оцінка рівня безпечності функціонування підприємства. Оцінка ефективності реалізації корпоративної антикризової стратегії. Ефективністю реалізації корпоративної антикризової стратегії є досягнення поставленої мети антикризового управління.

Саме на завершальному етапі важливо оцінити досягнутий в процесі антикризового управління рівень економічної безпеки. Критерієм ефективності антикризового управління є ступінь використання потенційних можливостей безкризового функціонування або швидкого і з найменшими витратами виходу з кризи.

На сучасному етапі розвитку можна використати різні стратегії для антикризового управління, але найголовнішим є попередження кризи, підготовка до її появи; протидія кризи, уповільнення її процесів; стабілізація ситуації завдяки резервам, додатковим ресурсам; послідовне виведення з кризи. Правильно вибрати ту або іншу стратегію можна виходячи з глибини і характеру кризи, наявного стратегічного потенціалу.

**Висновки.** Чим краще продумана антикризова стратегія і чим реальніше її здійснити, тим більше у підприємства шансів на сильну ринкову позицію. Тому керівникам і менеджерам необхідно, спираючись на теорію циклічного розвитку, не тільки вміти правильно вибрати ту чи іншу стратегію боротьби з кризою, а й володіти технологією її реалізації, прогнозуючи при цьому характер і терміни кризових потрясінь, мінімізуючи їх негативні наслідки.

Тобто вибір правильної та найефективнішої стратегії антикризового управління, дотримання всіх правил та етапів виходу з кризи гарантує довгостроковий успіх підприємства. Запропоновані заходи з реалізації зазначених функціональних етапів антикризового управління можуть бути використані на промислових підприємствах різних форм власності не тільки для виходу із кризового стану, але й для його передбачення.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Велика О. Ю.

---

**Література:** 1. Батрак О. В., Тарасенко І. О. Теоретична конструкція антикризового управління підприємствами: дефініція, складники, етапи, принципи. *Причорноморські економічні студії*. 2020. № 52. С. 111–115. URL: [http://bses.in.ua/journals/2020/52\\_1\\_2020/19.pdf](http://bses.in.ua/journals/2020/52_1_2020/19.pdf). 2. Докуніна К. І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 36. С. 113–116. URL: [http://bses.in.ua/journals/2018/36\\_1\\_2018/25.pdf](http://bses.in.ua/journals/2018/36_1_2018/25.pdf). 3. Ладунка І. С., Андрюшина О. І. Антикризове управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2017. № 8. С. 278–281. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/8\\_ukr/49.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/49.pdf). 4. Мос-тенська Т. Л., Юрій Е. О. Інструменти антикризового управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. № 1. С. 64–72. 5. Небрат А. М. теоритичні основи антикризового управління на підприємстві. *Історія економічної*



думки. 2016. № 49. С. 289–308. **6.** Олешко А. А. Механізм антикризового управління фінансовими корпораціями. *Ефективна економіка*. 2018. № 2. С. 8. **7.** Сак Т. В., Ющишина Л. О. Механізм антикризового управління в умовах забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2019. № 18. С. 66–74. **8.** Тимошенко О. В., Буцька О. Ю., Фарідаї Х. С. Антикризове управління як передумова підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економічна думка*. 2016. № 2. С. 187–192. **9.** Шатайло О. А. Особливості використання антикризового потенціалу в антикризовому управлінні на підприємстві. *Вісник ЖДТУ*. 2019. № 2. С. 98–105.



## ОСОБЛИВОСТІ ВИНИКНЕННЯ І РОЗВИТКУ КРИЗИ У ЖИТТЕВОМУ ЦИКЛІ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 658:005.334

Оріненко Л. В.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто декілька різних підходів до трактування сутності кризи, а також запропоновано власне бачення на це поняття. Визначено й охарактеризовано стадії життєвого циклу підприємства.

**Ключові слова:** криза, кризові точки, життєвий цикл підприємства, стадії життєвого циклу, модель життєвого циклу підприємства.

**Annotation.** The article considers several different approaches to the interpretation of the essence of the crisis, as well as offers its own vision of this concept. The stages of the enterprise life cycle are defined and characterized.

**Keywords:** crisis, crisis points, life cycle of the enterprise, stages of the life cycle, model of the life cycle of the enterprise.

**Постановка проблеми.** Сучасні економічні відносини в Україні перебувають у глибокій кризі, що зумовлено негативними тенденціями у соціальному та політичному житті. Сучасні підприємства функціонують в умовах високої складності, невизначеності та динамічності зовнішнього середовища, що значно ускладнює їх діяльність і створює умови для виникнення та розвитку кризових ситуацій. Тому гостро постає питання необхідності вчасної діагностики діяльності підприємства, виявлення кризових ознак, формування ефективної системи антикризового управління, профілактики кризових явищ у процесі господарювання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам виникнення та розвитку кризи приділяється велика увага з боку зарубіжних і вітчизняних учених-економістів. Теорією і практикою, пов'язаних із проблемами кризи, займалося багато учених, а саме Балашова А., Біловол Р., Бланк І., Важинський Ф., Грін П., Дацюк І., Єлець О., Кейнс Джон М., Коваленко О., Крутько В., Лігоненко Л., Попов Д., Ситник Л., Терещенко О., Уткін Е., Форрестер Д., Хаммер М., Чамп Д., Чернишова В., Шершкульський В. Незважаючи на значну кількість публікацій з цієї тематики, існує ряд невирішених питань з цього напрямку, а саме: відсутній єдиний підхід до трактування сутності поняття «криза», розуміння її місця в життєвому циклі підприємства та наслідків, до яких призводить виникнення кризових явищ.



**Метою** статті є проаналізувати стадії життєвого циклу підприємства за рахунок дослідження циклічних закономірностей та його особливостей.

**Виклад основного матеріалу.** Поняття «криза» інтерпретується науковцями по-різному, що дозволяє виділити декілька підходів. Відповідно до першого підходу криза розуміється як форма розвитку системи (організації), життєвого циклу, природне явище, зміни в організації з плином часу. Попов Д., Дацюк І., Акофф Р., Макавоз О., Галушко О. та інші є представниками зазначеного підходу. Так, Попов Д. вважав, що криза – це перехідна стадія в розвитку системи, в результаті чого її існування опиняється під питанням [5]. На думку Дацюк І., криза є об'єктивним процесом, що призводить до оптимізації системи або її знищення у разі неспроможності адаптуватися до нових умов [2]. Акофф Р. бачить кризу як зміну тенденцій життєдіяльності системи, тобто порушення її стійкості, що радикальним чином її оновлює [1].

Відповідно до іншого підходу криза – це переломний момент у функціонуванні підприємства, будь-яка нестандартна ситуація, яка провокує зміни. Представниками цього підходу є Крутько В., Ткаченко А., Шершкульський В., Бурій С. та ін. Крутько В. зазначив, що криза виникає раптово та має високий рівень загрози життєво важливим інтересам [4]. Ткаченко А. підкреслює, що криза непередбачувана, широкомасштабна переломна подія, яка може призвести до негативних наслідків або підвищити ефективність діяльності підприємства [6]. Шершкульський В. стверджує, що в економічній науці криза являє собою різкий, крутий перелом, важкий перехідний стан; стан гострої нестачі чого-небудь, важке становище [7].

Проведений аналіз різних підходів до трактування сутності кризи дозволяє запропонувати власне бачення на це поняття. На нашу думку, криза – це циклічна подія у життєдіяльності підприємства з можливими позитивними або негативними наслідками, яка зумовлює перехід організації в інший стан і змушує адаптуватися до нових умов господарювання.

Вважаємо, можна погодитися з твердженням науковців [1; 2], які пов'язують кризу з можливістю подальшого розвитку підприємства, який означає набуття нової якості, підвищення в майбутньому стійкості підприємства, його зростання. Тобто криза необхідна економічній системі так само, як і стабільний стан, адже вона виявляє не тільки крайню межу, а й надає імпульс розвитку економіки, тим самим виконуючи стимулюючу функцію. Визнано, що розвиток підприємства можливий лише за умови подолання кризових явищ, що виникають на відповідному етапі розвитку, шляхом необхідного коригування системи управління підприємством. У цьому контексті розглянемо особливості криз, що виникають на різних етапах розвитку підприємства.

У розвитку підприємства існує безліч циклів. Вони переплітаються, накладаються або розходяться різними своїми фазами. Тому й виникають певні труднощі дослідження процесів функціонування підприємств і тенденцій їх розвитку. Науковцями розроблено багато моделей життєвого циклу організації, що відрізняються як кількістю стадій, так і їх змістом.

З моменту створення підприємства основними завданнями керівництва є формування стратегії діяльності та прогнозування потенційних криз на кожному етапі життєвого циклу підприємства. Зупинимося на характеристиці життєвого циклу підприємства, яку пропонує Домбровський В. [3], оскільки, на нашу думку, вона є найбільш деталізованою і містить ґрунтовно висвітлені особливості кожної із стадій (рис. 1).

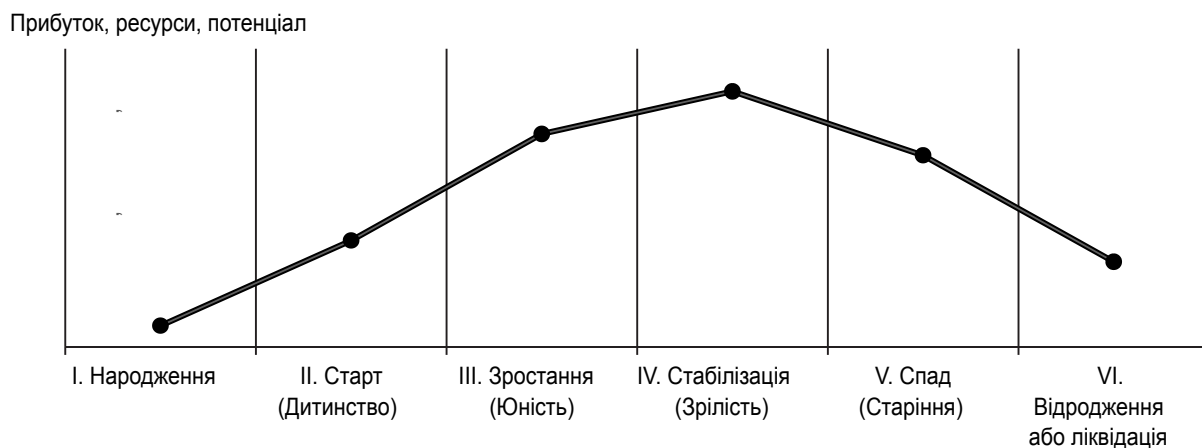


Рис. 1. Модель життєвого циклу підприємства [3]



Розглянемо кожну із стадій більш детально:

I. Народження. Підприємство існує тільки у вигляді ідеї. Здійснюється пошук інвестицій, визначається мета, ставляться задачі, формується життєвий цикл продукції, відбувається забезпечення необхідними ресурсами.

II. Старт. На цій стадії підприємство вже зареєстроване і здійснюється проведення необхідних досліджень і розробок, пошук коштів для фінансування первинних витрат на оренду або покупку приміщень, устаткування тощо.

III. Зростання. Підприємство рухається від збитковості до прибутковості, проте витрати все ще зростають, а обсяг доходів недостатній для їх покриття. На стадії зростання відбувається укріплення становища підприємства на ринку і перешкодою на цьому шляху можуть стати адміністративні бар'єри.

IV. Стабілізація. Найменш проблемний етап розвитку підприємства, де воно може розраховувати на отримання необхідного фінансування у банків, виручка дозволяє покривати більшу частину витрат.

VI. Спад. Етап розвитку підприємства, на якому відбувається зменшення попиту на продукцію (послуги), падіння обсягів продажів, доходів. Виникає необхідність зміни стратегії розвитку, пошук креативних ідей щодо переорієнтації виробництва, зміни напрямку діяльності всього підприємства. На цій стадії можливі два варіанти розвитку подій: підприємство завершить власну діяльність або необхідно буде розпочинати все з самого початку.

VII. Вихід. Підприємство або припиняє свою діяльність (банкрутство), або відроджується на якісно новій основі.

Криза може виникати на будь якій стадії життєвого циклу і має свою специфіку, залежно від якої керівництву підприємства необхідно правильно здійснити вибір заходів для усунення її проявів. Так, Домбровський В. щодо кожної стадії життєвого циклу підприємства виділяє так звані «критичні ризики» – ризики, що призводять до появи глибокої кризи в діяльності суб'єкта підприємництва, в результаті чого він стає нездатним вести повноцінну фінансово-економічну діяльність [3]. Причини виникнення кризи на стадіях життєвого циклу підприємства та реагування на них зображено на рис. 2.

Чітке визначення стадії розвитку підприємства дає масу корисної інформації з точки зору забезпечення його стабільної та ефективної діяльності. Зокрема, правильне визначення стадії життєвого циклу може надати підприємству інформацію про його типові ризики та методи боротьби з ними. Встановлення причин кризи з урахуванням фази розвитку підприємства дозволяє вибрати найбільш доцільні заходи реагування на неї, а отже, не лише подолати складний період, не втративши свій потенціал, а й використати цей час для запровадження позитивних змін, впровадження інновацій, розширення виробництва, укріплення ринкових позицій.

**Висновки.** Таким чином, було виявлено, що не тільки економіка, а й всі підприємства розвиваються циклічно. Невідворотність і неминучість періодів спаду і підйому існує при будь-якому, навіть самому успішному управлінні. Необхідно зазначити що, кризові процеси підприємства мають циклічний характер, криза не тільки є невід'ємною складовою життєвого циклу підприємства, а й може виникати на кожній його стадії. Розуміння цього дає можливість прогнозувати, попереджувати і завчасно готуватися до можливого виникнення несприятливих подій. Важливими є питання діагностики та раннього попередження кризи і розробки рекомендацій для недопущення повторення кризових явищ у майбутньому, що і буде предметом подальших досліджень.

Як свідчать статистичні дані, більшість українських підприємств перебувають у кризовому стані, понад третини з них – на пізніх стадіях кризи та є потенційними банкрутами. Отже, перед підприємством, що прагне вийти з кризи, стоять дві задачі: усунути наслідки кризи – відновити платоспроможність і стабілізувати фінансове положення підприємства, а також усунути причини кризи – розробити стратегію розвитку і провести на її основі реструктуризацію підприємства з метою недопущення повторення кризових явищ у майбутньому. Тому ефективне управління діяльністю підприємства певною мірою завжди має бути антикризовим, головною метою якого має бути не стільки боротьба з уже наявними кризами, скільки створення умов для того, щоб можливі кризи були м'якші, проходили спокійніше та не викликали значного ризику. Таким чином, запровадження на підприємстві антикризового управління стає першочерговою необхідністю для його функціонування у нестабільних умовах господарювання. У зв'язку з цим у ринкових умовах господарювання особливого значення набуває виокремлення сфери антикризового управління, розвиток теорії та практики якого є необхідним і актуальним.

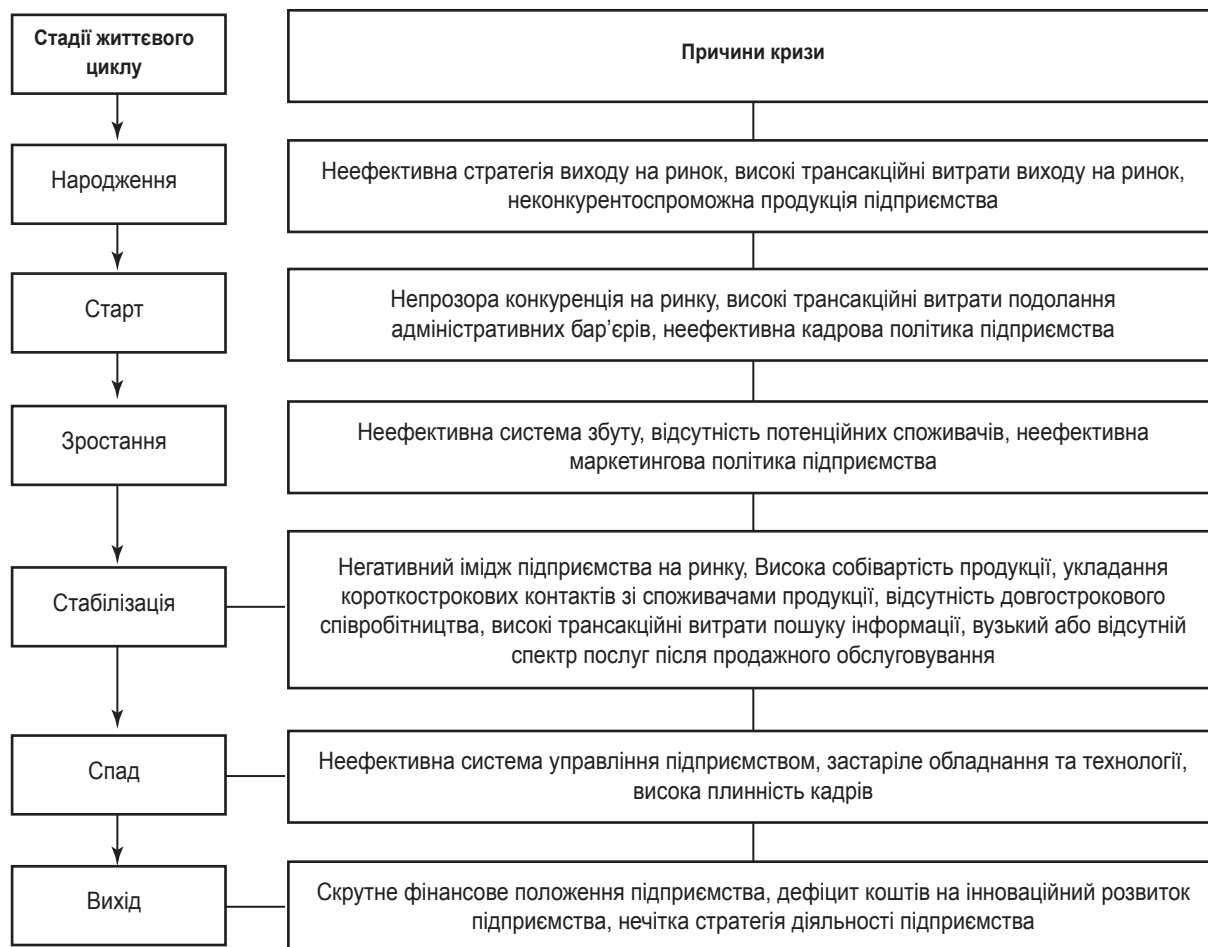


Рис. 2. Узагальнені причини виникнення кризи на різних стадіях життєвого циклу підприємства

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Велика О. Ю.

**Література:** 1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. Москва : Прогресс, 1985. 328 с. 2. Дацюк І. Сутнісна характеристика кризи підприємств. *Технологія і техніка друкарства*. 2010. № 2. С. 165–170. 3. Домбровський В. С., Пластун О. Л. Врахування фази життєвого циклу підприємства як чинника попередження його банкрутства. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 9. С. 113–120. 4. Крутько М. А. Сутність фінансового аудиту та його розвиток в Україні за умов інтеграції. *Економічні науки*. 2017. № 182. С. 177–183. 5. Попов Д. Еволюція показателів стратегії розвитку підприємства. *Управління компанією*. 2003. № 2. С. 66–76. 6. Ткаченко А., Єлець О. Сучасний підхід до антикризового управління машинобудівним підприємством. Запоріжжя : Вид-во ЗДІА, 2010. 277 с. 7. Шершульський В. Все на аутсорсинг. *Експерт*. 1999. № 26. С. 10.





## ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДІВ ЗА ДОПОМОГОЮ МЕТОДУ SWOT-АНАЛІЗУ

УДК 338.46:614.2

Очеретна А. М.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Світовий ринок послуг у сфері охорони здоров'я – специфічний елемент ринкової системи, що формує самостійний сектор виробництва нематеріальних благ. Ринок послуг у сфері охорони здоров'я являє собою сукупність наявних чи потенційних товарів і послуг, спрямованих на захист і відновлення здоров'я. Позиціонування на ринку послуг з охорони здоров'я визначається кількістю медичних послуг, які можуть бути надані у певний період часу за визначеною ціною. Застосування SWOT-аналізу, а також методика його проведення та загальні характеристики сильних і слабких сторін внутрішнього, можливостей і загроз зовнішнього середовища є важливим аспектом для виявлення існуючих та розвитку нових конкурентних переваг для медичних закладів.

**Ключові слова:** ринок медичних послуг, SWOT-аналіз, конкурентоспроможність, медична сфера.

**Annotation.** The global market for health services is a specific element of the market system that forms an independent sector for the production of intangible goods. The health services market is a collection of existing or potential goods and services aimed at protecting and restoring health. Positioning in the market of health services is determined by the number of medical services that can be provided in a certain period of time at a certain price. The application of SWOT-analysis, as well as the methodology of its implementation and the general characteristics of the strengths and weaknesses of the internal, opportunities and threats of the external environment is an important aspect for identifying existing and developing new competitive advantages for medical institutions.

**Keywords:** medical services market, SWOT analysis, competitiveness, medical sphere.

У сучасних ринкових умовах принципово необхідно приділяти увагу конкурентоспроможності фірми, а без належної оцінки існуючого стану речей та прогнозування подальших кроків навіть найуспішнішому закладу загрожує втрата конкурентних позицій. Тому ця тема є досить актуальною, оскільки на ринку товарів і послуг фігурують різні фірми-виробники (медичні заклади), що борються за увагу споживача своїх послуг, яка, по суті, є основою їх успішності, зростання і процвітання.

Різні ринки послуг у сфері охорони здоров'я (до яких відносять ринок медичних послуг, фармацевтичний ринок, ринок медичного обладнання, ринок науково-медичних розробок, ринок ноу-хау в галузі медицини, ринок праці медичних працівників) мають відмінні економічні характеристики, а отже, характеризуються диверсифікованими моделями конкуренції: конкурентною боротьбою на ринку, конкуренцією для ринку та поєднанням першої і другої [7].

Дослідження управління підприємствами висвітлено в наукових працях багатьох вітчизняних і зарубіжних учених, окремі особливості управління в системі охорони здоров'я відображено в працях А. Сміта, Т. Р. Мальтуса, К. Маркса, Д. Кейнса, Д. Рікардо, У. Мітчела, Д. Робінсон та ін.

**Метою** статті є розгляд теоретичних засад конкурентоспроможності медичних закладів і доцільність використання елементів стратегічного менеджменту для підвищення їх конкурентоспроможності.

За моделі «конкуренція на ринку» ліцензовані провайдери змагаються за пацієнтів на щоденній основі без гарантованих обсягів доходів. За моделі «конкуренція для ринку» провайдери заперечують право надавати послуги населенню, адже постачальник, що виграв, отримує право пропонувати виключні послуги на певний період часу, і протягом цього періоду він має певні гарантовані платежі для забезпечення можливостей надання послуг. За змішаної моделі конкуренції відбувається поєднання моделей «конкуренція для ринку» та «конкуренція на ринку», при якій обирається обмежена кількість провайдерів і легітимізується конкуренція за пацієнтів. Проте, за однією з моделей конкуренції, різним ринкам послуг охорони здоров'я притаманні [5]:



– перешкоди для входу. Здатність провайдерів вийти на ринок значно відрізнятиметься від типу наданої медичної допомоги. Бар'єри можуть бути суттєвими для капіталомістких послуг (наприклад, комплексна лікарняна допомога) або мінімальними для тих послуг, які не передбачають високі витрати (такі, як фізіотерапевтичні послуги чи сестринський догляд за хворими);

– інформаційна асиметрія. Пацієнтам характерна суб'єктивна оцінка якості та важливості деяких медичних послуг. Споживаючи товари та послуги, які не впливають на загальний стан їхнього здоров'я, споживачі, тим самим, викривлюють ринковий механізм, призводячи до необґрунтованого зростання попиту, а отже, ціни;

– економія на масштабі. Деякі послуги можуть бути краще організовані за умови їхнього надання великої чисельності населення для економічної або клінічної економії масштабу.

Диверсифікованість і високий рівень конкуренції на ринку послуг у сфері охорони здоров'я ставить на чільне питання забезпечення досягнення медичними закладами відповідного рівня конкурентоспроможності. У загальному вигляді під конкурентоспроможністю підприємства розуміють наявність унікальних особливостей, конкурентних переваг і можливість їх застосування в боротьбі за вигідні умови виробництва та збуту продукції з метою максимізації прибутку. Цей підхід можна застосовувати для визначення конкурентоспроможності медичних закладів з урахуванням особливостей продукції, в ролі якої виступає послуга як специфічний товар. Поняття «конкурентоспроможність» включає в себе економічні, організаційні, правові особливості, що визначають місце медичного закладу на відповідному ринку медичних послуг.

Рівень конкурентоспроможності медичного закладу завжди залежить від впливу декількох факторів. Під факторами розуміють умови, обставини, рушійні сили економічних явищ і процесів. Таким чином, під фактором конкурентоспроможності медичного закладу пропонується розуміти умови, обставини, рушійні сили виникнення особливостей, конкурентних переваг закладу та можливостей їх використання в боротьбі на конкурентному ринку медичних послуг.

У ринковій економіці конкурентоспроможність є вирішальним чинником комерційного успіху медичного закладу, яка залежить від якості наявних конкурентних переваг, відповідності послуг умовам ринку, потребам споживачів, ціни тощо.

Вивчення теорії і практики організації управління у медичних закладах дозволяє зробити висновок про велику різноманітність способів змін, якщо взяти до уваги також масштаби і область діяльності клініки, а також складність технології цього підприємства. В рамках усього вищезазначеного запропоновано програму змін, яка складається з [2]:

- проведення аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища клініки методом SWOT аналізу;
- інтенсифікації використання системи ФОПСТИЗ (формування попиту та стимулювання збуту);
- контролю за дотриманням бюджету.
- SWOT аналіз, порівняно з іншими, більш старими методами, допомагає керівництву оцінити ймовірність загроз і небезпек, які вони представляють. Використання SWOT аналізу дозволить керівництву зосередити увагу на своїх сильних сторонах і на слабких сторонах конкурентів і виявити ключові чинники подальшого успіху.

Проведення SWOT аналізу у медичних закладах доцільно проводити за такими етапами [5]:

1 етап. Виокремлення сильних і слабких сторін внутрішнього середовища медичного закладу (табл. 1), що передбачає визначення ключових параметрів підприємства, оцінку кожного параметр з точки зору сильних або слабких сторін, ранжування виявлених сильних і слабких сторін.

Таблиця 1

**Загальні характеристики сильних і слабких сторін медичних закладів, що використовуються у SWOT-аналізі [2]**

Потенційні внутрішні переваги	Потенційні внутрішні недоліки
1	2
<ul style="list-style-type: none"> <li>– якість та унікальність конкурентних переваг;</li> <li>– наявність стратегії;</li> <li>– позиція на ринку, лідерство;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– відсутність якісних конкурентних переваг;</li> <li>– недостатність фінансових ресурсів;</li> <li>– відсутність стратегії;</li> </ul>



Закінчення табл. 1

1	2
<ul style="list-style-type: none"> <li>- відомість серед клієнтів;</li> <li>- проведення політики лояльності;</li> <li>- проведення маркетингових досліджень;</li> <li>- можливості захисту від конкурентів;</li> <li>- диференціація послуг;</li> <li>- достатність фінансових ресурсів;</li> <li>- ефективні технології, впровадження інновацій, творчий підхід до управління;</li> <li>- високі показники рентабельності і прибутковості</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- нездатність протидіяти конкурентам;</li> <li>- високі витрати, застаріле обладнання та технології;</li> <li>- низький рівень впровадження інновацій; низькі темпи зростання;</li> <li>- втрата репутації у споживачів;</li> <li>- відсутність диференціації послуг;</li> <li>- слабка репутація серед клієнтів, недостатня відомість;</li> <li>- відсутність міцної позиції, щоб боротися із загрозами</li> </ul>

2 етап. Оцінка можливостей та загроз зовнішнього середовища, що передбачає виокремлення суттєвих факторів зовнішнього середовища, що здійснюють вплив на функціонування та розвиток медичних закладів (табл. 2).

Таблиця 2

**Загальні зовнішні можливості та загрози для медичних закладів,  
що використовуються у SWOT аналізі [2]**

Потенційні зовнішні можливості	Потенційні зовнішні загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>- рівень розвитку економіки країни;</li> <li>- соціально-політична стабільність;</li> <li>- швидкі темпи зростання ринку;</li> <li>- сприятливі законодавчі вимоги;</li> <li>- низький рівень корупції та бюрократизації;</li> <li>- доступ до нових ринків (сегментів);</li> <li>- можливість залучення додаткових груп споживачів;</li> <li>- вертикальна інтеграція</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- високий рівень інфляції;</li> <li>- збільшення обсягів реалізації товарів-замінників;</li> <li>- можливість появи нових конкурентів, у тому числі іноземних;</li> <li>- низькі темпи зростання ринку;</li> <li>- недостатній рівень розвитку економіки країни, рецесія;</li> <li>- запутане та несприятливе законодавство;</li> <li>- високий рівень корупції та бюрократизації;</li> <li>- зміни у вподобаннях клієнтів;</li> <li>- виникнення труднощів при укладанні договорів із постачальниками та споживачами;</li> <li>- негативні демографічні зміни;</li> <li>- негативна екологічна ситуація;</li> <li>- соціально-політична нестабільність</li> </ul>

3 етап. Зіставлення сильних і слабких сторін підприємства та можливостей і загроз ринку, для чого застосовується матриця SWOT аналізу [5, с. 221], що надає можливості визначити шляхи реалізації сильних сторін внутрішнього середовища та використання можливостей зовнішнього середовища, а також послаблення загроз зовнішнього середовища та виправлення слабких сторін.

У галузі збутової політики і стратегії необхідно інтенсифікувати використання системи ФОПСТИЗ (формування попиту і стимулювання збуту) і передбачається активна «маркетингова експансія» в:

- рекламній діяльності (рекламні буклети і листівки, використання реклами в пресі, радіо, на телебаченні і в Інтернеті);
- створення і регулювання неклієнтських комерційних зв'язків з посередниками, агентами;
- організації та участі в торгово-промислових ярмарках, спеціалізованих виставках;
- використання кредиту в різних більш гнучких формах, надання послуг у розстрочку і зі знижками;
- презентація послуг спеціально для потенційних клієнтів.

У сфері контролю за дотриманням видаткової частини комплексного бюджету – від вирішення завдань в цій сфері залежить ефективність фінансово-господарської діяльності клініки:

- оперативне проведення аналізу фактичних відхилень від планових значень (сум) зведеного бюджету (в тому числі проведення аналізу за відхиленнями функціональних бюджетів);
- заходи по ліквідації непродуктивних витрат і факторів, що сприяють подорожчанню, виявлених під час аналізу;



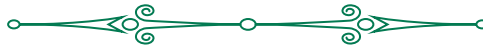
– прискорення оформлення і надання керівництву клініки аналітичних матеріалів по виконанню зведених і функціональних бюджетів для більш оперативного корегування.

**Висновки.** У статті було розглянуто конкурентоспроможність медичних закладів і доцільність використання стратегічного менеджменту для підвищення їх конкурентних позицій. Конкурентоспроможність медичних закладів визначається як наявність унікальних особливостей, конкурентних переваг з урахуванням специфіки продукції, в якості якої виступає послуга. Запропоновано програму змін, що дозволить визначити, на якому етапі розвитку знаходиться медичний заклад, розробити програму подальших дій для посилення конкурентних позицій на ринку медичних послуг.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Пасько М. І.

---

**Література:** 1. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. Москва : Центр экономики и маркетинга, 1996. 207 с. 2. Бодейчук Л. Б., Радінова М. І. Підвищення конкурентоспроможності медичних закладів за допомогою елементів стратегічного менеджменту. *Причорноморські економічні студії*. 2019. № 47. URL: [http://bses.in.ua/journals/2019/47\\_1\\_2019/22.pdf](http://bses.in.ua/journals/2019/47_1_2019/22.pdf). 3. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. Санкт-Петербург : Питер, 2009. 560 с. 4. Лехан В. М., Слабкий Г. О., Шевченко М. В. Стратегія розвитку системи охорони здоров'я: Український вимір. *Україна. Здоров'я нації*. Київ, 2009. 56 с. 5. Мескон М. Х., Альберт М. Основы менеджмента. Москва : Вильямс, 2009. 672 с. 6. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій : навч. посіб. / за ред. Л. В. Балабанової. Київ : Знання, 2005. 301 с. 7. Резнікова Н. В., Іващенко О. А., Войтович О. І. Моделі конкуренції на ринку послуг в сфері охорони здоров'я: проблема використання потенціалу медичної галузі та її регулювання в умовах глобалізації. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2018/13.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/13.pdf).



## ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

УДК 658.8

Пивовар Т. В.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто питання формування маркетингової стратегії підприємства, її місця в загальній стратегії розвитку підприємства. Показано специфіку розробки маркетингової стратегії в сучасних умовах. Розглянуто сучасні методи та інструменти посилення впливу механізму управління на розвиток виробничого підприємства.

**Ключові слова:** маркетинг, класифікація маркетингових стратегій, формування маркетингової стратегії, план маркетингу маркетингова стратегія, стратегічний маркетинг, стратегія розвитку.

**Annotation.** The article considers the formation of the marketing strategy of the enterprise, its place in the overall strategy of enterprise development in modern conditions. The specifics of marketing strategy development are



shown. Modern methods and tools for strengthening the influence of the management mechanism on the development of the production enterprise are considered.

**Keywords:** marketing, classification of marketing strategies, formation of marketing strategy, marketing plan, marketing strategy, strategic marketing, development strategy.

Актуальність цієї теми обумовлена тим, що сучасний світ, у якому існує висока конкуренція практично на всіх ринках збуту товарів і послуг, диктує такі умови, що кожній організації важливо приділяти особливу увагу розробці і вдосконаленню власної маркетингової стратегії незалежно від розміру компанії.

Питання, присвячені впровадженню в життя маркетингових стратегій, висвітлюють у своїх працях такі закордонні та вітчизняні автори, як Х. Анн, І. Ансофф, М. Асмолова, Г. Ассель, Г. Багієв, С. Гаркавенко, М. Дмитрук, О. Жданова, Є. Івченко, Ф. Котлер, Н. Куденко, Ж.-Ж. Ламбен, Дуглас К. Макбет, М. Мак-Дональд, Т. Максимова, С. Полонець, І. Решетникова, У. Сухорська, В. Тарасевич, Н. Фонштейн, Д. Форд, Н. Чухрай, З. Шершеньова й ін.

Вони розглядають сутність маркетингових стратегій та застосування їх у процесі стратегічного управління підприємствами, вивчають проблематику застосування стратегічних підходів у сфері інформаційних технологій, окреслюють особливості розроблення та реалізації маркетингових стратегій на високотехнологічних ринках та окремі аспекти інтеграції технологічної та маркетингової стратегії на підприємствах у сучасних умовах.

**Результати.** Розробка та формування маркетингової стратегії в сучасних умовах включає в себе встановлення чітких цілей і завдань, у рамках яких задається основа для створення політики маркетингової діяльності підприємства. Тільки після того, як підприємство розробить свою власну маркетингову стратегію, воно має можливість спланувати щоденну операційну діяльність і тактику досягнення цілей.

У сфері застосування сучасних маркетингових стратегій все ще існує значна кількість проблем, що зумовлює потребу пошуку шляхів уніфікації підходів до впровадження в життя маркетингових стратегій, що актуалізує тему та напрям цього наукового дослідження.

**Виклад основного матеріалу.** Загалом маркетингові стратегії можна розглядати як сукупність заходів, які здійснюють підприємства відповідно до загальної стратегії свого розвитку та маркетингових планів, покликаних позиціонувати власні продукти на цільових ринках, просувати їх та обслуговувати попит на певний продукт.

Маркетингова стратегія в сучасних умовах формується під впливом багатьох факторів (рис. 1) і на основі величезної кількості маркетингової інформації (дослідженнях промислових покупців і їх переваг, аналізі ситуації в галузі тощо) [1].

При формуванні маркетингової стратегії підприємства, перш за все, враховують такі чотири групи основних факторів:

- тенденції розвитку попиту і зовнішнього маркетингового середовища (ринковий попит, запити споживачів, система руху товару, правове регулювання, тенденції в ділових колах, умови територіального розміщення);
- стан і особливості конкурентної боротьби на ринку, основні фірми-конкуренти і стратегічні напрямки їх діяльності;
- управлінські ресурси і можливості самого підприємства (товарні, фінансові, торговельні, кадрові, науково-технічні, інформаційні), визначення своїх сильних сторін у конкурентній боротьбі;
- основна концепція розвитку підприємства, її глобальні цілі і завдання підприємницької діяльності в основних стратегічних зонах.

На вибір маркетингової стратегії впливають як внутрішні можливості (внутрішнє середовище, включаючи наявні ресурси і компетенції), так і стан зовнішнього середовища (особливості попиту, конкуренції, інституційні чинники тощо).

До внутрішніх факторів, що впливають на формування маркетингової стратегії позиціонування (в тому числі цінової), відносяться технологічні, ресурсні та організаційні можливості компанії.

Бажання домогтися гарних результатів та прибутку у майбутньому, приводить до необхідності скоординованих дій. І якщо підприємство проводить маркетингову політику, то значить, що на це орієнтовані всі його структури і всі ланки, і процес планування ведеться за допомогою маркетингової стратегії. В результаті ми



отримуємо маркетинговий комплекс і вибір цільового ринку, відповідність яких допоможе забезпечити максимальний ефект продажу продукту або послуги.

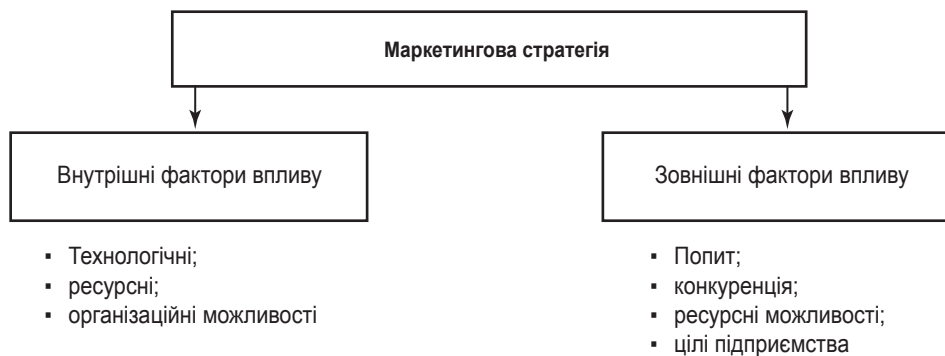


Рис. 1. Фактори впливу на формування маркетингової стратегії

У розробці та реалізації стратегічного маркетингового плану виділяються чотири рівні:

- визначення цілей;
- розробка стратегії;
- реалізація та здійснення стратегічного маркетингового плану;
- оцінка і контроль за виконанням.

Якщо стратегія реалізується згідно з планом, керівництво виносить високу оцінку і рекомендує подальший розвиток. В іншому випадку стратегія підлягає коригуванню, а іноді слідує повна відмова від неї.

Підприємство зазвичай йде на зміну стратегії в певних випадках, а саме:

- стратегія не забезпечує задовільних показників обсягу реалізації і прибутків протягом декількох останніх років;
- конкуренти різко змінили свою стратегію, що має суттєвий вплив на характеристику ринку;
- відбулися зміни інших зовнішніх факторів, які впливають на діяльність підприємства;
- відкрилися перспективи для прийняття заходів, які в змозі значно збільшити прибуток;
- змінилися або виникли нові переваги покупців або намітилися тенденції до можливих змін в цій галузі; поставлені в стратегії завдання вже вирішені.

Необхідно зазначити, що ця послідовність дає можливість керівнику підприємства розпізнавати в сформованій чи очікуваній обстановці невидимі, на перший погляд, потенційні можливості і ті результати, які можуть бути досягнуті при цілеспрямованих діях.

Планування і контроль дозволяють мобілізувати і розподілити обмежені ресурси в рамках певного плану дій, обраного з ряду можливих альтернатив, а також провести оцінку результатів, досягнутих за допомогою цих дій.

Якщо в результаті такої послідовності первісна проблема або ціль залишається невирішеною, весь цикл повинен бути повторений заново, це дасть можливість наблизитися до остаточного рішення шляхом послідовної апроксимації і внесення поправок.

Таким чином, економічна ціль використання маркетингової стратегії полягає в прискоренні віддачі виробничих фондів підприємств, підвищенні мобільності виробництва і рівня конкурентоспроможності товарів, своєчасному створенні нових товарів і прискоренні їх просування не просто на ринки, а на ті з них, на яких може бути досягнутий максимальний ефект [2].

Досить важливу роль відіграє стан галузі й позиції підприємства на ринку, що може відігравати вирішальну роль у виборі стратегії, яка підходить саме йому, але не потрібно забувати й про розміри та цілі підприємства, які додають унікальності вибору стратегії та окреслюють її потенціал, бо скільки їх існує, стільки ж існує й стратегій.



Процес формування маркетингової стратегії в сучасних умовах слід розглядати як основну частину бізнес-планування, яке дає змогу на високому рівні ухвалювати найякісніше рішення та проводити необхідну корекцію на нижчих рівнях управління в разі зміни ринкової ситуації.

Доцільне твердження Г. Мінцберга та дослідження Ю. Е. Губені, які довели, що в суспільстві існують три способи творення стратегії, оскільки інколи стратегія бізнесу може існувати тільки в уяві керівників та управлінців, а інколи базується на суттєвих фактах (рис. 2) і має певне підґрунтя.

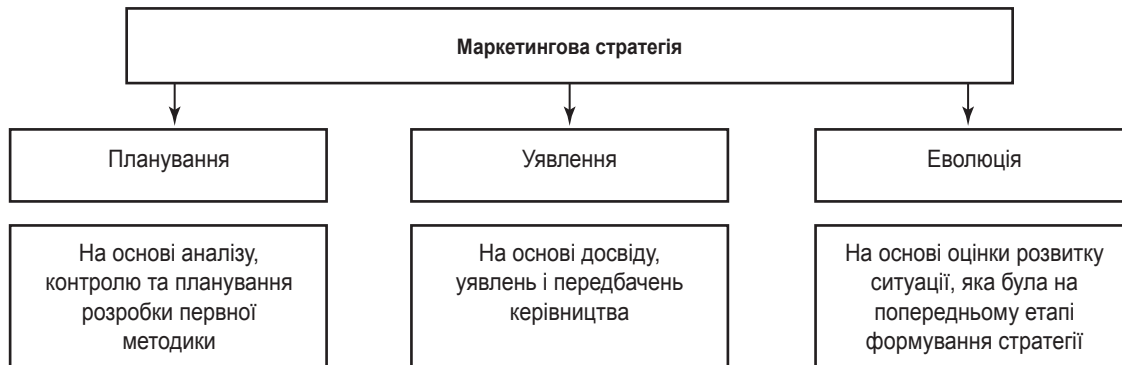


Рис. 2. Способи формування маркетингової стратегії

На думку Ю. Е. Губені: «...мета підприємства має внутрішнє спрямування, а місія – зовнішнє. У місії підприємство подає свою мету у формі, яка може бути позитивно сприйнята суспільством, споживачами, органами влади тощо. Підприємство без місії не має душі».

Маркетинг у ринковому середовищі завжди є заключним етапом діяльності, і від результатів його правильної організації залежить успіх як окремо взятого підприємства, так і всієї сфери. Варто зазначити, що розробка стратегії підприємства здійснюється передусім завдяки вивченню завдань та цілей, що стоять перед ним з метою їх досягнення.

Необхідно враховувати, що важливий кожен етап формування маркетингової стратегії, але найбільший інтерес і свободу дій з планування становить етап вибору стратегії. З цього питання пропонується багато різних варіантів класифікацій маркетингових стратегій, починаючи від класичних стратегій Ф. Котлера до тих, які розширюють межі ринку до світових масштабів. Але для того, щоб керівник підприємства або маркетингова служба оцінили ту чи іншу стратегію, треба визначити, що лежить в основі вибору. Оскільки різні підприємства знаходяться на різних щаблях розвитку і функціонують в різних умовах, то взяти за основу одну класифікацію буде не зовсім правильно [3].

Аналізуючи існуючі класифікації маркетингових стратегій на основі публікацій відомих маркетингологів, можна зробити такі висновки:

- в основі класифікації може лежати визначення стану попиту на цей товар або послугу (Ф. Котлер – 8 видів маркетингових стратегій);
- якщо мета підприємства – підвищити конкурентоспроможність товару, то рекомендується найбільш ефективна «Матриця М. Портера» (ринок збуту та стратегічна перевага);
- якщо акцент на підвищення або зниження збуту товару, то необхідно використовувати «матрицю І. Ансоффа» (товар і ринок);
- якщо підприємство не має чіткого уявлення про те, як йому діяти, то необхідно уважно вивчити класифікацію, яку пропонують Е. Дихтль, Х. Хершген [4].

Практика доводить, що в дійсності рідко для підприємства буде ефективним використання однієї конкретної стратегії, оскільки одна стратегія не в змозі адекватно враховувати всі зміни, зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства і дати реальні рекомендації на майбутнє.

**Висновки.** Таким чином, можна зробити висновок, що формування стратегії маркетингу в цілому – це втілення комплексу домінуючих принципів, направлених на втілення конкретних цілей маркетингу на тривалий період і відповідних рішень по вибору і засобів реагування організації і здійснення на ринку орієнтованої на ці цілі підприємства [5]. Вибір стратегії маркетингу визначається на основі декількох характеристик і цілей діяль-

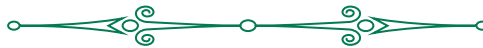


ності підприємства на ринку, специфікою продукції, кон'юнктурою ринку. Багато що залежить від структури і методів управління установою, від пріоритетів підприємства і специфіки товару.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Ларіна К. В.

---

**Література:** 1. Березин И. С. Маркетинговый анализ и рыночная стратегия. Москва : Маркетинг. 2017. 256 с. 2. Никитин В. Метод расчета емкости рынков массового потребления. *Маркетинг в России и за рубежом*. 2016. С. 46. 3. Руделиус В. и др. Маркетинг. Москва : ДеНово, 2011. 706 с. 4. Титова В. А. Маркетинг : учеб. пособие. Ростов-на-Дону : Феникс, 2011. 212 с. 5. Бліщук К. Сучасні маркетингові стратегії. URL: [http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo\\_1/edu\\_49/fail/36.pdf](http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/edu_49/fail/36.pdf). 5. Тироль Ж. Економіст в общественной жизни. *Вопросы экономики*. 2017. № 8. С. 42–55.



## ФОРМУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

УДК 330.332

Полтавець В. В.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Викладено бачення інвестиційної діяльності розвитку підприємств України. Констатовано необхідність обліку чинників макро- та мікрорівнів, а також глобальних тенденцій споживання сільськогосподарської продукції. Реалізація запропонованої стратегії дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємств і забезпечити продовольчу безпеку країни.

**Ключові слова:** стратегія; інвестиційна діяльність; джерела фінансування.

**Annotation.** In this paper, the author's vision of the investment strategy of the development of enterprises in Ukraine. It dictates the necessity of taking into account factors macro and micronova, as well as global trends in the consumption of agricultural products. Implementation of the proposed strategy will improve the competitiveness of enterprises and to ensure food security of the country.

**Keywords:** strategy; investment activities; sources of funding.

В умовах ринкової економіки діяльність підприємств вимагає раціонального планування. Забезпечення високих темпів розвитку і підвищення конкурентоспроможності значною мірою визначаються рівнем інвестиційної активності і діапазоном інвестиційної діяльності підприємств аграрної сфери. Актуальність цього питання обумовлює необхідність проведення досліджень особливостей стратегічного планування інвестиційних процесів на підприємстві.

Стратегічне планування інвестиційної діяльності є актуальним не тільки для зовнішніх інвесторів, але і для самих сільськогосподарських підприємств з точки зору посилення динамізму розвитку незалежно від інвестиційного клімату в країні.



Проблема інвестиційної діяльності розглядається різними вченими: Бельський І. Д. [1], Відоменко І. А. [2], Тельнова Г. В. [3], Штанько Л. А. [4], Astakhova E. V. [5], Iastremska O. M., Strokovych H. V., Iastremska O. O., Kumar A. [6], Nikitina A. V., Shersheniuk O., Kyrchata I., Popkova K., Khrystoforova O. [7], Oliinyk V., Kozmenko O. [8], Zhornokui Yu. M., Vahanova I. M., Soboliev O. V., Borysov I. V. [9].

**Метою** статті є дослідження теоретичних основ інвестиційної діяльності розвитку підприємств в Україні.

Систематизація наукових робіт [1, с. 195; 2, с. 11; 3, с. 65] дає можливість зробити висновок, що залежно від фактора часу виділяють 3 форми інвестиційного планування:

1. Оперативне планування інвестиційної діяльності. Результатом оперативного планування є розробка короткострокових оперативних планових завдань з питань інвестиційної діяльності на період менше 1 року – квартал, місяць.

2. Тактичне планування інвестиційної діяльності. Результатом тактичного планування є розробка системи середньострокових поточних планів інвестиційної діяльності. Плановий період – 1 рік.

3. Стратегічне планування інвестиційної діяльності. Результатом стратегічного планування є розробка довгострокової інвестиційної стратегії і інвестиційної політики підприємства. Плановий період – більше 1 року.

Інвестиційна стратегія являє собою систему довгострокових цілей інвестиційної діяльності підприємства, обумовлені загальними завданнями його розвитку та інвестиційної ідеологією, а також вибір найбільш ефективних шляхів їх досягнення [3].

Оскільки серед учених немає однозначної думки щодо етапів розробки інвестиційної стратегії, їх змісту і кількості, то необхідно сформулювати власний алгоритм процесу формування інвестиційної стратегії підприємства.

Абстрагуватися від світових тенденцій виробництва і споживання сільськогосподарської продукції неможливо. Тому, з нашої точки зору, в основу розробки інвестиційної стратегії на макrorівні необхідно покласти прогнози чисельності світового населення і споживання основних видів сільськогосподарської продукції. Необхідно також враховувати і державну інвестиційну політику, яка закріплена в програмах розвитку агропромислового комплексу на державному і регіональному рівнях [2].

Наступним кроком має стати аналіз внутрішнього і зовнішнього оточення підприємства. Для здійснення цього аналізу доцільно застосовувати в якості інструменту SWOT-аналіз. Якщо результатом однієї з поставлених інвестиційних цілей буде зміна конкурентної позиції підприємства, тоді доцільно провести аналіз конкурентоспроможності підприємства, щоб з'ясувати, які з факторів конкурентоспроможності необхідно розвивати і підтримувати.

Наступним має стати вибір базової і функціональних стратегій, а в процесі формування інвестиційної стратегії слід визначитися зі шляхами досягнення інвестиційних цілей, які оформляються в інвестиційну програму підприємства. Цей документ передбачає конкретизацію заходів по досягненню інвестиційних цілей, визначення термінів їх реалізації та необхідних для цього інвестиційних ресурсів. Однак мало визначитися зі шляхами досягнення інвестиційних цілей і обсягами інвестиційних ресурсів, необхідно також визначитися з джерелами надходження цих інвестиційних ресурсів. Це і стане наступним етапом в процесі формування інвестиційної стратегії. Аналіз інвестиційних можливостей передбачає оцінку рівня інвестиційної привабливості сільськогосподарських підприємств [1].

Зазначимо, що, на нашу думку, доцільно виділити такі методи фінансового забезпечення інвестиційної діяльності в аграрному комплексі України [2]:

1. Самофінансування, шляхом використання внутрішніх фінансових ресурсів.
2. Боргове фінансування (банківське кредитування, лізинг, комерційне іпотечне кредитування).
3. Акціонування. Цей метод фінансування інвестицій застосовується недостатньо широко. Пояснюється це слабким розвитком фондового ринку в Україні і тим, що тільки 5–8 % сільськогосподарських підприємств залежно від регіону мають акціонерну організаційно-правову форму.
4. Фінансування з використанням коштів міжнародних фінансово-кредитних установ або спонсорської допомоги.
5. Державне фінансування.
6. Змішане фінансування інвестицій, яке дозволяє в сучасних умовах створювати інтегровані господарські структури в аграрному комплексі.



Наступний крок – це розрахунок ефективності альтернативних проектів і вибір найбільш ефективного проекту. У разі, коли проекти є неефективними, повертаємося на попередні етапи по формуванню інвестиційних програм. Після цього здійснюється оцінка результативності розробленої інвестиційної стратегії. Результати порівнюються з поставленими цілями. У разі неможливості досягнення поставлених цілей цілі коригуються, і процес формування стратегії знову повторюється [3].

Підсумовуючи, зазначимо, що ефективним інструментом перспективного управління інвестиційною діяльністю підприємства, підлеглою реалізації цілей економічного розвитку в умовах істотних змін макроекономічних факторів, системи державного регулювання ринкових процесів, кон'юнктури інвестиційного ринку і, пов'язаної з цим невизначеності, є стратегічне планування інвестиційної діяльності, результатом якого є розробка інвестиційної стратегії підприємства. У сучасних умовах інвестиційна стратегія сільськогосподарських підприємств в Україні повинна враховувати прогнози світові тенденції виробництва і споживання сільськогосподарської продукції, а також державні програми розвитку аграрного сектора економіки та забезпечення продовольчої безпеки країни.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Шиголь Ф. А.

---

**Література:** 1. Бельский И. Д., Дудяк Р. П. Особенности процесса разработки инвестиционной стратегии аграрного производства. *Научный вестник Национального лесотехнического университета Украины*. 2018. С. 192–197. 2. Видоменко И. А. Современные подходы к разработке инвестиционной стратегии предприятия. *Экономика пищевой промышленности*. 2016. № 2. С. 8–13. 3. Тельнова Г. В., Колодизев О. М., Кужелев М. О., Крупка І. М., Бойко Н. О. Прямі іноземні інвестиції у країні Єврозони: стохастичність фінансових факторів впливу. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2020. Т. 4. № 35. С. 107–120. 4. Штанько Л. А. Процесс планирования эффективной инвестиционной стратегии предприятия. *Проблемы системного подхода в экономике*. 2019. С. 65–67. 5. Astakhova E. V., Vannikova E. E., Astakhova I. E. Features of regional investment policy. *Revista Electrónica de Investigación en Ciencias Económicas*. 2020. Vol. 8. No. 16. P. 528–542. 6. Iastremska O. M., Stokovych H. V., Iastremska O. O., Kumar A. The targeted complex programme of investment and innovation development enterprises: suggestions for forming and implementing activities. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2020. Т. 2. № 33. С. 283–294. 7. Nikitina A. V., Shersheniuk O., Kyrchata I., Popkova K., Khrystoforova O. Management of investment projects as an important component of enterprise management in the global space. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2020. Т. 2. № 33. С. 473–481. 8. Oliinyk V., Kozmenko O. Optimization of investment portfolio management. *Serbian Journal of Management*. 2019. Vol. 14. No. 2. P. 373–387. 9. Zhornokui Yu. M., Vahanova I. M., Soboliev O. V., Borysov I. V. Means of private investment of small and medium innovation entrepreneurship in the European Union. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2019. Т. 4. № 31. С. 145–151.





## ЛОГІСТИЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 685.7.03.005

Пономаренко В. О.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Визначено сутність закупівельної діяльності підприємства. Досліджено принципи логістичного управління закупівлями. Розглянуто тенденції розвитку закупівельної діяльності. Запропоновано принципи ефективного управління закупівлями.

**Ключові слова:** закупівлі, логістичне управління, діяльність підприємства.

**Annotation.** The essence of the purchasing activity of the enterprise is defined. The principles of logistics procurement management are investigated. The tendencies of development of purchasing activity are considered. The principles of effective procurement management are proposed.

**Keywords:** procurement, competitiveness, logistics management, enterprise activity.

**Постановка проблеми.** За сучасних обставин, які склалися в Україні, для вітчизняних підприємств виникає необхідність у дослідженні логістичного управління закупівельною діяльністю та визначення його ефективності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням логістичного управління у своїх працях займалися такі науковці, як: Лайсонс К., Гіллінг Р., Чех Н., Вілсон Р., Мороз О. та ін., проте зміна умов життєдіяльності підприємств вимагає уточнення окремих положень управління логістичними процесами і діяльністю підприємств.

**Метою** статті є визначення сутності закупівельної діяльності та огляд ефективних принципів логістичного управління нею.

У цей час методи організації процесів постачання на підприємствах стають неефективними як для закупівельних служб, так і для підприємств у цілому, оскільки вони не завжди відповідають новим принципам ринкової економіки, які базуються на повній економічній самостійності підприємств [1]. Водночас промислові підприємства стикаються з проблемами нестачі сировини, комплектуючих, витратних матеріалів та їх низькою якістю. У такій ситуації промисловим підприємствам важливо побудувати нові відносини з постачальниками, що базуються на сучасних методах організації бізнесу і здатні організувати ефективне постачання усього необхідного на підприємство.

Основні тенденції розвитку та здійснення закупівельної діяльності окреслені в працях Лайсонса К. та Гіллінга Р., які є однаковими у країнах з розвинутою ринковою економікою [2]. Вони, зокрема, визначають їх так:

- оцінка постачальників, їх вибір та налагодження відносин з ними це – ключовий аспект логістичного управління закупівельною діяльністю підприємств;
- автоматизація тактичних завдань із закупівель;
- роль Інтернету в цій діяльності зростає;
- стратегічні центри закупівель, які забезпечують конкурентні переваги шляхом вибору постачальників у поставці створюють зв'язки, які впливають на ситуацію;
- роль стратегічних альянсів з постачальниками, тобто побудова інтегрованих відносин, що розвиваються, зростають до рівня партнерських відносин;
- більша увага приділяється взаємовигідним переговорам;
- більше уваги спрямовується на умови та наслідки закупівельної діяльності та можливості постачальників управляти ними;
- комунікація стає важливою складовою успішного міжособистісного спілкування.



Слід зазначити, що науково-технічний прогрес суттєво впливає на закупівельну діяльність. З одного боку, нові інформаційні технології спрощують закупівлі, але, з іншого боку, створюють нові проблеми.

Підприємства також змінюють характер своєї діяльності. Основною метою матеріально-технічного забезпечення індивідуальних підприємств є забезпечення їх ресурсами. Закупівельна діяльність підприємства – це невід'ємна частина матеріально-технічного забезпечення [3].

Отже, можна дати визначення закупівельній діяльності – це процес, головною метою якого – отримати необхідні ресурси і назвати нею діяльність підприємства, що направлена на взаємодію з постачальниками у формі купівля-продаж необхідних товарів та послуг, які задовольняють споживачів, покращують показники бізнесу та виправдають очікування стосовно співпраці.

Логістичні особливості закупівельної діяльності визначаються їх видами, показниками доцільності відносин.

Найпривабливішим методом взаємодії, який став популярним у різних країнах, є конкуренція, яка висвітлюється у засобах масової інформації. Таким чином, процес закупівель стає привабливішим для приватного сектора, а не лише для держави, де використання конкурентних методів проведення закупівель закріплено на законодавчому рівні [4].

Гарним методом максимізації інтересів замовника є конкурентоспроможний тендер. Проте, щоб досягти ефективної взаємодії, потрібно використовувати такі принципи, які забезпечували те, щоб:

- 1) нові потенційні постачальники мали можливість проявити себе, чому може стати на заваді монополія у певній сфері;
- 2) максимально можлива кількість нових постачальників долучилась до тендерних закупівель;
- 3) діяльність постачальників, які долучаються до таких закупівель вперше, заохочувалась;
- 4) взаємодія з постачальниками, які не виграли тендер продовжувалась і вони долучалися до наступних конкурсів, при цьому покращуючи свої пропозиції;
- 5) була забезпечена можливість участі постачальників у майбутніх закупівлях, попри можливі складнощі, наприклад, з терміном дії угод;
- 6) потенційно привабливі постачальники, не були повністю завантажені іншими підприємствами, зокрема підприємствами-браконьєрними;
- 7) підтримувався імідж постачальника та його престиж;
- 8) покупець відчував себе надійним партнером, який впливає на розвиток ринкової економіки.

При управлінні варто пам'ятати, що закупівлі спрямовані, в першу чергу, на пошук потенційних постачальників, які найбільше підходять під вимоги певного підприємства [5], подальшу побудову з ними вигідних відносин та залучення їх до майбутньої конкурентоспроможної закупівельної діяльності.

Процес закупівель охоплює регулювання, планування, створення інформаційної бази цільової аудиторії, спілкування з постачальниками та їх вибір надалі.

Таким чином, при логістичному управлінні закупівлями важливо створювати умови вибору підприємства-покупця і технічних товарів та налагоджувати конкурентоспроможні закупівлі шляхом створення ринку потенційних постачальників, активізуючи пропозицію на ринку та підтримки відносин.

Висновки. Закупівельна діяльність підприємства означає взаємодію з компетентними постачальниками для придбання товарів та надання послуг, необхідних для задоволення потреб та попиту кінцевих споживачів продукції.

Основні сучасні тенденції у закупівлях та поставках визначаються оцінкою постачальників та їх кінцевим впливом на результат закупівель. Відповідно до загальних тенденцій, розглянутих у статті, можна зазначити, що за останні роки:

- 1) тактичні закупівлі були автоматизовані;
- 2) зросла роль Інтернету у контексті логістичного управління;
- 3) відіграла важливу роль побудова інтегрованих відносин союзів постачальників, що скоординувало їх роботу;
- 4) більша увага приділялась взаємовигідним переговорам.



У ході дослідження було з'ясовано, що для побудови ефективних відносин у діяльності, пов'язаній з закупівлями, важливе використання методології закупівель, яка задовольняє інтереси замовника за допомогою конкурентних торгів.

Викладені пропозиції, зокрема, по створенню моделей інформаційних комунікації та вдосконаленню наявних систем управління можуть бути використані як вказівки для розвитку логістики промислових підприємств.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Ястремська О. М.

---

**Література:** 1. Chekh N., Vinnyk I. Regulatory environment of business activities in Ukraine. *Innovative Technologies and Scientific Solutions for Industries*. 2017. No. 1 (1). P. 124–129. 2. Yastremska O. Logistics at an Enterprise: the peculiarities of procurement activities. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*. 2018. № 3 (5). С. 141–148. 3. Yastremska O. Logistics at the enterprise. 2017. P. 26–27. 4. Xin Jiang. Research on Enterprise Logistics Management Innovation Based on Supply Chain Management Environment, 2019. P. 8. 5. Kaewsaitiam D. Logistical approach and perspective of Purchasing Integration: An exploratory Case study, 2018. P. 37–40.



## МОТИВИ ВИКОРИСТАННЯ ЛОГІСТИЧНОГО АУТСОРСИНГУ ТОРГОВЕЛЬНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 658.7:339.33

Попова В. С.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Визначено сутність поняття «логістичний аутсорсинг». Досліджено основні мотиви використання логістичного аутсорсингу торговельними підприємствами.

**Ключові слова:** аутсорсинг, логістичне обслуговування, логістичний провайдер, логістика, контрактна логістика, виробник, мотиви.

**Annotation.** The essence of the concept of «logistics outsourcing» is defined. The main motives for the use of logistics outsourcing by trade enterprises have been investigated.

**Keywords:** outsourcing, logistics services, logistics provider, logistics, contract logistics, manufacturer, reasons.

**Постановка проблеми.** Однією з сучасних стратегій управління підприємством є концентрація на профільних напрямках діяльності підприємства. Саме тому логістичний аутсорсинг стає важливим інструментом, який дає змогу підприємству не витрачати власні ресурси на непрофільні активи, які є неприбутковими, але істотно важливими для успішного функціонування будь-якого виробництва.



Вивченням питання аутсорсингу в логістиці займалися в своїх працях вітчизняні вчені Крикавський Є. В., Луценко І. С., Анікін Б. А., Ястремська О. М., Халахур Ю. Л., Телішевська О. Б. та ін.

**Мета** статті полягає у визначенні поняття «аутсорсинг» в логістиці та дослідженні основних мотивів впровадження контрактної логістики на підприємстві.

В умовах нестабільного зовнішнього середовища, активізації діяльності конкурентів, діджиталізації та постійного збільшення обсягів інформації підприємства мають постійно шукати шляхи оптимізації власних ресурсів. Однією зі стратегій розвитку підприємства є концентрація на основних видах діяльності організації, в той час як неприбуткові, але життєво важливі процеси для підприємства виконуються за допомогою посередників. Логістичний аутсорсинг або контрактна логістика – це один з методів досягнення високого рівня конкурентоздатності підприємства, який дає змогу зосередитися підприємству на профільній діяльності.

Оскільки вчені тлумачать поняття «аутсорсингу» по-різному, у табл. 1 наведені найбільш відомі тлумачення цього поняття.

Таблиця 1

**Визначення поняття «аутсорсинг»**

Визначення	Автор
Передавання іншому підприємству (субпідряднику) замовлення на виконання деяких операцій, наприклад, розміщення виробництва комплектуючих, виконання певних робіт та інших видів діяльності на «стороні»	Крикавський Є. В. [4]
Аутсорсинг – це передача неосновних функцій підприємства і всіх пов'язаних з ними активів в управління професійному підряднику (аутсорсеру)	Фалецька Г. І. [6]
Передача традиційних неключових функцій організацій (наприклад, таких як бухгалтерський облік або рекламна діяльність) зовнішнім виконавцям – аутсорсерам, субпідрядникам, висококваліфікованим фахівцям сторонньої фірми	Райзенберг Б. А. [3]
Виконання окремих функцій (виробничих, сервісних, інформаційних, фінансових, логістичних, управлінських та ін.) або бізнес-процесів (організаційних, фінансово-економічних, виробничо-технічних, маркетингових) зовнішньою організацією, що володіє необхідними для цього ресурсами на основі довгострокової угоди	Анікін Б. А. [5]

Отже, логістичний аутсорсинг – це передача сторонній організації операцій, пов'язаних із транспортуванням, пакуванням, збутом, складуванням і т. д. на умовах довгострокової угоди. Цей субпідрядник має володіти усіма необхідними ресурсами, щоб виконувати надані йому зобов'язання якісно та тим самим підвищувати рівень конкурентоспроможності підприємства-замовника.

Рішення про застосування аутсорсингу керівництво торговельного підприємства може прийняти з багатьох причин, але основною є бажання зосередитися на основному виді діяльності. Процес виробництва будь-якої продукції потребує значних матеріальних витрат, тому повна або часткова передача логістичних функцій провайдеру є оптимальним рішенням для багатьох організацій.

Перехід до контрактної логістики дозволяє торговельним підприємствам знизити витрати в багатьох сферах господарської діяльності:

- зниження витрат під час контролю якості переданих на аутсорсинг логістичних операцій за допомогою визначення відповідальності виконавця за якість надаваних ним послуг;
- скорочення витрат на науково-дослідницькі роботи, які проводяться з метою оптимізації логістичних процесів;
- зниження витрат на експлуатацію відповідної техніки та залучення висококваліфікованих спеціалістів у сфері логістичної діяльності.

Також деяка частина постійних витрат за залучення логістичного провайдера стає змінною, оскільки підприємству не потрібно утримувати спеціалістів, які мають обслуговувати техніку, транспортні засоби тощо.

Ще одним мотивом для використання контрактної логістики є бажання поліпшити якість обслуговування споживачів, оскільки на сьогодні процеси пакування, умови зберігання та швидкість доставки товару споживачу грають не останню роль та мають прямий вплив на імідж організації. Сучасні логістичні провайдери пропонують великий спектр послуг, такі як експрес-доставка, перевезення негабаритних вантажів за стандарт-



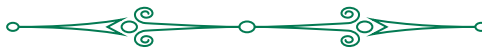
ними тарифами. Також багато перевізників надають послуги пакування та навіть використовують сучасні еко-упаковки, що підвищує лояльність покупця до товару.

**Висновки.** Мотиви використання послуг логістичного провайдера пов'язані з оптимізацією діяльності торгового підприємства. Логістичний аутсорсинг дає змогу виробникам інвестувати у власний продукт, а не у непрофільні аспекти своєї діяльності, такі як доставка, вантажопереробка, пакування тощо. Контрактна логістика дає гарантії замовнику що процеси доставки, пакування та зберігання продукції будуть виконані згідно з умовами договору, оскільки логістичний провайдер несе відповідальність за якість надаваних ним послуг. Швидкість доставки, умови зберігання та якість упаковки вже давно не є другорядними аспектами іміджу підприємства, а тому гідний рівень цих послуг є основним мотивом залучення логістичного аутсорсингу в процесі господарської діяльності торговельного підприємства.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Строкович Г. В.

---

**Література:** 1. Луценко І. С., Коновалова І. В. Удосконалення управління логістичними процесами як метод покращення діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 11. С. 430–435. 2. Данилюк Т. І., Мохнюк А. М. Логістичний аутсорсинг як інструмент управління підприємством. *Економічний форум*. 2019. № 3. С. 128–135. 3. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. Москва : ИНФРА-М, 1999. 479 с. 4. Крикавський Є. В., Чухрай Н. І., Чернописька Н. В. Логістика: компендіум і практикум : навч. посіб. Київ : Кондор, 2006. 320 с. 5. Аникин Б. А., Рудая И. Р. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента : учеб. пособ. для студ. вузов. Москва : ИНФРА-М, 2007. 287 с. 6. Фалецька Г. І. Конспект лекцій з дисципліни «Логістичний аутсорсинг» (для студентів 5 курсу денної форми навчання спеціальності 073 – Менеджмент). Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. 55 с. 7. Халахур Ю. Л. Аутсорсинг як інструмент успішної логістики підприємства. *Науково-виробничий журнал. Серія : Економіка і підприємництво*. 2020. № 2. С. 165–169.



## СУЧАСНЕ ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ЛОГІСТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 658.7

Попова О. О.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто визначення поняття закупівельної логістики різних авторів і запропоновано своє тлумачення цього поняття. Досліджено зміст, мету й етапи закупівельної логістики.

**Ключові слова:** закупівлі, закупівельна логістика, управління закупівлями.

**Annotation.** The article discusses the definition of the concept of procurement logistics by different authors and offers its own definition of this concept. The content, goals and stages of procurement logistics have been investigated.

**Keywords:** procurement, procurement logistics, procurement management.



**Постановка проблеми.** В сучасних умовах загострення економічних проблем на світових ринках постійне удосконалення організації, управління підприємствами, процес виробництва, ефективне використання фінансових і матеріальних ресурсів, матеріальних запасів стрімко набувають великого значення. Для безперебійного й ефективного функціонування підприємств необхідно мати добре налагоджену закупівлю сировини, ресурсів, що здійснюється через відділ закупівель. Головним завданням відділів є своєчасно забезпечити підприємство оптимальними та доцільними матеріальними ресурсами відповідної комплектності і якості. Тому тема удосконалення закупівель сировини, матеріалів і напівфабрикатів є актуальною для підвищення конкурентоспроможності підприємства та утримання своїх позицій на ринку.

Закупівлі є початковою ланкою логістичного ланцюга, зумовлюють налагоджене функціонування виробничого процесу, ціну, якість, а отже, й конкурентоспроможність продукції, що визначає важливе місце закупівельної логістики у логістичній системі підприємства. Якщо ефективність логістичної діяльності низька, то потенційні можливості підприємств реалізуються недостатньо. Це викликає необхідність впровадження логістичного управління закупівлями

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий внесок у розробку теоретичної бази закупівельної логістики зробили наукові праці зарубіжних і вітчизняних учених, таких як: Анікін Б. А., Баженов Ю. К., Бланк І. О., Валевиц Р. П., Гребнев А. І., Голошубова Н. О., Дашков Л. П., Коноваленко В. М., Неруш Ю. М., Апопій В. В., Ушаков Н. М. Баллоу Р., Котлер Ф., Плоумен І., Шонбергер Р., Лайсонс К., Джиллінгем М., Ліндерс М. та інші.

Проте, незважаючи на їх значний науковий внесок, шляхи удосконалення закупівельної діяльності висвітлені не в повному обсязі. Повного визначення закупівельної діяльності поки що не сформовано. Управління закупівельною діяльністю переважно розглядається як сукупність класичних функцій управління, зміст яких розкривається з урахуванням специфіки закупівельної діяльності.

**Метою** статті є узагальнення та подальший розвиток теоретичних підходів до визначення поняття закупівельної логістики на підприємствах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Закупівлі є невід'ємною складовою логістичних процесів на підприємствах. Все більше число підприємств переходить та здійснює міжнародні закупівлі, які є позитивним стратегічним напрямком для отримання значних конкурентних переваг. На жаль, першопричиною малого прибутку вітчизняних підприємств стає неефективна система закупівель і недосконалість асортиментної політики. У зв'язку з цим дослідження питань оптимізації закупівель підприємств та вироблення на цій основі необхідних методичних рекомендацій є досить актуальним.

Поняття «закупівельна логістика» було поширене лише у вузькому колі спеціалістів у галузі логістики, але на цей час набуває все більшої популярності в світі та Україні. У сучасній закордонній та вітчизняній літературі можна знайти різні визначення цього поняття.

У багатьох наукових джерелах основним визначенням закупівельної логістики прийнято вважати визначення, що закупівельна логістика – це управління матеріальними потоками в процесі забезпечення виробничого чи торговельного підприємства матеріальними ресурсами.

Але це поняття має певні недоліки, а саме відсутність згадування за фінансові та інформаційні потоки, адже рух матеріальних потоків у процесі закупівель матеріальних та технічних ресурсів супроводжується виникненням додаткових потоків. Наразі не існує єдиного підходу до визначення поняття закупівельної логістики.

Аналіз останніх статей вітчизняних науковців показав, що, наприклад, Лазоренко А. С., Бондаренко В. М. визначають закупівельну логістику як систему принципів і методів підготовки та прийняття управлінських рішень в процесі здійснення закупівельної діяльності, яка створює передумови для досягнення стратегічних цілей та задач розвитку торговельного підприємства [5].

Варто також зазначити позицію Косарева Т. В. та Гудзь М. В., які визначають це поняття як «певну сферу діяльності підприємства, що спрямована на забезпечення єдності матеріальних, інформаційних і фінансових потоків у процесі постачання, складування продукції та підготовки її до виробництва за оптимальних логістичних витрат» [4, с. 7].

Дзюбаненко А. визначає це поняття як певну систему управління матеріальними потоками підприємства в процесі забезпечення його господарської діяльності необхідними матеріальними ресурсами [3, с. 8].

Волинчук Ю. В. та Куделя І. О. зазначили, що закупівельна логістика – це впорядкована логістична діяльність, спрямована на планування, організацію та контроль за рухом матеріальних і інформаційних потоків, що



здійснюється з метою забезпечення безперебійності операційного циклу підприємства шляхом постачання необхідних товарно-матеріальних цінностей [2, с. 4].

Під закупівельною логістикою Третяк В. П., Гармаш Ю. О. розуміють логістичну підсистему, яка відповідає за рух матеріальних запасів, забезпечення безперебійності виробництва та пошук джерел постачання [6, с. 3].

Логістичний підхід до управління витратами передбачає поєднання матеріального, фінансового й інформаційного потоків. Дзюбаненко А. під закупівельною логістикою розуміє лише матеріальний потік, що, на нашу думку, не висвітлює повною мірою сутність поняття, адже при застосуванні логістичного підходу інтегроване управління здійснюється всіма потоковими процесами (матеріальним, фінансовим, інформаційним) [3, с. 8].

Третяк В. П. та Гармаш Ю. О., своєю чергою, у процесі закупівель акцентує увагу на русі товару, сировини, співпрацюючи з надійним постачальником [6, с. 3].

Волинчук Ю. В та Куделя І. О. пояснюють логістику постачання як поєднання лише двох потоків – інформаційного та матеріального, не враховуючи той факт, що на успішне функціонування процесу закупівель впливає також і фінансова складова [2, с. 4].

Для більш глибокого розуміння сутності поняття закупівельної логістики слід розглянути процес її здійснення, який визначає її зміст та включає такі етапи [1, с. 5]:

1. Підготовчі операції. На цій стадії торговельні підприємства уточнюють свою маркетингову стратегію, здійснюють діагностику ринку для інформаційного забезпечення закупівельної діяльності (вивчають і прогнозують розвиток потреб, попиту і товарної пропозиції), розробляють маркетингову тактику закупівельної діяльності (розробляють оперативний план оптових закупівель, вивчають їх джерела та можливих постачальників товарів, розробляють проекти договорів постачання товарів).

2. Безпосередньо закупівельні операції (включають укладення договорів, контрактів і угод, підготовку та подання постачальникам рознарядок на відвантаження товарів, внесення уточнень та змін до специфікацій, одержання товарів, організацію їх приймання та оплати).

3. Кінцеві операції (полягають у здійсненні оперативного обліку щодо виконання постачальниками своїх зобов'язань, застосування методів впливу на недбайливих постачальників та здійсненні контролю загального стану закупівельно-реалізаційної діяльності і відіграють важливу роль у розрізі закупівельної діяльності).

Вважаємо, що з огляду не те, що основною метою логістики постачання є отримання підприємством достатньої їх кількості та відповідної якості в необхідний час, у необхідному місці від надійних постачальників за своєчасного виконання всіх своїх обов'язків і досягнення оптимальних сукупних витрат управління матеріальним потоком [2, с. 6], під закупівельною логістикою доцільно розуміти впорядковану логістичну діяльність, спрямовану на планування, організацію та контроль за рухом матеріальних, інформаційних і фінансових потоків, у процесі постачання, складування закуплених чи вироблених самостійно товарів та (або) їх підготовки до виробничого використання за оптимальних логістичних витрат.

**Висновки.** Таким чином, на основі розглянутих визначень, мети та змісту закупівельної логістики було запропоновано власне визначення поняття «закупівельна логістика».

Варто зазначити, що закупівельна логістика має бути ефективною, основою ефективності має стати пошук і закупівля необхідних підприємству сировини та матеріалів оптимальної якості за мінімальними цінами. Процес вибору постачальників сировини та матеріалів може розглядатись як напрям подальших наукових досліджень.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Колодізева Т. О.*

---

**Література:** 1. Вишневська О. А., Волошина А. О. Планування та організація закупівель товарів споживчого призначення торговим. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2019. Вип. 34. С. 50–53. 2. Волинчук Ю. В., Куделя І. О. Логістичне управління процесом постачання на підприємствах. *Економічні науки. Серія «Регіональна економіка»*. 2016. Вип. 10. С. 4–6. 3. Дзюбаненко А. Сутність закупівельної. *Молода наука*. 2020. С. 8. 4. Косарева Т. В., Гудзь М. В. Організація логістичної діяльності підприємства із закупівлі матеріально-технічних. *Young Scientist*. 2017. № 6 (46). С. 7. 5. Лазоренко А. С., Бондаренко В. М. Управління закупівельною



діяльністю на підприємстві. Збірник наукових статей магістрів факультету товарознавства, торгівлі та маркетингу. 2017. С. 37–42. 6. Третяк В. П., Гармаш Ю. О. Современная практика управления закупочной логистикой на предприятии. *Бізнес Інформ*. 2020. № 4. С. 200–205.



## ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СКЛАДУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

УДК 658.78

Примак А. С.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Визначено, що система складування є одним з найважливіших елементів логістичних систем товароруку. Досліджено та проаналізовано шляхи вдосконалення складської системи на підприємстві. Узагальнення літературних джерел дозволило виокремити сучасні методи удосконалення складської діяльності підприємств. Обґрунтовано важливість здійснення постійної оптимізації складських процесів.

**Ключові слова:** система складування, підприємство, логістика, складська діяльність.

**Annotation.** The warehousing system has been identified as one of the most important elements of logistics system for the movement of goods. Ways of improvement of the warehouse system at the enterprise have been investigated and analyzed. The synthesis of literary sources made it possible to highlight modern methods of improvement of warehousing activities of enterprises. The importance of continuous optimization of warehouse processes is justified.

**Keywords:** warehousing system, enterprise, logistics, warehousing activity.

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі розвитку економіки України ефективне функціонування підприємства неможливе без постійного удосконалення процесів виробництва, зокрема, логістичних процесів. Неможливо уявити велике виробниче підприємство, яке не потребувало б здійснення логістичної діяльності. Цей вид діяльності визначає не тільки саму можливість існування підприємства, але й потенціал для його розвитку.

Значний внесок у дослідження теоретичних основ і проблем логістичної діяльності підприємств, зокрема функціонування складського господарства, внесли зарубіжні і вітчизняні вчені: Алькема В., Анікін Б., Дибська В., Кальченко А., Качуровський В., Косарева Т., Кристофер М., Неруш Ю., Пономарьова Ю., Перебийніс В., Сергеев В., Сумець О., Тридід О. та ін. Віддаючи належне напрацюванням вчених-логістів, слід зазначити, що залишається ще чимало питань, які потребують подальших досліджень, одним із яких є удосконалення системи складування на підприємстві.

Актуальність роботи полягає в тому, що складська система на підприємстві є одним з найважливіших елементів логістичних систем товароруку. Організація системи складування на підприємствах потребує визначення всіх параметрів та критеріїв особливостей складу.



Організація та удосконалення складської системи є комплексною задачею, яка включає в себе багато змінних, представлених різними учасниками, процесів, що реалізуються під час здійснення складської діяльності. Тому для досягнення поставлених цілей необхідно, у першу чергу, досягти оптимізації діяльності учасників складського процесу, а також оптимізувати складську інфраструктуру.

Узагальнення літературних джерел [1–5] дозволило виокремити сучасні методи удосконалення складської діяльності підприємств, серед яких найбільш ефективними є:

- автоматизація складських процесів – ефективність та успішність роботи складського господарства неможлива без впровадження систем автоматизації, оскільки зростання обсягів товарообігу та вантажопотоку складу, зміна вимог прийому товарів зумовлює необхідність понесення додаткових витрат, пов'язаних зі збільшенням часу приймання товарів та комплектації замовлень, а також збільшенням кількості обслуговуючого персоналу складу тощо. Підприємства, що прагнуть до постійного підвищення ефективності власної діяльності та конкурентоспроможності на ринку, повинні брати до уваги найсучасніші тенденції та передові технології організації складської роботи. Сучасні автоматизовані технології управління складом базуються на принципах раціонального використання складських площ, ефективного обліку запасів та оптимізації процесів приймання, складування та комплектації замовлень. Серед них можна виокремити WMS, SAP Business One, Effect Warehouse та 1С-Логістика: Управління складом, кожна з яких має широкий функціонал та власне програмне забезпечення, що спрощує процес управління складською системою підприємства та підвищує ефективність управління логістичними процесами загалом [1];

- удосконалення WMS – проблематикою є те, що в режимі реального часу операційні системи управління складом, наприклад WMS, які можуть бути придбані для систем спільного управління підприємством ERP – не здатні задовольнити потреби компанії у всіх випадках. У багатьох випадках численні можливості вдосконалення залишаються невикористаними (наприклад, оптимізована обробка матеріалів, функції оцінка системи тощо). ERP – система, зазвичай, має спеціальні модулі системи управління складом (WMS), частіше всього вони являють собою каркасні системи, якими користуються більшість підприємств, але ці компанії не розглядають можливості збільшення ефективності даних систем. Існує невелика кількість варіантів налаштувань WMS в системі ERP: купівля більш нової версії WMS (вона включає в себе нові необхідні функції); налаштування поточної WMS (коригування у встановленій версії програми); придбання допоміжних додатків (придбання системи іншого розробника); підготовка доповнень (підготовка додаткових WMS для роботи на складі) [2];

- впровадження CRM-систем – головними логістичними задачами складської системи складського господарства є такі: раціональне планування складу; ефективне використання складської площі при розстановці обладнання; використання універсального обладнання; мінімізація маршрутів внутрішнього перевезення товарів; використання централізованої доставки; максимальне використання можливостей інформаційних систем. Система управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) є автоматизованим програмним продуктом. З її допомогою відбувається збереження необхідної внутрішньої та зовнішньої потокової інформації з метою подальшого аналізу і пошуку способів якнайкращого задоволення потреб споживачів. Використання CRM-системи повинне покращувати процес функціонування підприємства. Перспективи CRM-проєкту: можливість отримання актуальної інформації; автоматизована обробка інформації; збільшення швидкості документообігу; можливості оперативного планування виробництва та збуту. Основне завдання CRM-проєкту – створення функціональної бази даних для швидкого доступу зі всіх виробничих підрозділів [3];

- впровадження голосових технологій, що дозволяє синхронізувати потік продуктів і максимізувати ефективність в усьому складі, мінімізуючи ресурси і підвищуючи точність вибору. При використанні технології вибору голосу оператор складу має перевагу бути більш зосередженим на виборі і бути більш точним, легко слідувати інструкціям. Використання цієї технології може також привести до скорочення обсягу поверненої продукції після того, як всі очікують певного скорочення загальних витрат на матеріально-технічне забезпечення [4];

- імітаційне моделювання, яке є альтернативою для математичного моделювання складних систем може слугувати імітаційне моделювання (ІМ). Дійсним втіленням ідеї імітаційного моделювання слід вважати імітаційну систему (імітаційну модель) – людино-машинну систему, що забезпечує проведення імітаційного експерименту в режимі діалогу між людиною, що проводить експеримент, і «машиною», тобто комплексом програм, який містить програмно-реалізовану математичну модель системи оригіналу і керуючі програми. Для побудови імітаційної моделі роботи складу може бути використано середовище Simulink, що використовується для моделювання та проєктування на основі моделей для динамічних та вбудованих систем. Середови-



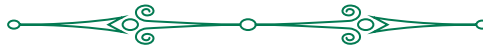
ще Simulink інтегроване у пакет прикладних програм MathLab. Використання імітаційної моделі для процесу імітації роботи складу дозволить знайти оптимальні значення матеріального потоку продукції з зони виробництва у зону збереження без утворення черги, що обробляє склад, а пакет Simulink дозволяє побудувати імітаційну модель роботи складу [5].

**Висновки.** Удосконалення системи складування – важливий процес як складської діяльності так всієї логістики підприємства. Кожен перелічений вище метод є способом покращити функціонування складу, підвищити його ефективність та зменшити логістичні витрати підприємства. Сучасні технології не стоять на місці та постійно розвиваються і будь-яке підприємство, виробниче чи комерційне, повинно також прагнути удосконалити свою діяльність, свої потужності та процеси.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Колодізева Т. О.

---

**Література:** 1. Тюленева Ю. В., Майстренко Н. В. Удосконалення складської системи з метою підвищення ефективності управління логістичними процесами підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2018. URL: [http://rev.kpu.zp.ua/journals/2018/1\\_06\\_uk/1\\_-06\\_2018.pdf](http://rev.kpu.zp.ua/journals/2018/1_06_uk/1_-06_2018.pdf). 2. Péter Tamás. Novel trends in improvement of warehouse management systems for manufacturing companies. *Academic Journal of Manufacturing Engineering*. 2017. URL: [https://www.researchgate.net/publication/322117396\\_Novel\\_trends\\_in\\_improvement\\_of\\_warehouse\\_management\\_systems\\_for\\_manufacturing\\_companies](https://www.researchgate.net/publication/322117396_Novel_trends_in_improvement_of_warehouse_management_systems_for_manufacturing_companies). 3. Вавулін О. І. Напрямки вдосконалення функціонування логістичних потоків складського господарства. *Інфраструктура ринку*. 2017. URL: <http://repo.snau.edu.ua/handle/123456789/4-830>. 4. Dujmešić N. Warehouse Processes Improvement by Pick by Voice Technology. *Tehnicki Vjesnik*. 2018. URL: [https://www.researchgate.net/publication/327386678\\_Warehouse\\_Processes\\_Improvement\\_by\\_Pick\\_by\\_Voice\\_Technology](https://www.researchgate.net/publication/327386678_Warehouse_Processes_Improvement_by_Pick_by_Voice_Technology). 5. Левковський М. О., Драч І. В. Імітаційне моделювання функціонування складської системи. *Сучасні досягнення у науці та освіті*. 2019. URL: [http://lib.khnu.km.ua/konfer\\_HNU/2019/MASE\\_2019.pdf#page=178](http://lib.khnu.km.ua/konfer_HNU/2019/MASE_2019.pdf#page=178).



## ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 658.8

Репринцева І. Р.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті проаналізовано сутність та особливості організації маркетингової діяльності підприємства; принципи та підходи, мету, планування, організація та контроль, стратегії, обґрунтовано вислови відомих науковців. Управління маркетингом – найважливіша складова частина системи управління підприємством.

**Ключові слова:** маркетинг, системи управління, ефективність, маркетингова діяльність, організація, підприємство.

**Annotation.** The article analyzes the essence and peculiarity of the organization of the marketing activity of the enterprise. Principles and approaches, purpose, planning, organization and control, strategies and sound statements



of famous scientists. Marketing management is the most important component of the enterprise management system.

**Keywords:** marketing, management systems, efficiency, marketing activities, organization, enterprise.

**Постановка проблеми.** В умовах конкуренції та кризових явищ зростає роль маркетингу в діяльності господарюючого суб'єкта. Маркетингова діяльність передбачає значні витрати, отже, керівництво підприємств зацікавлене в ефективності інвестицій у маркетингові заходи. З метою отримання об'єктивної інформації про ефективність маркетингової діяльності та прийняття на її основі управлінських рішень необхідно проводити аналіз ефективності маркетингової діяльності підприємства.

**Метою** статті є підсумки та узагальнення існуючих принципів, теоретико-методичних підходів, щодо оцінювання організації маркетингової діяльності підприємства на основі вітчизняних наукових статей.

У наш час багато підприємств України намагаються приділити високу увагу, як вдало використовувати «маркетинг» у своїй діяльності. Адже саме організація маркетингової діяльності допомагає правильно прийняти рішення, що стосуються потенційного ринку, їх можливостей, комплексу заходів для роботи. Якщо добре поєднати усі ці складові – успіх підприємству гарантовано. Маркетингова діяльність на сьогодні не просто авторитетна теорія для сучасного бізнесу, але в той же момент добре устатковане керівництво, засноване на розумінні розвитку ринку та економіки.

А вона, своєю чергою, забезпечить: інформацію про зовнішні умови функціонування підприємства, тобто надійну, достовірну і своєчасну інформацію про ринок, структуру і динаміку конкретного попиту, смаки і вподобання покупців; створення товарів, які найбільш повно задовольняють вимоги ринку; необхідний вплив на споживача, попит, ринок для забезпечення максимально можливого контролю над сферою реалізації.

Застосування системи маркетингової діяльності, організація систематичного й ретельного управління процесом виконання розроблених програм є обов'язковою для успішного функціонування підприємства.

Маркетинг дозволяє своєчасно реагувати на зміни в попиті між покупцями, організувати заходи щодо заохочення нової клієнтської бази, мати конкурентоспроможне становище. Також важливою виступає стратегія, та стратегічне мислення націлене на бажані результати підприємства.

Стратегія – це модель узагальнення дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координування і розподілу ресурсів фірми, тобто розробка стратегії фірми полягає в розробленні планів досягнення цілей, в якому передбачені можливості фірми. Під час розробки стратегії фірми користуються певними показниками [1].

Обов'язково потрібно звертати увагу на маркетингову функцію. Вона знаходиться в тісному контакті з такими функціями, як: виробничої, фінансової, постачальницько-збутової та адміністративної функціями підприємства. Маркетинг – одна з найважливіших сфер діяльності будь-якого підприємства. Саме вона, за рахунок правильних заходів, дає змогу отримувати прибуток і клієнтську базу.

Велике значення приділяють організаційному підрозділу на підприємстві – службі маркетингу. Служба вивчає ринок, власне становище, конкурентів і покупців. Авторка звертає увагу на три основні параметри ринку: потенціал ринку, покупці та конкуренти. Знання кожного з них дає змогу визначити потреби, перспективи успіху, рівень конкурентоспроможності [2].

На цей момент сформовані різноманітні підходи до управління маркетингом, але все ж таки велика кількість інформації потребує створення нових підходів, що базувалися б на запитах споживачів. Існують такі підходи: системний (створення моделі управління маркетинговою діяльністю, мета якої бути інструментарієм для зрозуміння, оптимізації); процесний (управління орієнтується на інформації); комплексний (вивчення потреб споживачів, визначення способу рекламування продукту); організаційний (адаптація до умов змінного середовища маркетингу для задоволення споживачів).

Також існують принципи результативного управління маркетинговою діяльністю: принцип цілеспрямованості, принцип гнучкості, принцип комплексності, принцип оптимальності, науковий принцип, ринковий принцип, функціональний принцип, управлінський принцип, принцип кастомізації, забезпечувальний принцип, контролюючий принцип. Усі ці принципи орієнтуються на споживача, їх потреби, підходи до управління, аналіз інформаційного забезпечення [3].

Організація маркетингу поділяється на умовні цілі, що допомагають налагодити процес ефективного функціонування маркетингу на підприємстві.



До першої цілі віднесені цілі громадськості (акціонери), котрі бажають отримати більші прибутки, понизивши грошові вкладання в інноваційні заходи. Саме тому менеджери намагаються довести значущість цих процесів, обґрунтувати ефективність, щоб забезпечити стабільність та прибутковість.

На другому рівні обговорюються певні квоти на реалізацію продукції, знижки для партнерів, маркетингові заходи та домовленості, створення іміджу підприємства, з'ясування про наявність фондів та інвестиційних капіталів.

Основа третього рівня цілей формується на оптимальній ціновій політиці. Проводиться оцінка конкурентів, вподобань покупців та створюються умови для самостійної конкурентоспроможності відповідно до власних стратегій розвитку підприємства.

Четвертий рівень торкається робітників та заробітних плат за виконану роботу. Потрібно раціонально установлювати нагородження між співробітниками, посилаючись на показники ефективності праці. Також, щоб мати меншу плинність кадрів, підприємству потрібно мати у наявності соціальний пакет для персоналу, сприятливий психологічний клімат, наявність етики та можливість зростання по кар'єрним сходам.

На п'ятому рівні цілі змінюються через вимоги та очікування громадськості. Тут важливу роль відіграють національна чи територіальна ознака, рекламна кампанія, соціальна стратегія щодо навколишнього середовища, відношення до політичних рухів чи міжнародних подій. Вони можуть як підтримуватись, так і засуджуватись. Усі ці цілі були описані у тій послідовності, в якій вони мають найбільшу силу впливу [4].

Протягом останніх років змінювався підхід до маркетингової діяльності, до управління маркетингом. Помітні такі тенденції: обов'язкове розроблення програм маркетингу професійними маркетологами, а не інформаційними працівниками, безпосередня участь споживачів у розробленні програми маркетингу, обов'язкове відображення в бюджетах пріоритетів маркетингу в сфері використання ресурсів підприємства; керівники маркетингової діяльності неодмінно входять до складу вищого керівництва фірми.

Маркетингова діяльність підприємства вимагає досить значних грошових вкладень, а тому вкрай важливо з'ясувати, чи дозволили вжиті заходи досягти поставлених цілей і якою мірою.

При оцінюванні ефективності маркетингової діяльності підприємства дуже важливим питанням є визначення того, що варто розуміти під результатами та витратами такої діяльності.

Під результатами маркетингової діяльності найчастіше розуміють кількість залучених нових клієнтів, кількість утриманих клієнтів з числа існуючих, частота звернень клієнтів до підприємства, кількість успішних контактів тощо.

В якості результатів стосовно споживачів пропонується використовувати: обсяг цільового сегмента(-ів) і його характерні особливості; ступінь задоволення споживачів; рівень лояльності щодо компанії; превалюючі моделі споживацької поведінки; пріоритетність товарної марки (з точки зору споживачів) порівняно з продукцією конкурентів; рівень поінформованості; об'єм закупівель, що здійснюється споживачами; вартість і ймовірність переключення споживачів на придбання товарів конкурентів; споживацькі наміри.

Використання різноманітних методів оцінювання в комплексі дозволяє оцінити наскільки ефективно ведеться маркетингова діяльність на підприємстві, доцільність впровадження тих чи інших маркетингових заходів, а також обґрунтувати їх значення для діяльності фірми в цілому та для кожного виду діяльності зокрема.

Оцінка ефективності маркетингу повинна бути якомога більш конкретною, результати аналізу – точно визначеними, оскільки вони слугуватимуть інформаційною основою для прийняття рішень керівниками підприємства.

Кількість і перелік показників є індивідуальними для кожного підприємства і залежать від виду бізнесу, етапу розвитку фірми, стану ринку тощо. Таким чином, кожен із розглянутих підходів має свої переваги й недоліки, виявляється більш придатним для досягнення різних цілей оцінки: від надання кількісних оцінок ефектів маркетингових заходів до інтегральної оцінки маркетингової діяльності [5].

Щоб підвищити ефективність використання маркетингу, передбачено такі заходи: підвищення кваліфікації робітників відділу маркетингу, які використовують новітні технології маркетингу; роз'яснення щодо посадових інструкцій та положень для фахівців; вкладення коштів у маркетинговий відділ, аналіз та планування діяльності підприємства.

Саме правильне й ефективне використання маркетингу зможе дати довгостроковий прибуток та конкурентоспроможне положення підприємства на ринку.



**Висновки.** У сучасних умовах, які склалися на ринку, суб'єкти господарювання переважно прагнуть здійснювати усі можливі заходи для досягнення максимального прибутку. Підприємства намагаються будь-якими способами витіснити конкурента з ринку, прораховувати найбільш оптимальні сфери витрат та інвестицій, поліпшувати якісні показники своєї продукції та інше. Проте в цей час найбільший ефект у досягненні цілей підприємства дає саме організація маркетингової діяльності підприємства, яка, своєю чергою, орієнтована на з'ясування і задоволення попиту споживачів певного цільового ринку. В наш час потрібно приділяти вагомому увагу маркетинговій діяльності на підприємстві, організаційній структурі, яка повинна обов'язково мати штат кваліфікованих фахівців у сфері маркетингу.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Велика О. Ю.*

---

**Література:** 1. Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В., Токмакова І. В., Шраменко О. В. Стратегічне управління. Київ : Центр учб. літ., 2013. 46 с. 2. Маказан Є. В. Сучасні маркетингові принципи управління підприємством. *Вісник Приазовського державного технічного університету*. 2016. Вип. 31 (2). С. 50–54. 3. Коноплянникова М. А. Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи, підходи. *Збірник наукових статей Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського*. 2017. Вип. 17. С. 1–4. 4. Ковшова І. О. Організація маркетингового менеджменту на підприємстві. *Збірник наукових статей Мукачівського державного університету*. 2017. Вип. 11. С. 244–249. 5. Мартиненко В. П. Методичні підходи до оцінювання управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2018. Т. 29 (68). № 5. С. 62–65.



## НАПРЯМИ ПОЛІПШЕННЯ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 339.138

*Риженко К. С.*

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Наведено порівняння визначень різних авторів категорії «ефективність маркетингової діяльності». Надано рекомендації щодо поліпшення оцінки ефективності маркетингової діяльності.

**Ключові слова:** маркетинг, оцінка, ефективність, маркетингова діяльність.

**Annotation.** The article compares the definitions of various authors of the category "marketing effectiveness". Recommendations for improving the evaluation of the effectiveness of marketing activities are given.

**Keywords:** marketing, assessment, efficiency, marketing activities.

З метою вдосконалення маркетингової діяльності та підвищення конкурентоспроможності, підприємствам необхідно регулярно здійснювати оцінку ефективності маркетингу.



Проблеми маркетингової діяльності розглядаються багатьма вітчизняними та зарубіжними науковцями, такими як: Т. Амблер, Г. Ассель [1], А. Генрі, М. Мак-Дональд [4], Н. Моїсеєва [5], М. Туган-Барановський [7], Л. Балабанова [7], В. Шаповалов [8], О. Ястремська [9], В. Пилипчук та ін., але багато питань вирішені не повною мірою.

**Метою** роботи є надання рекомендацій щодо поліпшення оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства.

Маркетингова діяльність підприємства вимагає досить значних грошових вкладень, а тому вкрай важливо з'ясувати, чи дозволили вжиті заходи досягти поставлених цілей і якою мірою. В загальному вигляді ефективність маркетингової діяльності – це співвідношення між результатами маркетингових заходів (таких як реклама, дослідження ринку та ін.) і витратами, що були понесені під час їх здійснення.

Основні підходи щодо оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства різними авторами наведено у табл. 1.

Таблиця 1

**Порівняння визначень різних авторів категорії «ефективність маркетингової діяльності»**

Автори	Порівняння визначень	Джерело
М. Туган- Барановський, Л. Балабанова	пропонують оцінювати ефективність маркетингової діяльності за такими напрямками: покупці, маркетингові інтеграції, адекватність інформації, стратегічна орієнтація, оперативна ефективність	[7]
Г. Ассель	ефективність маркетингової діяльності ототожнює із ефективністю витрат на маркетингову діяльність (залежність між витратами на маркетинг і результатом обсягу продажу або прибутку)	[1]
Ф. Котлер, К. Келлер	акцентують увагу на зв'язку показників ефективності маркетингової діяльності з факторами зовнішнього і внутрішнього середовища	[2]
Дж. Ленсколд	вважає, що коли йдеться про виміри в маркетингу, лише показник рентабельності інвестицій здатний представити повну картину як прибутків, так і інвестицій	[3]
В. Похабов, І. Понамаренко	пропонують оцінити управлінську діяльність; залежність показників ефективності від стану планування, організації, мотивації та контролю; ефективність функції маркетингової діяльності	[6]
В. Шаповалов	передбачає здійснення оцінки маркетингової діяльності за трьома напрямками, а саме: повнота виконання функцій маркетингової діяльності на підприємстві, фінансування маркетингової діяльності та впливовість служби маркетингу на підприємстві	[8]
М. Мак-Дональд	стверджує, що емпіричний підхід краще, ніж кількісний, заснований на статистичній перевірці вузьких дедуктивних гіпотез. Аналіз ефективності маркетингу проводився за такими напрямками: внутрішнє ставлення менеджменту компаній до маркетингу (його визначення, роль і функції); організація цієї діяльності (залучення до процесу стратегічного планування, рівень координації та інформаційного обміну між функціями маркетингу); практичне виконання функцій маркетингу	[4]
Н. Моїсеєва, М. Конишева	наводять показники маркетингової ефективності по функціям (дослідження ринку, асортиментна політика, збутова діяльність, комунікаційна діяльність) і узагальнюючі показники (прибутковості, активності стратегії)	[5]

Наведені вище визначення показують, що часткові показники ефективності маркетингової діяльності підприємства дозволяють оцінити напрям змін (позитивний або негативний) стану кожного із елементів комплексу маркетингу. Але для системного оцінювання рівня ефективності маркетингової діяльності необхідно поєднувати елементи маркетингу у комплексну оцінку ефективності.

Більшість практиків, як показало опитування американських фірм, стверджують, що ефект маркетингової діяльності полягає в зростанні обсягів продажів і прибутку [1]. На нашу думку, на кінцеві результати впливають крім маркетингу й інші складові потенціалу підприємства – менеджмент, кадри, виробничі можливості (устаткування, технологія), фінанси, тому така оцінка є надто спрощеною.

Можна надати такі рекомендації щодо оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства, вона має відповідати таким умовам [4]:

1. Мета оцінки: для оперативного аудиту маркетингу, моніторингу ефективності маркетингу, порівняльного аналізу маркетингу на підприємствах, а також для оцінки конкурентоспроможності підприємств (комплексна оцінка маркетингу як фактора конкурентних переваг).



2. Призначення результатів: результати оцінки можуть бути використані працівниками підприємств для планування маркетингу та конкурентоспроможності, вдосконалення організації маркетингу на підприємстві, прийняття рішень щодо підвищення кваліфікації фахівців служб маркетингу.

3. Для кого призначена: ця методика призначена для незалежних експертів – фахівців консалтингових служб, центрів маркетингу, дослідників в області маркетингу та конкурентоспроможності.

Маркетингова діяльність на практиці реалізується шляхом виконання функцій маркетингу – дослідження ринку, сегментування ринку та вибір цільових сегментів ринку, позиціонування товару, розробка ефективного товарного асортименту, введення на ринок нових товарів, здійснення гнучкої цінової політики, вибір ефективних каналів збуту і організація збутової діяльності, здійснення ефективної комунікаційної діяльності [2]. Основними функціями управління є планування і організація, тому від того, наскільки якісними і об'єктивними будуть плани маркетингу, і від ефективної побудови служби маркетингу залежить успіх всієї маркетингової діяльності.

Оцінити виконання цих функцій маркетингу і функцій управління маркетингом можна, на наш погляд, за допомогою експертної оцінки. В ролі експертів повинні виступати фахівці служби маркетингу підприємства.

З метою оцінки ефективності маркетингової діяльності доцільно розробити анкету. Слід зазначити, що анкета є дуже гнучким інструментом у тому сенсі, що для отримання необхідної інформації можуть використовуватися питання, що відрізняються формою, формулюваннями і послідовністю, тобто питання можна задавати безліччю різних способів.

Проведення оцінки ефективності маркетингової діяльності методом анкетування є одним з найефективніших. Це пояснюється тим, що:

- завдяки тому, що є анонімним і опитуваний слабо контактує з інтерв'юером, дозволяє зібрати більш точну і неспотворену інформацію: більшість опитуваних у ході короткої бесіди після анкетування зізналися, що частина відомостей приховали б, якби організація проводила опитування своїми силами, а не привернула до дослідження сторонню організацію;
- завдяки своїй простоті дозволяє швидко зібрати достатньо великий обсяг інформації;
- оскільки анкетування є одним з найбільш дешевих методів збору інформації, йому віддають перевагу більше 80 % клієнтів компанії.

Анкету пропонується використовувати на вітчизняних підприємствах для аналізу ефективності маркетингової діяльності.

За питаннями в анкеті оцінюється виконання функцій маркетингу за такими напрямками (по три питання на кожний напрям):

- маркетингові дослідження;
- сегментування ринку та позиціонування товару;
- аналіз організації маркетингу;
- планування маркетингу;
- розробка комплексу маркетингу.

Кожне питання має мати 3 варіанти відповіді, які оцінюються в балах від 0 до 2. Максимальна кількість балів по кожному питанню дорівнює 2. Кількість балів по кожному питанню анкети визначається таким чином (рис. 1).

Максимальна оцінка ефективності маркетингової діяльності підприємства дорівнює 30 балам. Для оцінки рівня ефективності була розроблена шкала оцінки за принципом прогресивного кроку (табл. 2). Величина кроку дорівнює 4 балам, а для значень «дуже хороший» і «ефективний» – 5 балів (оскільки найвищі оцінки досягти важче).

Розроблений підхід пропонується використовувати для аналізу ефективності маркетингової діяльності на промислових підприємствах.

Така оцінка ефективності маркетингу повинна проводитися на підприємствах щорічно з метою вдосконалення маркетингової діяльності підприємств, а також з метою атестації фахівців служби маркетингу, а отже, для прийняття рішень про підвищення їх кваліфікації.



1	A Б В	0 1 2	9	A Б В	2 1 0
2	A Б В	2 1 0	10	A Б В	0 1 2
3	A Б В	2 1 0	11	A Б В	1 2 0
4	A Б В	0 1 2	12	A Б В	0 1 2
5	A Б В	0 2 1	13	A Б В	2 1 0
6	A Б В	2 1 0	14	A Б В	2 1 0
7	A Б В	1 0 2	15	A Б В	2 0 1
8	A Б В	0 2 1			

Рис. 1. Система оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства

Оцінка ефективності маркетингової діяльності повинна бути якомога більш конкретною та точно визначеною, оскільки вона слугуватиме інформаційною основою для прийняття рішень керівниками підприємств.

Таблиця 2

**Шкала оцінки ефективності маркетингу**

Бал	0-4	5-9	10-14	15-19	20-25	26-30
Оцінка рівня	Низький	Неефективний	Задовільний	Добрий	Дуже добрий	Ефективний

Таким чином, ефективність маркетингової діяльності – важливий показник діяльності підприємства, який показує ступінь виконання плану та досягнення цілей маркетингової діяльності. Для об’єктивної оцінки ефективності маркетингової діяльності необхідно оцінити такі її напрямки, як реалізація управлінських функцій до застосування маркетингових інструментів, включаючи використання маркетингових ресурсів.

*Науковий керівник – старший викладач Козлова І. М.*

**Література:** **1.** Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия : учебник для вузов. Москва : ИНФРА-М, 2016. 804 с. **2.** Келлер К. Л., Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Санкт-Петербург : Питер, 2008. 816 с. **3.** Ленсколд Дж. Рентабельность инвестиций в маркетинге. Методы повышения прибыльности маркетинговых кампаний. Санкт-Петербург : Питер, 2005. 272 с. **4.** Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга. Санкт-Петербург : Питер, 2017. 320 с. **5.** Моисеева Н. К. Управление маркетингом: теория, практика, информационные технологии : учеб. пособие. Москва : Финансы и статистика, 2008. 304 с. **6.** Похабов В., Пономаренко І. Методика оцінки системи управління маркетингом на підприємстві. *Маркетинг*. 2001. № 5. С. 102–120. **7.** Туган-Барановский М. Маркетинг менеджмент. Донецк : ДонГУЭТ, 2001. 594 с. **8.** Шаповалов В. А. Управление маркетингом и маркетинговый анализ : учеб. пособие. Ростов-на-Дону : Феникс, 2008. 345 с. **9.** Ястремська О. М., Струпинська Н. В. Ефективність маркетингової діяльності підприємств : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2014. 257 с.





## АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

УДК 658.6.001.63

Руда А. В.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті проведено аналіз процесу управління проектами на підприємстві. Наведено поняття трактування «процес» і наведено етапи процесу управління проектами. Обґрунтовано та проаналізовані шість основних груп процесу управління проектами та їх функції управління.

**Ключові слова:** управління проектами, підприємство, проектний менеджмент, процес.

**Annotation.** The article analyzes the process of project management at the enterprise. The concept of the interpretation of the "process" is given and the stages of the project management process are given. Substantiated and analyzed six main groups of the project management process and their management functions.

**Keywords:** project management, enterprise, project management, process.

Проект – це захід, спрямований на досягнення унікального результату в задані терміни і в рамках зазначеного бюджету. Під це, досить загальне визначення, потрапляє більшість роботи, що виконується в компанії [1]. Наприклад, виконання роботи з будь-якого договору, в якому закріплений результат роботи, терміни виконання і бюджет – це проект. Впровадження практики управління проектами з метою розробки напрямків зменшення витрат, узгодженості стратегічного планування на різних рівнях, досягнення синергетичної ефективності при реалізації різних видів діяльності.

Проблемами управління проектами в діяльності будь-якого підприємства займалися багато науковців: Беломестнов В. Г. [1], Мазур І. І. [2], Панченко С. В. [3], Хобта В. М. [4], Iastremska O. M., Strokovych H. V., Iastremska O. O., Kumar A. [5], Nikitina A. V., Shershenuk O., Kyrchata I., Popkova K., Khrystoforova O. [6].

**Метою** статті є обґрунтування теоретичних аспектів процесу управління проектами на підприємстві.

У цілому процес управління проектами підприємства являє собою послідовний перебіг таких його етапів, як: ініціація, планування, реалізація, моніторинг і контроль. У дослідженнях Мазур І. та Шапіро В. [5] перелік етапів управління проектами доповнено стадією завершення. Однак аналіз результатів поглядів науковців на таку пропозицію є доволі недоречним, виходячи з сутності поняття «проект» та його основних характеристик щодо обов'язковості отримання результату. Саме тому виділення завершення окремим етапом управління проектами не потребує застосування специфічних методичних підходів [4].

Етапи процесу управління проектами є такі:

- Перший етап – це ініціація.
- Другий етап – планування.
- Третій етап – організація проекту.
- Четвертий етап – реалізація проекту.

Сучасна організація здатна існувати і успішно конкурувати на ринку лише за умови постійного розвитку та адаптації під мінливі умови ведення бізнесу.

А це означає, що керівництво компанії, плануючи і досягаючи певні цілі, постійно стикається з відповідними управлінськими проблемами – як спланувати роботи в часі і встигнути до визначеного терміну, які будуть потрібні ресурси, скільки ресурсів і коли саме, скільки це буде коштувати, коли ми повинні платити і коли нам. І це лише кілька з величезної моря щоденних питань [5]. Всі ці питання пов'язані з невизначеністю, яка завжди присутня при реалізації проектів.

Управління проектами – це інтегрований процес. Дії (або їх відсутність) в одному напрямку зазвичай впливають і на інші напрямки. Такий взаємозв'язок змушує балансувати між завданнями проекту – часто по-



ліпшення в одній галузі може бути досягнуто лише за рахунок погіршення в іншій. Для кращого розуміння інтегрованої природи управління проектами опишемо його через процеси, з яких воно складається, і їх взаємозв'язку [2].

Проект складається з процесів. Процес – це сукупність дій, що приносить результат. Процеси проекту зазвичай виконуються людьми і розпадаються на дві основні групи [3]:

- процеси управління проектами – що стосуються організації і описи робіт проекту (які будуть докладно описані далі);
- процеси, орієнтовані на продукт – що стосуються специфікації і виробництва продукту. Ці процеси визначаються життєвим циклом проекту і залежать від галузі застосування.

У проектах процеси управління проектами і процеси, орієнтовані на продукт, накладаються і взаємодіють. Наприклад, цілі проекту не можуть бути визначені за відсутності розуміння того, як створити продукт.

Процеси управління проектами можуть бути розбиті на шість основних груп, що реалізують різні функції управління[4]:

- процеси ініціації – ухвалення рішення про початок виконання проекту;
- процеси планування – визначення цілей і критеріїв успіху проекту і розробка робочих схем їх досягнення;
- процеси виконання – координація людей і інших ресурсів для виконання плану;
- процеси аналізу – визначення відповідності плану і виконання проекту поставленим цілям і критеріям успіху і прийняття рішень про необхідність застосування коригувальних дій;
- процеси управління – визначення необхідних коригувальних впливів, їхнє узгодження, затвердження і застосування;
- процеси завершення – формалізація виконання проекту і підведення його до впорядкованого фіналу.

У реальному проекті фази можуть не тільки передувати одна одній, але і накладатися.

Повторення ініціації на різних фазах проекту допомагає контролювати актуальність виконання проекту. Якщо необхідність його здійснення відпала, чергова ініціація дозволяє вчасно це встановити і уникнути зайвих витрат.

Впровадження системи управління проектами в рамках інтегрованої системи управління підприємством є дуже складним, трудомістким процесом. У зв'язку з цим, перерахуємо основні фактори, що впливають на терміни і успішність проекту впровадження: отримання максимальної інформації за проектом впровадження; аналіз усіляких ризиків; чіткий і якісний опис всіх процедур впровадження; розробка методології управління проектами підприємства; якісний підбір учасників команди впровадження, організація комунікацій; навчання команди впровадження і персоналу підприємства (кінцевих користувачів) PR [6].

Таким чином, проектна команда орієнтована на забезпечення отримання проектного результату чи досягнення проектною метою відповідно до визначених термінів і використання запланованого обсягу ресурсів.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Верещагіна Г. В.

---

**Література:** 1. Беломестнов В. Г. Управление инвестиционными процессами : монография. Улан-Удэ : Изд-во ВСГТУ, 2016. 172 с. 2. Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г. Управление проектами : учеб. пособие. Москва : Омега-Л, 2018. 664 с. 3. Панченко С. В., Дикань В. Л., Воловельська І. В., Маслово В. О. *Управління бізнесом*. Харків : УкрДУЗТ, 2016. 312 с. 4. Хобта В. М., Попова О. Ю., Мешков А. В. Активізація і підвищення ефективності інвестиційних процесів на підприємствах : монографія. Донецьк, 2016. 343 с. 5. Iastremska O. M., Strokovich N. V., Iastremska O. O., Kumar A. The targeted complex programme of investment and innovation development enterprises: suggestions for forming and implementing activities. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2020. Т. 2. № 33. С. 283–294. 6. Nikitina A. V., Shershenuik O., Kyrchata I., Popkova K., Khrystoforova O. Management of investment projects as an important component of enterprise management in the global space. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2020. Т. 2. № 33. С. 473–481.





## ДОСЛІДЖЕННЯ НЕДЕРЖАВНИХ ПЕНСІЙНИХ ФОНДІВ УКРАЇНИ ПРОТЯГОМ 2015–2019 РОКІВ

УДК 351.84(477)

Руденко Т. В.

Студент 3 курсу  
факультету фінансів і обліку ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті проаналізовано діяльність недержавних пенсійних фондів України та динаміку зростання НПФ у період 2015–2019 рр. Зроблено висновок про те, що для економічного зростання України потрібно докласти багато зусиль для реформування та вдосконалення пенсійної системи та розвитку недержавного пенсійного забезпечення.

**Ключові слова:** недержавні пенсійні фонди, недержавне пенсійне забезпечення, пенсійні внески, пенсійні виплати.

**Annotation.** The article analyzes the activities of non-state pension funds of Ukraine and the dynamics of growth of NPFs in the period 2015–2019. It is concluded that Ukraine's economic growth requires a lot of effort to reform and improve the pension system and the development of private pension provision.

**Keywords:** private pension funds; private pension provision; pension contributions; pension payments.

У сучасних умовах глибокий процес економічних перетворень впливає на виникнення криз у сфері соціального забезпечення, популярної в пенсійній системі. Ігнорування негативного явища вимагає тривалої реформи пенсійної системи, але результати прийнятих державою заходів не знімають цю проблему.

Існує безліч причин, за якими необхідно реформувати національну пенсійну систему і запровадити накопичувальну пенсійну систему, але найбільш важливими з них є низький рівень пенсій громадян і невідповідність між отриманими пенсіями і доходами, які отримував громадянин перед виходом на пенсію.

Оскільки збір коштів у рамках накопичувальної пенсійної системи є основним джерелом інвестицій для економіки країни, розробка цієї системи призначена не тільки для літніх людей, а й для людей, які мають потенційні можливості поліпшення певних секторів.

Значний внесок у дослідження різних аспектів реформування національної пенсійної системи зробили вчені Інституту демографії та соціальних досліджень імені М. В. Птухи, зокрема Е. М. Лібанова [1] та Л. Г. Ткаченко [2]. Особливості нормативно-правового регулювання діяльності недержавних пенсійних фондів розглянуті у працях Ю. В. Вітки [3], С. Г. Кузьменка [4], А. А. Нечай [5] та ін.

**Метою** статті є аналіз діяльності недержавних пенсійних фондів за 2015–2019 роки та виявлення тенденцій розвитку системи недержавного пенсійного забезпечення в Україні.

Система недержавного пенсійного забезпечення становить третій рівень пенсійної системи. Вона почала діяти з 2004 року після прийняття Закону України «Про недержавне пенсійне забезпечення» [6].

Недержавні пенсійні фонди (НПФ) створюються на підставі рішення фонду і діють на підставі свідоцтва, виданого засновником фонду. Вони мають право здійснювати свою діяльність після реєстрації в Національній комісії. Національна комісія з цінних паперів і фондового ринку спостерігає і контролює діяльність тих, хто регулює активи пенсійних фондів. Єдиним основним органом управління пенсійними фондами є правління пенсійного фонду. Згідно з українським законодавством існують три типи недержавних пенсійних фондів: корпоративні, відкриті і професійні.

Згідно з даними Державного реєстру фінансових установ недержавні пенсійні фонди зареєстровано у 9 регіонах України, як показано на рис. 1.

З рис. 1 видно, що найбільша кількість НПФ зосереджена у м. Києві – 45, або 71,4 % від загальної кількості зареєстрованих НПФ [7].

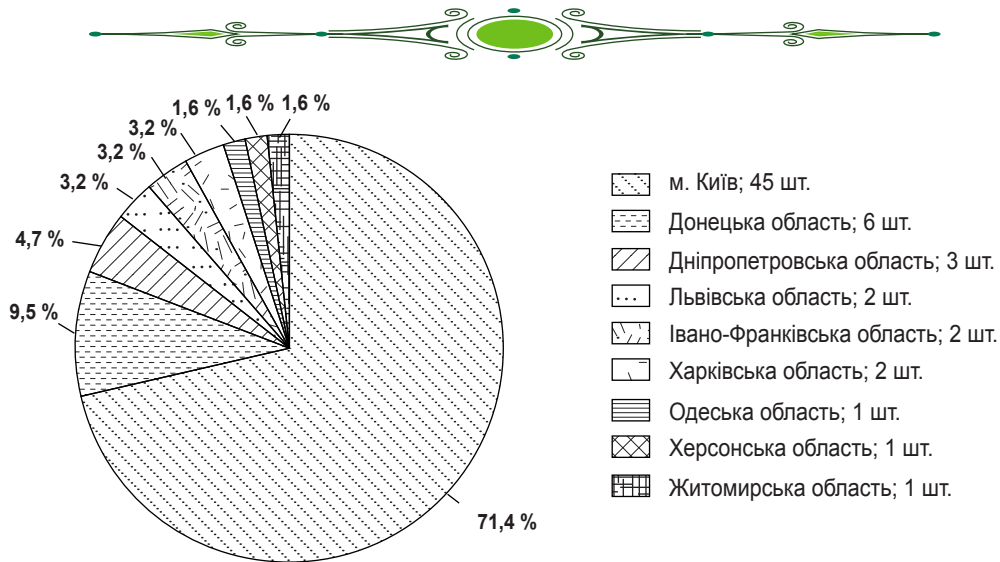


Рис. 1. Територіальний розподіл НПФ за 2019 рік

Проаналізуємо динаміку зміни кількості НПФ за останні п'ять років, що наведено на рис. 2.

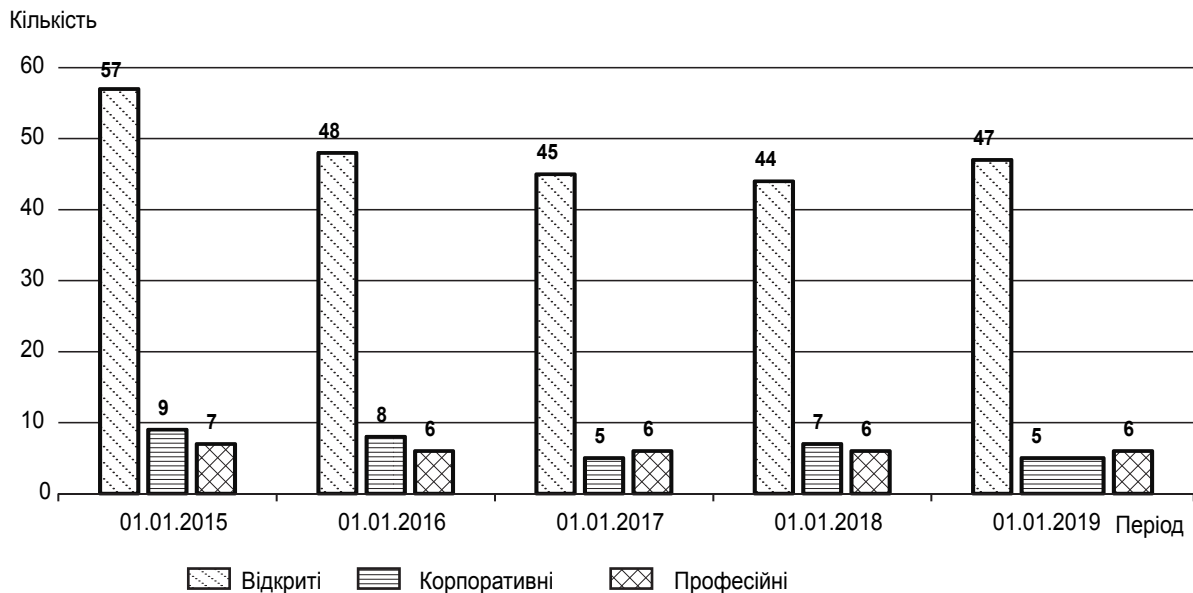


Рис. 2. Динаміка НПФ за 2015–2018 роки, шт.

Джерело: створено автором на основі [8]

Таким чином, дослідивши динаміку розподілу по регіонах (рис. 1) та кількості НПФ у період з 2015 по 2019 рр. (рис. 2), можна зробити висновок, що у період з 2015 по 2018 рр. кількість НПФ зменшувалася, а станом на 01.01.2019 р. кількість НПФ збільшилася порівняно з 2018 р., але була все одно меншою, ніж у 2015 році [8].

На кінець 2019 року загальна вартість активів НПФ становила 3,14 млрд грн. Порівняно з попереднім роком цей показник збільшився на 15 %.

Одним із найбільш важливих показників є вартість активів НПФ. На рис. 3 проілюстровано зміну цього показника за 2015–2019 рр. [8].

Таким чином, за рис. 3, прослідивши динаміку зміни загальної вартості активів НПФ у період з 2015 по 2019 рр., ми бачимо, що активи плавно зростають з кожним роком, що позитивно впливає на функціонування НПФ.

Станом на 2019 рік загальна сума активів, сформованих недержавним пенсійним фондом, становила 2 892,9 млн грн, що на 14 %, або на 356,2 млн грн більше порівняно з аналогічним періодом 2018 року та на 28,6 %, або на 644,2 млн грн більше порівняно з аналогічним періодом 2017 року, як показано на рис. 4.

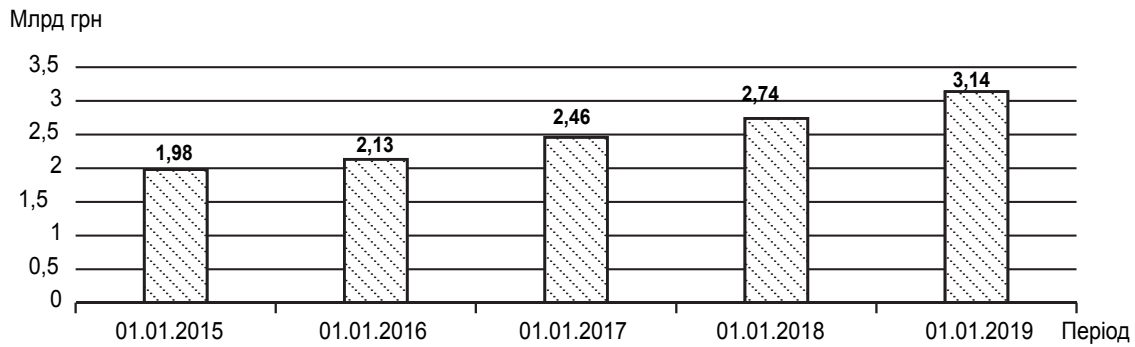


Рис. 3. Загальна вартість активів НПФ за 2015–2019 рр.

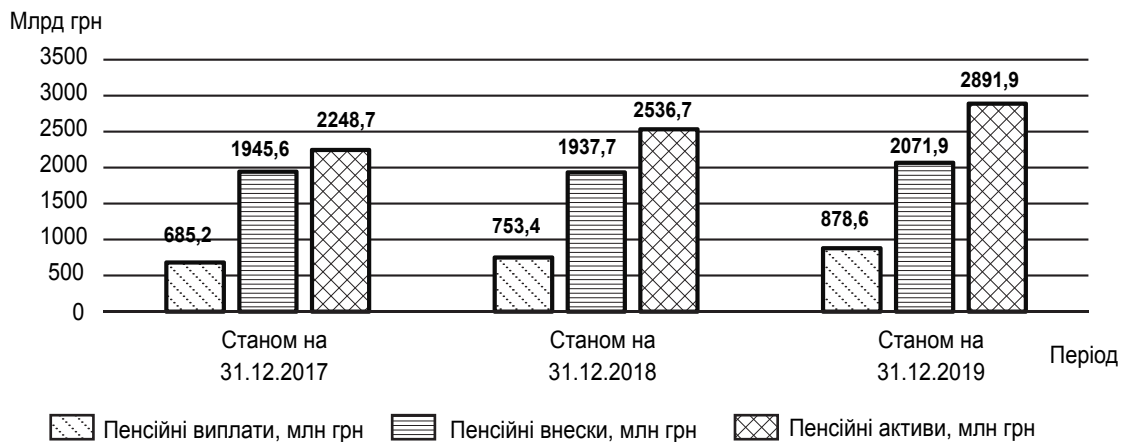


Рис. 4. Динаміка основних показників НПФ

Джерело: створено автором на основі [8]

Отже, з рис. 4 видно, що пенсійні внески збільшуються з кожним роком. Збільшення пенсійних внесків корпорацій демонструє той факт, що це є позитивною рисою функцій компаній, які забезпечують пенсії своїм працівникам шляхом регулярних виплат пенсійних внесків.

НПФ, як правило, формують портфель, який включає інвестиційні цілі з мінімальним ризиком. Тому особливо важливим є вибір інвестиційного інструменту, який дозволяє НПФ захищати кошти населення від інфляційного процесу і одночасно отримувати певне збільшення капіталу [9].

Метою інвестування пенсійних активів є, насамперед, підтримка пенсійних накопичень громадян. Пенсійні фонди є більш консервативними, ніж інші фінансові установи.

Тому проведено аналіз показників розвитку українських приватних пенсійних фондів. Однак, що стосується повільного розвитку цієї частини національної пенсійної системи, недержавні пенсійні програми все ще є непопулярними, головним чином з таких причин:

- низька довіра населення до банків та інших установ у фінансовій та кредитній сферах, включаючи НПФ;
- низькі доходи населення впливають на можливість додаткових витрат через необхідність виплат пенсій;
- обмежений вибір фінансових продуктів для ефективного інвестування активів недержавних пенсійних фондів [10].

Аналіз кількісних показників українських недержавних пенсійних фондів показує, що розвиток цього сегмента плине повільно, але кількісне зростання на цьому етапі розвитку НПФ є суттєвою якісною зміною у сфері пенсійного забезпечення. З моменту внесення змін до законодавства 2003 року минуло майже два десятиліття, але вплив цього елемента пенсійної системи на рівень життя пенсіонерів залишається низьким. Відсутність обі-



знаності громадськості, низька заробітна плата та недовіра громадян до таких установ заважають подальшому розвитку НПФ в Україні.

Водночас функції НПФ є одними із сучасних способів поліпшення якості життя людей похилого віку, оскільки солідарна пенсійна система не може забезпечити гідний рівень життя з огляду на економіку. Перевага недержавних пенсій полягає в тому, що вони є більш гнучкими, ніж державні пенсійні схеми, враховуючи зміни потреб страхувальників.

Тому, щоб стимулювати розвиток НПФ в Україні, необхідно запровадити заходи, які безпосередньо впливають на ефективність подальших реформ у пенсійному секторі. Задля регулювання виплати пенсій потрібно інформувати та роз'яснити населенню щодо видів та переваг недержавних пенсійних положень та надавати юридичні консультації щодо чинного законодавства. Більше того, розвиток НПФ в Україні був би неможливим без подальшого розвитку фінансового ринку та зростання доходів домогосподарств.

Отже, можна зробити висновок, що недержавні пенсійні фонди слід вважати фінансовими установами, що формують довгострокові фінансові ресурси за рахунок суб'єктів господарювання та пенсійних внесків домогосподарств. Є потреба перетворити їх на інвестиційний капітал, щоб забезпечити прийнятний рівень майбутніх виплат пенсій та взяти на себе незалежну відповідальність за наслідки цієї діяльності. В контексті сучасного стану недержавної пенсійної системи та переваг цієї системи це сприятиме економічному зростанню України.

Подальший розвиток корпоративної пенсійної програми підвищить рівень участі громадськості у недержавному пенсійному забезпеченні та активізує процес накопичення коштів для майбутнього виходу на пенсію, що сприятиме вдосконаленню національної пенсійної системи. Поступове збільшення кількості учасників недержавних пенсійних програм матиме позитивний вплив на формування фінансової культури та підвищить рівень суспільної відповідальності за процес накопичення власного пенсійного капіталу.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Андрійченко Ж. О.

---

**Література:** 1. Пенсійна реформа в Україні: напрями реалізації : монографія / за ред. Е. М. Лібанової. Київ : ІІДСД ім. М. В. Птухи НАН України, 2010. 270 с. 2. Ткаченко Л. Г. Кодифікація пенсійного законодавства: передумови та проблеми // Тенденції розвитку науки трудового права та права соціального забезпечення : матеріали І Міжнар. наук.-практ. конф. Київ : Ніка-Центр, 2013. С. 634–638. 3. Вітка Ю. В. Недержавні пенсійні фонди: особливості цивільно-правового статусу : монографія. Київ : Експрес-Поліграф, 2010. 216 с. 4. Кузьменко С. Г. Про деякі проблемні питання переходу до накопичувальної системи пенсійного забезпечення. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2015. № 17. С. 4–6. 5. Нечай А. А. Проблеми правового регулювання публічних фінансів та публічних видатків : монографія. Чернівці : Рута, 2006. 264 с. 6. Про недержавне пенсійне забезпечення : Закон України від 09.07.2003 № 1057-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1057-15#Text>. 7. Підсумки розвитку системи недержавного пенсійного забезпечення станом на 31.12.2019. URL: [https://nfp.gov.ua/files/OgliadRinkiv/NPF/NPF\\_II\\_kv%202019.pdf](https://nfp.gov.ua/files/OgliadRinkiv/NPF/NPF_II_kv%202019.pdf). 8. Річний звіт Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/document/?id=10666647>. 9. Хлибова Т. О., Черненко К. П. Розвиток недержавних пенсійних фондів. *Молодий вчений*. 2017. № 7. С. 486–490. 10. Пахода С. С. Аналіз діяльності недержавних пенсійних фондів в Україні. *Ефективна економіка*. 2014. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3638>.





## УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19

УДК 005.95/.96

Рябенський М. Б.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто основоположні фактори та підходи до управління персоналом, які допоможуть в ефективному управлінні підприємством. Проаналізовано людський і кадровий ресурс у питанні підбору персоналу. Проаналізовано методи управління персоналом та його підбору з урахуванням робіт сучасних науковців.

**Ключові слова:** персонал, управління персоналом, методи управління персоналом, система управління персоналом, людський ресурс, кадровий склад.

**Annotation.** The article examined by main factors and approaches to personnel management that will help in effective enterprise management. Analyzed the human and human resource of personnel selection. The analysis of modern methods of personnel management and its selection, based on the work of modern scientists.

**Keywords:** personnel, personnel management, methods of personnel management, personnel management system, human resources, personnel.

У сучасних умовах важливим фактором на підприємстві є методи та система управління персоналом. Управління персоналом відрізняється різною специфікою, які можна відокремити, якщо ми відштовхуємося від цілей та завдань функціонування на підприємстві, від цього буде залежати інструментарій та технології управління. Сфера управління персоналом потребує системного й узагальненого аналізу, яке має привести до системного управління персоналу на підприємстві.

**Метою** статті є визначення та аналіз основних факторів, які впливають на управління персоналом на підприємстві. До них відносяться:

- аналіз характеристик основних прийомів і методів управління;
- зміст системи управління на підприємстві;
- основні фактори, які впливають на ефективність управління персоналом підприємства;
- принципи управління персоналом.

Фактор управління персоналом є одним з найважливіших факторів на підприємстві [12]. За основу було взято наукове обґрунтування теоретико-практичних засад управління персоналом та їх вплив на розвиток методів управління персоналом. Стаття передбачає аналіз управління персоналом і факторів, що впливають на управління.

Був проведений аналіз інформаційних і методичних матеріалів вітчизняних та закордонних науковців [14]. У факторах управління персоналом було розглянуто поняття персоналу та людського ресурсу.

Управління персоналом [3] – це сфера управлінської діяльності, об'єктом якої є людських ресурс. При управлінні персоналом використовується системний підхід, завдяки якому досягаються поставлені цілі на підприємстві.

Предмет управління персоналом – це відносини підлеглих і керівника. Суб'єкт управління персоналом [5] – це організація, яка наймає людський ресурс і займається кадровою політикою на підприємстві.

Людський ресурс – сукупність робітників із кваліфікацією до розробки або підтримки продукту або сервісу [8].

Зазначимо етапи управління персоналом:

1. Ціль – кадрове наповнення підприємства.
2. Підбір та оцінка кандидатів.



Визначення заробітної плати та мотиваційний аспект робітників [15]: оцінка роботи працівників; підготовка частки працівників, які стануть резервом керівного складу.

Завдяки системі управління персоналом забезпечуються склад менеджменту підприємства та її найбільш вигідне використання [17].

У рамках системи управління цілями персоналу є такі фактори, як [11]:

– зростання відповідального з високою кваліфікованістю персоналу, що є одним із ланки інструментів економічної ефективності підприємства;



Рис.1. Чинники, які мають вплив на систему управління персоналу підприємства

Управління персоналом підприємства ґрунтується на науково-практичних методах, які є обґрунтованими. Їх розділяють на 3 групи методів [2]: адміністративні (організаційно-розпорядчі), економічні та соціально-психологічні (рис. 2).

Адміністративні методи [1] (або організаційно розпорядчі) ґрунтуються на чіткій ієрархії підпорядкованості суб'єкта та її можна ще назвати «Метод батога та пряника». Цей метод регулюється через:

- нормативно-правові акти;
- організаційні схеми та робочі інструкції;
- накази оперативного характеру в процесі експлуатації робітника.

Найважливішою функцією є стабільне юридичне середовище та гарант прав і свобод робітників [7].

Адміністративні методи [9] ґрунтуються на мотивах поведінки, дисципліни праці та мотивації працівника. Має обов'язковий характер виконання.

Економічні методи [10] управління персоналом враховані на низці факторів і діляться на такі групи інтересів: індивідуальні; групові; колективні.

Підвищення ефективності роботи персоналу як раз іде за рахунок матеріально-грошового стимулювання і є найбільш ефективним серед методів стимулювання персоналу [6]. Економічні методи управління включають широке використання таких процедур, як планування, облік, контроль, економічний аналіз, оцінювання персоналу, мотивація та стимулювання.

Соціально-психологічні методи регулюються за рахунок моральних стимулів. В процесі дії цих методів розкриваються внутрішні проблеми працівника та його істинні потреби на певному місці роботи. Отже, це формується з допомогою [13]:

- формування доброзичливого психологічного клімату на підприємстві і творчої атмосфери;
- персональний приклад керівника та менеджменту підприємства;
- задоволення потреб працівників;
- соціальні норми поведінки;

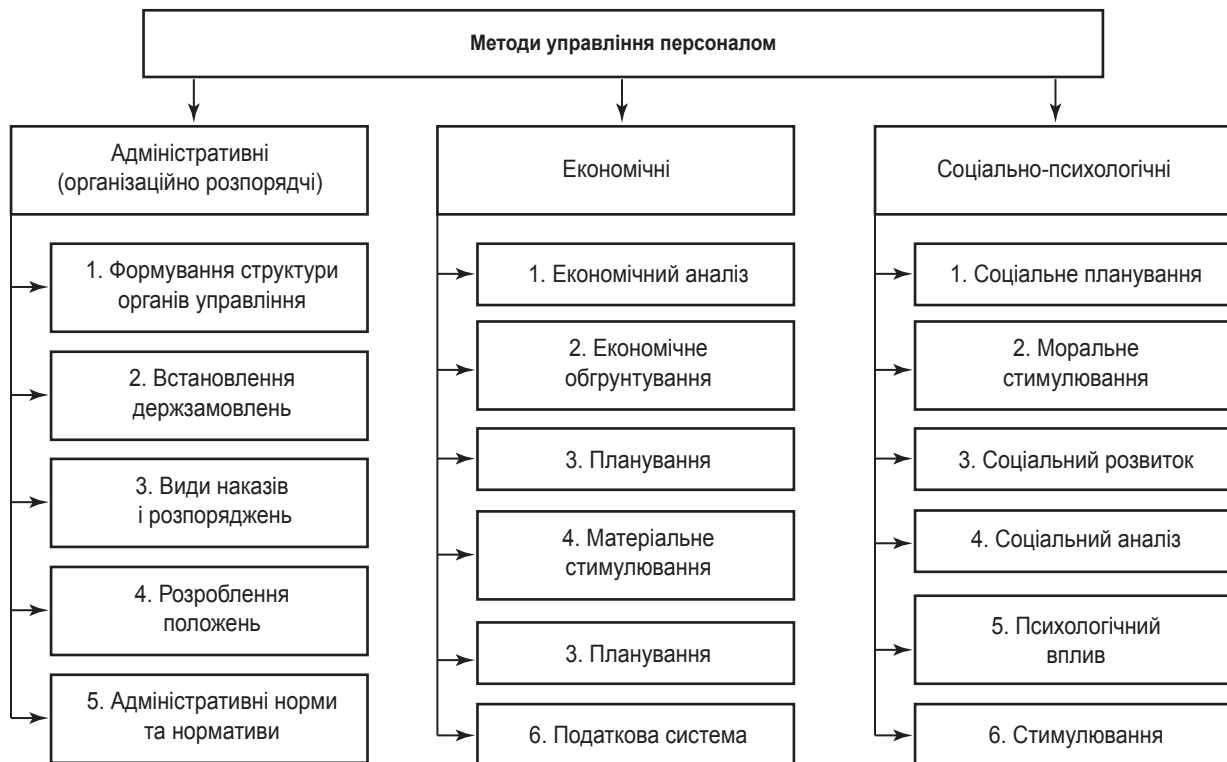


Рис. 2. **Методи управління персоналом**

- моральні догани та подяки;
- соціальний захист працівника.

Соціально-психологічні методи – це низка методів управління персоналом за допомогою психології та соціології.

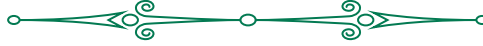
Отже, розглянувши методи управління та мотивації персоналу, ми дійшли висновку, що стимулювання ефективності праці за рахунок методів, перерахованих у статті, є одним із найважливіших факторів у системі ефективного управління підприємство та стимулюванні праці [4]. Система та методи управління персоналу є низкою дій топ-менеджменту компанії та підпорядкованих ним підрозділів, які при ефективно вибудованій системі мотивації персоналу виконують цілі підприємства.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Веретенникова Г. Б.*

**Література:** 1. Іванова А. О., Пуліна Т. В., Кутідзе Л. С. Упровадження досвіду японської системи управління персоналом на українських підприємствах. *Бізнес Інформ*. 2018. № 10. С. 398–403. 2. Мортіков В. Інституціональна ефективність технологій управління персоналом. *Україна: аспекти праці*. 2020. № 1. С. 18–23. 3. Сотнікова І. М. Теоретичне та методичне забезпечення системи управління персоналом для підвищення конкурентоспроможності підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Харків, 2020. 21 с. 4. Шаманська О. І. Стратегічне управління персоналом підприємства в сучасних умовах. *Економіка та держава*. 2019. № 12. С. 66–70. 5. Захарчин Г. М., Любомудрова Н. П. Нові аспекти управління персоналом в умовах побудови громадянського. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 5. С. 254–259. 6. Близнюк Т. П. Методологія управління персоналом у мультинаціональній компанії : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Харків, 2019. 40 с. 7. Achkasova O. V., Mazhnyuk L. O. Innovations in personnel management of domestic enterprises: trends and specificity. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 2. С. 202–207. 8. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г. А. Технології управління людськими ресурсами : навч. посіб. для здобувачів ступеня магістра за освітньою програмою «Менеджмент і бізнес-адміністрування». Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 511 с. 9. Селютін В. М., Яцун Л. М. Управління персоналом: Практикум : навч. посіб. Харків : ХДУХТ, 2018. 187 с. 10. Азарова А. О., Мороз О. О., Лесько О. Й., Романець І. В. Управління персоналом : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2014. 283 с. 11. Дяків О. П., Острроверхов В. М. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с. 12. Горленко О.А., Ерохин Д. В., Можяева Т. П. Управление



персоналом : учебник. Москва : Юрайт, 2019. 250 с. **13.** Исаева Е. М., Припорова Е. А. Управление персоналом : учебник. Москва : Юрайт, 2019. 168 с. **14.** Кибанова А. Я., Ивановская Л. В. Кадровая политика и стратегия управления персоналом : учеб.-практ. пособие. Москва : Проспект, 2020. 64 с. **15.** Кузина И., Панфилова А. А. Социология управления персоналом : учеб. пособие. Москва : Проспект, 2020. 160 с. **16.** Тебекин А. В. Стратегическое управление персоналом : учебник. Москва : КноРус, 2020. 720 с. **17.** Пугачев В. П. Управление персоналом организации : учебник и практикум для академического бакалавриата. Москва : Юрайт, 2019. 402 с.



## ЗАКУПІВЕЛЬНА ДІЯЛЬНІСТЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

УДК 658.7

Савченко А. С.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

***Анотація.** Визначено сутність поняття «закупівельна діяльність». Досліджено основні види закупівельної діяльності й особливості їх застосування.*

***Ключові слова:** діяльність, конкурентоспроможність, конкуренція, ефективність управління.*

***Annotation.** The essence of the concept of «purchasing activity» for an enterprise has been determined. The main types of procurement activities and the features of their application have been investigated.*

***Keywords:** activity, competitiveness, competition, management efficiency.*

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі розвитку підприємства логістична діяльність загалом та закупівлі зокрема відіграє більш важливу роль, ніж десятиліття тому. Логістика та закупівля почали бути розглядаються не лише з точки зору витрат, а й з точки зору задоволеності клієнтів. Крім того, закупівельна діяльність суттєво впливає на конкурентоспроможність підприємства за рахунок зменшення матеріальних витрат, які входять до складу структури витрат на виробництво продукції. Ці підприємства утворюють ланцюг вартості із постачальниками та споживачами.

Вони можуть впливати на здобуття стійкої конкурентної переваги на ринку. Цей вплив постачальників не обмежується зниженням витрат чи якості придбаних матеріалів, а може полягати у можливості формування доданої цінності для клієнтів у ланцюгу поставок. Враховуючи істотний вплив закупівельної діяльності підприємства на формування конкурентних переваг та здобуття позицій на ринку, позитивний досвід функціонування зарубіжних компаній у сфері закупівельної діяльності та логістики постачання потребує ґрунтовних досліджень та розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Логістичну діяльність підприємств та закупівель, зокрема, вивчали такі вчені, як А. Король, Є. Крикавський, К. Лайсонс, М. Гіллінгем, В. Писмак, В. Сисоєв, А. Чубала, Я. Віктор, Р. Неструй, К. Мазурек-Лопацинська, Р. Патора, М. Шимура-Тиць, Н. Чухрай та ін.

**Метою** статті є визначення сутності поняття «закупівельна діяльність».

Закупівельна діяльність торговельного підприємства – сукупність процесів дослідження ринку закупівлі та придбання у потрібний час необхідної кількості та якості товарних ресурсів з метою їхнього наступного



ефективного перепродажу для задоволення потреб його покупців та економічних інтересів торговельного підприємства [1].

Правильно організовані закупівлі товарів є важливою умовою для нормального функціонування підприємства та виконання планових завдань.

Щоб реалізувати весь потенціал оптимізації закупівель, урядові установи повинні вирішити низку проблем.

По-перше, ці установи часто не мають загального огляду всіх своїх витрат, оскільки закупівлі здійснюються багатьма департаментами незалежно один від одного і поза рамками будь-якої окремої процедури.

По-друге, управління бюджетом державних закупівель є потужним інструментом для досягнення різних цілей політики. У зв'язку з цим виникають ситуації, коли прагнення зменшити витрати поступається місцем зовсім іншим пріоритетам.

Таким чином, уряд прагне зміцнити економіку в цілому або посилити позиції окремих регіонів, галузей або компаній. Є дві основні причини державних установ.

По-перше, кар'єра закупівель, як правило, менш престижна, ніж кар'єра державного службовця, що ускладнює залучення та утримання перспективних працівників для відповідних відомств.

По-друге, організаційна культура, орієнтована на уникнення будь-яких помилок (наприклад, спрямована на «захист авторитету керівника»), прагне зберегти наявні процеси та функціональні обов'язки, не забезпечуючи потужних стимулів для встановлення та досягнення більш широкіх цілей [1].

Організація і здійснення діяльності з постачання підприємства, як правило, починається з вибору відповідних поданої заявки постачальників. Завершується процес постачання здійсненням вхідного контролю. Надходження матеріальних ресурсів на підприємство і розрахунки з постачальниками супроводжуються такими документами:

1. Договір – юридичний документ про передачу в обумовлений термін товарів, які випускаються або виробляються постачальником-продавцем, покупцеві для здійснення останнім підприємницької діяльності або для інших цілей, не пов'язаних з сімейним, особистим, домашнім або іншим використанням [1]. У ньому визначаються умови поставки, обов'язки і відповідальність кожної зі сторін.

2. Рахунок-фактура, платіжна вимога, платіжна вимога-доручення документи, які слугують підставою для оплати надходять матеріальних ресурсів.

3. Товарні і товарно-транспортні накладні – документи, які показують підставою для приходу матеріалів на склад підприємства.

4. Сертифікати, паспорта якості, специфікації – супровідні документи, які можуть бути особливо передбачені умовами поставки та відповідають за якість продукції.

Отже, на рівні підприємства закупівельна діяльність являє конкретний функціонал управління і контролю організації закупівельного підрозділу з метою оптимізації закупівель, пов'язаних з внутрішніми і зовнішніми потоковими діями, належною інформацією і фінансами.

Існує багато чинників, які впливають на значення і діапазон закупівельної діяльності. До найважливіших з них можна зарахувати електронні закупівлі, «худе» постачання і вплив чинника часу [4]:

1. Електронні закупівлі.

Е-закупівлі – це електронна інтеграція і управління цілісністю дій, пов'язаних з процесом закупівель, спираючись на системні рішення, уможливаючи ефективну співпрацю між покупцем та його постачальниками.

2. «Худе» постачання (англ. – *lean supply*). Цей вид постачання, трактований як аспект «схудлого» виробництва, визначається Ламмінгом Р. у [2] як «ситуація на підприємстві, яке має справу з динамічними конкурентами і орієнтоване на результати співпрацю у ланцюгу поставок, яка має на меті створення нової вартості за мінімальними повними витратами, при одночасному забезпеченні якнайкращого обслуговування кінцевого клієнта і якнайкращій якості продукту».

Висновки. Закупівельна діяльність торговельного підприємства – сукупність процесів дослідження ринку закупівлі та придбання у потрібний час необхідної кількості та якості товарних ресурсів.

Однією з важливих видів діяльності суб'єктів підприємництва є закупівельна діяльність, яка має стратегічне значення як для окремого підприємства, так і для учасників ланцюга поставок загалом.



Виникнення закупівельної діяльності, насамперед, пов'язане з вирішенням комплексу завдань і є рушійною силою в реалізації поставлених цілей підприємства. В основі закупівельної діяльності лежить рух матеріалів, сировини та комплектуючих, націлених на задоволення потреб виробництва й ефективного виконання виробничого плану.

Отже, в управлінні закупівельною діяльністю можна відокремити дві взаємопов'язані підсистеми: стратегічне та тактичне управління. Концептуальними рішеннями, які обумовлюють весь подальший процес управління, є: ступінь самостійності в її здійсненні, модель здійснення, тип співробітництва з ринком закупівель і ступінь участі постачальника в прийнятті рішень щодо планування та контролю закупівель, тип фінансування закупівельної діяльності, регламентація закупівельного процесу та механізми мінімізації збитків в процесі здійснення закупівель.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Авраменко О. В.

---

**Література:** 1. Савчук В. П. Фінансовий менеджмент підприємств: прикладні питання з аналізом ділових ситуацій. Київ : Максимум, 2001. 600 с. 2. Белінський П. І. Менеджмент виробництв та операцій. Київ : Центр навч. літ., 2005. 624 с. 3. Харрісон А., Ван Хоук Ремко Управління логістикою: розробка стратегій логістичних операцій / за наук. ред. О. Є. Міхейцева. Дніпропетровськ : Баланс Бизнес Букс, 2007. 368 с.



## ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ НАВЧАННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ МЕТОДАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

УДК 005.963:004

Самойленко А. А.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто наявні методи та підходи до управління навчання працівників на підприємствах. Проведено їх аналіз та порівняльна характеристика з урахуванням актуальності їх застосування в рамках інноваційної діяльності в сучасних умовах.

**Ключові слова:** інноваційні методи, навчання працівників, розвиток персоналу, навчання, конкурентоспроможність підприємств, інформаційні технології.

**Annotation.** The article considers the existing methods and approaches to the management of employee training in enterprises, their analysis and comparative characteristics, taking into account the relevance of their application in the field of innovation in modern conditions.

**Keywords:** innovative methods, employee training, staff development, training, enterprise competitiveness, information technology.

Управління персоналом посідає провідне місце в системі управління організації. Фокус на персонал і розвиток індивідууму в системі підприємства набуває актуальності, тому важливе розуміння щодо видів та під-



грунтя у рішенні навчання персоналу. Навчання персоналу та навчання для керівника мають іти паралельно та безперервно, але є різниця у кінцевому результаті та у підходах. Навчання керівництва надалі спричиняє розвиток та збільшення ефективності виробництва усього підприємства або конкретного підрозділу, яким завідує цей керівник.

Для персоналу, оскільки він є рушійною силою кожного підприємства, навчання дає розвиток на різних рівнях і мотивацію до подальшої роботи та розвитку підприємства. Проблема у тому, що навчання персоналу залежатиме від якості навчання та від якості його проведення, адже без належної перевірки та уведення навчання саме у технологічний процес використовують різні підходи до навчання [1; 2].

Підходи до навчання:

– пасивні:

- випадковий – ситуаційні спонтанні рішення керівництва виходячи з життєвих подій, наприклад, приїхав лектор у місто;
- бюджетний – у компанії виділяється певна сума на проведення навчання для працівників на курси підвищення кваліфікації, тренінги тощо. І потім цей бюджет розподіляють;

– активні:

- реактивний – проблемно-ситуаційний підхід в навчанні персоналу застосовують в умовах явних труднощів у діяльності організації, які обумовлені низькою кваліфікації персоналу. Низька кваліфікація, своєю чергою, може пояснюватися вибагливістю клієнта, появою нових конкурентів, технологічним апгрейдом, що супроводжується зміною вимог до співробітників. Цей підхід має короточасний характер і націлений на розв'язання проблеми тут і зараз;
- підтримувальний – націленість на актуальні потреби бізнесу. Будь-які нововведення – технологічні, економічні та ін., – супроводжуються процедурами перенавчання персоналу. Такий підхід дозволяє компанії триматися на плаву, але не здатний забезпечити зростання авторитету компанії в питаннях інноваційності та високого рівня кадрового потенціалу;

– проактивні:

- цільовий – у компанії проектують майбутню діяльність згідно зі своєю стратегією розвитку, що дозволяє заздалегідь підготувати фахівців, потреба в яких виникне через деякий час. В умовах стратегічного підходу велика увага приділяється особистісному розвитку співробітників, їх креативності, ініціативності, самостійності в прийнятті рішень, інтелектуальним здібностям і т. д.

Навчання у період карантину спочатку тимчасово зупинилось, а потім почало новий етап, тому що через пандемію багато платформ для дистанційного навчання набули популярності та доступності. Визначним фактором у використанні інноваційних підходів та методів до навчання працівників на підприємстві стала перспектива на майбутнє з виходом після дистанційної роботи в офіси та майбутньої боротьби за клієнтів. Конкурентоспроможність у наш час залежить не тільки від нового продукту чи послуги, а й від кваліфікованості працівників.

За допомогою комплексів різноманітних вправ і розв'язування ситуаційних кейсів у процесі навчання працівників розвивається здатність швидко орієнтуватися в умовах ринкового середовища, які увесь час змінюються. Згідно з прогнозами фахових спеціалістів на ринку праці [3] для формування майбутніх висококонкурентних спеціалістів визначальним стане формування та розвиток у них комплексу таких здібностей і навичок:

– креативність і інновативність – головні риси в майбутній перспективі, розвиток яких тісно пов'язується із застосуванням інноваційних синектичних методів, особливий акцент при використанні яких у сучасну цифрову епоху має здійснюватися на новітніх smart-технологіях;

– здатність швидко навчатися – характеристика, що вже зараз має високий попит серед роботодавців і дає змогу працівникам у короткий термін користуватися широким комплексом засобів вирішення поставлених завдань і пов'язаних із цим проблем;

– відкритість і комунікативність – здібності, що дозволяють налагоджувати ділові зв'язки, сприймати, доповнювати та зрозуміло і доступно презентувати, доносити й обґрунтовувати ідеї та позиції;

– рефлексія – здатність опосередковано оцінювати свої думки, ідеї, стан, вчинки, рівень стороннього впливу на них, співвідносити підсумковий результат дій із поставленою метою, визначати межі власних знань і можливостей, допускати існування інших точок зору;



- лідерство – особистісна риса, що, виходячи із сутності взаємовідносин у бізнесі, є потрібною для впливу, просування та відстоювання інтересів, налагодження ефективної роботи колективу організації на певному рівні;
- здатність командної роботи – здібність активно долучатися до створення творчого замислу учасників певної групи, розвивати та просувати напрацьовані ідеї, вступати у продуктивну співпрацю для досягнення загальної мети;
- тайм-менеджмент – уміння ефективно розподіляти робочий час з метою досягнення максимальної продуктивності;
- критичне мислення – здібність приймати детально осмислені творчі рішення з максимальним урахуванням усіх факторів, переваг, недоліків, коротко-, середньо- та довготермінових результатів дій.

Підсумовуючи, можна зазначити розвиток soft-skills як один із важливих навичок персоналу. Soft skills – (англ. «м'які» навички) універсальні компетенції, які набагато важче виміряти кількісними показниками. Іноді їх називають особистими якостями, тому що вони залежать від характеру людини і купуються з особистим досвідом. Приклади soft-skills: такі соціальні, інтелектуальні та вольові компетенції, як комунікабельність, вміння працювати в команді, креативність, пунктуальність, врівноваженість [4].

Розглянемо нові платформи та методи навчання в них.

Використання зручних платформ спілкування таких як Instagram, Telegram, але це не означає, що хмарні платформи зв'язку вимруть, тому що вони зручніші, надійніші та безпечніші для великих компаній. Використання соціальних мереж як платформи для навчання стає не тільки трендом, а я дуже зручним рішенням. Доведено, що за допомогою навчання з мобільних пристроїв, таких як мобільний телефон і планшет, підвищується швидкість навчання на 45 % порівняно з тим самим обсягом опрацьованої інформації на комп'ютері [5].

Платформи Zoom та Google Meeting дають можливість збирати кімнати для навчання з великою кількістю користувачів, транслявати екран кожного учасника конференції та відео- аудіодзвінки. Ці платформи за період карантину здобули найбільшого розповсюдження та популярності, тому що вони прості у використанні та здебільшого безкоштовні.

Internet-платформа для навчальних дискусій Meeto, що трансформує тренінги, заняття та зустрічі шляхом ширшого залучення та активізації уваги аудиторії. Важливою перевагою використання Meeto є збереженість усіх даних, використовуваних у дискусіях і темах, на спеціальному сервері. Система Meeto є доступною та простою в користуванні зі смартфонів, планшетів, ноутбуків, стаціонарних комп'ютерів студентів і викладачів, має зрозумілий і зручний інтерфейс, дозволяє економно застосовувати Internet-трафік. Додатковими перевагами Meeto є можливість проведення онлайн-опитувань, розміщення презентацій у форматі Power Point, зображень, відео та звукових матеріалів і Internet-посилань

Prometheus (<https://prometheus.org.ua/>) – це український проєкт масових відкритих онлайн-курсів, який був створений у 2014 р. Примаченком І. та Молчановським О. Перевагами цього проєкту є те, що більшість курсів подається українською мовою, курси є безкоштовними і доступними в мережі в будь-який час, курси побудовані за системою пов'язаних між собою 230 циклів [5].

Coursera (<https://www.coursera.org/>) пропонує своїм слухачам сотні безкоштовних онлайн-курсів з різних дисциплін, у разі успішного закінчення яких користувач отримує сертифікат про проходження курсу. Курси є безкоштовними, але для тих, хто хоче отримати сертифікат із персональною верифікацією, передбачені платні сертифікати для окремих курсів. Протягом навчання студент повинен переглядати відеолекції, які надсилаються йому щотижня, читати рекомендовані статті та виконувати домашні завдання. Деякі курси мають українські субтитри. Останнім часом курси на Coursera суттєво поглибились та почали об'єднуватися в спеціалізації.

EdEra (<https://www.ed-era.com>) – український освітній проєкт, що створює повноцінні онлайн-курси та супроводжувальні матеріали широкого профілю. Усі курси тут безкоштовні, але після закінчення кожен охочий може віддячити проєкту. До кожної лекції (коротких відео, запитань і завдань для кращого засвоєння матеріалу) додається супутній матеріал – конспект з ілюстраціями та поясненнями. Кожного тижня студенти здають домашнє завдання, а в кінці курсу – іспит. Навчатись можна в будь-який зручний час, а успішність підтверджується сертифікатом.

Оскільки дистанційне навчання сильно розвинулось, то можна порівняти всі методи дистанційного та онлайн навчання з офлайн-навчанням, аби визначити, який підхід до навчання є кращим. Порівняння наведено у табл. 1.



Таблиця 1

**Переваги та недоліки методів навчання працівників в умовах інноваційної діяльності**

Метод	Переваги	Недоліки
Система дистанційного навчання	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Всі інструменти і матеріали курсу зосереджені в одному місці.</li> <li>– Аналітика активності як групи в цілому, так і кожного окремого співробітника.</li> <li>– Доступність.</li> <li>– Використання нових методів (гейміфікація, персональне навчання та ін.).</li> <li>– Цілодобова підтримка.</li> <li>– Економія часу методиста та тренера.</li> <li>– Самонавчання в міру спілкування з людьми.</li> <li>– Необмежена кількість учасників</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Немає безпосередньої взаємодії з тренером.</li> <li>– Невеликий контроль, коли проходить процес навчання.</li> <li>– Необхідна мотивація від працівника</li> </ul>
Офлайн-навчання	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Дозволяє в стислі терміни в концентрованому вигляді озброїти знаннями основ науки і зразків способів діяльності.</li> <li>– Забезпечує міцність засвоєння знань і швидке формування практичних умінь і навичок.</li> <li>– Безпосереднє управління процесом засвоєння знань і навичок попереджає поява прогалин у знаннях.</li> <li>– Живе спілкування з аудиторією</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Орієнтовано більше на пам'ять, ніж на мислення («школа пам'яті»)</li> <li>– Мало сприяє розвитку творчості, самостійності, активності.</li> <li>– В недостатньому ступені враховується індивідуальні особливості сприйняття інформації.</li> <li>– Превалює суб'єктивно-об'єктивний стиль відносин між викладачем і учнями.</li> <li>– Прив'язка до часу (тренер і працівник можуть знаходитися в різних часових поясах).</li> <li>– Немає можливості відстежити прогрес кожного працівника</li> </ul>

Джерело: складено автором на основі [6; 7]

Отже, можна зазначити, що дистанційне навчання є майбутнім для підприємств, що хочуть розвиватися і вкладати знання в їх працівників. Висновок щодо поголового використання дистанційного навчання неможливий через те, що потрібно враховувати специфіку підприємства, а також індивідуальні переваги кожного учасника. На мою думку, змішаний тип навчання дуже добре підходить для всебічного розвитку працівників з використанням різних типів навчання та підходів до нього буде більший результат.

*Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Мартиненко М. В.*

**Література:** 1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. URL: [https://cul.com.ua/preview/upr\\_personal\\_balab.pdf](https://cul.com.ua/preview/upr_personal_balab.pdf). 2. Stoyanova T, Koev S. R., Stoyanov P. P., Zhyvko Z., Laptiev V. Strategic management of the personnel development of industry companies. *Academy of Strategic Management Journal*. 2019. Vol. 18. No. 3. P. 6. 3. Притульська Н., Андрюшко Д. Застосування Смарт-технології MEETOO в освіті. SMART-освіта: ресурси та перспективи. 2018. С. 225–228. 4. Биккулова О. Что такое hard и soft skills? В чем разница? Что важнее? URL: <https://proforientator.ru/publications/articles/chto-takoe-hard-i-soft-skills-v-chem-raznitsa-chto-vazhnee.html>. 5. Кубова С., Мініч О., Бірюкова А. Цифрова адженда України – 2020 / Проект Міністерства економічного розвитку та торгівлі України. Грудень, 2016. 90 с. 6. Переваги та недоліки традиційної системи навчання. Сутність, переваги та недоліки традиційного навчання. URL: <https://apriori-nauka.ru/uk/education/dostoinstva-i-nedostatki-tradicionnoi-sistemy-obucheniya.html>. 7. Мартиненко М. В., Лисиця Н. М. Інноваційний розвиток професійної освіти за принципами безперервності та адаптивності // Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків – м. Торунь, 3–4 бер. 2020 р.). Харків : ФОП Панов А. М., 2020. С. 140–141.





## БЕНЧМАРКІНГ ЯК КОМПЛЕКСНИЙ МЕТОД ОЦІНКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 338.1

Свердліна К. К.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто питання щодо важливості застосування методів оцінки стратегії розвитку підприємства. Проаналізовано переваги та недоліки комплексних методів оцінки стратегії розвитку організації. Розкрито сутність терміна «бенчмаркінг», приведено його основні види, етапи та недоліки застосування.

**Ключові слова:** стратегія розвитку, оцінка стратегії, бенчмаркінг, конкурентоспроможність, еталон.

**Annotation.** The question of the importance of using methods to assess the development strategy of the enterprise was considered in the article. The advantages and disadvantages of comprehensive methods for assessing the development strategy of organizations were analyzed. The essence of the term «benchmarking» is disclosed, its main types, stages and disadvantages of application were provided.

**Keywords:** development strategy, strategy evaluation, benchmarking, competitiveness, benchmark.

На кожному етапі розвитку підприємства постають питання визначення ефективності прийнятих керівництвом стратегічних рішень щодо управління та забезпечення розвитку суб'єкта господарювання для досягнення максимального результату. Для визначення ризиків і можливих наслідків управлінського рішення, здійснення вибору стратегії розвитку, яка змогла б найбільшою мірою досягнути стратегічних цілей підприємства, постає актуальною задачею визначення та використання ефективних методів, що дозволяють оцінити ступінь результативності обраної стратегії.

**Метою** статті є дослідити наявні методичні підходи до оцінювання обраної стратегії розвитку підприємства та проаналізувати найбільш ефективний метод.

Формування стратегії розвитку суб'єкта господарювання – це важлива і відповідальна робота на підприємстві, від якої залежить його майбутній стан. Цей процес є мистецтвом управлінського персоналу, яке проявляється у оптимальному використанні наявних ресурсів, своєчасному реагуванні на мінливі умови навколишнього середовища та дозволяє домогтись певних конкурентних переваг і забезпечує підприємству ефективну діяльність і тривалу життєздатність [4].

Застосування різних методологічних підходів до оцінки стратегії розвитку суб'єкта господарювання дозволяє отримати найбільш повне уявлення про рівень ефективності стратегії, оскільки враховує чинники як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, рівень фінансової стійкості організації і реальне становище підприємств-конкурентів. Обираючи метод оцінки стратегії розвитку підприємства, необхідно враховувати такі критерії: найменші витрати часу; достовірність і повнота інформації; мінімальна погрішність та об'єктивність [1].

У сучасних умовах існує велика кількість різних методів аналізу й оцінки стратегії розвитку підприємств, серед яких слід відносити: графічні, матричні, індексні, аналітичні та комплексні. Оскільки вибір окремих методів оцінки обраної стратегії розвитку організації не дає змогу розширено дати характеристику результативності даної стратегії розвитку, то справедлива оцінка може бути отримана тільки при використанні комплексного підходу до аналізу ефективності стратегії.

Комплексні методи оцінки стратегії розвитку підприємства орієнтовані на максимальний розгляд і облік усіх аспектів діяльності суб'єкта господарювання, їх взаємозв'язок і взаємообумовленість. Цей вид методів ґрунтується на застосуванні групових, інтегральних та змішаних показників. Оцінка здійснюється шляхом зіставлення показників аналізованого суб'єкта підприємницької діяльності з аналогічними показниками еталона. Перевагою застосування комплексних методів є простота розрахунку і можливість однозначної інтерпретації результатів, а основним недоліком постає неповна характеристика діяльності організації [3].



Одним із найвідоміших комплексних методів оцінки стратегії розвитку підприємства є метод бенчмаркінгу. Термін «бенчмаркінг» в перекладі з англійської мови означає «еталонне тестування». В загальному трактуванні бенчмаркінг – це спосіб оцінки стратегій і цілей роботи організації в порівнянні з першокласними підприємницькими структурами для визначення свого місця на конкурентному ринку [5].

Головною метою бенчмаркінгу є знаходження та ефективне впровадження сильних сторін і досвіду конкурентоздатнішого підприємства, а також закріплення позицій в зайнятому сегменті; тобто виявлення невідповідності між поточною діяльністю і кращою практикою, з метою визначення і потім усунення причин, які не сприяють досягненню стратегічних цілей організації.

Цей метод є безперервним і тривалим процесом, який складається з послідовних етапів, серед яких [6]: планування (збір інформації, пошук еталона та показників, за якими здійснюватиметься порівняння), аналіз (визначення слабких місць у діяльності підприємства, недоліків і причин їх виникнення) та впровадження (реалізація заходів для нейтралізації виявлених слабких місць).

Залежно від пріоритетів, цілей, завдань і напрямів підприємства можна керуватися різними видами бенчмаркінгу, які наведені у табл. 1 [2; 7].

Таблиця 1

#### Аналіз характеристики видів бенчмаркінгу

№ з/п	Види бенчмаркінгу	Характеристика
1	Внутрішній бенчмаркінг	Полягає у співвідношенні ефективності діяльності підрозділів усередині організації. Такий підхід простий у зборі необхідної інформації але обмежений в можливостях зіставлення товарів і послуг, тому результати можуть мати відхилення
2	Бенчмаркінг конкурентоспроможності	Метод орієнтований на моніторинг ринку, аналіз і зіставлення результатів діяльності організацій, у яких є конкурентна перевага в тій ніші, яка зайнята
3	Поєднаний бенчмаркінг	В основі лежать комунікаційні процеси по обміну інформацією між підприємствами, що стосується цінової політики організації. Тому найважливішим елементом для успішної реалізації є створення інформаційної безпеки
4	Функціональний бенчмаркінг	Полягає у зіставленні ефективності певних функцій на підприємстві щодо інших організацій в тій же галузі
5	Узагальнений бенчмаркінг	В основі лежать співвідношення успішних і найбільш результативних сторін підприємств. Цей підхід дозволяє отримати різний досвід від підприємств різних галузей, при цьому розширюючи спектр організації, що дозволяє отримати цінну і важливу інформацію, яка потрібна для підвищення рівня конкурентоспроможності

Основною проблемою впровадження бенчмаркінгу є недоступність і неповнота інформації. Значна кількість підприємств беруть приклад з іноземних організацій, але є вірогідність, що з українським менталітетом не вдасться впровадити ці пропозиції. Але якщо брати за еталон для порівняння вітчизняне підприємство, то небагато підприємств в умовах кризи можуть мати стабільні показники ефективності своєї діяльності [7].

Таким чином, вибір методології оцінки стратегії розвитку організації є важливим етапом при завершальному етапі формування стратегії на підприємстві. Керівництво суб'єкта господарювання повинно розуміти, що кожен з методів має перелік як переваг, так і недоліків, тому слід приділяти увагу комплексним підходам до оцінки обраної стратегії.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Небилиця О. А.

**Література:** 1. Богацька Н., Цинкобур Л. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2017. № 4 (44). С. 599–603. 2. Джамалдинова М., Курдюкова Н. Конкурентно-інтегрований бенчмаркінг як інструмент підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. *Вопросы региональной экономики*. 2018. № 2 (35). С. 32–39. 3. Кайбалина Н., Макаров В. К вопросу анализа и оценки уровня конкурентоспособности предпринимательских структур. *Проблемы теории и практики предпринимательства*. 2017. № 3 (63). С. 93–96. 4. Крочак М. Формування стратегії розвитку промислових підприємств в умовах невизначеності. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2017. № 1 (7). С. 85–90. 5. Майорова Д. Бенчмаркінг як інструмент стратегічного менеджмента. *Економика и управление в XXI веке: тенденции развития*. 2016.



С. 104–107. **6.** Чумак М. Підвищення конкурентоспроможності підприємств України за допомогою бенчмаркінгу. *Проблеми та перспективи реалізації та впровадження міждисциплінарних наукових досягнень*. 2020. № 1. С. 31–34. **7.** Якушенко М. Бенчмаркінг в промисловій сфері і сфері послуг. *Вестник магистратуры*. 2017. № 12-4 (75). С. 77–80.



## АНАЛІЗ ТА ЕКОНОМІЧНИЙ ЗМІСТ ІННОВАЦІЙНОГО МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

УДК 658.589

Свириденко В. В.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У результаті аналізу підходів до трактування сутності поняття «інноваційний маркетинг» запропоновано власне узагальнене визначення. Досліджено принципи та завдання інноваційного маркетингу на підприємстві, а також визначено особливості маркетингового підходу при здійсненні інноваційної діяльності у виробничій діяльності підприємства.

**Ключові слова:** інноваційний маркетинг, етапи, формування завдання, інноваційна діяльність, процес, діяльність підприємства.

**Annotation.** As a result of the analysis of approaches to the interpretation of the essence of the concept of "innovative marketing", a generalized definition is proposed. The principles and tasks of innovative marketing at the enterprise have been investigated, and the features of the marketing approach in the implementation of innovative activities in the production activities of the enterprise have been determined.

**Keywords:** innovative marketing, stages, task formation, innovative activity, process, enterprise activity.

**Постановка проблеми.** За сучасних умов господарювання українських підприємств одним із найактуальніших напрямів забезпечення конкурентних переваг підприємства залишається необхідність активізації інноваційної маркетингової діяльності. Посилення конкуренції між виробниками, підвищення вимог споживачів до товарів і послуг являють собою головні фактори, що мотивують підприємства до впровадження нововведень у маркетинговій діяльності. В першу чергу, це сприятиме застосуванню найсучасніших методів просування продукції та послуг.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Ключові питання інноваційної діяльності підприємств, у тому числі й в маркетинговому аспекті, досліджено в роботах таких зарубіжних і вітчизняних учених, як: Антонюк Л., Поручник А., Савчук В., Аньшин В., Ілляшенко С., Волков О., Денисенко М., Гречан А., Микитюк П., Покропивний С., Каракай Ю., Матковська Я., Ковальчук С. та ін. Проте динамічний розвиток маркетингового середовища потребує систематичного аналізу й удосконалення маркетингової діяльності підприємства шляхом розробки та впровадження інновацій.

**Метою** статті є аналіз теоретичних положень організації інноваційного маркетингу на підприємстві.



**Виклад основного матеріалу.** Під інноваційним маркетингом слід розуміти концепцію ведення бізнесу, яка передбачає створення вдосконаленої або принципово нової продукції (виробу, технології, послуги, управлінського рішення) – інновації – і використання в процесі її створення та розповсюдження вдосконалених чи принципово нових – інноваційних – інструментів, форм та методів маркетингу з метою більш ефективного задоволення потреб як споживачів, так і виробників. Інакше кажучи, підприємство виробляє інновації, перш за все такі, які задовольняють як потреби споживачів, так і його власні потреби, і використовує інноваційні підходи для реалізації засад маркетингу.

Різні вчені трактують поняття «інноваційний маркетинг» залежно від об'єкта та предмета свого дослідження.

Ілляшенко С. розуміє його як діяльність підприємства, що спрямована на пошук нових сфер і способів використання потенціалу підприємства, розроблення на цій основі нових товарів та технологій і їх просування на ринку з метою задоволення потреб і запитів споживачів більш ефективним, ніж конкуренти, способом, отримання за рахунок цього прибутку та забезпечення умов тривалого виживання і розвитку на ринку [6].

Льдеменов С. зазначає, що інноваційний маркетинг – перш за все об'єктивувати тип виробничо-господарської діяльності фірми або установи, спрямований на оптимізацію та контроль за інноваційною і виробничо-збутовою діяльністю організації, на основі дослідження і активного впливу на ринкові умови підприємства [4]. Вчений стверджує, що інноваційний маркетинг – концепція маркетингу, згідно з якою організація повинна безперервно вдосконалювати продукти і методи маркетингу. Логіка розвитку бізнесу вимагає підвищення рентабельності виробництва і розширення асортименту. Обидві ці цілі або одну з них можна досягти, розробляючи нові продукти [1].

Проведений аналіз різних підходів до трактування сутності інноваційного маркетингу дозволяє запропонувати власне бачення на це поняття. За результатами проведеного дослідження сутності і змісту поняття можна зробити висновок, що інноваційний маркетинг – це діяльність, спрямована на пошук нових сфер і методів просування, продажу, ціноутворення та місце продажу на ринок продукції підприємства для максимального задоволення потреб і запитів споживачів з метою максимізації прибутку та забезпечення умов тривалого виживання і розвитку підприємства.

Серед основних принципів інноваційного маркетингу виділяють: «націленість на досягнення кінцевого практичного результату інновації; орієнтація на завоювання певної частки ринку нововведень згідно з довготерміновою метою, на яку орієнтований інноваційний проект; інтеграція дослідницької, виробничої та маркетингової діяльності в систему менеджменту підприємства; орієнтація на довготермінову перспективу, що потребує проведення маркетингових досліджень, отримання на їх основі інновацій, які забезпечують високоефективну господарську діяльність; використання взаємозалежних і взаємоузгоджених стратегій та практики активного пристосування до вимог потенційних споживачів інновації з одночасним цілеспрямованим впливом на їх інтереси» [2, с. 163].

Маркетинговий підхід при здійсненні інноваційної діяльності у виробничій сфері охоплює етапи:

- 1) виявлення незадоволених потреб;
- 2) генерування та вибір науково-технічних ідей;
- 3) розроблення задуму;
- 4) формування стратегії маркетингу;
- 5) аналіз можливостей виробництва та збуту;
- 6) виконання НДДКР;
- 7) виготовлення дослідного зразка;
- 8) тестування інновації;
- 9) розгортання серійного (масового) виробництва [3, с. 314].

Деякі етапи маркетингової діяльності з метою скорочення фінансових витрат і тривалості інноваційного процесу можуть об'єднуватися або здійснюватися паралельно.

З огляду на вищезазначене одну із провідних ролей у забезпеченні успіху ринкової діяльності підприємства, яке займається інноваційною діяльністю, відіграє маркетинг (рис. 1).

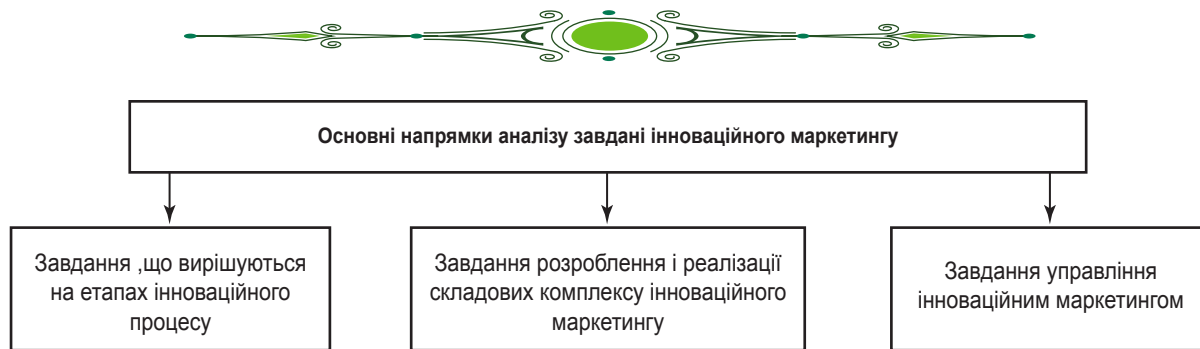


Рис. 1. Особливості формування завдань інноваційного маркетингу

Ця роль полягає в орієнтації виробництва і збуту на більш повне, ніж у конкурентів, задоволення наявних потреб споживачів за допомогою різного роду інноваційних перетворень, у формуванні та стимулюванні попиту на принципово нові інноваційні продукти, які призначені для задоволення потреб споживачів [7, с. 14].

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно дотримуватися двох напрямів у діяльності – розробляти та впроваджувати інновації і реалізовувати комплекс маркетингу, а саме: товар, ціну, розподіл та просування. Про це ще на початку другої половини минулого сторіччя говорив такий відомий вчений у галузі маркетингу та менеджменту, як Ф. Котлер [1, с. 12].

Маркетинг інновацій повинен базуватися на системі методологічних принципів, що показують послідовність прогресу та ключові особливості інноваційних товарів: інтерпретація запитів, розвиток попиту, стратегічна орієнтація, координація, гнучкість, оптимальність, адекватність, обґрунтованість, неперервність, соціальна відповідальність та ефективність [5, с. 202].

На стадії зростання інноваційний маркетинг стимулює попит за допомогою агресивної реклами, а на стадії зрілості вже готується до виходу модифікація товару або ще один новий продукт. Інноваційний маркетинг націлений не тільки на завоювання нових покупців, а й на оптимальне використання конкурентних переваг компанії, збільшення і розширення сфер впливу, експансію на нові ринки [4]

Крім того, інноваційний маркетинг передбачає використання творчих підходів у всіх сферах діяльності підприємства, орієнтує на постійний пошук ідей, їхнє впровадження з метою вдосконалення технологій підприємства і створення конкурентоспроможних продуктів.

**Висновки.** За результатами аналізу підходів вчених до визначення сутності поняття «інноваційний маркетинг» запропоноване власне узагальнене поняття, яке визначає інноваційний маркетинг як діяльність, спрямовану на пошук нових сфер і методів просування на ринок продукції підприємства для максимального задоволення потреб і запитів споживачів з метою максимізації прибутку та забезпечення умов тривалого виживання і розвитку підприємства. Отже, задля ефективного застосування інноваційного маркетингу на підприємстві його впровадження та управління повинно ґрунтуватися на базових принципах і виконуватись відповідно до завдань, які відповідають головним цілям підприємства.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Демченко Г. В.

**Література:** 1. Білоконь О. І. Обстеження інноваційної діяльності промислового підприємства. URL: [https://ukrstat.org/uk/metaopus/2015/1-2\\_07\\_02\\_01\\_2015.htm](https://ukrstat.org/uk/metaopus/2015/1-2_07_02_01_2015.htm). 2. Загорная Т. А. Інноваційні орієнтири в управлінні конкурентоспроможністю підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2010. № 2. С. 117–124. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi\\_2010\\_2\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2010_2_15). 3. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком : навч. посіб. Суми : Університет. кн. ; Київ : ВД «Княгиня Ольга», 2005. 324 с. 4. Костина О. Маркетинг інновацій в промисленості. *Вестник ТИСБИ*. 2003. № 3. С. 45–56. 5. Маркетингова діяльність промислових підприємств та тенденції її розвитку. Теорія і практика маркетингу в Україні : монографія / за наук. ред. А. Ф. Павленка. Київ : ХНЕУ, 2005. С. 183–212. 6. Мельников О. Н., Шувалов В. Н. Инновационная активность как фактор повышения конкурентоспособности предприятия // Библиотека креативной экономики. URL: <http://creativeconomy.ru>. 7. Шовкалюк В. С. Інноваційний розвиток України. URL: [http://www1.nas.gov.ua/publications/books/serii/academy/1102010/Documents/2013\\_7/Nauka\\_Ukr\\_V7\\_4.pdf](http://www1.nas.gov.ua/publications/books/serii/academy/1102010/Documents/2013_7/Nauka_Ukr_V7_4.pdf).



## АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ТЕРМІНІВ ПОНЯТТЯ «РЕКЛАМА»

УДК 655.5

Скачко Д. Т.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Розглянуто сутність і значення понять «реклама» і «інформація». Основне призначення рекламної інформації полягає у формуванні або підтримці обізнаності невизначеного кількості споживачів реклами та їх інтерес щодо об'єктів реклами.

**Ключові слова:** реклама, інформація, діяльність, популяризація.

**Annotation.** The article considers the essence and the meaning of «advertising» and «information». The main purpose of advertising information is to form or support the awareness of an indefinite number of advertising consumers and their interest in advertising objects.

**Keywords:** advertising, information, activities, promotion.

Прогресивний розвиток економіки багатьох країн світу обумовлює активну роль інформаційної інфраструктури, частиною якої виступає реклама. Завдяки існуванню реклами, інформації про виробників певних товарів і самі товари набувають широкого поширення, сприяючи розвитку конкуренції та усуненню монополізації у відповідних галузях економіки. При цьому інформаційна обізнаність учасників господарських відносин досягається завдяки комплексному впливу різних засобів поширення реклами.

Термін «реклама» в довідково-енциклопедичних працях, законодавстві та на побутовому рівні здається зрозумілим і усталеним, однак лише на перший погляд. Варто звернутися до юридичних та економічних словників, енциклопедій, щоб зрозуміти, наскільки неоднозначним є визначення в них поняття реклами.

Саме цим зумовлена актуальність цього наукового дослідження.

Актуальність предмета дослідження зумовлена й тим, що поняття реклами переважно досліджувалося в працях учених-економістів і соціологів. Зокрема, слід назвати роботи в сфері реклами зарубіжних економістів: Б. Кортленд, Ч. Г. Сендіджа, В. Фрайбургер, К. Ротцолл, А. Дейян.

**Метою** цієї статті є аналіз понять «інформація» і «реклама» і їх складових.

Інформація – виклад, роз'яснення матеріалу. Інформація може бути представлена у формі тексту, числових знаків, графічного зображення, набору звуків [1].

Як правило, інформаційна діяльність є складовою ділових комунікацій і актуалізується у зовнішньому і внутрішньому середовищі організації і підприємств. Інформаційна діяльність є основою стратегії просування продукції. Маркетингова інформація є втіленням ділових комунікацій, їх пропагандистського впливу на споживача.

Існує також таке поняття, як проплачена інформація – реклама – поширення проплаченої замовником інформації будь-яким способом, в будь-якій формі з метою залучення уваги як можна більшої кількості покупців, формування іміджу продукту і підтримки рівня зацікавленості в ньому [2].

Рекламу слід відносити до масової інформації, оскільки вона поширена на невизначене коло споживачів реклами.

Оскільки реклама визначена Законом як інформація, що не вважаються рекламою різного роду спеціальні заходи або організовані події, призначені для поширення рекламної інформації (рекламні акції).

До рекламної відноситься інформація про певні об'єкти: особи і товари. Слід зазначити, що, наприклад, соціальна реклама може мати й інші об'єкти (наприклад, цінності, погляди тощо).

Рекламна інформація може поширюватися в будь-якій формі, тобто за допомогою будь-яких носіїв і засобів, причому як передбаченими положеннями Закону, так і будь-якими іншими. Фактично формою поширення реклами може бути будь-який яка форма поширення масової інформації.



Основне призначення рекламної інформації полягає у формуванні або підтримці обізнаності невизначеного кількості споживачів реклами та їх інтерес щодо об'єктів реклами.

Важливою характеристикою, яка відрізняє рекламну інформацію від звичайної інформації, є її чітко визначений «замовний», оплачуваний характер [3, с. 5].

Досліджуючи сферу розміщення реклами, необхідно перш за все, зупинитися на з'ясуванні сутності терміна «реклама» (табл. 1).

Таблиця 1

**Визначення поняття «реклама»**

Автори	Визначення	Джерело
Мочерний С. В.	цільова інформація про споживчі властивості товарів і послуг з метою їх популяризації та збуту	[4, с. 277]
Шемшученко Ю. С.	спеціальна інформація про осіб чи продукцію, яка розповсюджується в будь-якій формі і в будь-який спосіб з метою прямого або опосередкованого отримання прибутку	[5, с. 766]
Коноплицький В. А.	комерційну інформацію про товари, послуги тощо з метою оповіщення споживачів і створення попиту на ці товари і послуги	[6, с. 573]
Коломойцева В. Е.	цілеспрямований вплив на споживача за допомогою засобів інформації для просування товарів на ринку збуту	[7, с. 265]
Ромат Є.	є видом соціальної масової комерційної комунікації, формується і оплачується рекламодавцем (продавцем) і спрямований на потенційних покупців (споживачів) об'єкта рекламування (товару, послуги, іміджу, ідеї, особистості, організації, держави, території, тощо), метою комунікації є формування певної цільової установки одержувачів рекламного звернення щодо об'єкта рекламування	[8, с. 38]
Котлер Ф.	будь-яку оплачувану певним суб'єктом форма неособистої презентацій і просування ідей, товарів або послуг	[9, с. 558]

З урахуванням вищевикладеного можна підсумувати, що термінологічна складність реклами полягає в комплексній природі, що відображає найрізноманітніші сфери людської діяльності і наукового пізнання, які наділяють її елементами власного понятійного апарату.

Проведені дослідження дозволяють зробити висновок, що основний тягар в понятті реклами покладається не на спосіб популяризації, а на саму інформацію, оскільки будь-яка реклама – це завжди інформація.

Проаналізувавши вищесказане, можна зробити висновок, що, як у нормативно-правових актах, так і в науковій літературі, існує єдиний підхід щодо способу популяризації. Так, рекламна інформація може поширюватися в будь-якій формі, тобто за допомогою будь-яких носіїв і засобів. Фактично формою поширення реклами може бути будь-яка форма поширення масової інформації.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Герашенко І. М.*

**Література:** 1. Пирс Д. В. Словарь современной экономики Макмиллана. Киев : АртЕк, 2018. 628 с. 2. Карпова Г. Реклама за рубежом. Москва : Прогресс, 2017. 371 с. 3. Иванченко Р. Г. Реклама: Словарь терминов. Киев, 2018. 207 с. 4. Мочерный С. В. Экономический словарь. Киев : Femina, 2015. 368 с. 5. Шемшученко Ю. С. Великий енциклопедический юридический словарь. Киев : Юрид. думка, 2017. 992 с. 6. Коноплицький В. А.. Экономический словарь. Киев : КНТ, 2017. 577 с. 7. Коломойцев В. Е. Универсальный словарь экономических терминов : учеб. пособие. Киев : Молодь, 2017. 382 с. 8. Ромат Е. В. Трансформация модели государственного управления рекламной деятельностью. Киев : НАДУ, 2016. 235 с. 9. Котлер Ф. Маркетинг и менеджмент. Санкт-Петербург : Питер, 2018. 752 с.





## УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

УДК 65.0128.34

Смаглій А. О.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У сучасних економічних умовах одним з основних завдань логістики є створення інтегрованої ефективної системи регулювання й контролю за матеріальними, фінансовими й інформаційними потоками, що забезпечує високу якість поставки продукції підприємством.

**Ключові слова:** система, логістика, інформація, технологія, матеріальний потік.

**Annotation.** In modern economic conditions, one of the main tasks of logistics is to create an integrated effective system of regulation and control over material, financial and information flows, which ensures high quality supply of products by the enterprise.

**Keywords:** system, logistics, information, technology, material flow.

**Постановка проблеми.** Одним із основних завдань функціонування логістичної системи є створення інтегрованої ефективної системи регулювання й контролю за матеріальними й супроводжуваними їх фінансовими та інформаційними потоками, що забезпечує високу якість поставки продукції підприємством. Із цим завданням тісно пов'язане вирішення таких проблем:

**Аналіз досліджень і публікацій.** Проблеми, пов'язані із формуванням логістичної системи підприємства, розкриті в роботах Афанасьєва Н. В., Банько В. Г., Гаджинського А. М., Денисенко М. П., Кальченко А. Г., Колодізевої Т. О., Лукінського В. С., Парфенова А. В., Плахути Г. А., Сергєєва В. С., Уварова С. А.

**Метою** статті є удосконалення та подальший розвиток рекомендацій щодо формування логістичної системи підприємства.

На сьогодні багато компаній вже оптимізували свої основні бізнес-процеси і впровадили системи автоматизації управління торгівельною діяльністю. Для цих цілей застосовувалися і застосовуються так звані системи управління ресурсами підприємства, або ERP-системи (Enterprise Resources Planning), спрямовані на вдосконалення таких процесів, як планування, логістика, облік і контроль. Завданням систем управління ресурсами підприємства є оптимізація тільки внутрішньої діяльності компанії.

У результаті ERP-системи жодним чином не враховують такий важливий фактор, як відносини з клієнтами. Західний досвід показує, що висока ефективність роботи з покупцями забезпечується за рахунок прийняття компанією концепції з управління взаємовідносинами з клієнтами, що отримала назву концепції CRM (Customer Relationship Management).

CRM-концепція дозволяє «інтегрувати» клієнта в сферу організації – фірма отримує максимально можливу інформацію про своїх клієнтів і їх потреби і виходячи з цих даних будує свою логістичну стратегію, яка стосується всіх аспектів її діяльності: постачання, маркетингу, продажів, обслуговування і іншого. CRM об'єднує інформацію про клієнтів, отриману по каналах маркетингу, продажів і сервісного обслуговування, і забезпечує співробітників компанії інформацією, необхідною для кращого розуміння запитів споживачів і для ефективної побудови взаємин зі своїми покупцями і партнерами. CRM також дозволяє зв'язати покупців і працівників організації шляхом використання численних інформаційних каналів, у тому числі Інтернету, телефонного та факсимільного зв'язку, контактів на місцях продажу, або через посередників. Компанії можуть надалі розвивати вже налагоджені відносини з клієнтами, витягуючи більше користі, знижуючи логістичні витрати і вдосконалюючи бізнес-процеси [1].

Сама теорія управління взаємовідносинами з клієнтами не являє собою нічого нового. Вона існує вже давно і її базова передумова – безперервне вивчення і задоволення потреб клієнта – протягом десятиліть становить фундамент ділових відносин. Що дійсно є новим, так це технології, які дають можливість ефективного



управління відносинами з покупцями, потоками інформації про клієнтів і самою компанією в цілому. Останнє десятиліття пройшло під прапором бурхливого розвитку технологій, в результаті чого в центрі концепції CRM на підприємстві виявилася CRM-система. Проте в результаті переоцінки ролі CRM-систем при прийнятті концепції логістичного управління взаємовідносинами з клієнтами більшість компаній забуває про те, що CRM – це, в першу чергу, стратегія, а вже потім – технологія.

Сьогодні багато компаній помилково вважають, що, витративши великі кошти на придбання та встановлення дорогих CRM-систем, вони негайно отримають віддачу у вигляді суттєвого збільшення обсягів продажів і лояльності своїх покупців.

Такі організації приступають до установки програмного забезпечення, не маючи чіткої стратегії відносин з клієнтами. В результаті більшість західних дослідників змушені констатувати факт незадоволеності багатьох компаній результатами впровадження CR-систем. Числове значення частки неуспішних проєктів коливається від дослідження до дослідження. Однак більшість фахівців сходяться на думці, що кожен другий проєкт по впровадженню CRM-системи на підприємстві виявляється тією чи іншою мірою провальним. Зокрема, за даними експертів, частка CRM-проєктів, що не виправдали очікування, становить 60 % від загального числа впроваджень.

На Заході за останнє десятиліття концепція CRM набула широкого поширення. Що стосується вітчизняних компаній, то для них CRM все ще залишається малознайомим інструментом. За оцінками інформаційного порталу ІТС.УА менше половини всіх компаній в Україні ведуть єдиний реєстр клієнтів (зазвичай – це реєстрація реалізованих угод у фінансовій системі).

А успішно впровадженим CRM може «похвалитися» лише незначна частка компаній, що оперують на вітчизняному ринку. З числа компаній тією чи іншою мірою використовують функції CRM більше половини застосовують власні розробки. Однак, беручи до уваги незаперечні переваги концепції управління взаємовідносинами з клієнтами, можна зробити висновок, що в найближчі роки багато вітчизняних підприємств серйозно замислюються про впровадження CRM. Отже, український ринок являє собою величезне поле для оптимізації процесів взаємодії з клієнтами.

Логістична складова безумовно є однією з найістотніших у процесі впровадження CRM на підприємстві, недооцінивши її роль, компанія може опинитися в програвші. Однак накопичений за останні роки досвід впровадження CRM-систем показав, що далеко не завжди одна лише логістика допомагає підвищити ефективність бізнесу. Помилка більшості компаній полягає в тому, що вони витрачають великі кошти на придбання та встановлення CRM-систем і лише після цього намагаються перебудувати організацію свого бізнесу. На перший план виходять неготовність самих компаній до впровадження цієї системи CRM.

Ключем до успіху управління логістикою відносин з клієнтами сьогодні є прийняття філософії CRM. Вона припускає зміни на підприємстві за п'ятьма основними напрямками [1]:

- прийняття стратегії логістики взаємовідносин з клієнтами;
- реструктуризація постачальницько-збутової стратегії компанії;
- зміна бізнес-процесів;
- зміна корпоративної культури;
- впровадження логістичної CRM-системи.

Звертаючись до досвіду вітчизняних компаній, що успішно впровадили CRM, можна зробити висновок: перш ніж розпочати реалізацію програми з управління відносинами з клієнтами, компанії кілька років працювали над своїм удосконаленням. Всі вони попередньо проводили величезну роботу по прийняттю стратегії, строго орієнтовану покупця, по зміні своєї внутрішньої структури, логістичних процесів, бізнес-процесів і корпоративної культури. Приступати до впровадження CRM-технології до того, як всі ці заходи успішно реалізовані, не має сенсу.

Зрозуміло, на всю цю попередню роботу можуть знадобитися місяці і роки, але без неї спроби отримати позитивний ефект від впровадження CRM безпідставні. Процес впровадження концепції CRM можна представити у вигляді піраміди, в основі який лежить прийняття стратегії CRM, а вершину вінчають нові логістичні технології.

Іншими словами, впровадження концепції CRM являє собою поетапний процес, початковою стадією якого є прийняття стратегії взаємовідносин з клієнтами, проміжної – структурні, процесні та культурні зміни в логістиці компанії, і лише заключним етапом – установка CRM-системи в 45 %.



Успішне здійснення проєкту CRM в логістичній діяльності включає:

- Постановку стратегічних цілей, що визначають зміст програми дії компанії. Дані цілі дозволять визначити, які вигоди компанія збирається отримати від впровадження CRM, виявити коло та пріоритети вирішуваних завдань. Необхідна постановка короткострокових і довгострокових (на 3–5 років) цілей.
- Визначення конкретних значень для цілей, яких компанія планує досягти. Хід реалізації проєкту CRM і його реальну віддачу важко контролювати, якщо заздалегідь не вибрати заходи та оцінки для його параметрів. Необхідна розробка механізму вимірювання та контролю результатів. При визначенні цільових значень важливо враховувати, що вони повинні відповідати реальному стану справ і бути взаємоузгодженими.
- Розробка стратегії є визначальною у відносинах з клієнтами. Перш ніж приступати до змін у структурі, бізнес-процесах, культурі і технології, організація повинна чітко визначити, чого вона хоче досягти у взаєминах з клієнтами [3].

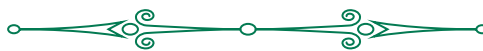
Такою стратегією, наприклад, може бути конкурентна перевага за рахунок орієнтації на найбільш великих клієнтів і за рахунок збільшення продажів по найбільш прибутковим каналам. З іншого боку, компанія може порахувати найбільш доцільним вибір стратегії залучення нових клієнтів. Природно, стратегія повинна бути описана досить детально для того, щоб нею можна було скористатися. Підприємство повинно змінити свою структуру таким чином, щоб отримувати реальні переваги від впровадження концепції CRM. Необхідно приділити належну увагу розподілу певних логістичних функцій між центром, підрозділами та конкретними співробітниками [2].

**Висновки.** Ефективним способом зміни корпоративної культури є поетапне виділення завдань, сформульованих для співробітників, яких необхідно вирішити. Компанії слід встановити реалістичні цілі і донести їх до співробітників компанії, до числа основних завдань, постановка і вирішення яких буде самим прямим чином сприяти зміні логістичної структури підприємства.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Сігаєва Т.Є.*

---

**Література:** 1. Азаренков Г. Ф., Дзьобко І. П. Методичні підходи до управління промисловим підприємством на засадах логістики. *Економічний нобелівський вісник*. 2018. № 1. С. 3–9. 2. Біловодська О. А., Кириченко Т. В. Оптимізація торгової площі підприємства на основі логістичного підходу як засіб раціоналізації ресурсного забезпечення. *Вісник Сумського державного університету. Серія : Економіка*. 2017. № 2. С. 40–47. 3. Бородіна О. А. Інтеграція логістики та маркетингу для формування інноваційного потенціалу економіки. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія : Економічні науки*. 2016. Вип. 31 (1). С. 77–84.





## СУТНІСНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

УДК 339:658:005.5

Смик В. В.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто сучасні наукові підходи до визначення сутності управління логістичною діяльністю промислових підприємств. Подано власне бачення категорії «управління логістичною діяльністю». Виокремлено основні сфери діяльності цього процесу.

**Ключові слова:** логістична діяльність, управління, процес, логістична система, логістичні потоки.

**Annotation.** The article discusses modern scientific approaches to defining the essence of management of the logistics activities of industrial enterprises. New vision of the category «management of logistics activities» is submitted. The main areas of activity of this process are highlighted.

**Keywords:** management, logistic activity, process, logistic system, logistic flows.

**Постановка проблеми.** Динамічний розвиток світових ринкових процесів, зростання науково-дослідних розробок, еволюція технологічних процесів, диверсифікація продукції та послуг обумовлюють актуальність логістичної складової у формуванні конкурентних переваг і сталого розвитку підприємств України. Але при цьому погіршення умов ринкової кон'юнктури через нестабільність політичної та соціально-економічної ситуації у країні мають негативний вплив на стан впровадження логістичної діяльності у роботу вітчизняних підприємств. Виникаюча потреба у налагодженні механізму управління логістичними процесами на підприємствах для загальної стратегії їх розвитку та функціонування обґрунтовує актуальність і важливість досліджень щодо формування базових засад та основ управління логістичною діяльністю.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню питань, пов'язаних з теоретичними, методичними та практичними основами управління логістичною діяльністю підприємств як наукового напрямку, присвячені праці Амоші О. І., Окландера М. А., Ларіної Р. Р., Флорової Л. В., Громової О. В., Черленяк І. І. та ін. Водночас залишаються питання щодо визначення й опису процесу управління логістичною діяльністю підприємства в сучасних економічних реаліях недостатньо опрацьованими, що й зумовило тему статті.

**Метою** статті є визначення сутності управління логістичною діяльністю промислових підприємств.

Ефективність здійснення усіх видів діяльності на підприємстві, однією з яких є логістична, більшою мірою залежить від того, наскільки раціонально організованим є процес управління. Зважаючи на специфіку управління логістичною діяльністю, різні вчені мають своє бачення сутності цього процесу.

Агій Я. Ю. у своїй науковій праці розглядає процес стратегічного управління логістичною діяльністю. Цей процес він трактує як діяльність, пов'язану із визначенням мети та завдань логістичної системи підприємства, а також із забезпеченням взаємовідносин підприємства із зовнішнім середовищем, які допомагають підприємству реалізувати цілі, відповідають його внутрішнім можливостям і надають змогу залишатися чутливим до факторів зовнішнього середовища [1].

Уткіна Ю. М. вважає, що у процесі управління логістичною діяльністю керівниками вирішуються не тільки поточні питання довгострокового планування логістичної діяльності, а й виробничо-господарської діяльності підприємства у цілому [2].

З точки зору Строкович Г. В., найдоцільнішим є трактування процесу управління логістичною діяльністю та логістичними бізнес-процесами, як сукупність взаємопов'язаних та орієнтованих на ціль управлінських заходів, їх конкретизацію у вигляді системи цілей і послідовності дій, що треба здійснити для їх досягнення та які здійснюють трансформацію входів у виходи з метою створення цінності для кінцевого користувача [3]. Це визначення акцентує увагу на тому, що управління логістичною діяльністю підприємства не повинно розглядати-



ся лише як реалізація часткових логістичних цілей, а слід розглядати цей процес як можливість економічного зростання підприємства в цілому.

За твердженням Войтович С. Я. управління логістичною діяльністю підприємств полягає у реалізації управлінських функцій, інструментів та процедур щодо ефективної організації руху ресурсних та сервісних потоків підприємства [4]. Таким чином мається на увазі, що управління логістичною діяльністю полягає в впорядкованих діях з організації логістичних потоків з метою синхронізації їхньої взаємодії та оптимізацію різних видів потоків, результатом чого є зменшення логістичних витрат підприємства.

Свій погляд на сутність управління логістичною діяльністю Черленяк І. І. висловлює через пропозицію сформулювати управлінський механізм, серед завдань якого автор виокремлює реагування на потреби зміни пріоритетів діяльності логістичної системи, контроль та оновлення змісту логістичних операцій та процесів, а також орієнтацію логістичних потоків на нові цілі [1]. Автор також додає, що управління логістичною діяльністю повинно здійснюватися завдяки механізму, спрямованому на раціоналізацію поточних процесів керованої системи, інтеграція окремих частин якого здійснюється на технічному, технологічному та економічному рівнях.

Авраменко О. В. акцентує увагу, що управління логістичною діяльністю полягає у забезпеченні поточно-го обліку тимчасових та виробничих факторів для вдосконалення управління фінансовими, інформаційними, а також внутрішніми і зовнішніми матеріальними потоками [5]. В цьому випадку розуміється, що управління логістичною діяльністю полягає в управлінні матеріальними і супутніми потоками з метою максимального задоволення вимог споживачів, мінімізації витрат і збалансування інтересів всіх учасників товароруку.

Також сучасні науковці пропонують розглядати управління логістичною діяльністю підприємств як сукупність дій, рішень та методів комплексного управління підприємством, а саме: управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками [1]. При цьому організація процесу управління логістичною діяльністю будується на системному підході, зваженості управлінських рішень і складається з таких етапів: визначення логістичної місії; формування стратегічних цілей та завдань; аналіз логістичного середовища підприємства; проведення логістичного аудиту; прийняття стратегічних логістичних рішень.

Аналізуючи думки вчених, доходимо висновку, що управління логістичною діяльністю розглядається авторами у двох аспектах: по перше, як управління логістичними процесами з переміщення матеріальних ресурсів; по друге, як сутність управління ефективністю підприємства. Як предмет процесу управління логістичною діяльністю вони виокремлюють логістичні процеси, пов'язані зі зміною параметрів розміщення, часу, форми матеріальних, інформаційних і фінансових потоків на підприємствах

Також можна виявити, що загальні ознаки, покладені ними у це поняття, такі:

- діяльність з управління процесами та потоками на підприємстві;
- присутність управлінських функцій, таких як контроль, організація, планування, транспортування, постачання та зберігання;
- наявність матеріальних і нематеріальних потоків;
- здійснення процесів діяльності як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищі;
- зберігання, передача і перетворення інформації;
- цілеспрямованість (мета оптимізувати та підвищити ефективність діяльності підприємства).

При розгляді сутності процесу управління логістичною діяльністю доцільно сформулювати сфери його впливу. Це надасть змогу більш детально зрозуміти мету цього процесу. Наступним чином, на базі аналізу сучасних наукових джерел було виокремлено такі сфери управління логістичною діяльністю (рис. 1).

Проаналізувавши існуючі підходи до розгляду процесу управління логістичною діяльністю, можна узагальнити, що сутність управління логістичною діяльністю полягає у взаємопов'язаних, взаємозумовлених і взаємоузгоджених управлінських діях елементів адміністративного апарату підприємства з використанням функцій управління, які мають за мету оптимізувати матеріальні та супутні ним інформаційні та фінансові потоки підприємства, максимально використовуючи потенціал всіх ресурсів логістичної системи задля забезпечення економічного зростання підприємства.

Серед особливостей управління логістичною діяльністю виокремлюють такі: є специфічним видом діяльності менеджерів; певною формою управління логістичною діяльністю на підприємстві виступає вплив адміністративного апарату підприємства на логістичну систему та потоки в ній; процес є безперервним та від-



бувається у чіткій послідовності окремих етапів; завжди підпорядкований визначеним цілям та завжди характеризується певним результатом; управлінська діяльність потребує раціонального використання необхідних ресурсів і здійснюється в умовах ризику і невизначеності [7].

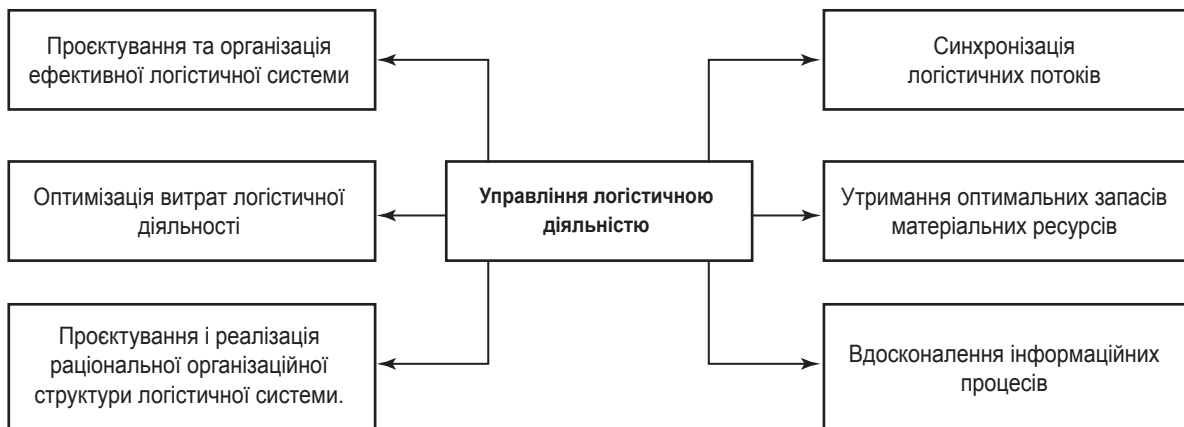


Рис. 1. Сфери управління логістичною діяльністю на підприємстві

Джерело: розроблено автором за [5–7]

**Висновки.** Підсумовуючи, можна стверджувати, що управління логістичною діяльністю промислових підприємств є ефективним засобом ведення конкурентної боротьби.

Завдяки запропонованому визначенню сутності управління логістичною діяльністю та виокремленню сфер його діяльності з'являється можливість найбільш чітко конкретизувати підходи до організації логістичної діяльності промислових підприємств.

Подальші дослідження пов'язані із розробкою напрямів удосконалення управління логістичною діяльністю промислових підприємства

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Ястремська О. М.

---

**Література:** 1. Черленяк І. І., Агій Я. Ю. Побудова ефективної стратегії управління логістичною системою фірми як джерело конкурентних переваг. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія : Економіка.* 2016. № 1 (5). С. 184–190. 2. Уткіна Ю. М., Беседіна Ю. Стратегічне планування логістичної діяльності підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2017. № 59. С. 186–194. 3. Строкович Г. В. Аспекти управління логістичними бізнес-процесами. *Подільський науковий вісник.* 2018. Вип. 1. С. 56–60. 4. Войтович С. Я. Сутність та особливості застосування логістики у сфері послуг. *Науковий вісник Чернівецького університету. Економіка.* 2019. Вип. 809. С. 48–55. 5. Авраменко О. В. Визначення показників ефективності логістичного управління на підприємстві. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки».* 2017. № 25. С. 116–121. 6. Громова О. В., Рубан А. П. Удосконалення методів планування та проектування логістичної системи. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2017. № 60. С. 133–140. 7. Пухальська Я. П. Логістичне управління підприємством: сутність і основні принципи. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2016. № 3 (1). С. 28–31.





## СУТНІСНЕ ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

УДК 005.332.4:658

Соломка А. К.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Статтю присвячено висвітленню і зіставленню наукових поглядів стосовно трактування сутності поняття «конкурентна перевага», та виокремленню підходів щодо спільних моментів у точках зору різних авторів. Розглянуто класифікацію конкурентних переваг підприємства та наведено напрями визначення джерел формування конкурентних переваг.

**Ключові слова:** конкурентна перевага, класифікація конкурентних переваг, джерела створення конкурентних переваг.

**Annotation.** The article is devoted to the coverage and comparison of scientific views on the interpretation of the essence of the concept of «competitive advantage» and the identification of approaches that allow to identify common points in the views of different authors. The classification of competitive advantages of the enterprise is considered and the directions of definition of sources of formation of competitive advantages are resulted.

**Keywords:** competitive advantage, classification of competitive advantages, sources of competitive advantages formation.

В наш час стрімко зростає конкуренція в ринкових відносинах між суб'єктами, тому важливо мати та забезпечувати підприємство конкурентними перевагами. Організації повинні враховувати всі зміни у мінливому середовищі, детально та уважно вивчати дії конкурентів, щоб використати їх у своїй діяльності.

Конкурентні переваги повинні забезпечувати унікальність і стійкість бренду, а також самих продуктів до викликів навколишнього середовища і задовольняти конкретні потреби клієнта.

Проблема визначення сутності, формування та реалізації конкурентних переваг висвітлюється у працях багатьох зарубіжних і вітчизняних вчених, таких як А. Сміт, Д. Рикардо, М. Портер, Ж.-Ж. Ламбен, Г. Азоєв, Д. Барабась, М. Книш, Р. Фатхутдінов, З. Шершньова та ін.

Незважаючи на суттєві наукові результати, отримані вітчизняними та зарубіжними дослідниками у цій сфері, поняття конкурентних переваг і надалі потребує обґрунтування теоретико-методологічних підходів до їхньої сутності та класифікації.

Аналізуючи накопичені в економічній науці знання, необхідно дослідити змістовну сутність поняття «конкурентна перевага», виділити його сутнісні ознаки, а також виділити підходи до її класифікації.

Аналіз літератури із зазначеної проблематики дав змогу виявити значні розбіжності у поглядах науковців до визначення сутності конкурентних переваг, які знайшли відображення як у часових проміжках, так і в сутнісних особливостях трактувань.

Представникам класичної школи А. Сміту та Д. Рикардо належить авторство теорії абсолютних і відносних конкурентних переваг, в основі якої є витрати конкретного виробника [1].

Згідно з поглядом А. Маршалла «головною конкурентною перевагою підприємства є значний масштаб виробництва та зниження на цій основі витрат» [1].

Е. Хекшер та Б. Олін на початку ХХ сторіччя запропонували теорію відповідності факторів виробництва, згідно з якою як конкурентні переваги варто розглядати надлишки того чи іншого ресурсу [1].

Подальший розвиток ідеї І. Кірцнера отримали у наукових працях П. Друкера та Ф. Хайека, які зауважували, що «основа конкурентної переваги полягає у людському факторі, оскільки більш конкурентоспроможним підприємство може стати лише за наявності у його штаті ефективних керівників».



Варто зазначити трансформацію поглядів науковців на початку ХХІ сторіччя. Х. Траболт зауважує, що головною конкурентною перевагою варто вважати знання, а Д. Мур доповнює, що знання повинні постійно розвиватися. А. Бранденбургер зазначає, що конкурентна перевага визначається ступенем конкурентності [1].

А. В. Войчак та Р. П. Камишніков окреслюють конкурентні переваги як характеристики або властивості, що забезпечують підприємству перевагу над прямими конкурентами [2].

Враховуючи множинність визначення сутності цього поняття, вважаємо за доцільне здійснити його систематизацію.

Так, Ю. Іванов виділяє компаративний, ресурсний та цілісно-компетентнісний підходи.

За компаративного підходу (визначення: Г. Азоева, А. Вовчака, Р. Камишнікова, П. Забеліна, Н. Мойсєєвої, М. Книш, Н. Куденка, С. Попова, А. Шевченка, Дж. Столка, П. Еванса, Л. Шульмана, Дж. Кея, Л. Буежви, І. Духайме, Дж. Стрімперта, О. Процишина, Н. Теслиука, Т. Посвятенко) до визначення сутності поняття «конкурентна перевага» ключовими словами є перевага над конкурентами, тобто прояв властивості відносності конкурентної переваги, недоліком якого є занадто загальне трактування поняття.

Ресурсний підхід (визначення: М. Портера, Б. Карлофа, А. Градова, В. Маркової, О. Тищенко, О. Головка, І. Должанського, Т. Загорної, А. Наливайка) здебільшого базується на перевагах продуктивності використання ресурсів підприємства, тобто робиться акцент на внутрішніх перевагах, але при цьому нівелюються зовнішні переваги характеру та не враховується фактор мінливості зовнішнього оточення.

За цілісно-компетентнісного підходу (визначення: І. Белецької, Ж.-Ж. Ламбена, В. Немцова, Л. Довгань, П. Отенка, Є. Полтавської, В. Оберемок, А. Шегди, Р. Фатхутдінова, Л. Зайцева, М. Соколової, Ч. Гілла, Г. Джонса) основними є ексклюзивна цінність, висока компетентність підприємства у певній сфері або діяльності загалом. Суттєвим недоліком такого підходу є неврахування якісних характеристик конкурентної переваги [3].

Г. П'ятницька, А. Предеїн, О. Рябова проводять систематизацію різноманіття дефініцій з виділенням семи підходів [3]:

1) факторно-результативного: базується на результатах чи ефектах, які отримує підприємство завдяки певній сукупності та якості факторів (визначення: М. Портера, Г. Азоева, А. Томпсона, А. Стрікланда, І. Труніної, В. Голика та ін.);

2) компетентнісного: робиться акцент на основних носіях конкурентних переваг – ресурсах і ключових компетенціях підприємства (визначення: Д. Колліса, С. Монтгомері, Г. Хемела, К. Прахалада, В. Шинкарєнка, А. Бондарєнка та ін.);

3) ціннісно-орієнтованого: основним є ціннісні властивості підприємства, що дають йому змогу мати переваги над конкурентами (визначення: Л. Балабанової, В. Холода, Р. Фатхутдінова, А. Вовчака, Р. Камишнікова та ін.);

4) маркетингового: конкурентні переваги підприємства фактично пов'язуються з конкурентоспроможністю його товару (визначення: Ф. Котлера, Ж. -Ж. Ламбена, О. Анісімової та ін.);

5) ресурсного: базується на значущості ресурсів у процесі конкурентного суперництва (визначення: В. Маркової, С. Кузнецової, Н. Мандро, В. Кудлай, А. Наливайка та ін.);

6) із позицій оцінки потенціалу підприємства: робиться акцент на конкурентоспроможності потенціалу підприємства і комбінуванні та розвитку його складових елементів як передумов забезпечення довгострокового існування підприємства на конкурентному ринку (визначення: Е. Хулея, Дж. Сондерса, Н. Пірсі, Н. Міценка, Р. Лупака та ін.);

7) процесного: конкурентні переваги розглядають як деякий процес, що здійснює підприємство в умовах змінного конкурентного середовища (визначення: А. Зозульова, В. Павлової та ін.).

Ця систематизація доволі суперечлива і дещо завищена, оскільки деякі підходи мають певні недоліки і засновані на одних і тих же або подібних факторах. Так, ми не бачимо суттєву різницю між ресурсним і компетентнісними підходами: обидва підкреслюють важливість ресурсів.

Таким чином, на наш погляд, систематизація підходів Ю. Іванова залишається актуальною і оптимальною.

Необхідною умовою вивчення конкурентних переваг підприємств є їх класифікація, що дозволяє встановити різні прояви переваг.



Класифікацію конкурентних переваг наведено у праці О. Іванової за сімнадцятьма ознаками: джерелом походження; ступенем відтворюваності; методом одержання; факторами та суб'єктами; рівнем ієрархії; змістом фактора переваги; методом конкуренції; сферою прояву; видом одержуваного ефекту від реалізації переваги; тривалістю дії; характером фактора; характером виникнення; зв'язком із силами конкуренції; ступенем значущості для підприємства; можливістю управління з боку підприємства; відповідності характеру цілей підприємства; роллю у забезпеченні конкурентної стратегії [3].

Досить детальною є класифікація А. Вовчака і Р. Камишнікова, в якій пропонується розрізняти конкурентні переваги:

- за джерелами виникнення (внутрішні, зовнішні);
- стратегічною спрямованістю (для сфери, де діють пріоритетні конкуренти, для задоволення нових потреб або нових методів їх задоволення);
- походженням; ймовірністю успіху (ймовірні, стійкі);
- тривалістю дії (тривалі, тимчасові);
- впливом на потенціал підприємства (формують потенціал, використовують наявний потенціал);
- силою і характером впливу на споживачів (формують споживачів, формуються спільно зі споживачами);
- рівнем реалізації (галузеві, міжгалузеві, регіональні, глобальні);
- концепціями маркетингових систем (сприяють управлінню попиту, запитами, потребами) [5].

В обох вище зазначених класифікаціях наведені достатньо повні ознаки для формування конкурентних переваг на підприємстві.

Водночас слід зазначити, що в класифікації О. Іванової не всі ознаки є доцільними у використанні. Через те «рівень ієрархії» (продукт, фірма, галузь, економіка) здається некоректним у зв'язку з тим, що йдеться про конкурентні переваги підприємства.

Класифікація конкурентних переваг, насамперед, має удосконалити це поняття, тобто виявити відмінності, за рахунок яких можна залучити покупців.

Тому для формування конкурентних переваг більш поширеною та ідеалізованою є класифікація А. Вовчака та Р. Камишнікова. Ця класифікація заснована на достатній кількості ознак, що створює повну картину їх різновидів та є універсальною.

У науковій літературі виділяються різні погляди щодо джерел створення конкурентних переваг підприємства.

Як вважає Кей, джерелами виникнення відмінних можливостей підприємства, можуть бути такі фактори [6, с. 312]:

1. Структура – унікальна мережа внутрішніх і зовнішніх зв'язків організації, яка забезпечує їй високоефективну діяльність. Тут мається на увазі наявність таких унікальних відносин з постачальниками, дистрибуторами і клієнтами, яких немає у конкурентів. Рівною мірою унікальними можуть бути відносини, побудовані всередині організації, а також особливості їх впливу на види діяльності в ціннісному ланцюжку компанії.

2. Репутація. В її основі лежить кілька джерел, включаючи якість продукту, його характеристики, дизайн, обслуговування тощо.

3. Інновації. Здатність компанії випереджати суперників і утримувати лідерство залежить від її досягнень у сфері наукових досліджень, проектування, нових розробок і маркетингової політики. Також важлива здатність компанії вдосконалювати свою структуру і організацію діяльності з додавання вартості.

4. Стратегічні активи. Такі резерви, як природна монополія, патенти і авторські права, що обмежують конкуренцію, також сприяють придбанню конкурентної переваги.

М. Портер виділяв два ключових джерела конкурентних переваг – маркетинг і витрати.

Перевага в маркетингу – це перевага, в першу чергу, в товарах і послугах, які, як вважає вчений, більше задовольняють існуючі потреби споживачів, ніж аналогічні товари конкурентів. Така перевага заснована на унікальності товару або послуги, а досягти її можливо завдяки створенню стійкої позитивної репутації бренду, наданню більш якісних, дешевших, доступніших послуг, лідерства в технічній та технологічній сфері, пропозиції якомога більш повнішого асортименту товарів чи послуг тощо.



Перевагу у витратах слід трактувати як конкурентну перевагу підприємства через більш низькі витрати на виробництво і маркетинг, ніж аналогічні витрати підприємств-конкурентів. Така перевага дає можливість підприємству зменшити ціни чи зекономити кошти на рекламні послуги. В таких умовах конкурентна перевага підприємства зумовлюється суттєвою економією, більш значним досвідом у цій сфері, введенням нових технологій та ін.

Крім того, М. Портер також визначив і третій напрям досягнення конкурентних переваг підприємства – поєднання маркетингових переваг зі зменшенням витрат у певному сегменті ринку [4].

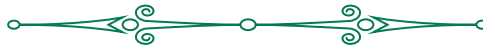
Результати дослідження показали, що в економічній літературі немає єдиного підходу до визначення змісту поняття «конкурентні переваги». Конкурентна перевага є результатом ініціативної діяльності підприємства, що визначає рівень його конкурентоспроможності завдяки особливостям та унікальності продукції, техніки та технологій, методів організації виробництва та збуту.

Досліджено декілька підходів, таких як компаративний, ресурсний, цілісно-компетентнісний, факторно-результативний, компетентнісний, ціннісно-орієнтований, маркетинговий тощо. Отримані результати доцільно використати у дослідженнях щодо формування та розвитку конкурентних переваг підприємства.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Пасько М. І.*

---

**Література:** 1. Шаповалова І. В. Конкурентні переваги підприємства: ретроспективний аналіз трактування термінів. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/10\\_ukr/74.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/74.pdf). 2. Халімон Т. М. Управління конкурентними перевагами підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки.* 2017. Вип. 24 (1). С. 152–156. 3. Цьвок Д. Р., Яворська Н. П. Теоретичні підходи до розкриття сутності та змісту поняття «конкурентна перевага». *Економіка і суспільство.* 2017. Вип. 12. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/12\\_ukr/66.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/66.pdf). 4. Красняк О. П., Мицик В. О. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. *Ефективна економіка.* 2019. № 11. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11\\_2019/42.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2019/42.pdf). 5. Кучкова К. О. Конкурентні переваги сільськогосподарського підприємства в сучасних умовах господарювання. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6085>. 6. Селезньова Г. О. Конкурентні переваги підприємства: джерела та чинники формування. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2017. URL: <http://global-national.in.ua/archive/15-2017/63.pdf>.



## СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

УДК 658:65

*Сорока Т. М.*

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті досліджено сутність ризиків на підприємстві та їх особливості. Розглянуто та проаналізовано основні етапи управління ризиками та принципи.

**Ключові слова:** принципи, етапи управління ризиками, управління, управління ризиками.



**Annotation.** The article examines the essence of risks at the enterprise and their features. The main stages of risk management and principles are considered and analyzed.

**Keywords:** principles, stages of risk management, management, risk management.

Суттєвий вплив ризиків на всі елементи, цінності і сторони діяльності комерційної організації приводить до необхідності формулювання функції управління ризиками, виходячи з того, що по суті свій процес управління комерційною організацією являє собою послідовність економічних і соціальних виборів, кожен з яких запускає визначені фінансові й організаційні механізми, що мають істотний вплив для цього бізнесу, які знижують або підвищують її ризикову позицію при досягненні тієї норми прибутку, що виявляється доступною в умовах конкретної соціально-економічної ситуації.

Основна мета управління ризиками – їх мінімізація з метою уникнення або часткового зменшення можливих фінансових втрат від дії ризиків. Проблемою управління ризиками на підприємстві займаються як закордонні, так і вітчизняні вчені: Борисова Т. [1], Лопатовський В. [2], Олифіров А. [3], Синявська Т., Кравцов В. [4], Стрельбіцька Н. [5], Тюленєва Ю. [6], Цвігун Т. [7], Шпандарук В. [8], Безсонний В. [9], Пономаренко В. [10].

**Метою** статті є визначення сутності ризиків на підприємстві та їх особливостей.

Термін ризик походить від грецьких слів *risikon*, *risda* – стрімчак, скеля. В італійській мові *risiko* – небезпека, погроза; *risicare* – лавірувати між скель. У французькій *risdoe* – погроза, ризикувати (буквально об'їжджати стрімчак, скелю). У словнику Вебстера ризик визначається як «небезпека, можливість збитку чи втрати», у словнику Ожегова – як «можливість небезпеки», чи як «дія наугад у надії на щасливий результат» [5; 10].

Управління ризиком – це специфічна сфера менеджменту, що передбачає використання різноманітних підходів, процесів, заходів, які покликані забезпечити максимально широкий діапазон охоплення можливих ризиків підприємства, їхню оцінку, а також формування, реалізацію та контроль заходів щодо оптимізації рівня ризиків із метою досягнення цілей підприємства [1].

Управління ризиком є спеціальним видом управлінської діяльності, який спрямований на ефективний захист підприємства від небажаних закономірних чи випадкових обставин (подій), які в кінцевому результаті можуть негативно впливати на роботу підприємства.

Для управління ризиком в організації має бути створений спеціальний підрозділ – відділ (або відділення) управління ризиком, очолюване так званим ризик-менеджером, тобто керівником, який займається виключно проблемами управління ризиком і координує діяльність усіх підрозділів в плані регулювання ризику і забезпечення компенсації можливих втрат і збитків [4].

Проблему необхідності побудови окремого підрозділу з управління ризиками на підприємстві та можливості утримання професійних ризик-менеджерів у штаті досліджували багато науковців. Аналіз їх досліджень [4] показав обмеженість ринку кваліфікованих спеціалістів із досвідом управління ризиками та доцільність створення на великих підприємствах окремого підрозділу з управління ризиками (централізоване управління) або призначення відповідальних осіб за різними видами ризиків діяльності підприємства (децентралізоване управління). У процесі управління ризиками на підприємстві також необхідно постійно співпрацювати з функціональними працівниками, інженером за технікою безпеки, спеціалістами з IT-підтримки [4; 8]. У процесі дослідження ризиків підприємства пильну увагу слід приділити обліку специфіки його діяльності та взаємозв'язку останньої з діяльністю партнерів підприємства. Результати аналізу цього питання дозволяють стверджувати, що ризики підприємства тісно пов'язані з ризиками інших видів бізнесу і займають вагомe місце в загальній сукупності ризиків. Пріоритетною для підприємств є мінімізація техніко-виробничих ризиків. Водночас ці ризики формують основу операційних ризиків страхових компаній, оскільки підприємства прагнуть зняти з себе ризики, перекладаючи їх на страховиків [7, с. 87].

Етапи управління ризиками:

- виявлення ризику і визначення ступеня його впливу на компанію;
- використання методів якісного і кількісного аналізу;
- складання та запуск роботи за планом управління ризиками;
- моніторинг і контроль належного виконання плану;
- виявлення закономірностей між роботою системи управління ризиками і поточними фінансовими результатами;
- висновок про ефективність [1].



Вибудовування системи для управління загрозовими і проблемними ситуаціями ґрунтується на деяких принципах:

- *комплексності*, при якій передбачається взаємодія всіх підрозділів підприємства для визначення і оцінки загроз за видами і напрямками діяльності;
- *безперервності*. Постійне спостереження і контролювання ризиків важливі в умовах, що змінюються, появи нових типів загроз, щодо яких потрібні контроль і аналіз розвитку;
- *інтеграції*. Оцінка інтегрального ризику забезпечує зважену оцінку впливу на комерційну діяльність повного набору потенційних ризиків з урахуванням їх взаємозв'язків (зміна вартості товару, проблеми з контрагентами, податкові заборони, техногенні аварії).

Управління ризиком відрізняється від управління іншими економічними об'єктами і має ряд особливостей [10]:

– управління ризиком безпосередньо інтегровано в систему управління підприємством, організацією. Неможливо і недоцільно управління ризиком як функція, не пов'язана з іншими елементами управління господарюючим суб'єктом;

– ризик, незважаючи на свою об'єктивність, як об'єкт управління завжди опосередкований «носієм» ризику – деякою фінансовою ситуацією, угодою тощо. Це пов'язано з тим, що ризик – не «матеріальний об'єкт», а деяка властивість ситуації. Тобто фактично з метою мінімізації ризику здійснюється управління об'єктом (носієм) ризику. Можна сказати, що здійснюється управління не самим ризиком як об'єктом, а інструментом здійснення фінансових операцій, результат яких носить імовірнісний характер, з метою мінімізації цих ризиків. Тобто при прийнятті рішення управління ризиком виступає як додатковий критерій поряд з основними (максимізація прибутку тощо);

– одні і ті ж параметри ризику можуть по-різному сприйматися різними суб'єктами, що впливає на рішення, що приймаються;

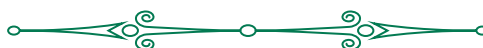
– одному об'єкту ризику можуть бути притаманні одночасно кілька джерел ризику, що має враховуватися при управлінні [11].

Отже, на підставі проведеного аналізу можна рекомендувати підприємствам проводити постійний аналіз та контроль за управлінням ризиками, оскільки це дозволить їм не тільки виживати в ринковому середовищі, яке динамічно змінюється, а й стабільно функціонувати й розвиватися, що є умовою та гарантією забезпечення економічного розвитку країни.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Верещагіна Г. В.

---

**Література:** 1. Борисова Т. Теоретичні аспекти управління ризиком на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 7. С. 116–121. 2. Лопатовський В. Оцінка необхідності використання процесу управління ризиками на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 6. Т. 1. С. 105–108. 3. Олифіров А., Бабкин Д. Управление собственным риском предприятия : монография. Донецк : ДонНУЭТ, 2018. 160 с. 4. Синявская Т. Г., Кравцов В. Б. Управление рисками: кибернетический и процессный подходы. *Известия высших учебных заведений. Северо-Кавказский регион. Серия : Общественные науки*. 2016. №1. С. 84–90. 5. Стрельбицька Н. Становлення та розвиток міжнародних стандартів управління ризиками. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2018. № 6. С. 84–93. 6. Тюленева Ю. Основи механізму управління ризиками підприємницької діяльності. *Проблеми науки*. 2016. № 1. С. 39–45. 7. Цвігун Т. Кадрове забезпечення – основний елемент механізму управління ризиками. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2017. № 51. С. 171–176. 8. Шпандарук В. Вдосконалення управління ризиками підприємств на засадах реалізації превентивних заходів. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 3. Т. 1. С. 241–244. 9. Bezsonnyi V. L., Tretyakov O. V., Asotskiy V. V., Ponomarenko R. V. Production risk management in the foundry. *Scientific Bulletin of National Mining University*. 2020. № 1. С. 123–129. 10. Ponomarenko V., Kyrkach S., Pleskun I., Lozynska O. I. Risk-oriented approach in the primary financial monitoring by banks. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2020. Т. 3. № 34. С. 42–52.





## ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ НА СКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 658.78

Стеценко Б. А.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Розглянуто пріоритетні шляхи підвищення ефективності логістичних процесів на складі підприємства. Розглянуто поняття, основні етапи та ключові взаємозалежності під час реалізації логістичних процесів на складі. Визначено роль новітніх програмних продуктів в управлінні логістичними процесами на складі підприємства. Запропоновано інструментарій для підвищення ефективності логістичних процесів на складі підприємства.

**Ключові слова:** логістичний процес, логістика, ланцюги поставок, склад, ефективність.

**Annotation.** The article considers the priority ways to increase the efficiency of logistics processes in the warehouse of the enterprise. The concepts, main stages and key interdependencies during the implementation of logistics processes in the warehouse are considered. The role of the latest software products in the management of logistics processes in the warehouse of the enterprise is determined. The tools for increase of efficiency of logistic processes in a warehouse of the enterprise are offered.

**Keywords:** logistics process, logistics, supply chains, warehouse, efficiency.

Важливими факторами у діяльності будь-якого підприємства є необхідність забезпечення комплектуючими матеріалами і сировиною, а також їх зберігання та зберігання безпосередньо готової продукції до моменту відвантаження. При цьому на собівартість продукції істотно впливають складські витрати, являючи собою прямі накладні витрати на цю продукцію.

Складська логістика – це організація, проектування та управління складами. Завдання та функції складської логістики полягають у своєчасному та швидкому пересуванні і доставці всіх вантажів до визначених місць призначення. Правильно обладнаний / організований складський комплекс є сучасною і надійною інфраструктурою, яка дозволяє це здійснювати на відповідному рівні.

Сучасна складська система являє собою комплекс взаємопов'язаних автоматизованих транспортних і складських пристроїв для навантаження, розвантаження, укладання, транспортування, зберігання, тимчасового накопичення предметів праці, інструментів і технологічного оснащення [2, с. 47].

Питання логістичного процесу на складі підприємства вивчали такі провідні науковці, як Бандирська О. В. [1], Крикавський Є. В. [2], Крохмаль О. С. [3], Тридід О. М., Колодизева Т. О., Голофаєва І. П. [4] та ін.

**Метою** цієї статті є пошук шляхів підвищення ефективності логістичного процесу на складському комплексі підприємства.

У період трансформації типів економічних відносин збільшується інтерес до продуктивних методів організації господарської діяльності підприємств, актуалізуються процеси взаємодії інформаційного та матеріально-технічного забезпечення, транспортної та комунікаційної інфраструктури.

На перший план виступають не формальні, а економічно обґрунтовані удосконалення прямих і опосередкованих господарських зв'язків, що з урахуванням позитивних і негативних складових внутрішнього і зовнішнього характеру є підставою для збільшення впливу регулювання інформаційних і матеріальних потоків, що входить в коло завдань логістики.

Однак значні зміни витрат в одному з напрямків функціональної діяльності підприємства можуть безконтрольно впливати на сукупні функціональні процеси в цілому. Таким чином, до висновку про необхідність оптимізації широкого комплексу взаємозв'язків та взаємозалежностей призводять системний та комплексний підходи, застосовані з метою оптимізації діяльності господарюючого суб'єкта.



Пошук економічних компромісів на стратегічному, оперативному та організаційному рівнях дозволяє оптимізувати співвідношення витрат і доходів. Економічні компроміси, прийняті на підставі логістичного підходу, дозволяють мінімізувати сумарні витрати і підвищують в кінцевому результаті прибуток фірми.

У зв'язку з цим все більшої уваги заслуговують підприємства, які використовують у своїй діяльності досвід координації закупівель, збуту і транспортування, який, головним чином, ґрунтується на об'єднанні взаємопов'язаних функцій зі складування та транспортування в одну службу під єдиним керівництвом. Таким чином, на цих підприємствах здійснюється перехід до об'єданого або скоординованого управління вантажопотоками, на відміну від застарілих методів відокремленого управління складським господарством та вантажними перевезеннями [3].

Основною метою управління складською діяльністю підприємства в ланцюгах поставок є підвищення якості обслуговування клієнтів завдяки оптимізації складських, транспортних та інших, пов'язаних з ними, витрат.

Отже, логістичний процес на складі фактично є складною сукупністю взаємопов'язаних логістичних операцій, які обов'язково повинні виконуватися у визначеній послідовності, але за умови дотримання ключових принципів логістики.

При цьому реалізація оптимального рівня складських процесів і операцій, а також інтеграція операторів логістичного ринку досягається завдяки заснованій на дотриманні ключових принципів логістики в ході обслуговування ланцюгів поставок на складі підприємства. Все це, своєю чергою, утворює синергетичний ефект, який відображається у підвищенні показників логістичного процесу на складі.

Великі та середні торговельні і промислові підприємства підіймають значення структурних підрозділів, які реалізують логістичні процеси в управлінні матеріалопотоками, комерційної логістики, логістики маркетингу, розподілу та логістики тощо. Як показує практика, багато сучасних компаній навіть здійснюють перебудову усєї схеми управління для досягнення мети з пристосування організаційної структури до широкопрофільної функції логістики.

Таким чином, створення складських логістичних систем, які виділяються швидкою адаптацією до кон'юнктури ринку і високою комплексністю послуг, впливає на збільшення впливу складських підприємств на управління поточковими процесами, розвиток транспортних комунікацій, динамічність зовнішнього середовища і ускладнення ринкових відносин [3].

Основні етапи логістичного процесу на складі наведено на рис. 1.

Спираючись на все вищесказане, можемо зробити висновки, що на складі логістичний процес єднає у собі 11 етапів. Проведення термінових відвантажень та повне задоволення заявок за списком є критеріями ефективності логістичного процесу на складі.

Комплектувальники та інші працівники складу тільки після отримання листа комплектації проводять відбір товару. Сам лист комплектації має складатися з урахуванням специфіки складу, таким чином істотно прискорюючи вибір товару.

При ручному типі комплектації і відпустки товар у малих кількостях укладають на ручні візки та переміщують його до зони комплектації. А на великих складах, де комплектація товару проводиться механізовано, вантаж знімають з місця упаковки та переміщують до зони відвантаження.

Використання портативних терміналів дає змогу інвентаризувати товар, не зупиняючи роботу на складі. Далі, після відбору товару, його упаковують. Транспорт на складі є невід'ємною складовою транспортно-логістичного процесу.

Завдяки йому процеси руху вантажу перетворюються у певний логістичний ланцюг (від постачальників сировини та посередників до споживачів товару). Основним завданням транспорту є пересування вантажу та його зберігання.

Одним із найбільш перспективних методів зменшення витрат є використання інформаційних систем, нового обладнання та методик, що дають великі можливості до оптимізації та раціоналізації функцій управління для всіх етапів логістичного процесу [4].

Також застосування облікового програмного забезпечення буде раціональним для скорочення тривалості проведення операцій на складі підприємства, вдосконалення якості обліку товару, зменшення кількості хибних складських операцій і залежності від «людського фактора».

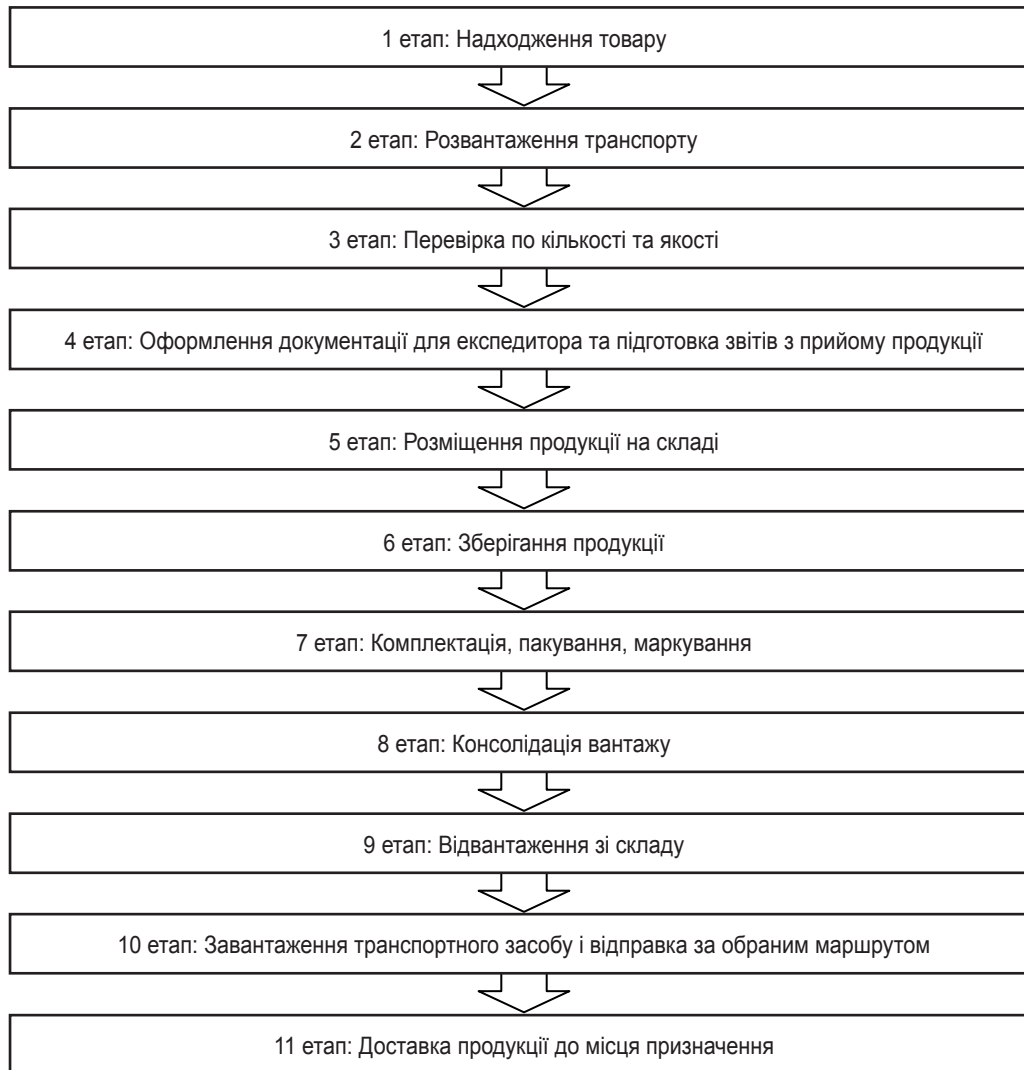


Рис. 1. Основні етапи логістичного процесу на складі підприємства

Користування сучасними програмними продуктами істотно впливає на прийняття управлінських рішень, збільшуючи їх якість та оперативність. Новітні програми дозволяють вчасно виявити можливі проблеми або незаплановані відхилення протягом усього логістичного ланцюга. Використання автоматизації грає важливу роль при операціях на складі, бо дає змогу покращення якості технологічних процесів, забезпечення точних і зважених рішень. Перелічене вище надає привід стверджувати, що проведення фінансування автоматизації процесів, впровадження новітніх технологій, програм та устаткування є заставою покращення ефективності логістичного процесу на складі підприємства.

Прогресивною є така програма, як Warehouse Management Suite, яку застосовують провідні та досвідчені підприємства в Україні.

На сьогодні питання підвищення ефективності логістичного процесу, а точніше налагодження слухного товароруку та керування ланцюгами поставок залишається актуальним. Воно безпосередньо пов'язано із удосконаленням і використанням новітніх технологічних продуктів та пристосованих управлінських вирішень, які відповідають звичним принципам логістичної діяльності.

Таким чином, звернення синергетичного ефекту можливе у результаті різнобічного впливу і сучасних методів до систем керування транспортними операціями на складі, і матеріальними потоками на відповідні процеси щодо цілого логістичного ланцюга.



**Література:** 1. Бандирська О. В. Удосконалення управління інформаційними потоками в логістичній діяльності торговельних підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 9. С. 19–23. 2. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії : підручник для вищ. навч. закл. Львів : Нац. ун-т «Львівська політехніка»: Інтеллект-Захід, 2004. 414 с. 3. Крохмаль О. С. Особливості функціонування системи логістичного управління транспортним обслуговуванням жителів міста. *Управління розвитком*. 2009. № 21. С. 110–111. 4. Тридід О. М., Колодизева Т. О., Голофаєва І. П. Логістика: Конспект лекцій. Харків : ХДЕУ, 2004. 167 с.



## ПЕРСПЕКТИВИ ПОЯВИ ХЕДЖ-ФОНДІВ В УКРАЇНІ

УДК 336.714:330.341

**Страхов А. О.  
Семененко А. А.**

Студенти 3 курсу  
факультету фінансів і обліку ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті надано визначення поняттю «хедж-фонд», проаналізовано значення хедж-фондів для розвитку економіки країни, причини їх відсутності в Україні та на основі досвіду США та Німеччини встановлено перспективи їх появи в Україні.

**Ключові слова:** хедж-фонди, інститути спільного інвестування, законодавство, фонди, інвестування.

**Annotation.** In this article the authors give a definition of the concept of «hedge fund», analyse the importance of hedge funds in the development of the country's economy, the reasons for their absence in Ukraine and determine the prospects for their emergence in Ukraine, using the experience of the USA and Germany.

**Keywords:** hedge funds, joint investment institutions, legislation, funds, investment.

Хедж-фонди мають велике значення в економіці країни і виконують такі функції, як акумуляція заощаджень індивідуальних інвесторів, сприяння більш ефективному управлінню інвестиційними ресурсами, яке не можуть забезпечити індивідуальні інвестори через відсутність необхідних професійних навичок і досвіду, диверсифікація ризиків за допомогою вкладення коштів індивідуальних інвесторів в різні інструменти фінансового ринку, а також зниження витрат на проведення операцій на ринку цінних паперів. Тобто поява хедж-фондів в Україні означала б появу нового варіанта вкладання коштів, тобто надала б розширені можливості для диверсифікації, крім того, це стало б новим джерелом інвестування коштів, а також могло б підвищити загальну ринкову ліквідність [1].

Серед закордонних і вітчизняних дослідників, які присвятили свої праці аналізу особливостей діяльності хедж-фондів, можна назвати, насамперед, таких науковців та експертів, як Чередниченко А. В. [2], Науменко К. В. [3], Смирнов Ф. А. [1], Ієвлев А. В. [4] та ін. Незважаючи на вклад науковців у розвиток теорії і практики функціонування хедж-фондів, продовжує існувати цілий ряд положень, що потребують уточнення.



Отже, метою цієї статті є узагальнення досвіду функціонування хедж-фондів у розвинутих країнах світу і виявлення перспектив розвитку хедж-фондів в Україні.

Хедж-фонд – окремий вид інститутів спільного інвестування (далі – ІСІ), який історично вважається найбільш прибутковим та таким, що використовує найбільш ризиковані стратегії. Це попри те, що спочатку хедж-фонди виникли як установи для хеджування ризиків, тобто їх зменшення. Слід зазначити, що хедж-фонди пропонують більший набір активів та стратегій, ніж традиційне інвестування в акції, облігації та взаємні фонди. Тому їх дохідність має дуже слабку кореляцію з дохідністю традиційних активів.

Головною відмінністю та перевагою хедж-фондів є те, що хедж-фонди грають і на підвищення, і на зниження. Відкриваючи «короткі» угоди менеджери не тільки захищають себе від втрат в конкретній угоді і від падіння ринку, а ще й мають можливість заробити на цьому. Ще однією відмінністю є те, що хедж-фонди зазвичай слабо або взагалі не регулюються законодавством, що дає їх менеджерам набагато більшу свободу дій, ніж менеджерам інших інвестиційних фондів [2].

Аналіз робіт вітчизняних науковців [1–4] продемонстрував, що серед них немає єдиної думки щодо визначення терміну «хедж-фонди», однак всі окремі визначення зводяться до того, що хедж-фонди – це інституції, які не обмежені у виборі інструментів інвестування, обслуговують переважно «крупних» клієнтів, можуть використовувати у своїх стратегіях кредитне плече та грати проти ринку, а також слабо або ж взагалі не контролювані державою [3; 4]. Відсутність єдиної позиції щодо хедж-фондів пояснюється тим, що українське законодавство і практика не використовують їх як термін і інституцію відповідно.

Отже, для більш детального аналізу особливостей хедж-фондів доцільно розглянути досвід зарубіжних країн, в яких вони успішно функціонують: США та Німеччину.

Як відомо, США має один із найрозвинутіших фондових ринків у світі. За даними World Bank [5], обсяг торгів акціями на американському фондовому ринку за 2019 рік складав більш ніж 23 трлн дол., що складає приблизно 38 % від обсягу торгів на всіх ринках світу. У США знаходиться друга за обсягами проведених у 2019 році торгів біржа деривативів, що свідчить про розвинений ринок похідних цінних паперів [6].

Також, за даними SEC [7], США є на першому місці у світі за обсягами коштів хедж-фондів, що знаходяться під управлінням. Попри це, в законодавстві США немає законів, що стосувались би конкретно хедж-фондів, немає також конкретного визначення цього поняття у законодавстві. Більшість обмежень, які стосуються хедж-фондів, – це обмеження, які стосуються всіх учасників ринку.

Наприклад, хедж-фонди підпадають під дію Securities Exchange Act 1934 [8], у якому, серед іншого, є положення про запобігання шахрайству. Слід також зазначити, що хедж-фонди організовані таким чином, що вони підпадають під виключення деяких законів, що надає їм певні переваги. У Investment Company Act 1940 [9] є пункт, який зазначає, що компанія не визначається інвестиційною, якщо її учасниками є менш ніж 100 інвесторів, або якщо її інвесторами є кваліфіковані інвестори (qualified purchasers). Кваліфікованими інвесторами вважаються індивідуальні інвестори з чистими активами понад \$5 млн, або інституційні інвестори з чистими активами понад \$25 млн.

Також, зазначається, що емітент, який здійснює пропозицію тільки з акредитованими інвесторами не зобов'язаний висвітлювати свою фінансову звітність. Це пояснює більшість особливостей хедж фондів, зокрема, чому вони приймають інвестиції від обмеженої кількості осіб та у великих сумах. Також слід зазначити, що у США хедж-фонди підпадають під оподаткування, і схема оподаткування залежить від того, у якій організаційно правовій формі створений хедж-фонд [8; 9].

У Німеччині також функціонує один з найбільш розвинених, добре організованих і технічно оснащених фондових ринків у світі. Так, за даними World Bank [5], загальний обсяг торгів акціями станом на 2019 рік склала 1,35 трлн дол., що складає 2,5 % від всесвітнього обсягу. Також у Німеччині розташована Eurex (European Exchange) – одна з провідних бірж деривативів світу [6]. Отже, можна дійти висновку, що фондовий ринок Німеччини є достатньо розвиненим.

До 2013 року в Німеччині діяв Закон про інвестиційну діяльність (Investmentgesetz), який не визначав поняття «хедж-фонд», і, як наслідок, в країні не було хедж-фондів. Проте у 2013 році було прийнято Кодекс капітальних вкладень (Kapitalanlagegesetzbuch, надалі KAGB), у якому хедж-фонди визначено як загальні відкриті внутрішні спеціальні альтернативні інвестиційні фонди (alternative Investmentfonds, далі AIF), інвестиційні умови яких задовольняють хоча б одній з таких умов:



- значне використання леввериджу (якщо обсяг кредитного плеча AIF перевищує вартість його чистих активів у три рази);
- продаж за загальний рахунок інвесторів активів, які не входять до AIF на момент укладання угоди, тобто здійснення коротких продажів [10; 11].

Отже, виходячи з цього закону можна стверджувати, що хоча хедж-фонди у Німеччині передбачені законодавством, все ж немає конкретних законів про регулювання їх діяльності. Наявні лише окремі норми, що містять елементи регулювання діяльності хедж-фондів. Так, у KAGB зазначається, що приватний інвестор може мати частку в хедж-фондах не тільки через сертифікати нерегульованих хедж-фондів, а й через фонди фондів, що знаходяться під наглядом BaFin (Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht – федеральне управління фінансового надзору Німеччини). Згідно з Investmentsteuergesetz [12] німецькі фонди повинні платити податки в розмірі 15 відсотків від приросту капіталу [10–12].

Отже, виходячи з сутності хедж-фондів та основних особливостей їх діяльності у зарубіжних країнах представляється, що для функціонування цих інституцій в Україні потенційно важливими є певні умови, які в узагальненому вигляді наведені у табл. 1.

Таблиця 1

**Особливості та необхідні умови функціонування хедж-фондів**

Особливості хедж-фондів	Умови функціонування хедж-фондів
1. Обслуговують клієнтів з великими вкладками	1. Наявність розвинутого ринку цінних паперів, який би забезпечив різноманітні інструменти для інвестування та високий рівень ліквідності
2. Активне використання таких інструментів управління ризиками, як хеджування	2. Наявність розвинутого ринку похідних фінансових інструментів
3. Гнучкість і швидкість при управлінні	3. Відсутність жорсткого державного регулювання діяльності хедж-фондів

Виходячи з умов функціонування хедж-фондів, наведених у табл. 1, можна виявити перспективи розвитку хедж-фондів в Україні.

На сьогодні фондовий ринок України знаходиться на етапі розвитку. Він значно відстає від фондових площадок розвинутих країн. Обсяг торгівлі акціями у 2019 році склав 1,32 млн дол., цей показник є значно меншим за аналогічний у Німеччині [5] і складає лише 0,000098 %. Тому можна зробити висновок, що перша умова з табл. 1 не дотримується, бо фондовий ринок України є не достатньо розвинутим.

Також є ряд проблем, пов'язаних з ринком деривативів. До основних проблем можна віднести те, що кількість похідних цінних паперів, передбачена законодавством, є обмеженою; недосконалість і відсутність спеціального нормативно-правового підґрунтя щодо регулювання випуску та обігу деривативів і, як наслідок, незначні обсяги торгів деривативами. За даними Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР) [13], обсяг торгів деривативами на Українському фондовому ринку у 2019 році складав лише 0,069 % від загального обсягу. Тобто видно, що і друга умова з табл. 1 не дотримується, бо ринку деривативів в Україні майже не існує [13].

У законодавстві України відсутнє визначення «хедж-фондів», а також конкретних законів, які б регулювали їх діяльність. Це можна було би трактувати як відсутність жорсткого державного регулювання і вважати, що третя умова з табл. 1 дотримується. Проте з урахуванням того, що термін «хедж-фонд» в нормативних актах не згадується, то можна зробити висновок, що законодавство України взагалі не припускає існування хедж-фондів. Отже, проаналізувавши законодавство США та Німеччини, а також ситуацію, яка склалася в Україні, можна виділити основні перешкоди, що не дозволяють хедж-фондам з'явитися в Україні, а отже, і шляхи подолання цих перешкод.

Представляється, що основною проблемою є мало розвинутий фондовий ринок і ринок деривативів, які потребують цілеспрямованого державного регулювання. З урахуванням того, що фондовий ринок є індикатором стану економіки, то необхідні комплексні заходи щодо покращення загального економічного становища країни. Крім того, необхідними є зміни законодавства у площині удосконалення чинної нормативно-правової



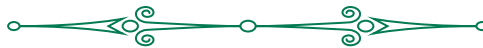
бази з питань деривативів та на початку правового закріплення поняття хедж-фондів та особливостей оподаткування їх діяльності.

Проведення подальших досліджень можливо у напрямку обґрунтування організаційно-правових форм, особливостей оподаткування хедж-фондів, що сприятиме формуванню організаційно-економічного базису, необхідного для їх появи.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Андрійченко Ж. О.

---

**Література:** 1. Смирнов Ф. А. Фактор управляемости в мировой финансовой системе (на примере деятельности хедж-фондов). *Новый университет. Серия «Экономика и право»*. 2015. № 4 (50). С. 5–11. 2. Иевлев А. В. Хедж-фонд как инструмент снижения риска инвестирования. *Молодой ученый*. 2010. № 12 (23). Т. 1. С. 79–82. 3. Чередниченко А. В. Особливості розвитку та причини успіху хедж-фондів у сучасній системі світових фінансів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. № 11. С. 46–49. 4. Науменко К. В. Інститути спільного інвестування в умовах глобальної фінансової нестабільності : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.02. Львів, 2017. 20 с. 5. The World Bank. URL: <https://data.worldbank.org>. 6. Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/272832/largest-international-futures-exchanges-by-number-of-contracts-traded>. 7. U.S. Securities and Exchange commission. URL: <https://www.sec.gov>. 8. Securities Exchange Act 1934. URL: <https://www.govinfo.gov/content/pkg/COMPS-1885/pdf/COMPS-1885.pdf>. 9. Investment Company Act 1940. URL: <https://www.govinfo.gov/content/pkg/COMPS-1879/pdf/COMPS-1879.pdf>. 10. Kapitalanlagegesetzbuch. URL: <https://www.buzer.de/gesetz/10756/index.htm>. 11. Delegierte Verordnung (EU) Nr. 231/2013 der Kommission vom 19. Dezember 2012. URL: <https://lexparyency.de/eu/32013R0231>. 12. Investmentsteuergesetz 2018. URL: [http://www.gesetze-im-internet.de/invstg\\_2018](http://www.gesetze-im-internet.de/invstg_2018). 13. Офіційний сайт Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/news/insights>.



## ПОЗИТИВНІ ТА НЕГАТИВНІ АСПЕКТИ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ

УДК 339.9

Тетірко Т. І.

Студент 2 курсу  
факультету міжнародних відносин і журналістики ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Розглянуто явище глобалізації, її суть. Проаналізовано поняття глобалізації як процесу всесвітньої економічної інтеграції. Досліджено позитивні та негативні наслідки її впливу на світове господарство. Зроблено висновки про актуальність питання глобалізації та неоднозначність її наслідків.

**Ключові слова:** світова економіка, глобалізація, інтеграція, економічна система, взаємодія.

**Annotation.** The article considers the phenomenon of globalization, its essence. The concept of globalization as a process of world economic integration is analyzed. The positive and negative consequences of its impact on the world economy have been studied. Conclusions are made about the urgency of globalization and the ambiguity of its consequences.

**Keywords:** world economy, globalization, integration, world economic system, interaction.



Глобалізація є одним з вирішальних факторів, що впливає на розвиток світової економіки з кінця ХХ – початку ХХІ ст. Сучасна світова система ґрунтується на економічній, культурній, політичній взаємодії, тому всі процеси, які відбуваються у рамках цієї системи, є взаємопов'язаними та не можуть розглядатися окремо один від одного. Завдяки цій взаємодії і відбувся перехід на вищу стадію інтернаціоналізації господарської та інших систем, перетворення національних економік держав на єдину глобальну структуру, що, власне, і можна назвати процесом глобалізації.

**Метою** написання статті є дослідження напрямів глобалізації та її впливу на світову економіку, зокрема, позитивні та негативні наслідки її дії на світогосподарську систему.

У зарубіжній і вітчизняній науковій літературі вченими всебічно досліджуються глобалізаційні процеси. Серед них особливо слід виділити праці Дж. Сороса, Дж. Франкеля, О. Білоруса, М. Інтріллігейтора, М. Патерсона, Дж. Стігліца, А. Філіпенка, Д. Лук'яненка, А. Поручника та ін.

Термін «глобалізація» походить від французького «global», тобто «планетарний», «всеосяжний», та означає всеосяжний процес трансформації світового співтовариства у відкриту цілісну систему інформаційно-технологічних, суспільно-політичних, фінансово-економічних, соціально-культурних взаємозв'язків і взаємозалежностей [1].

Відомий американський учений Т. Фрідман зазначає, що глобалізація – це інтеграція ринків, націй-держав і технологій, що дозволяє індивідуумам, корпораціям, націям-державам досягати будь-якої точки світу швидше, глибше і дешевше, ніж раніше. Глобалізація має свій власний набір економічних правил, які базуються на відкритті, дерегуляції і приватизації національних економік з метою зміцнення її конкурентоспроможності та збільшення привабливості для іноземного капіталу [2]. З цього випливає висновок, що глобалізація стосується всіх сфер суспільного життя.

Ставлення до процесів глобалізації не просто неоднозначне, а зовсім суперечливе, що пов'язано з різними поглядами на наслідки глобалізації. Дехто вбачає вагому загрозу світогосподарській системі, інші – засіб подальшого прогресу. Вплив глобалізації може носити як позитивний, так і негативний характер, тому необхідно оцінити як можливі вигоди, так і втрати.

До позитивних наслідків глобалізації можна віднести, по-перше, сприяння поглибленню спеціалізації і міжнародного поділу праці. В її умовах більш ефективно розподіляються кошти й ресурси, що, урешті-решт, сприяє підвищенню середнього рівня життя і розширенню життєвих перспектив населення (при більш низьких для нього витратах).

Наприклад, глобалізація вже давно використовується в автомобільній промисловості, коли різні деталі автомобіля можуть вироблятися в різних країнах. У рамках Північноамериканської угоди про вільну торгівлю (НАФТА) американські автомобільні компанії перенесли свою діяльність до Мексики, де витрати на робочу силу нижчі. Результатом є збільшення кількості робочих місць у країнах, де потрібні робочі місця, що може позитивно вплинути на національну економіку та призвести до підвищення рівня життя.

По-друге, вагомою перевагою глобалізації є економія на обсягах виробництва, що у перспективі може сприяти зниженню цін, а отже, стійкому економічному зростанню. Середня вартість товарів є ключовими аспектом, згідно з яким споживачі мають доступ до більш широкого чи вужчого спектра товарів.

По-третє, переваги глобалізації пов'язані також із вигодою від вільної торгівлі на взаємовигідній основі.

По-четверте, глобалізація надає бізнесу конкурентну перевагу, стимулює подальший розвиток нових технологій і розповсюдження їх серед країн. Її притаманні також «плюси» зовнішньоекономічного характеру, такі як свобода вибору, що обумовлена міжнародним рухом товарів, капіталу та робочої сили, свобода мислення, що тісно пов'язана з міжнародним рухом ідей [3].

Глобалізація також дозволяє організаціям скористатися нижчими витратами на робочу силу в країнах, що розвиваються, використовуючи при цьому технічний досвід і досвід більш розвинених економік. Крім того, глобалізація дає можливість мобілізувати більш значний обсяг фінансових ресурсів і створює серйозну основу для розв'язання загальних проблем людства, в першу чергу, екологічних, що обумовлено об'єднанням зусиль світової спільноти і координацією дій в різних сферах [4].

Розглянемо негативні наслідки глобалізації світової економіки. Несправедливий розподіл благ від глобалізації створює загрозу конфліктів на різних рівнях. Будь-які зміни мають переможців і переможених, працівники розвинених країн повинні конкурувати з ринками за найнижчу вартість за роботу; профспілки та працівники можуть бути не в змозі захиститися від загрози корпорацій, які пропонують альтернативу між меншою



оплатою праці або втратою роботи на менш дорогому ринку праці. Так, у швейній промисловості в Бангладеші працюють, за оцінками, чотири мільйони людей, однак середній заробітчанин за місяць заробляє менше, ніж заробляє американський працівник за день.

На думку Д. Малишевої: «Замість того щоб знищувати або послаблювати прояви нерівності, інтеграція національних економік у світову систему, навпаки, підсилює її і робить у багато чому більш гострими» [5]. Крім того, глобалізація призводить до виникнення моделі світу 2080, тобто суспільства однієї п'ятої. 80 % всіх ресурсів контролює так званий «золотий мільярд», який охоплює лише п'яту частину населення планети. 20 % країн, що процвітають розпоряджаються 84,7 % світового ВВП, на їх громадян припадає 84,2 % світової торгівлі і 85,5 % заощаджень на внутрішніх рахунках [6].

Серед інших недоліків глобалізації можна виокремити загрозу національному суверенітету: дехто вважає, що зростання багатонаціональних чи глобальних фірм та інших міжнародних організацій може призвести до того, що деякі лідери стануть націоналістичними або ксенофобськими. Економічна криза 2008 року змусила багатьох політиків поставити під сумнів переваги глобалізації. Згідно з результатами аналізу даних Міжнародного валютного фонду, проведеного Глобальним інститутом McKinsey, глобальні транскордонні потоки капіталу зменшились на 65 % у період з 2007 по 2016 рр. [7].

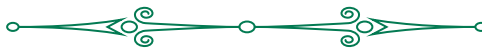
Таким чином, глобалізація – новий етап у розвитку світового господарства. Процес глобалізації активно набирає обертів і стосується всіх сфер суспільного життя, чим й обумовлена актуальність питання глобалізації. Достатньо важко судити, що, врешті-решт, несе глобалізація – загрозу чи перспективу можливого розвитку.

Наразі баланс позитивних і негативних аспектів швидко змінюється. Незважаючи на негативні наслідки, головним завданням суспільства є забезпечення того, щоб глобалізації стала позитивним фактором для всіх народів світу. Через несправедливий розподіл благ від глобалізації більшою мірою виграє «золотий мільярд». Саме тому глобалізація може мати повністю всеохоплюючий і справедливий характер лише після розробки заходів щодо подолання негативних наслідків глобалізаційних процесів у менш розвинених країнах.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Литвиненко А. О.*

---

**Література:** 1. Базилевич В. Ринкова економіка: основні поняття і категорії : навч. посіб. Київ : Знання. 2008. 263 с. 2. Friedman J. *Oligopoly Theory*. Cambridge, 1989. 3. Червінський А., Шутиш М. Глобалізація: Україна залишається напіввідкритою і напівпрозорою. *Україна Business*. 2014. № 16. С. 4–5. 4. Кувалдин В. Глобалізація – світле майбутнє людства? // Независимая газета. 2000. № 10. С. 41–43. 5. Малышева Д. Постиндустриальный мир и процессы глобализации. *Мировая экономика и международные отношения*. 2000. № 3. С. 91–93. 6. Мартин Г. П., Шуманн Х. Западная глобализации: атака на процветание и демократию. Москва : АЛЬПИНА, 2001. 335 с. 7. McKinsey Global Institute. *The New Dynamics of Financial Globalization*. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/the-new-dynamics-of-financial-globalization#>.





## ПРІОРИТЕТНІ ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ ТА ЗАВДАННЯ МЕНЕДЖЕРІВ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ

УДК 658.115:338.1

Тешнер І. С.

Студент 4 курсу  
факультету міжнародних відносин і журналістики ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто та проаналізовано функції антикризового управління підприємством, виявлено можливість використання традиційного антикризового менеджменту в умовах сьогоденної кризи, спричиненої пандемією COVID-19. З урахуванням проаналізованих даних та умов глобалізації запропоновано шлях розвитку підприємства за рахунок експортної діяльності.

**Ключові слова:** криза, експорт, зовнішньоекономічна діяльність, інновації, антикризове управління.

**Annotation.** The article considers and analyzes the functions of crisis management of the enterprise, and the possibility of using conventional crisis management in today's crisis due to pandemic COVID-19. Based on the analyzed data and conditions of globalization. The main thought of the article is the proposal to path of enterprise development through export activities.

**Keywords:** crisis, export, foreign economic activity, innovations, anti-crisis management.

Пандемія COVID-19 наразі є однією з найбільших проблем людства, адже ця криза охоплює усі галузі життєдіяльності людини у всьому світі. Внаслідок запровадження вимушеного карантину в багатьох країнах світу суттєвої шкоди завдано економічному розвитку всіх суб'єктів господарювання та світовій економіці в цілому.

Сьогодні неможливо до кінця зрозуміти усього масштабу завданих збитків компаніям і, як наслідок, державам в умовах постійної невпевненості у завтрашньому дні, кожній фірмі необхідно розробляти та застосувати нові управлінські стратегії, які зможуть подолати найпоширеніший виклики для компаній: зменшення покупної спроможності клієнтів, можливого обмеження експортної чи імпоротної діяльності, збереження робочих місць та організація роботи тощо.

В результаті уповільнення світової економіки порушені виробничо-господарські зв'язки в світі. Постраждали такі трудомісткі галузі, як роздрібна торгівля й обробна промисловість, а також малі та середні підприємства (далі МСП). Водночас введення урядами країн регіону Близького Сходу та Центральної Азії жорстких обмежувальних заходів на тлі побоювань з приводу поширення вірусу призводять до ослаблення попиту – особливо в сфері туризму, готельного бізнесу та роздрібною торгівлі [1]. Головна економічна проблема для урядів цих країн – це підтримання вищезгаданих галузей, зменшення негативних наслідків кризи і відновлення економічного зростання компаній та країн.

Питанням антикризового управління та пов'язаній з ним проблематиці присвячені численні дослідження зарубіжних і вітчизняних фахівців, таких як: Беляєв А. А., Валовий Д. В., Джейн В. Лу, Коротков Е. М., Матвеев В. В., Подреза С., Пол В. Біміш, Скібіцький О. М., Щелкунов В. І. та багатьох інших авторів. Також для вирішення проблеми аналізувались матеріали Міжнародного валютного фонду та інших економічних та журналістських ресурсів.

**Метою** статті є визначення можливості застосування існуючих методів антикризового управління в умовах кризи, спричиненої вірусом COVID-19.

Хоча кризи неминучі, менеджери, спираючись на теорію циклічного розвитку, можуть прогнозувати характер і тривалість кризових потрясінь, обирати найбільш ефективні шляхи подолання та виходу з них, мінімізувати негативні наслідки. Так, у щорічному журналі МВФ публікує свої прогнози щодо темпів зростання економік різних країн і світу. У прогнозі на 2020 рік зазначено економічну кризу через повільне зростання світової економіки на рівні трьох відсотків, це найгірший показник з 2008 року [2]. Але ніхто з аналітиків не міг навіть



увияти, що на справді очікує економіку у 2020 р., і якщо до кризи можна було підготуватись, то до пандемії компанії були не готові, в історії не було подібних викликів для фірм останні 100 років.

Таких висновків можна дійти, посилаючись на цитати економістів та лідерів держав, наприклад, канцлер Німеччини Ангела Меркель заявляла, що для Німеччини коронакриза – це найбільший виклик після Другої світової війни [3]. Таку ж думку поділяє і голова МВФ Кристаліна Георгієва під час звернення перед весіннім скликанням МВФ, вона заявила: «Вже зрозуміло, що світове економічне зростання в 2020 році буде негативним, і це ви побачите в економічному огляді МВФ, який вийде на наступному тижні. Насправді, ми бачимо найбільше економічне падіння з часів Великої депресії» [4].

Управління під час кризи називають антикризовими. Антикризове управління – це управління, в якому поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання її факторів для подальшого розвитку [5]. На думку авторів [6], успіх антикризового управління визначається:

- 1) рівнем антикризової готовності підприємства;
- 2) ефективністю безпосереднього протистояння кризи;
- 3) рівнем своєчасних профілактичних заходів [6].

Через те, що пандемія, викликана вірусом, сталась раптово, підготуватись чи провести профілактику було неможливо, тобто два з трьох зазначених вище пунктів успішного антикризового управління неможливо реалізувати, і залишався лише один пункт – ефективно протистояти кризі. А це, насамперед, діяльність менеджерів.

Аналізуючи поведінку управлінського персоналу, можна виділити функції управління під час кризи, до яких відносяться як і функції звичайного менеджера, так і специфічні. Окремі проблеми з реалізацією управлінських функцій виникли через вимушену дистанційну організацію роботи менеджерів. Перед управлінням компанією постало багато запитань: як мотивувати робітників в умовах дистанційної роботи? Чи всі працівники мають доступ до дистанційної роботи, як його забезпечувати? Як організувати нову систему контролю за виконанням робіт, і як всі зміни в управлінні вплинуть на ефективність праці?

Зв'язкові функції – координуюча, комунікативна, ухвалення рішень, зворотний зв'язок, усі ці функції також вимагали нової організації через несприятливі зовнішні умови підприємств. Отже, усі ці функції відносяться до принципів функцій менеджера, і, як зрозуміло, усі вони мають модифікуватися, у кризових умовах.

Але також у скрутні часи у менеджерів виникає новий вид функцій – специфічні функції. До них відносять: облік, інновації, аналіз, діагностика, прогнозування, оперативне регулювання та цілевизначення. Усі ці завдання зазвичай виконують спеціалізовані відділення у фірмах, але в умовах напружених часів для фірми ситуація вимагає більшого обліку показників, вимагають також перегляду діючої стратегії та тактики, адже ситуація на ринку змінилась, і тому запланований шлях розвитку вже неможливий чи не такий вигідний, тому його необхідно змінювати.

Реструктурувати виробництво, змінити методи управління, знайти нові ринки збуту – це варіанти, які може використовувати підприємство на шляху до подальшого економічного розвитку. Важливу роль у цьому відіграють інноваційна функція, а також функції цілевизначення та регулювання. З метою уточнення діючої та розроблення нової стратегії першим завданням, яке слід виконати, є визначення адекватної для виробничих потужностей мети.

Вже потім виходячи з заданої мети необхідно розробляти план її досягнення. Головне питання перед менеджерами у цьому випадку: за рахунок чого підприємство має досягнути виконання плану? Найкращий розв'язок цієї проблеми – мати конкурентну перевагу на ринку, таку перевагу може надати інноваційність підприємства у виробництві, управлінні або розробка нової продукції. Реалізуючи нову стратегію, підприємство має посилено контролювати та обліковувати виробництво, щоб об'єктивно визначати успішність нового плану, прогнозувати показники, та здійснювати аналіз показників підприємства.

Важливим управлінським завданням антикризового управління в умовах зниження купівельної спроможності клієнтів є розширення ринків збуту, тому що це може нівелювати зниження обсягів продажів на вже існуючих ринках. І саме в таких умовах міжнародна активність може мати пріоритет. Адже криза є світовою, і тому страждають підприємства у всьому світі, це означає, що більшість активів втрачають свою ціну, тому їх можна придбати за менші гроші, ніж у звичайні часи. Збанкрутілі компанії продають свої активи, деякі компанії можуть відмовлятися від напрямів діяльності, які не зможуть принести доходи, наприклад, авіакомпанії,



які скорочують напрямки польотів літаків, і більше не можуть утримувати попередню кількість літаків, такі непотрібні активи мають продаватись.

Це створює багато пропозицій на ринку, чим більше таких пропозицій (на продаж активів), тим меншою є їхня ціна, що і можна використати, маючи фінансову подушку безпеки та можливість використання пільгових кредитів, які зараз пропонує більшість країн для своїх виробників. Отже, можна вийти з кризи з новими виробничими потужностями. Для лаконічного опису вищезазначеної думки найкраще використати цитату Уїнстона Черчіля: «Будь-яка криза – це нові можливості».

Експортуючи продукцію до інших держав, компанія отримуватиме валютні надходження, які позитивно вплинуть на фінансовий стан підприємства. Диверсифікація прибутку важлива в умовах кризи, у разі якщо національна валюта знеціниться, компанія буде отримувати надприбуток з інших країн, а якщо підприємство імпортує товари для виробництва, за рахунок збуту зможе покривати витрати, пов'язані із девальвацією національної валюти.

Окрім того, важливо підтримувати докризовий рівень прибутку та продовжувати розвиток фірми. Експортування вирішує і ці проблеми за рахунок охоплення нових клієнтів, тобто розширення продажів. Процес глобалізації створює все більше зон вільної торгівлі (далі ЗВТ), та вводить у такі зони все більшу кількість країн.

Для виробників це відкриває додаткову можливість продавати свої вироби на міжнародній арені. Українські компанії також беруть участь у ЗВТ із ЄС, що відкриває великий потенціал для експорту й імпорту, зокрема, ще до набрання чинності Угоди про асоціацію Європейський Союз запровадив для України режим автономних торговельних преференцій – одностороннє (з боку ЄС) скасування ввізних мит, яке стосується 94,7 % від усього обсягу промислових товарів та 83,4 % сільськогосподарських товарів і харчової продукції [7]. Преференції були односторонніми до 2016 року, зараз і Європейський виробник може ввозити свою продукцію без мит. Це посилює конкуренцію на ринку України, але і надає знижені ціни на імпортовану продукцію для підприємств.

Спрощені умови торгівлі суттєво пришвидшують розвиток фірм, експорт забезпечує відносно швидший доступ до зовнішнього ринку, оскільки фірма може використовувати наявні виробничі потужності для обслуговування зовнішніх ринків, а не будувати нові виробничі потужності на зовнішньому ринку. Також експорт є не дуже ризикованою стратегією, тому що фірма може легко вийти з зовнішнього ринку, коли є політична нестабільність або коливання ринкових умов. Фірма може легко змінити свою присутність у країні, якщо з'явиться можливість отримати додатковий прибуток, регулюючи обсяги експорту на різних цільових зовнішніх ринках, фірма може отримувати максимальний прибуток. Ці унікальні переваги, пов'язані з експортом, є особливо важливими для малих і середніх підприємств, які зазвичай стикаються з обмеженими ресурсами і не хотіли б приймати надмірні зобов'язання щодо ресурсів і піддаватися невинно великим інвестиційним ризикам.

Внесок експорту у зростання фірми через збільшення продажів є однозначним. Продаючи товари безпосередньо або через експортних агентів клієнтам на нових географічних ринках підприємство розширює свою споживчу базу і потенційно може досягти більшого обсягу продажів. Своєю чергою, більший обсяг продажів забезпечує можливість більшого обсягу виробництва та розширення у виробничих потужностях, щоб задовольнити потреби ринку. Свого часу Джейн В. Лу та Пол В. Біміш сформували та довели гіпотези, пов'язані із впливом експорту на зростання та рентабельність малих і середніх підприємств:

Гіпотеза 1. Зростання МСП позитивно пов'язане з рівнем експорту.

Гіпотеза 2. Рентабельність МСП позитивно пов'язана з рівнем експортної діяльності [8].

Отже, підсумовуючи, можна зробити висновок, що ситуація з пандемією завдає значної шкоди економікам країн світу, але разом із цим створює можливості для підприємств, але, щоб скористатись ними, треба мати висококваліфікованих і навіть талановитих менеджерів та розробляти нові стратегії. Однією з таких стратегій може стати розширення ринку збуту за рахунок експорту продукції. Питання особливостей управління підприємствами в умовах кризи через пандемію, спричинену вірусом Ковід-19, будуть актуальними тривалий час, тому що виникають нові обмеження і з'являються невраховані фактори, які навіть проаналізувати зараз майже неможливо, тому ця тема перспективна для подальших досліджень.



**Література:** 1. МВФ: Перспективи розвитку регіональної економіки. URL: <https://www.imf.org/ru/https://www.imf.org/ru/Publications/REO/MECA/Issues/2020/04/15/regional-economic-outlook-middle-east-central-asia-report>. 2. МВФ: Економічні прогнози перекинулися «з ніг на голову»: світова економіка в цьому році почне різко скорочуватися. URL: <https://news.un.org/ru/story/2020/04/1375882>. 3. Коронавірус у Німеччині. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-52122867>. 4. МВФ прогнозує найбільший за сто років обвал світової економіки. URL: <https://www.bbc.com/russian/news-52642074>. 5. Коротков Э. М., Беляев А. А., Валовой Д. В. Антикризисное управление : учебник. Москва : ИНФРА-М, 2000. 432 с. 6. Скібіцький О. М., Матвеев В. В., Щелкунов В. І., Подреза С. М. Стратегічне управління корпораціями : навч. посіб. Київ : Центр .учб. літ., 2016. 130 с. 7. МЗС України: Зона вільної торгівлі між Україною та ЄС. URL: <https://mfa.gov.ua/yevropejska-integraciya/ugoda-pro-asociaciyu-mizh-ukrayinoyu-ta-yes/zona-vilnoyi-torgivli-mizh-ukrayinoyu-ta-yes>. 8. Lu J. W., Beamish P. W. SME internationalization and performance: Growth vs. Profitability. *Journal of International Entrepreneurship*. 2006. Vol. 4. P. 27–48.



## ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНОЮ ПОЛІТИКОЮ БАНКУ

УДК 33.336.77.01

Тітова Д. В.

Магістрант 1 року навчання  
факультету фінансів і обліку ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Досліджено суть поняття кредитної політики банку. Визначено сутність стратегічного управління кредитними операціями. Проаналізовано динаміку кредитного портфеля банків України.

**Ключові слова:** кредитна політика, стратегія кредитної політики, кредитний портфель.

**Annotation.** The essence of the concept of a bank's credit policy is investigated. The essence of strategic management of credit operations is defined. Analysis of the dynamics of the loan portfolio of Ukrainian banks is considered.

**Keywords:** credit policy, credit policy strategy, loan portfolio.

Найважливішим напрямком для будь-якого банку є ефективне управління кредитною політикою, а головною метою процесу управління кредитним портфелем – забезпечення максимальної прибутковості при певному рівні ризику. Негаразди у функціонуванні кредитної системи впливають на всі економічні процеси. Тому пошук напрямів удосконалення механізму кредитної політики банків дуже актуальний. Також актуальність статті підтверджують недостатній рівень розвитку теоретичних і методичних питань стратегії кредитної політики банку.

Слід зазначити зусилля у вирішенні досліджуваної проблеми таких учених, як О. М. Колодізев [1], Ю. Є Холодна [4], О. В. Хмеленко [1], О. М. Рац [4], О. В. Лисенок [2] та інших, які зробили значний внесок у розробку питань кредитної політики банків. Для забезпечення стійкої діяльності вітчизняної банківської системи банківське кредитування потребує подальших теоретичних досліджень і практичних розробок у напрямку удосконалення стратегії управління кредитною політикою.

**Мета** статті полягає у дослідженні суті кредитної політики банків, визначенні її методологічних положень, на яких повинна ґрунтуватись стратегія і політика управління кредитним портфелем.



У процесі дослідження були використані такі загальнонаукові методи, як метод структурного і трендового аналізу.

Правильно обрана стратегія дозволяє не тільки вижити банку в непростих ринкових умовах, а й успішно розвиватися. Розробка якісної стратегії кредитної політики та її послідовна реалізація – головна проблема становлення та сталого розвитку кожного банку.

Найчастіше кредитна політика розглядається українськими вченими як стратегія і тактика банку у сфері кредитних операцій. За твердженням більшості фахівців, це визначення лише частково описує сутність кредитної політики. На думку Холодної Ю. Є., кредитна політика банку – це «стратегія і тактика банку щодо залучення коштів та спрямування їх на кредитування клієнтів банку на основі принципів: поворотності; терміновості; диференційованості; забезпеченості; платності» [4, с. 291].

Формування стратегії кредитної політики банку носить першорядний характер як для реалізації та результатів кредитної діяльності банку, так і функціонування всього банку в цілому. Формування стратегії має носити чітко виражений обґрунтований поетапний характер.

Під стратегією кредитної політики розуміється сукупність науково-обґрунтованих норм і правил, які лежать в основі вироблення і прийняття рішення в галузі кредитування, що визначають як прибутковість кредитних операцій, так і в цілому майбутній фінансовий стан кредитної організації [2].

Побудова стратегії обумовлена низкою факторів і обмежень як зовнішнього, так і внутрішнього порядку, в їх числі – головна мета кредитування, функціональна спеціалізація банку, регіональні особливості, розвиток кредитних послуг і макроекономічна ситуація в країні.

Процес розробки стратегічного управління кредитними операціями в банку зображений на рис. 1.

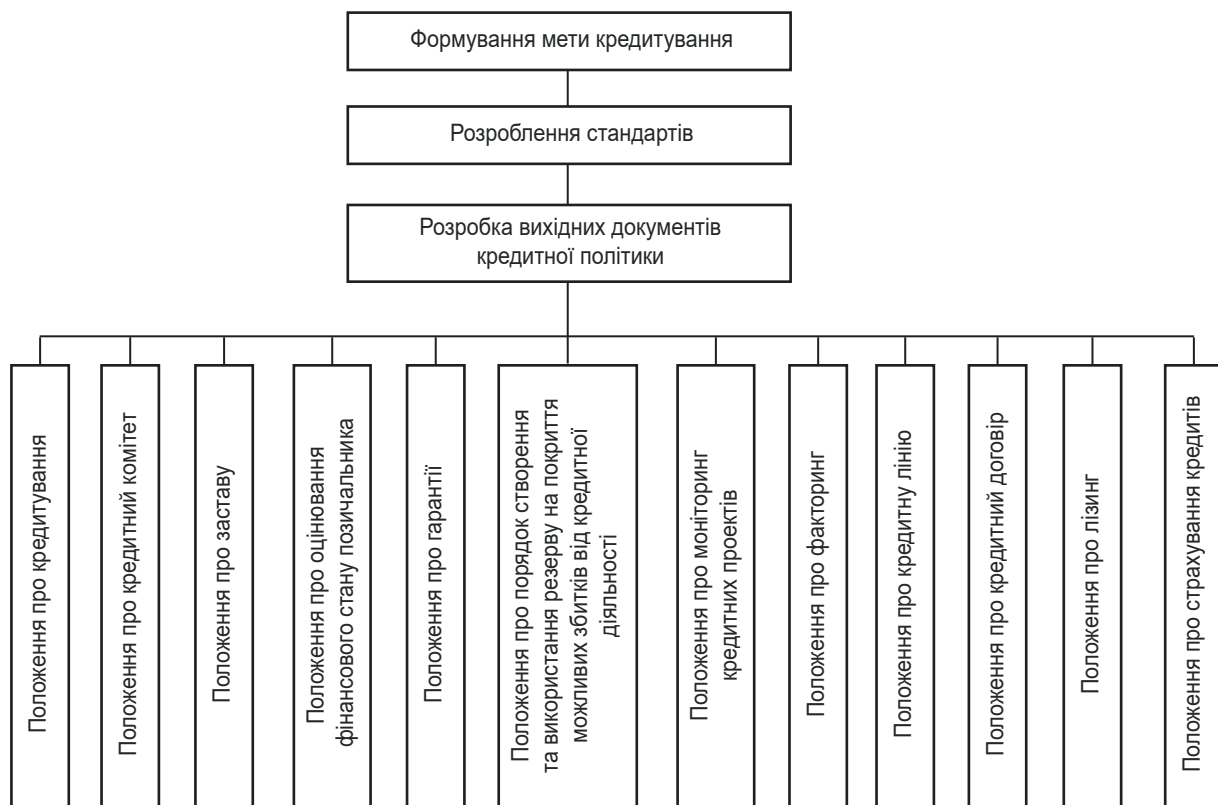


Рис. 1. Процес розробки стратегічного управління кредитними операціями [1, с. 13]

Основу організації кредитної роботи банку здійснює кредитна політика згідно з загальною стратегією його діяльності.

Проаналізуємо динаміку кредитного портфеля банківської системи України протягом 2010–2019 рр. (табл. 1) [5].



Таблиця 1

**Аналіз динаміки кредитного портфеля**

№ з/п	Дата	Активи, тис. грн	Кредитний портфель, тис. грн	Темп зростання кредитного портфеля, %	Частка кредитного портфеля в активах, %
1	2010	942 083 994	750 536 379	3,34	79,67
2	2011	1 054 272 287	813 863 749	8,44	77,20
3	2012	1 127 179 379	694 381 045	-14,68	61,60
4	2013	1 277 508 651	799 227 956	15,10	62,56
5	2014	1 316 717 870	873 610 836	9,31	66,35
6	2015	1 252 570 443	713 974 266	-18,27	57,00
7	2016	1 274 731 581	566 511 619	-20,65	44,44
8	2017	1 876 037 016	561 328 193	-0,91	29,92
9	2018	1 934 709 572	594 003 221	5,82	30,70
10	2019	1 981 594 495	562 161 450	-5,36	28,37

Аналіз динаміки розвитку банківської системи демонструє, що обсяги кредитування зростали з 2010 р. по 2011 р., а з 2011 по 2012 рр. темп зростання кредитного портфеля знизився (-14,68 %). З 2013 р. по 2016 рр. знову спостерігається значний спад темпів зростання кредитної активності банків України як в абсолютних, так і відносних показниках. Зокрема, станом на кінець 2016 року сукупний кредитний портфель по системі банків України знизився на -20,65 % порівняно з даними на кінець 2015 року і становив 566 511 619 тис. грн, що складає 44,44 % від обсягу загальних активів. Але починаючи з 2017 р. по 2018 р. обсяги кредитування зросли на 32 675 028 тис. грн, що складає 30,7 % частки кредитного портфеля в активах (рис. 2).

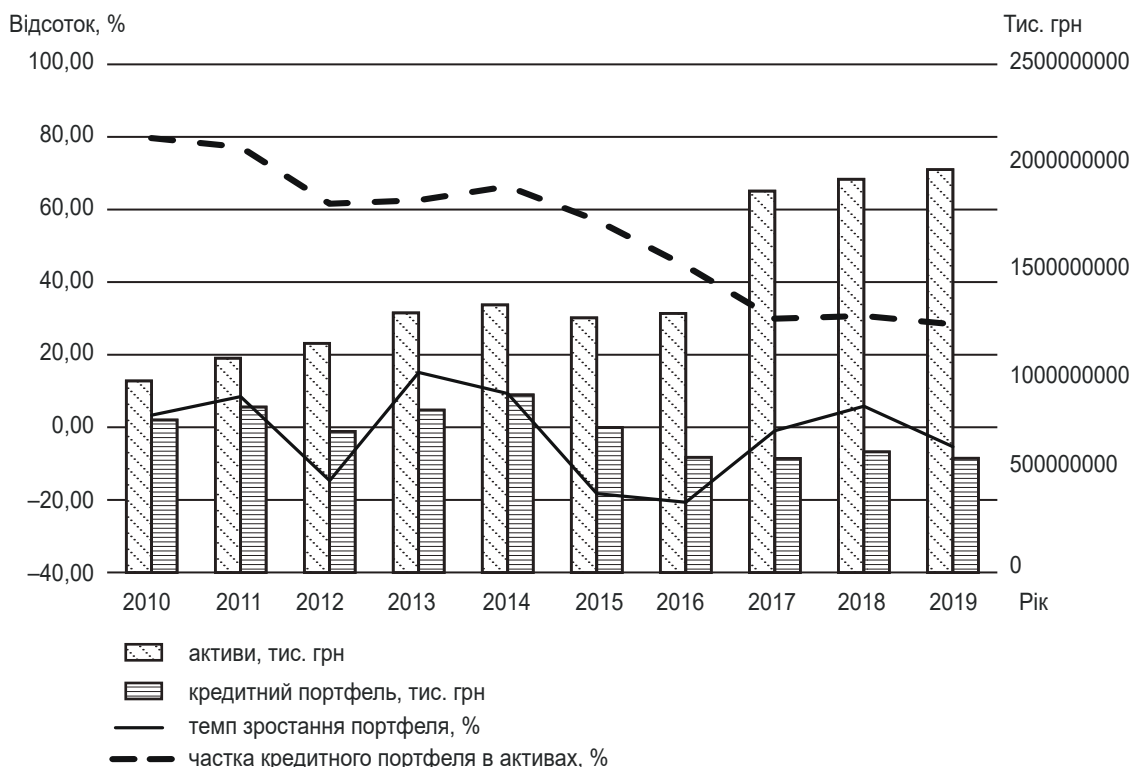


Рис. 2. Динаміка кредитного портфеля банків України

Таким чином, протягом періоду 2010–2019 рр. відбувається тенденція зниження питомої ваги кредитного портфеля в активах. Найбільший темп приросту кредитного портфеля зафіксовано за 2013 рік, коли обсяг кредитного портфеля зріс на 104 846 911 тис. грн. Кредитні операції завжди були найбільш ризикованими. Слід



зауважити, що знизити ризик можливо шляхом зменшення частки кредитного портфеля водночас із збільшенням питомої ваги портфеля цінних паперів.

Досвід успішно працюючих західних і вітчизняних банків показує, що ефективна стратегія діяльності організації на конкурентному ринку визначається, як правило, поєднанням трьох складових:

- правильно обраними довгостроковими цілями;
- глибоким розумінням конкурентного оточення (зовнішнього середовища);
- реальною оцінкою власних ресурсів і можливостей кредитної організації, її конкурентних переваг.

Враховуючи сукупність факторів, що обумовлює кредитну діяльність банку, стратегія кредитної політики повинна позначити орієнтири, до яких необхідно прагнути банкам, в довгостроковому періоді часу. Такими орієнтирами, зокрема, можуть бути: частка виданих кредитів у загальному обсязі активів банку, граничний розмір проблемних кредитів, ліміти сегментів кредитного портфеля.

Так, встановлення кредитних лімітів може включати ліміти на кредитування підприємств однієї галузі, однієї форми власності, одного виду кредитування, клієнтські ліміти для акціонерів, для клієнтів з певною кредитною історією, для нових клієнтів.

Крім того, в стратегічному плані кредитна політика повинна визначити конкретні вимоги до потенційних позичальників, пропонованих для кредитування бізнес-проектів і забезпечення кредитів. Інакше кажучи, стратегічний план кредитної політики встановлює так звані кредитні обмеження. Ці обмеження можуть бути встановлені щодо застосування окремих видів і форм наданих кредитів, щодо окремих форм забезпечення.

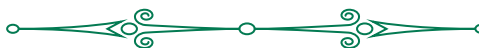
У перспективі подальших досліджень для формування ефективної стратегії необхідно використовувати різні науково і практично обґрунтовані підходи, наприклад, використання методу розподілення активів. За допомогою цього методу робиться спроба розмежувати джерела засобів відповідно до норм обов'язкових резервів і швидкості їх обігу. Головною перевагою цього методу є зменшення частки ліквідних активів і вкладення додаткових коштів у позики та інвестиції, що веде до зростання норми прибутку.

Підсумовуючи розглянуте, можна зробити висновок, що стратегія кредитної політики формує ті рамки, в яких повинні прийматися всі наступні управлінські рішення. Для формування ефективної стратегії необхідно використовувати різні науково і практично обґрунтовані підходи, що дозволяють враховувати головні і другорядні зовнішні і внутрішні чинники. Результатом формування стратегії є довгостроковий стратегічний план, що відображає систему нових програм діяльності кредитних підрозділів банку і забезпечує досягнення поставлених цілей.

*Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Колодізев О. М.*

---

**Література:** 1. Колодізев О. М., Хмеленко О. В. Кредитний менеджмент : навч. посіб. Харків : ХНЕУ, 2015. 164 с. 2. Лисенок О. В. Формування стратегії та політики управління кредитними операціями банків. *Вісник ЖДТУ*. 2016. №1 (75). С. 185–190. 3. Сорока А. В., Колесникова А. Р. Кредитна політика банку як основа управління кредитним ризиком. *Молодий вчений*. 2017. № 4 (44). С. 769–772. 4. Холодна Ю. Є., Рац О. М. Банківська система : навч. посіб. Харків : ХНЕУ, 2013. 316 с. 5. Фінансова звітність банків України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist/data-supervision#4>.





## ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ КАНАЛІВ ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ

УДК 658.81

Топорков В. Р.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** В статті розглянуті основні системи збуту продукції, та різновиди каналів розподілу. Зауважено, що для національних систем розподілу все ще притаманна їх традиційна (горизонтальна) форма, в той час як для утримання конкурентних переваг на міжнародному ринку доцільним є використання вертикальної або багатоканальної системи розподілу.

**Ключові слова:** збут, канали збуту, системи розподілу продукції, підприємство, маркетинг.

**Annotation.** The article discusses the main systems for selling products, and the variety of distribution channels. It is noted that national distribution systems are still inherent in their traditional (horizontal) form, while in order to maintain competitive advantages in the international market, it is advisable to use a vertical or multichannel distribution system.

**Keywords:** sales, sales channels, product distribution systems, enterprise, marketing.

Особливістю сучасного споживача є його більша інформованість та більша вибагливість до продукції, яку він збирається споживати, це пояснюється значним розвитком інформатизації суспільства та глобалізацією економічних процесів. Вибагливість споживачів до продукції підвищилась як стосовно відношення ціна / якість, так і підвищились вимоги до таких характеристик, як: екологічність, безпечність споживання, енергозберігаючих якостей тощо. Такі зміни обумовлюють необхідність концептуального переосмислення як принципів збутової діяльності, так і пошуку нових каналів збуту продукції.

Питанням вибору та розвитку каналів збуту продукції присвячена значна кількість праць, як вітчизняних, так і зарубіжних науковців, в тому числі, таких як: О. В. Гарматюк, І. В. Король, О. М. Олєфіренко, Н. В. Трушкіна, О. П. Кавтиш, Mai Dong Tran, Phong Nguyen Nguyen.

Водночас питання вибору найбільш якісних каналів збуту продукції залишається відкритим, що й обумовлює актуальність теми цієї статті.

**Мета** статті – дослідження особливостей формування каналів збуту продукції в умовах інформаційної економіки.

Збут є важливою складовою діяльності підприємства, бо якою би виваженою не була організація виробництва без налагодженої системи збуту відповідної якості, говорити про ефективну діяльність підприємства недоцільно. Світова економіка двадцять першого століття характеризується прискоренням глобалізації, що призводить до збільшення майже в кожному сегменті ринку товарів-аналогів. У цих умовах залишитися конкурентоспроможними можуть тільки ті підприємства, які зможуть заздалегідь сформувати та забезпечити нові канали збуту продукції, що дозволить розширити ринки збуту, а отже, збільшити кількість споживачів.

Канали розподілу – це не просто сукупність підприємств, пов'язаних між собою різними потоками товарів, послуг, платежів та інформації, це ще й складні поведінкові системи, в яких люди і підприємства взаємодіють між собою для досягнення і особистих цілей, і цілей окремих підприємств і каналів розподілу загалом.

Аналіз діяльності вітчизняних підприємств дозволяє зробити висновок, що на цей час існують декілька основних варіантів формування систем збуту продукції: горизонтальна, вертикальна та багатоканальна (рис. 1).

Звернемо увагу, що для українських підприємств все ще більшою мірою характерні традиційні (горизонтальні) системи збуту продукції. Такі системи збуту (розподілу), як правило, складаються з декількох незалежних суб'єктів підприємницької діяльності, які намагаються максимально збільшити власний прибуток, незалежно від того, як це відобразиться на загальному прибутку каналу. При цій системі збуту жоден з учасників



розподілу не має контролю над діяльністю інших та не має можливості розподіляти функції серед учасників каналу та вирішувати конфлікти між ними.

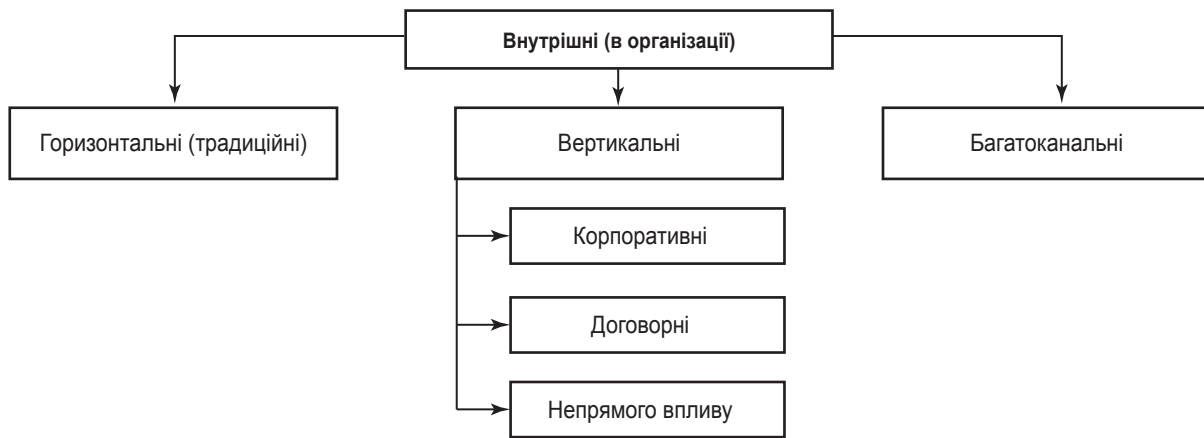


Рис. 1. Системи збуту продукції

Останнім часом суб'єкти підприємницької діяльності все частіше починають формувати вертикальні канали збуту (вертикальні маркетингові системи), що більше відповідають вимогам сучасної глобалізованої економіки. Вертикальні канали складаються, як правило, з суб'єкта підприємницької діяльності – виробника, одного або декількох гуртових посередників та одного або декількох роздрібних торговців. Головною особливістю цих систем є те, що всі її учасники працюють як один злагоджений механізм, один з членів якої є власником інших, або має можливість наділяти інших членів системи торговельними привілеями, або має потужності для забезпечення їх повного співробітництва. Власником такої системи може бути як виробник продукції, так і оптовий чи роздрібний посередник.

На цей час виокремлюють три основні типи таких вертикальних маркетингових систем: корпоративні, договірні та керовані. Для корпоративних вертикальних систем розподілу характерна наявність одного власника на всіх етапах системи розподілу: від виробника до роздрібною посередника.

Договірні вертикальні системи розподілу, своєю чергою, поділяються також на три види, а саме: добровільні ланцюги роздрібних торговців під егідою оптових посередників, кооперативи роздрібних торговців, організація власників привілеїв. Добровільні ланцюги роздрібних торговців формуються під егідою оптовиків.

Саме вони організують добровільне об'єднання незалежних роздрібних торговців у ланцюги, які повинні допомогти їм вистояти в конкурентній боротьбі з великими розподільними мережами. Такий оптовик розробляє програму, що передбачає стандартизацію торгової практики всіх незалежних роздрібних торговців, що належать до мережі, і забезпечення економічності закупівель, що, своєю чергою, дозволяє всій групі ефективно конкурувати з іншими системами розподілу.

Особливість кооперативів роздрібних торговців полягає в тому, що роздрібні торговці можуть взяти ініціативу в свої руки і організувати нове самостійне господарське об'єднання, що може займатися не тільки оптовими операціями, а й виробництвом. Учасники таких кооперативів здійснюють свої закупівлі через кооператив і спільно планують рекламну діяльність. Отриманий таким чином прибуток розподіляється між членами кооперативу пропорційно обсягу здійснених ними закупівель. Роздрібні торговці, які не є членами кооперативу, також можуть здійснювати закупівлі через нього, але не беруть участі в розподілі прибутків. Особливістю організації власників привілеїв є те, що члени каналу, іменовані власниками привілеїв, можуть об'єднати в своїх руках ряд послідовних етапів процесу виробництва і розподілу.

Наступним видом вертикальної системи розподілу є керована вертикальна система. У цій системі діяльність ряду послідовних етапів виробництва і розподілу координується не через загальну приналежність одному власникові, а завдяки розмірам і потужності одного з її учасників. Виробник провідного товару в змозі добитися співпраці і потужної підтримки з боку проміжних продавців цього товару.

Таким чином, при плануванні та побудові системи розподілу в умовах глобалізованої та інформаційної економіки для промислових підприємств важливим є вибір таких систем розподілу, що будуть найбільшим



чином відповідати сучасним вимогам і нададуть підприємству можливості для розширення та поглиблення сегментів ринку своєї продукції. Саме вертикальні та багатоканальні системи розподілу продукції на сьогодні найбільшим чином відповідають заданим вимогам.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Томах В. В.

---

**Література:** 1. Mai Dong Tran, Phong Nguyen Nguyen. The impact of passion on sales performance: Is negotiation a missing link? *Australasian Marketing Journal*. 2020. Vol. 28. P. 124–133. 2. Гарматюк О. В. Сучасна системи збуту продукції підприємств. *Інтелект XXI*. 2018. № 3. С. 52–55. 3. Король І. В. Маркетингові комунікації : навч.-метод. посіб. Умань : Візаві, 2017. 151 с. 4. Трушкіна Н. В. Науково-методичні засади організації збутової діяльності вугледобувного підприємства. *Управління економікою: теорія та практика*. 2017. № 3. С. 213–232. 5. Олефіренко О. М. Теоретичні основи визначення інструментів та каналів збуту продукції промислових підприємств. *Ефективна економіка*. 2018. № 2. С. 25–31. 6. Кавтиш О. П., Молоденков П. О. Напрями підвищення результативності збутової політики комерційних підприємств у сучасних умовах. *Економіка та управління підприємствами*. 2016. № 12-1. С. 121–127.



## ПІДБІР ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ: ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТЬ

УДК 005.953

Трунов В. А.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Розглянуто сутність і значення підбору персоналу в діяльності підприємства.

**Ключові слова:** підбір, персонал, управління персоналом, підприємство.

**Annotation.** The article considers the essence and significance of personnel selection in the enterprise.

**Keywords:** recruitment, personnel, personnel management, enterprise.

У нинішніх умовах розвитку економіки важливе місце в системі управління персоналом займає система підбору персоналу. Підбір і розстановка персоналу – одна з найважливіших функцій управлінського циклу, яка виконується керівним складом підприємства. Від якості підбору і розстановки персоналу, як у виробничій системі, так і в системі управління, багато в чому залежить ефективність роботи підприємства. Тому тема підбору персоналу є досить актуальною в цей час.

Дослідженню проблем, пов'язаних з визначенням ефективності управління і підбору персоналу, присвячені роботи багатьох вітчизняних і зарубіжних учених, таких як: Веснін В. Г. [4], Егоршин А. П. [13], Кібанов А. Я. [1], Крушельницька О. В. [14], Сербиновского Б. Ю., Самігін С. І. [3], Розанова В. А. [8], Щокін Г. В. [7].

**Метою** цієї статті є розкриття сутності і значення підбору персоналу в діяльності підприємства, визначення основних принципів управління персоналом в процесі побудови системи підбору персоналу.



Аналіз літератури дозволяє зробити висновок про існування безлічі трактувань поняття «підбір персоналу». Деякі з них наведені в табл. 1.

Таблиця 1

**Визначення поняття «підбір персоналу» на підприємстві**

Автори	Визначення	Джерело
Кібанов А. Я.	Раціональний розподіл працівників організації за структурними підрозділами, ділянками, робочими місцями відповідно до прийнятої на підприємстві системою поділу праці з одного боку, і здібностями, психофізіологічними і діловими якостями працівників, що відповідають вимогам виконуваної ними роботи, з іншого	[1, с. 332]
Єршов В. А.	Процес раціонального вибору на основі вивчення професійних і особистісних якостей претендентів, тих з них, хто найкращим чином відповідає вимогам посади і придатності до виконання обов'язків на певному робочому місці	[2, с. 2]
Філіна Ф. М.	Процес вибору підприємством одного з претендентів на вакантне місце, найбільш підходящого за критеріями відбору, задоволення потреби працівника в бажанні отримати посаду, щоб реалізувати свої здібності і можливості	[3, с. 297]
Сербиновський Б. Ю.	Процес вивчення психологічних і професійних якостей працівника з метою спрямування його до виконання обов'язків на певному робочому місці або посаді і вибору з сукупності претендентів найбільш підходящого з урахуванням відповідності його кваліфікації, спеціальності, особистих якостей і здібностей характеру діяльності, інтересам організації і його самого	[4, с. 134]
Самигін С. І.	Система методів і прийомів проведення медичного обстеження і психофізіологічної діагностики особистості з метою надання допомоги у виборі професії, найбільш відповідної станом здоров'я та індивідуальним особливостям	[5, с. 49]
Веснін В. Р.	Система доцільних дій по залученню на роботу кандидатів, що володіють якостями, необхідними для досягнення цілей підприємства	[6, с. 23]
Кафідов В. В.	Визначення психологічних і професійних якостей людей з метою визначення їх відповідності роботі, що ними виконується.	[7, с. 803]
Аллін О. Н., Сальникова Н. І.	Процедура, яка надає можливість створити резерв потенційних кандидатів для посад, які планує відділ кадрів	[8, с. 374]
Щокін Г. В.	Оцінка професійно важливих ділових чи інших якостей на вакантні посади; вибір кращих з резерву, створеного під час вербування	[9, с. 178]
Розанова В. А.	Перший етап процесу заповнення вакансій, який включає вивчення характеристик вакантного місця, розгляд умов залучення відповідних кандидатур, встановлення контактів з цими претендентами і отримання від них заповненої анкети претендента на посаду	[10, с. 292]
Журавльов П. В., Карташов С. А., Маусов Н. К.,	Система заходів, передбачених підприємством для залучення працівників, які мають необхідними професійними навичками та моральними якостями і здатних виконувати на виробництві всі посадові обов'язки	[11, с. 25]
Одегов Ю. Г.	Створення необхідного резерву кандидатів на всі посади і спеціальності, з яких підприємство відбирає найбільш підходящих працівників	[12, с. 211]
Грехем Х. Т.	Процес відбору підходящих кандидатур на вакантні робочі місця виходячи з наявного резерву кадрів на ринку праці і на підприємстві	[13, с. 49]
Беннетт Р.	Процес вивчення психологічних і професійних якостей працівників з метою встановлення їх відповідності вимогам робочого місця і підбору з наявних претендентів того, хто найбільше підходить на це робоче місце, з урахуванням його кваліфікації, спеціальності, особистих якостей, здібностей, характеру та інтересів підприємства	[14, с. 87]

Проаналізувавши визначення поняття «підбір персоналу», можна сказати про те, що більшість учених розглядають підбір як процес, спрямований на визначення особистих і професійних якостей працівника і створення на їх основі резерву кандидатів, з яких відбирається найбільш підходящий працівник на цю посаду.

Відбір персоналу здійснюється з числа претендентів на вакантну посаду керівника або спеціаліста за допомогою оцінки ділових якостей кандидата.

При цьому використовуються спеціальні методики, які враховують систему ділових і особистісних характеристик, що охоплюють такі групи якостей: рівень знань і досвід роботи, ставлення до праці, організаторські здібності, вміння працювати з документами і інформацією, вміння своєчасно приймати і реалізовувати рішення, морально-етичні риси характеру.



У роботах [15; 16] зазначено, що при формуванні системи підбору персоналу необхідно забезпечити злагоджену діяльність колективу з урахуванням обсягу, характеру та складності виконуваних робіт на основі дотримання таких умов:

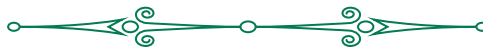
- рівномірне і повне завантаження працівників всіх служб і підрозділів;
- конкретизація функцій виконавців, для того щоб кожен працівник ясно розумів коло своїх обов'язків;
- закріплення за виконавцем роботи, яка відповідає рівню знань і практичних навичок;
- забезпечення необхідної взаємозамінності працівників на основі оволодіння ними суміжними професіями.

Отже, при формуванні системи підбору персоналу необхідно дотримуватися певних пропорцій по кваліфікації, соціальній активності, віку, стану. В інструкціях по розміщенню кадрів мають бути зафіксовані соціально-психологічні аспекти сумісності співробітників. Ефективність системи підбору зростає, якщо невідповідність між особистими якостями працівника і ставлення до виконуваної ним роботи будуть мінімальними. Аналіз практики реалізації процедури підбору персоналу на підприємствах дозволяє зробити висновок про відсутність єдиного налагодженого механізму управління цією процедурою, що робить доцільним необхідність подальшого більш детального її дослідження.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Герашенко І. М.*

---

**Література:** 1. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. Москва : ИНФРА-М, 2012. 638 с. 2. Ершов В. А., Филина Ф. Н. Как не быть обманутым при приеме на работу. Москва : Гросс медиа, РосБУХ, 2019. 40 с. 3. Управление персоналом : учеб. Пособие / под ред. Б. Ю. Сербиновского, С. И. Самыгина. Москва : Приор, 2019. 432 с. 4. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала : учеб. пособие. Москва : Юристъ, 1998. 496 с. 5. Кафидова В. В. Управление персоналом : учеб. пособие. Санкт-Петербург : Питер, 2009. 240 с. 6. Аллин О. Н., Сальникова Н. И. Кадры для эффективного бизнеса: подбор и мотивация персонала. Москва : Генезис, 2015. 248 с. 7. Щекин Г. В. Организация и психология управления персоналом : учеб.-метод. пособие. Москва : МАУП, 2012. 832 с. 8. Розанова В. А. Психология управления : учеб. пособие. Москва : Журнал «Управление персоналом», 2003. 416 с. 9. Журавлев П. В., Карташов С. А., Маусов Н. К. и др. Технология управления персоналом: настольная книга менеджера. Москва : Экзамен, 1999. 567 с. 10. Грэхем Х. Т., Беннет Р. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие для вузов / под. ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. Москва : Юнити-Дана, 2003. 598 с. 11. Иванова С. Искусство подбора персонала. Москва : Альпина бизнес букс, 2016. 281 с. 12. Самыгин С. И., Столяренко Л. Д. Менеджмент персонала. Ростов-на-Дону : Феникс, 2017. 480 с. 13. Егоршин А. П. Управление персоналом : учебник для вузов. Нижний Новгород, 2003. 720 с. 14. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2015. 308 с. 15. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва : Дело, 2016. 704 с. 16. Одегов Ю. Г., Никонова Т. В. Управление персоналом. Практикум: конкретные ситуации. Москва : Экзамен, 2018. 192 с.





## УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

УДК 005.95/.96:001.895

Тушець В. В.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто систему адаптації персоналу, як важливу ланку процесу виробництва на підприємствах. Висвітлено недоліки системи з урахуванням людського фактора в сучасних реаліях та надано поради до її покращення згідно з останніми світовими інноваціями у сфері економіки та психології. Розкрито та проаналізовано методи і процедури формування ефективних способів адаптації персоналу на підприємствах.

**Ключові слова:** система, методи адаптації, персонал, колектив, підприємство, процес.

**Annotation.** The article considers the systems of personnel adaptations as an important part of the production process at enterprises. The shortcomings of these systems taking into account the human factor in modern realities are highlighted, and advice is given on their improvement in accordance with the latest world innovations in the field of economics and psychology. Methods and procedures for the formation of effective ways of staff adaptation in enterprises were also revealed and analyzed.

**Keywords:** systems, methods of adaptation, personnel, collective, enterprise, process.

**Постановка проблеми.** Адаптація персоналу на будь-якому підприємстві є вирішальним фактором у ступені розвитку динаміки бізнес-середовища та конкурентоспроможності організації, отже, удосконалення та прискорення систем пристосування до робочого процесу нових робітників є одним із ключових питань модернізації. Проте на цей момент для підприємств стало набувати чинності явище плинності кадрів, особливо на першому місяці роботи. Все це може бути зумовлено неврахуванням людського фактора у виробничих процесах, що може призвести до сповільнення роботи всього колективу, і, як наслідок, механізму виробництва. Таким чином, проблема швидкого удосконалення адаптування персоналу, задіяного у роботі на підприємстві, потребує особливої уваги, з огляду на те, що для успіху на ринку, організації потрібен висококваліфікований персонал, заохочений до роботи.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми освоєння персоналу на підприємстві та методи прискорення та удосконалення систем в різних аспектах розглядається в наукових публікаціях Бикової А. Л., Гетьман О. О., Діденка Є. О., Козуба О. В., Процака К. В., Зелінської Г. О., Миронової О. М., Ігнат'єва А. Ф., Паранька Д. Д., Базарова Т. Ю., Крушельницької В. О., Черкаського А. В., Налчаджян А. А., Казакова М.К., Троцької І. С., Петренчук Н. В., Чорної М. В., Кебцевої Є. Ю., Булатова Р. С., Воліна В. А., Никифоренка В. Г. та інших авторів.

**Метою** статті є визначення основ і особливостей адаптацій, опис їх як систем, розкриття інструментів їх покращення, визначення важливості швидкого наповнення удосконалень та обґрунтування необхідності їх впровадження у робочий процес.

**Виклад основного матеріалу.** Лише ті компанії та підприємства, що мають широкий досвід адаптування нового персоналу до робочого процесу та достатній рівень професіональних компетенцій у роботі з колективом, усвідомлюють всю важливість і необхідність оперативності пристосування нового працівника на підприємстві (рис. 1). Успіх організації безпосередньо залежить від ефективності використання такого важливого ресурсу, як персонал.

Окрім того, досвідчені працедавці завжди повинні розраховувати на неминучі витрати через людський фактор та розуміти, що ідеальних робітників не існує. Як всім відомо, результатом налагодженості внутрішніх процесів та ефективності взаємодії елементів, що являють собою серце управління організації, є успішне функціонування конкурентоспроможної компанії на ринку [1].

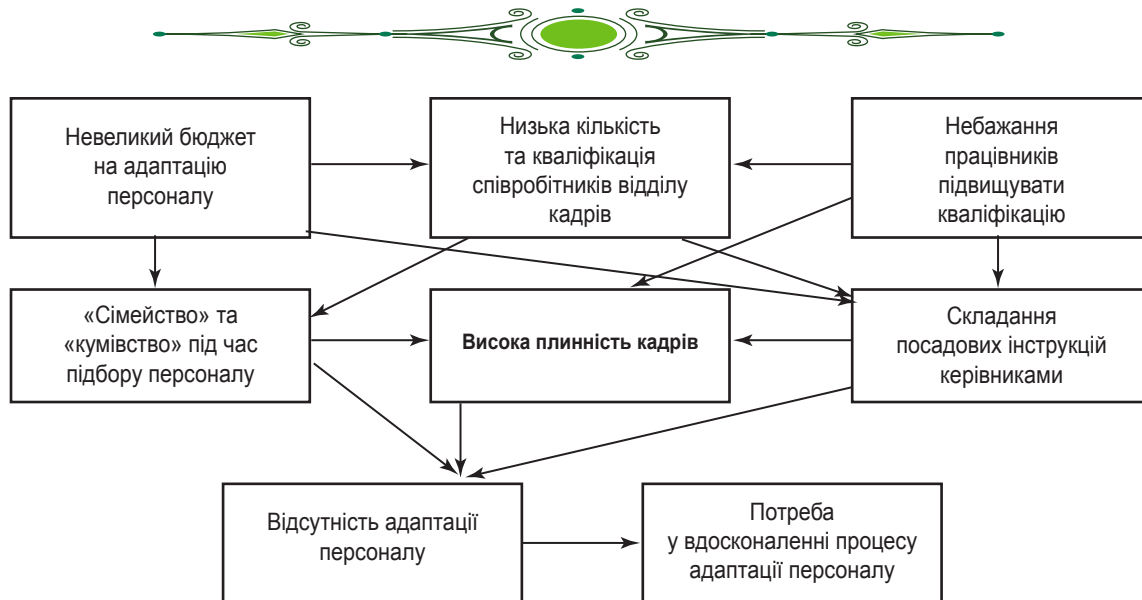


Рис. 1. Проблеми адаптації працівників на підприємствах

Оскільки ефективна робота підприємства не може залежати тільки від компетентності роботи відділу кадрів, потрібно приділити достатньо уваги процесу адаптації нового працівника.

Виходячи з цього, успішне пристосування до умов праці нового співробітника вимагає детального розгляду цього питання.

Буде абсолютно доречно поставити ставку на персонал, як один із найважливіших елементів механізму роботи компанії. Отже, методи адаптації неодноразово починають привертати до себе увагу працедавців. Доцільно буде розглянути основні визначення поняття «адаптація» у потрібному нам науковому контексті. Дослідниця В. О. Крушельницька у своїй статті «Сутність адаптації та її зміст у сучасних умовах» надає поняттю «адаптація» таке значення: це процес пристосування працівників до умов внутрішнього і зовнішнього середовища.

Адаптація – це, перш за все, основа діяльності підприємства [2]. Проте цей процес не тільки освоєння особистості у системі компанії – він також включає у себе навчання та пізнання.

Сучасний процес адаптації можна поділити на чотири основні етапи:

*Перший.* Оцінка підготовленості нового працівника і складання його спеціальної персональної програми адаптації.

*Другий.* Пристосування до нових умов та ознайомлення з робочим процесом, посадою тощо.

*Третій.* Безпосередня адаптація, обумовлена стосунками між іншими співробітниками та колегами.

*Четвертий.* Завершення освоєння і остаточне включення у робочий процес (зазвичай настає після роботи протягом 1–1,5 років).

Щодо методів адаптації, то зазвичай виділяють три основні: економічні, організаційно-адміністративні та соціально психологічні. Перший метод забезпечує надання пільг, заохочення до роботи, бонуси, пониження норм виробітку, тощо. Наступний метод зазвичай користується встановленням контролю за ходом адаптації працівника та впровадження наставника у роботу. Останній же характеризується встановленням тісних зв'язків між колегами, коучинг. Також існує альтернативний підхід до методики адаптації (табл. 1) [3].

Однією із провідних країн, що використовують новаторські інноваційні підходи до пристосування нового співробітника, є Японія. Вона, на противагу іншим моделям адаптації, використовує «зелених» новачків на свою користь.

Підприємства набирають персонал без досвіду роботи, а отже, прищеплюють їм досвід, темп роботи, організаційні моменти та вплив концепцій саме їх компанії. Також цікавим є процес самої культури адаптації. Зазвичай у перші дні роботи новий працівник отримує собі наставника, який зобов'язаний ознайомити співробітника з робочим процесом. Ще новий персонал отримує так званий «комплект новачка» – пакет документів та брошур на різні теми, з якими може ознайомитись.



Таблиця 1

## Запропоновані методи адаптації персоналу

Вид адаптації	Методи
Професійна	інструктаж
	учнівство
	кураторство
Психофізіологічна	надання можливості спостерігати за роботою колег
Соціально-психологічна	знайомство з колективом за допомогою керівника відділу
	ознайомлення з «Путівником для нового співробітника»
Організаційно-адміністративна	кураторство
	ознайомлення з «Путівником для нового співробітника»
Санітарно-гігієнічна	ознайомлення з «Путівником для нового співробітника»
	кураторство

Така цікава система користується успіхом у Японії, проте не часто застосовується на вітчизняних підприємствах. В Україні найбільш розповсюдженими методами є коучинг, адаптаційний лист, корпоративна брошура, стажування, аудиторні тренінги, дистанційні курси, командування та іноді – комплект новачка. За кордоном часто використовуються такі сучасні моделі адаптації працівників (табл. 2) [4].

Таблиця 2

## Моделі адаптації працівників

Secondment (повторне навчання)	Співробітника на час відправляють в інший департамент тієї ж компанії або в іншу компанію для оволодіння необхідними навичками	Може бути як короткостроковим (близько 100 годин робочого часу), так і більш тривалим (до року)
E-learning (дистанційне навчання) або blended learning (змішане навчання)	Командування	Для ефективного використання e-learning вимагається висока дисципліна (навіть самодисципліна)
Buddying (від англ. buddy – друг, приятель)	Адаптація через приятельство з колегою	Відсутність якої-небудь ієрархічності і наявність постійного двостороннього зворотного зв'язку. Оптимальний термін для buddying – один рік, і він особливо важливий у перші тижні роботи новачка

Наявність якісного впровадження нових методів адаптації покращить загалом ефективність роботи організації. Окрім того, це буде позитивно впливати і на самих робітників, адже вони будуть комфортно працювати на вигідних умовах. Отже, вітчизняні системи адаптації слід постійно вдосконалювати згідно з інноваційною дійсністю з метою підвищити ефективність. На наш погляд, задля комфортного входження співробітників на посаду необхідно провести такі модернізаційні заходи:

- розробити «комплект новачка» та робочі інструкції;
- створити інститут кураторства та/або патронату;
- створити план-навігатор, що заохочує працівників до статусу вище;
- здійснювати доцільний контроль за процесом адаптації новачків;
- впровадити нові методи адаптації, що практикуються за кордоном;
- піклуватися про людський фактор на підприємстві;
- затвердження загального статуту «Про порядок проведення процесу адаптації працівників».

**Висновки.** Отже, відповідно до наведених нами матеріалів адаптація будь-якого працівника на його робочому місці є важливим фактором сталого розвитку підприємства. Обидві сторони цього процесу доцільно зацікавлені в його успіху: удосконалена система адаптації дасть змогу людині почуватися комфортніше на новому місці, а керівництву – отримати максимальну ефективність від нового працівника в найкоротший час.

Сучасні методики дають змогу покращити бізнес-процеси у серці підприємства, і саме тому на питаннях впровадження постійного вдосконалення цих процесів ми повинні акцентувати більше своєї уваги. Працедавці

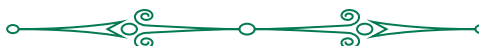


повинні пам'ятати, що колектив і персонал є одними із найважливіших елементів у ефективній роботі організації.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Томах.В. В.

---

**Література:** 1. Бикова А. Л., Паранько Д. Д. Складові ефективної адаптації персоналу. *Молодий вчений*. 2016. № 12. С. 640–646. 2. Малтиз В. В., Тарасенко Ю. В. Адаптація персоналу як спосіб формування кадрової політики організації. *Класичний приватний університет*. 2019. № 6. С. 158–162. 3. Діденко Є. О., Козуб О. В. Особливості процесу адаптації персоналу на підприємстві. *Менеджмент*. 2017. С. 241–246. 4. Касич А. О., Глущенко Д. О. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та держава*. 2016. № 11. С. 65–70. 5. Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління : підручник. Київ : Центр учб. літ., 2016. 492 с. 6. Зелінська Г. О., Процишин А. В. Адаптація персоналу підприємства: сутність та основні чинники. *Молодий вчений*. 2018. № 10. С. 334–337.



## ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 2139

Фесенко М. А.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто методи забезпечення та активізації інноваційного розвитку будь-якого підприємства в умовах конкурентного середовища на ринку. Впровадження інноваційних елементів у політиці організації дає можливість посилити внутрішню стабільність у розвитку та на основі формування різних галузей сучасної науки, нових можливостей у вдосконаленні системи. У статті також проаналізовано сучасний стан інноваційного розвитку у нашій державі. Визначено різновиди його напрямків залежно від змін у внутрішній політиці підприємства.

**Ключові слова:** методи, інновації, система, підприємство, розвиток, стабільність.

**Annotation.** In the article the methods of ensuring and activation the innovate development of any enterprise are considered in the competitive market environment. The implementation of innovate elements in the policy of the organization provides an opportunity to permanent development, and new opportunities to improve the system, if it based of various branches of modern science. Also there is analyzing of the current state of innovation development in our country. The varieties of its directions are determined and their depending on the changes in the internal policy of the enterprise.

**Keywords:** methods, innovations, system, enterprise, development, stability.

**Постановка проблеми.** Стабільність у розвитку будь-якого підприємства неможлива без участі менеджерів організації у активізації інноваційного напрямку. На сучасному рівні конкуренції, з урахуванням постійних відкриттів у сфері науки та технологічних змін, рушійною силою та головним фактором економічного



зростання країни є такий вектор, що спрямований на інновації. Існує багато особливостей внутрішньої політики підприємства у його економічному просторі, що порівнюють зростання успішності організації з іншими. Наприклад: звернення уваги на вдосконалення систем адаптації нового персоналу до роботи на підприємстві, посилення інноваційного напрямку (із врахуванням збільшення ролі всіх нових інформаційних, технічних та інтелектуальних ресурсів), фінансова стійкість як базис, вирішення проблем продовольчого (за потреби організації) та технічного забезпечення, тощо.

Однією з головних проблем як раз і є низька інноваційна активність більшості вітчизняних підприємств. Тут можна порушити питання відсутності інструментів зацікавленості та доступності у провадженні модерних нововведень. Так, враховуючи важливість інноваційного розвитку підприємств будь-якого сектора економіки України, виникає гостра необхідність у розкритті, аналізі та дослідженні проблем, які перешкоджають стабільному впровадженню всесвітніх тенденцій активізації інноваційної діяльності на тлі українських підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми забезпечення сталого розвитку та впровадження інновацій у вітчизняні та зарубіжні підприємства розглядали такі дослідники, як Л. Могильна, І. Бланк, Е. Альтман, Г. П'ятницька, В. Найдюк, О. Шаманська, В. Андрійчук, П. Харків, А. Никифоров, М. Малік, П. Микитюк, О. Овсянюк-Бердадіна, С. Моторна, К. Семенко, Л. Лігоненко, Л. Федулва, О. Комеліна, Н. Долгошея та ін.

**Метою** статті є визначення основ і особливостей забезпечення сталого розвитку інновацій, опис їх як систем, розкриття механізмів їх покращення, визначення можливості швидкого впровадження інновацій у роботу підприємств, опис цього явища як фактора успіху та стабільності.

**Викладення основного матеріалу.** Ринкове середовище, у якому працюють підприємства, гостро реагує на будь-які політичні, соціальні й економічні зміни в країні і підлаштовується під них, під інновації, що приносять ці явища. Менеджери підприємства повинні реально оцінювати не тільки ринкові можливості, але й загрози. Але, перш ніж аналізувати головну тему нашого дослідження, слід розглянути визначення інновації, її типи, системи впровадження тощо.

Інновація – це діяльність, яка спрямована на створення безпосередньо нових, вдосконалених або відповідних новим умовам технологій чи методів. Проте під інноваційною діяльністю ми розуміємо не тільки процеси науково-технічного розвитку на базі досягнення фундаментальної науки, але й процеси, що охоплюють всі сфери роботи підприємства, наприклад, маркетингові дослідження, роботу відділу кадрів, поліпшення систем адаптації персоналу, пошук новаторських ідей та рішень, інформаційне забезпечення, фінансування проекту та безліч інших ланок, які впливають на виявлення потреб інновації у цих сферах [1]. Також, як правило, вводять термін «інноваційний розвиток підприємства», що використовується здебільшого на рівні самих підприємств. Визначення цього поняття окреслила О. Адаменко і, за її думкою, це – діяльність компанії, що спирається на постійний пошук нових засобів підвищення ефективності своєї роботи.

Залежно від сфери застосування, векторів, стратегії, напрямки інноваційного розвитку, компанії можуть бути такими:

- технологічні (орієнтовані на впровадження нових технологій згідно з технологічним прогресом);
- ринкові (орієнтовані на розширенні ринків збуту);
- ресурсні (орієнтовані на нові ресурси чи джерела сировини);
- організаційні (орієнтовані на впровадження нових методів управління персоналу у всіх сферах діяльності промисловості);
- продукційні (орієнтовані на впровадження нової продукції).

При створенні інновацій слід враховувати швидкі зміни у будь-якій сфері роботи підприємства, отже, завжди існує потреба у постійному прогнозуванні, аналізі та моніторингу потенційних проблем [2].

В умовах динамічного розвитку середовища, у якому функціонує підприємство, інновації залишаються єдиним правильним вектором розвитку. А щоб втілити цей напрямок внутрішньої політики компанії, ми повинні сформулювати належну стратегію і забезпечити сталий розвиток цих інновацій у функціонуванні підприємства.

Під цією стратегією ми маємо на увазі сукупність інноваційних рішень, що здійснюють безпосередній вплив на діяльність організації. Її головні завдання: розподіл використання наявних ресурсів, необхідних для сталого розвитку, та адаптація до змін зовнішнього середовища шляхом дослідження нових способів реалізації цих інновацій.



Щодо вітчизняної ситуації зі забезпечення сталого інноваційного розвитку, то вона, незважаючи на велику кількість труднощів, зберігає життєздатність. Цьому сприяє постійний зв'язок великих підприємств на міжнародному рівні, конкурентні ринкові фактори, сприяння адміністративних важелів. Однак значення держави у цьому процесу незначне.

Особливо це стосується сфери інвестицій. Іноземні капітали дозволять нам збільшити кількість робочих місць, активізувати виробничу активність, якісно стимулювати інноваційний розвиток підприємств, розвиток економіки тощо.

Однією з найбільш розвинутих інноваційних систем є безпосередньо економічна система США. Внутрішня політика цієї країни спрямована на правильну політику запровадження інновацій у бізнес з урахуванням великого потенціалу у різних сферах. У цілому інноваційна політика спрямована на:

- створення приватного сектора у сфері інновацій;
- масштабне державне та закордонне інвестування;
- розроблення та підтримка політики, спрямованої на використання технологій;
- забезпечення інтелектуальними ресурсами як основна характеристика економіки;
- сприяння розвитку економіки через взаємодію з підприємствами [3].

Окрім інноваційної моделі забезпечення США, слід розглянути інші країни. Цікавим прикладом з точки зору не функціонування, а самого формування НІС (Національна інноваційна система) є досвід технологічної революції в Японії. Розвиток сталого забезпечення інноваційного розвитку спирається на корпоративний капітал, пряме втручання та передавання науково-технічного прогресу у сферу виробництва, а також створення дуже сильної інституціональної підтримки.

Українська інноваційна система варта більшої уваги, бо у неї відсутній просунутий системний підхід до забезпечення інновацій у сфері промисловості, менеджменту, виробництва тощо. В Україні комплекс інструментів і механізмів, що поширюють створення і використання науково-технічних досягнень, складають всю національну інноваційну систему. Основні її елементи зазвичай складають сфери освітньої підготовки, фінансового забезпечення, виробництва, інфраструктури тощо.

Для створення повноцінної НІС, яка буде забезпечувати сталий розвиток інновацій, потрібно вирішити такі питання:

1. Реформувати систему управління інноваційним розвитком на загальнодержавному та менш масштабному рівнях.
2. Створити ефективні механізми пріоритетних векторів інноваційної діяльності.
3. Удосконалити системи державного та закордонного фінансування підприємств.
4. Сприяти обміну та розповсюдженню інформаційно-технічних відкриттів.

**Висновки.** Отже, запровадження сталого інноваційного розвитку компанії слід визначати як процес, спрямований на якісні зміни функціонування компанії шляхом реалізації та впровадженню винаходів, нових рішень та ідей. Активізація інноваційної діяльності підприємств в Україні є необхідною передумовою забезпечення конкурентоспроможності на ринку. Наслідкування закордонних рис і методів інноваційних систем і створення власного державного НІС в Україні у подальшому будуть надавати нашій економіці якісно нові можливості для подальшої діяльності підприємства.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Томах В. В.*

---

**Література:** 1. П'ятницька Г. Т., Найдюк В. С. Фінансова стійкість як базис для визначення стратегічного вектору інноваційного розвитку підприємства. *Інвестиції: практика та досвід. Економічна наука.* 2018. № 4. С. 1–10. 2. Афендікова Н. О. Інноваційний розвиток аграрного виробництва в сучасних умовах. *Економіка та держава.* 2016. № 6. С. 32–34. 3. Діденко Є. О., Моторна Ю. С. Особливості формування інноваційної безпеки підприємств. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1\\_2018/46.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2018/46.pdf). 4. Kociszky G., Somosi M. V., Kobieliava T. O. Compliance risk in the enterprise // Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність «Форвард– 2017» : тр. 8-ї Міжнар. наук.-практ. Internet-конф. студ. та молодих вчених, 27 грудня 2017 р. / ред. : П. Г. Перерва, Є. М. Строков, О. М. Гуцан. Харків : НТУ «ХПІ», 2017. С. 54–57. 5. Микитюк П. П.,



Крисько Ж. Л., Овсянюк-Бердадіна О. Ф. Інноваційний розвиток підприємства : навч. посіб. Тернопіль, 2016. 224 с. **6.** Савченко О. І. Використання систем збалансованих показників для інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств. *Економічні науки*. 2016. № 28. С. 3–7.



## ВИБІР ПОСТАЧАЛЬНИКА ІМПОРТНОЇ ПРОДУКЦІЇ

УДК 339.562:658.711.4

Чеботаєва А. О.

Студент 4 курсу  
факультету міжнародних відносин і журналістики ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Розглянуто особливості та методи вибору постачальника імпоротної продукції. Проаналізовано основні критерії, за якими здійснюється пошук якісних постачальників, і визначено ключові параметри вибору імпортера.

**Ключові слова:** імпортна діяльність, постачальник, покупець, імпортер.

**Annotation.** Features and methods of choosing a supplier of imported products are considered. The main criteria for searching for quality suppliers are analyzed and the key parameters of the importer's choice are determined.

**Keywords:** import activity, supplier, buyer, importer.

**Постановка проблеми.** У наш час бізнес потребує ретельного до себе ставлення. Якщо компанія працює на певному сегменті ринку, вона має бути впевнена, що проіснує на ньому тривалий час. При цьому необхідно розумітися на всіх тонкощах ведення справи та на ризиках, які можуть виникнути.

Досить часто на процеси виробництва впливають постачальники матеріалів, комплектуючих та інших необхідних для діяльності підприємства ресурсів. Вони значною мірою можуть уповільнити роботу компанії, що може привести до втрати споживачів. Це робить необхідним ретельне ставлення до вибору постачальника, який допоможе компанії не втратити свої позиції на певному ринку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питаннями вибору постачальників займалися такі вчені, як: Ф. Котлер, який у своїй роботі «Основи маркетингу» [1] згадує про важливість тісної співпраці з постачальником, бо неналагоджена робота з ним погіршує його репутацію серед споживачів; М. Р. Ліндерс та Х. Е. Фіроном у своїй праці «Управление снабжением и запасами» [2] запропонували особливі критерії вибору постачальників; Б. А. Анікін у своїй праці «Логістика» [3] звернув увагу на механізм залучення постачальників до співпраці та розробив класифікацію критеріїв їх вибору; А. М. Гаджинський в «Логистика: Учебник для высших и средних специальных учебных заведений» [4] наводить приклади для розрахунку рейтингу постачальника та сукупних витрат на транспортування [5].

**Метою** статті є вивчення основних критеріїв і способів вибору постачальника імпоротної продукції.

**Виклад основного матеріалу.** Задля досягнення успіху у веденні бізнесу значний вклад має пошук постачальника. Зазвичай компанії, які тільки починають свій шлях, не так ретельно ставляться до вибору імпортера, як фірми, які вже тривалий час існують на ринку.



Практика каже, що спочатку найважливішим критерієм є ціна продукції, потім із досвідом знаходяться більш важливі критерії. Так, на рис. 1 можна побачити, які критерії є найважливішими при виборі постачальника.

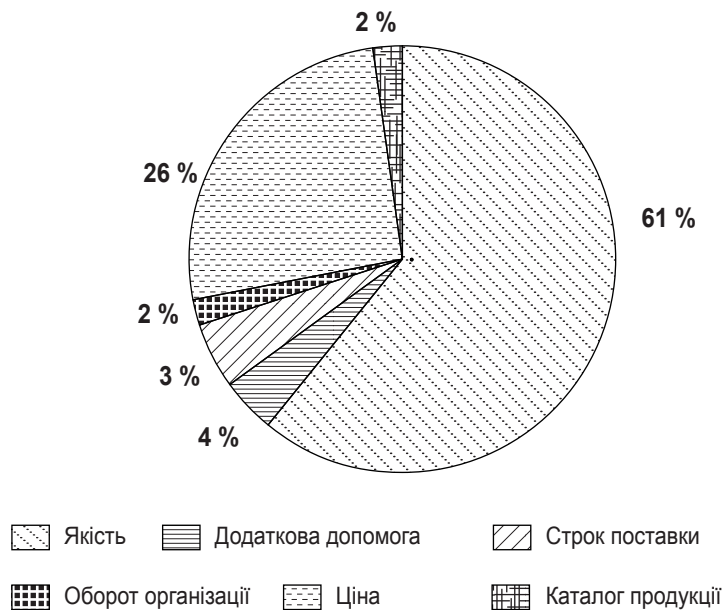


Рис. 1. Критерії вибору постачальника

Згідно з рис. 1 споживачі надають перевагу якості товару. Цей критерій є найважливішим у будь-якій сфері діяльності. Через придбання неякісної продукції компанія понесе значні збитки, та зменшиться кількість споживачів.

Під якістю розуміють властивості та характеристики товару, які довгий час зможуть задовольняти потреби покупця.

Другим за критерієм виступає ціна. Зазвичай із початком переговорів покупець зазначає, який бюджет він закладає на покупку певного обладнання або сировини. Існує багато випадків, коли замовник вказує певну суму, а постачальник пропонує йому варіанти, які може надати.

Третім важливим критерієм є строк поставки. Будь-якому покупцеві важливо, коли вони отримають бажаний товар. Якщо отримання продукції проходить невчасно, то це загальмує усі інші процеси. При домовленості із постачальником потрібно відштовхуватися від певної дати.

Четвертим критерієм є додаткова допомога. Компетенції менеджера досить часто допомагають зекономити гроші та не зробити багато помилок. Дуже цінується, коли менеджер компанії постачальника може зробити презентацію потрібного обладнання та створити дизайн-проекти. Ці дії підвищують престиж компанії – імпортера.

П'ятим критерієм є каталог існуючої продукції. Різноманітність товару свідчить про те, що компанія вже тривалий час працює на певному ринку та має великий досвід. Каталог товарів – це велика праця, до його розробки залучена велика чисельність працівників, над ним працюють маркетологи, дизайнери й інженери. Так, майбутнім покупцям важливо бачити ескізи та реальні фотографії продукції.

Шостим критерієм є оборот організації. Деякі фірми при виборі постачальників керуються такими факторами, як досвідом, скільки вони існують, чисельність працюючого персоналу, який оборот організації.

Існує багато способів вибору постачальників імпортної продукції: оголошення конкурсних торгів (тендерів), відвідування виставок і ярмарків, письмові переговори між постачальником і посередником тощо.

Досить часто компанії задля пошуку потенційних постачальників оголошують конкурсні торги (тендера). Проведення тендерів проходить у декілька етапів: реклама, розробка тендерної документації, публікація тендерної документації, приймання і розкриття тендерних пропозицій, оцінка тендерних пропозицій, підтвердження кваліфікації учасників торгів, пропозиція і присудження контрактів.



Так, компанія прописує, який товар вона хоче придбати, та суму, в яку хоче вкластися. При цьому у тендерній документації прописуються усі технічні характеристики, якими має володіти товар, який будуть пропонувати постачальники. Окрім технічних характеристик, у тендерній документації прописані документи, які має додати до своєї пропозиції учасник задля перемоги у торгах.

Так, найвідомішим майданчиком для проведення електронних торгів є система «Prozorro». Після того, як учасник завантажить в електронному вигляді усю необхідну документацію, буде проходити розкриття пропозицій у вигляді аукціону. Він проходить в електронному вигляді, спочатку йде розкриття цін, що пропонуються, та учасники змагаються, перемога надається тому, хто запропонує найнижчу ціну. Коли аукціон завершується, йде розкриття учасників. Наступним етапом є оцінка тендерних пропозицій. Якщо в учасника, який надає найменшу суму, завантажено усі документи в коректному вигляді, то він призначається переможцем закупівлі, при цьому інші учасники не будуть розглядатися. Наступним етапом є підписання контракту.

Цей спосіб є одним із найефективніших при виборі майбутнього постачальника.

Другим за ефективністю способом вибору постачальника є письмові переговори.

Споживач отримує письмову пропозицію на постачання товарів. Продавці надсилають потенційним покупцям листи, у яких зазначають технічні характеристики товару, ціну, умови і термін постачання, умови платежу тощо.

Пропозиції бувають тверді та вільні. Тверді пропозиції надсилаються конкретному споживачеві, при цьому вказується термін їх дії, протягом якого продавець не може змінити умови оферти. Якщо протягом терміну дії постачальник не отримує відповіді, то пропозиція анулюється. При згоді надсилається її підтвердження.

Вільна оферта не містить жодних зобов'язань продавця стосовно покупця. Вона може висилатися у необмеженій кількості потенційним споживачам [6].

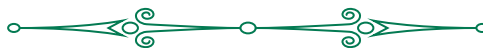
**Висновок.** До вибору постачальника імпортової продукції потрібно ставилися з особливою увагою. Існує багато способів, які допомагають у пошуку імпортера, основними з яких є оголошення конкурсних торгів (тендерів) та ведення письмових переговорів.

Кожна компанія робить вибір згідно із потрібними їм критеріями. Для когось це якість, ціна, строк поставки або каталог продукції. При правильному виборі підприємство отримає постійного постачальника та прибуток, через що буде користуватися попитом на певному сегменті ринку.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Пархоменко Н. О.*

---

**Література:** 1. Котлер Ф., Амстронг Г. Основы маркетинга. Москва : Вильямс, 2003. 1200 с. 2. Линдерс М. Р., Фирон Х. Е. Управление снабжением и запасами. Логистика. Санкт-Петербург : ООО «Издательство Полигон», 1999. 768 с. 3. Аникин Б. А. Логистика : учеб. пособие / под ред. Б. А. Аникина. Москва : ИНФРА-М, 1999. 327 с. 4. Гаджинский А. М. Логистика : учебник для высших и средних спец. учеб. заведений. Москва : Маркетинг, 1999. 228 с. 5. Кондратюк Д. М. Оптимальний постачальник як чинник конкурентоспроможності підприємства. *Економіка. Управління. Інновації*. 2014. № 1 (11). URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&S21P03=FILA=&2\\_S21STR=eui\\_2014\\_1\\_53](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&S21P03=FILA=&2_S21STR=eui_2014_1_53). 6. Вибір постачальника. URL: [https://life-prog.ru/ukr/1\\_1674\\_vibir-postachalnika.html](https://life-prog.ru/ukr/1_1674_vibir-postachalnika.html).





## ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ УКРАЇНИ

УДК 656.2(477)

Чигрінова В. В.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Розглянуто проблеми підвищення ефективності функціонування залізничного транспорту, проблеми вивчення майбутнього галузі, визначено можливі шляхи її розвитку. Проаналізовано стратегічну значущість інфраструктури галузі та її ключову роль в Україні.

**Ключові слова:** залізничний транспорт, перевезення, транспортна діяльність.

**Annotation.** Problems of increase of efficiency of functioning of railway transport, problems of studying of the future of branch are considered and possible ways of its development are defined. The strategic importance of the industry infrastructure and its key role in Ukraine is analyzed.

**Keywords:** railway transport, transportation, transport activities.

**Постановка проблеми.** Україна знаходиться на перехресті важливого транспортного шляху між державами. Вигідне економіко-географічне положення України щодо країн Західної Європи, Прибалтики, Російської Федерації, Білорусі, Молдови, країн Близького і Середнього сходу, Північної та Східної Африки за сприятливих умов може бути широко застосовано для транзитного перевезення вантажу і пасажирів залізничним транспортом. В цьому зацікавлена не лише Україна, а й держави, які застосовують найкоротший шлях через її територію [3].

Відомо, що Україна володіє гарною транспортною розв'язкою і інфраструктурою. Залізничний транспорт є невід'ємною галуззю в економічному житті України, що необхідно для здійснення вантажних і залізничних перевезень (82 % і 50 % відповідно), розширення міжнародних зв'язків та інтеграції України в ЄС, соціального і економічного розвитку країни. Експорт транспортної послуги – це дуже вигідний бізнес, оскільки продається не сировина і матеріальні ресурси, а послуги. Водночас транзитне перевезення вимагає додаткового капіталовкладення на відповідне обслуговування, експлуатацію.

Залізничний транспорт – це найбільш екологічно чистий порівняно з іншими видами транспорту, особливо з автомобільним транспортом, в розрізі забруднення повітря. Крім цього, залізниця при однаковій пропускній здатності займає меншу земельну площу, ніж автошляхи. В зв'язку з цим переорієнтація транзитного перевезення з автомобільного на залізничний повинна бути однією з головних загальнодержавних завдань на найближче майбутнє.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам підвищення ефективності функціонування залізничного транспорту присвячені дослідження провідних вітчизняних і зарубіжних учених: Макаренко М. В., Кольорова Ю. М., Колесникова Н. М., Богомолова Н. І., Диканя В. Л., Ейтутіс Г. Д., Лapidус Б. М., Беседіна І. С., Мазо Л. А., Терешина Н. П., Галабурди В. Г., Тріхункова М. Ф. [1; 4] та ін. Дослідження цих науковців спрямовані на вирішення комплексних задач, які стоять перед галуззю в умовах реформування: визначення напрямку збільшення ефективності фінансово-економічної діяльності залізничного транспорту; обґрунтування механізму її реалізації; вплив трансформаційного процесу, який відбувається в національній та світовій економіці на функціонування залізничного транспорту; розробка підходу до адаптації методу управління економічним процесом до вимог ринкового середовища.

Проблемам вивчення майбутнього галузі і визначення можливої траєкторії її розвитку приділяється не достатньо уваги, наслідком чого може бути зроблена некоректна прогнозна оцінка майбутнього залізничного транспорту, що призведе до розробки неефективної стратегії розвитку [2].

**Метою** статті є розгляд факторів, які формують майбутнє залізничного транспорту України.

**Постановка завдання.** Україна успадкувала гарну залізничну інфраструктуру, яка здатна добре взаємодіяти з іншими видами транспорту. Це стало підсумком історичного, політичного, географічного чинника. Кожна країна сама розвиває свою транспортну систему, але є ряд факторів, які змушують взаємодіяти залізницю



для реалізації спільного проєкту. Залізниця може розвиватися лише тоді, коли є потреба ефективного її застосування.

Стратегічним завданням нашої держави є економічний розвиток країни за підтримкою високого екологічного стандарту на перевезення. В зв'язку з цим основна проблема, яку треба вирішити, – це інтеграція залізничного транспорту України в міжнародну транспортну мережу, збільшення рентабельності та безпеки залізничного транспорту [5].

Для побудови транспортного коридору необхідна взаємодія з сусідніми країнами. Від стану і якості роботи галузі залежить перспектива соціально-економічного розвитку країни. У 2020 році залізницею України було перевезено 421,5 млн т вантажу, що склало 59,6 % від загального обсягу вантажного перевезення усіма видами транспорту, при цьому вантажообіг галузі склав 218026,2 млн т/км, або 60,2 %. Зберігається і значення залізничного транспорту як перевізника пасажирів: у 2020 р. було перевезено 429,6 млн осіб, або 11 %, водночас пасажирообіг був 49443,9 млн пас. / км, або 43,3 %.

Експертне опитування провідних фахівців транспортної сфери та аналіз функціонування залізничного транспорту показав [6], що основним фактором, який формує майбутнє галузі в умови нестаціонарного інституційного середовища, є: стан інфраструктури залізничного транспорту, попит на вантажні та пасажирські перевезення і ефективність її здійснення, а також реалізація процесу реформування галузі. Стратегічна значущість інфраструктурної галузі і її ключова роль існують не тільки для забезпечення стійкої роботи всього транспортного комплексу держави, але і економічного розвитку країни в цілому, визначено необхідність її збереження в державній власності, що і показано в «Державній цільовій програмі реформування залізничного транспорту України на 2012-2020 роки».

Інфраструктура залізничного транспорту, як і в іншій країні, розвивалася в умовах постійно зростаючого обсягу перевезень, тому основна вимога до неї – це забезпечення насамперед пропускної здатності і лише потім – швидкості перевезення.

**Висновки.** Розмір інфраструктури залізничного транспорту достатній для забезпечення потреб економіки України.

Відзначають два можливих альтернативних варіанти розвитку інфраструктури залізничного транспорту України:

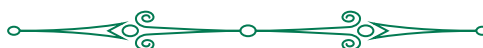
- реалізація існуючої програми реформування залізничного транспорту з урахуванням угоди про асоціацію ЄС і України, яка передбачає відокремлення процесу перевезення від управління інфраструктурою;
- еволюційний розвиток залізничного транспорту з урахуванням можливого напрямку оптимізації інфраструктури залізничного транспорту.

Отже, залізничний транспорт відрізняє універсальність, висока провізна і пропускна здатність (електрифікована залізниця може пропустити в добу до 150–200 пар поїздів та забезпечити перевезення понад 100 млн т вантажу в кожному напрямку); порівняно невисока собівартість перевезення; відносно вільне розміщення; незалежність від природних умов (будівництво залізниць майже на будь-якій території, регулярність, можливість ритмічно здійснювати перевезення в усі пори року, на відміну від річкового і морського транспорту); порівняно висока швидкість руху; надійність та ін.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Авраменко О. В.

---

**Література:** 1. Богомолова Н. І. Фінансова стратегія розвитку залізничного транспорту: сутність та особливості формування. *Ефективна економіка*. 2012. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2012\\_1\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_1_7). 2. Дикань В. Л., Бойко Д. І. Реформування залізничного транспорту. *Бізнес Інформ*. 2019. № 1 –12. С. 48–50. 3. Кравченко О. А. Проблеми створення інфраструктурних умов для розвитку торгово-економічних відношень України з ЄС та ТС: залізничний транспорт. *Економіка промисловості*. 2018. № 1–2. С. 61–62. 4. Лapidус Б. М., Беседин И. С., Мазо Л. А. Основные направления экономических исследований на железнодорожном транспорте в условиях его кардинального реформирования. *Вестник ВНИИЖТ*. 2004. № 3. С. 3–13. 5. Мирский Э. Т. Реформування залізничного транспорту України. Київ, 2014. 24 с. 6. Цветов Ю. М., Макаренко М. В., Цветов М. Ю., Левченко О. В. та ін. Трансформація економіки та транспорту України. Київ : ДЕУТ, 2012. 180 с.





## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 658.14/.17(477)

Чурахіна Д. І.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** В статті досліджено теоретичні аспекти управління фінансовими ресурсами підприємства, розглянуто різні підходи щодо визначення сутності фінансових ресурсів. Визначено основні цілі та завдання формування фінансових ресурсів підприємства.

**Ключові слова:** фінанси підприємства, фінансові ресурси, управління фінансовими ресурсами, методи управління.

**Annotation.** The article examines the theoretical aspects of financial resources management of the enterprise, considers various concepts of financial resources. The main goals and objectives of the financial resources of the enterprise are determined.

**Keywords:** enterprise finance, financial resources, financial resources management, management methods.

У наш час фінансові ресурси є основою кожного підприємства і тому, вважається, що вони стають передумовою функціонування підприємства. Але в наш час багато підприємств обмежені у виборі фінансових ресурсів, оскільки їх недостатньо. Найчастіше для фінансування діяльності використовуються власні кошти, яких або не вистає, або їх не правильно використовують. Актуальність цієї теми можна пояснити тим, що якщо управління фінансовими ресурсами виконується неефективно, то це призводить до того, що деякі підприємства швидко занепадають.

Різні питання, які стосуються фінансових ресурсів, досліджували у письмових роботах провідні вітчизняні і зарубіжні вчені-фахівці в галузі теорії фінансів і практики фінансового управління: Р. Т. Кійосакі, Ш. Натендерг, О. Ратон, А. Яницький, О. Іванов, Р. Пректе, Г. Л. Акімов, Арнольд, М. С. Атлас, І. М. Балабанова, А. М. Бірман, Ю. Брігем, А. А. Володін, Дж. К. Ван Хорн, Е. А. Вознесенський та ін. Але навіть зважаючи на те, що так багато вчених займаються цим питанням, деякі аспекти теоретичних і практичних основ фінансових ресурсів залишаються не повністю розкритими.

**Метою** статті є аналіз теоретичних аспектів процесу управління фінансовими ресурсами підприємства.

Фінансові ресурси – це кошти, які перебувають у розпорядженні підприємств і призначені для виконання ними певних фінансових зобов'язань, які формуються за рахунок створення підприємства, власних і притриманих до них коштів, мобілізуються на фінансовому ринку, надходять у порядку розподілу грошових надходжень (табл. 1 [4;5]).

Таблиця 1

### Трактування поняття «фінансові ресурси підприємства»

Автори	Трактування поняття
1	2
Фінансовий словник [4]	це сукупність коштів, що перебувають у розпорядженні держави та суб'єктів господарювання
Рибалко Н. О. [9]	це сукупність активів підприємства, сформованих із зовнішніх і внутрішніх джерел, що знаходяться в розпорядженні підприємства на правах власності або тимчасового володіння і які використовуються для погашення фінансових зобов'язань і забезпечення безперервності функціонування підприємства
Мішина С., Мішин О. [8]	це сукупність грошових коштів, що перебувають у фондовій, нефондовій формі або перетворень у відповідну матеріалізовану форму і призначені для виконання фінансових зобов'язань, здійснення поточних витрат і витрат на забезпечення розширеного відтворення



Закінчення табл. 1

1	2
Бандурка О. М. Коробов М. Я. Орлов П. Ф. [2]	грошові фонди цільового призначення, які формуються в процесі розподілу й перерозподілу національного багатства, сукупного суспільного продукту та національного доходу і використовуються у статутних цілях підприємства
Ковалев А. М. Лапуста М. Г. Скамай Л. Г. [7]	сукупність власних грошових доходів і зовнішніх надходжень, які знаходяться в розпорядженні підприємства і призначені для виконання його фінансових зобов'язань, фінансування поточних витрат і витрат, пов'язаних з розширеним відтворенням

Після проведення аналізу підходів до трактування поняття сутності фінансових ресурсів було з'ясовано, що більшість авторів мають різний погляд на їх зміст. У підсумку вони зробили схожі, але все одно дещо різні висновки:

Одні автори вирішили, що фінансові ресурси – це кошти, які зібрані з власних і зовнішніх джерел грошових коштів, якими розпоряджується підприємство у фондівій та нефондовій формах та призначені для виконання його фінансових зобов'язань, фінансування поточних витрат і витрат, пов'язаних з розширеним відтворенням.

А інші автори [4] зробили такі висновки, що до фінансових ресурсів можна віднести сукупність коштів, якими розпоряджуються держава, муніципальні утворення, окремі суб'єкти господарювання та домогосподарства (населення), що призначені для фінансування розширеного відтворення та виконання різноманітних фінансових зобов'язань.

Метою управління фінансовими ресурсами є забезпечення фінансової стійкості та фінансової незалежності при здійсненні стратегічної інноваційної концепції розвитку економіки країни, в поєднанні економічних інтересів держави і всіх господарюючих суб'єктів.

Основними етапами управління фінансовими ресурсами на підприємстві є:

- виявлення та формулювання проблеми або нереалізованих можливостей, цілей і завдань управління фінансовими ресурсами;
- звернення до досвіду менеджерів з приводу управління фінансовими ресурсами (визначення початкових даних системи, визначення критеріїв ефективності, визначення альтернативних шляхів розв'язання проблеми);
- визначення з альтернативного рішення найкращого;
- прийняття управлінського рішення і його реалізація;
- аналіз результатів прийнятого рішення з погляду можливих способів його модифікації чи зміни, а також їх врахування в процесі накопичення досвіду, який може бути використаним у майбутньому [5].

У сучасних умовах необхідно дуже ефективно управляти фінансами на підприємстві. Найголовніше в сучасній економіці – правильно розподіляти сили та ресурси, щоб не було слабких місць і підприємство добре працювало. Адже це може привести до кризи на підприємстві. Треба забезпечувати контроль за результатами проведених заходів для нормального розвитку підприємства.

Жодне підприємство не може працювати без фінансових ресурсів, адже це кошти, які забезпечують здійснення усіх видів діяльності підприємства та дозволяють отримувати прибуток. Управління фінансовими ресурсами – це сукупність пов'язаних елементів, таких як:

- суб'єкт (фінансові менеджери);
- об'єкт (фінансові потоки);
- мета (створення ресурсної бази з відповідних джерел і забезпечення ефективного використання сформованих ресурсів);
- методи управління;
- інструменти реалізації [4].

Отже, ефективне функціонування підприємств у сучасних умовах залежить від ефективності управління фінансовими ресурсами. Необхідно правильно розподіляти й управляти фінансовими ресурсами підприємства, адже вони є ключовими в роботі всього підприємства. Якщо удосконалювати методи та правильно розпо-

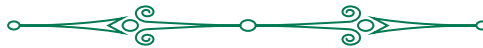


діяти управління фінансовими ресурсами підприємства, то це забезпечить їм стійкі конкурентні позиції на ринку товарів і послуг. Через динамічні зміни в економіці та діяльності підприємств залишається дуже багато проблем, які не встигають вирішувати на підприємстві. Тому дуже важливо проводити і далі дослідження, пов'язані з управлінням фінансовими ресурсами на рівні підприємств всієї країни, а не лише на одному підприємстві.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Велика О. В.

---

**Література:** 1. Гвоздей Н. І., Вінницька О. А., Бондарук І. С. Оцінка ефективності використання фінансових ресурсів підприємства. *Економічний аналіз*. 2018. Т. 28. 1. URL: <https://scholar.google.com.ua/citations?user=Fcn1RFkAAAAJ&hl=ru>. 2. Емилягіна-Лунцова А. управління фінансовими ресурсами підприємства. *Наука онлайн: Міжнародний електронний науковий журнал*. 2019. № 12. URL: <https://nauka-online.com/ua/publications/ekonomika/2019/12/upravlinnya-finansovimi-resursami-pidpriyemstva/>. 3. Ковалева А. Управление финансовыми ресурсами предприятия. *Наука онлайн: Международный научный электронный журнал*. 2018. № 5. URL: <https://nauka-online.com/publications/ekonomika/2018/5/upravlenie-finansovymi-resursami-predpriyatiya/>. 4. Лісничук О. А., Добродзій Д. В. Управління фінансовими ресурсами підприємства: теоретичний аспект. *Modern Economics*. 2018. № 11 (2018). С. 94-97. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V11\(2018\)-15](https://doi.org/10.31521/modecon.V11(2018)-15). 5. Меренкова Л. О. Особливості управління фінансовими ресурсами підприємства на сучасному етапі розвитку економіки України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 24. С. 80-83. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=5301&i=15>.



## ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНИХ СИСТЕМ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

УДК 331.232

Шаповалова Г. В.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто проблему застосування сучасних систем оплати праці на підприємствах. Мета цього дослідження – аналіз сучасних систем оплати праці, які використовуються за кордоном. Для втілення цієї мети було проаналізовано сучасні форми та системи оплати праці підприємств у розвинених країнах, зроблено порівняння та виділено можливості використання систем оплати праці на вітчизняних підприємствах.

**Ключові слова:** оплата праці, форма оплати праці, система оплати праці, тарифна ставка, виробіток.

**Annotation.** This article deals with the application of the modern system of labor compensation in enterprises. The research aims to take into account the modern wages introduced abroad. In order to achieve the goal, the modern form and labor compensation system of companies in industrialized countries was taken into account. An analogy is made and the applicability of the labor compensation system in domestic enterprises is reflected.



**Keywords:** labour remuneration, form of labour remuneration, system of labour remuneration, tariff rate, production.

**Постановка проблеми.** Заробітна плата є одним із головних складових соціально-економічного аспекту всіх держав. Справедлива заробітна плата забезпечує як підвищення продуктивності праці, так і добробут працівників. Оплата праці є важливою частиною ринкових відносин. Це багатогранна категорія, яка відіграє важливу роль у суспільстві, яку потрібно розглядати з двох сторін: з одного боку, заробітна плата є головним фінансовим забезпеченням працівників як громадян, тому їх вартість характеризується рівнем добробуту суспільства; з іншого боку, відповідні організації зацікавлені у матеріальному заохоченні своїх співробітників, щоб підвищити ефективність виробництва і, таким чином, мати прямий вплив на темпи та масштаби соціально-економічного розвитку в країні.

Сьогодні більшість систем оплати праці, що використовуються підприємствами в Україні, застаріли, головним показником чого є неврахування особливостей установ, а заробітна плата часто не відповідає посаді. Тому проблема застосування сучасної системи оплати праці, що використовується за кордоном, є доволі актуальною.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми, пов'язані із формами організації оплати праці, висвітлюються в роботах вчених, а саме: А. В. Базилюка, Д. П. Богині, Є. І. Бойко, О. В. Бондарука, С. Й. Вовканича, А. М. Гриненко, В. М. Данюка, Г. А. Дмитренка, А. В. Калини, М. І. Карліна, Дж.М. Кейнса, Т. А. Костишина, В. Майера, А. Маршалла, А. Маслоу, К. Р. Макконелл, Е. Мейо, П. Самуельсона та ін. Однак, незважаючи на безліч проведених досліджень, аналізування та вивчення сучасної системи заробітної плати не втрачає своєї актуальності та потребує більш поглибленого дослідження, оскільки воно повинно відповідати сучасному стану та спрямуванням світової економіки, динамічному та довготривалому процесу, на який поширюються суб'єктивні й об'єктивні фактори.

**Метою** статті є дослідження особливостей застосування сучасних систем оплати праці, що використовуються на підприємствах промислово розвинутих країн, та можливостей їх впровадження на українських підприємствах.

**Виклад основного матеріалу.** Ефективність заробітної плати заснована на наслідках живої праці, виражених у фактичному обсязі виробленої продукції, роботи або послуг. Водночас багато функцій, що виконуються працівниками підприємств та організацій, не мають реального втілення в матеріальний результат, але вони є частиною загальнофірмової роботи з отримання запланованих результатів. Тому найкращим методом управління людськими ресурсами є метод матеріального мотивування, основна частина якого безпосередньо пов'язана з оплатою праці.

Нові підходи в питаннях оплати праці й стимулювання її потужності передбачають поступовий перехід від існуючої системи та їх заміну на оплату праці, яка складається з двох компонентів: базових ставок і додаткових заохочувальних виплат залежно від індивідуальних результатів та / або ефективності діяльності підрозділу чи компанії [1].

У західних фірмах у цей час спостерігається тенденція до індивідуального визначення розміру заробітної плати, яка зводиться до таких положень [2, с. 154]:

- встановлення певної суми мінімальної річної заробітної плати для кожного працівника з урахуванням усієї винагороди;
- нерівномірне збільшення заробітної плати в межах запропонованого загального збільшення фонду;
- відмови від індексації через зростання цін;
- врахування при визначенні заробітної плати особистих показників ефективності роботи працівників, а не їх кількості відпрацьованих років;
- регулювання механізму обліку робочих заслуг.

На іноземних підприємствах в управлінні фінансовою мотивацією використовуються кардинально різні форми та системи оплати праці працівників підприємств.

Диференційована система оплати праці, що включає застосування тарифів (розцінок) для працівників, які дотримуються та перевищують визначений стандарт. Працівникам, які не дотримуються цих правил, виплачуються занижені тарифні ставки (розцінки).



Ця система подібна до відрядно-прогресивної, що застосовується на підприємствах України, але без використання регресивних ставок, якщо не виконується запланований або нормативний обсяг робіт.

Емпіричні системи заробітної плати передбачають збільшення заробітної плати за встановленою ставкою за умови дотримання норм.

Відрядно-регресивні системи побудовані таким чином, що, починаючи з певного рівня виробітку, 100 % і вище (норма) праці оплачується за вищими розцінками [5].

Комбіновані системи являють собою поєднання диференційованих та відрядно-регресивних систем. Особливістю є те, що встановлюється певний рівень виробництва, при досягненні якого тарифна ставка працівника зростає.

Однофакторні системи заробітної плати мають на увазі зміну рівня заробітної плати залежно від лише одного фактора – обсягів виробництва. Застосовуються у підприємствах з низьким рівнем механізації та високою часткою ручної праці.

Багатофакторні системи заробітної плати – це вид погодинної та відрядної заробітної плати, що використовується у промислових галузях; передбачають використання технологічних надбавок до норми часу і спрямовані на зростання інтенсивності праці працівника.

Також відомі системи оплати праці: система оплати праці Тейлора, система оплати праці Мерріка, система оплати праці Ганта, система оплати праці Емерсона, система оплати праці Барта, система оплати праці Роуена, система оплати праці Хелсі, система оплати праці Бедо.

Системи Тейлора, Мерріка та Ганта – це типи диференційованих систем. Основою системи Фредеріка Тейлора є положення про те, що для ефективної діяльності установи повинна існувати система управління, що забезпечувала б максимальне зростання продуктивності за мінімально можливих витрат.

Основні принципи наукової організації роботи Тейлора включають спеціалізацію роботи та розподіл обов'язків між робітниками та керівниками. Ці принципи лягли в основу функціональної структури організації, яку проповідував Тейлор, яка змінила лінійну структуру, яка була домінуючою на той час. Тобто Тейлор стверджував, що для того, щоб підвищити заробітну плату та зменшити витрати, він радив кожному працівникові: якомога більше довірити ту роботу, яку вони можуть робити і яка найкраще відповідає їхнім здібностям та навичкам; стимулювати кожного працівника таким чином, щоб його звільнення досягло рівня найкращого працівника тієї ж категорії. Залежно від виду праці працівники, які досягли найвищої продуктивності праці, повинні отримувати надбавку від 30 % до 100 % порівняно із середньою заробітною платою працівників тієї самої категорії.

Відповідно до системи Тейлора, залежно від часу, необхідного для виробництва одиниці товару, встановлюється інший коефіцієнт зміни погодинної норми: менше одиниці (зазвичай 0,8) при виробленні до 100 % норми і більше один (зазвичай 1,1–1,3) – коли норма досягнута і перевиконана.

Все ж таки в його системі були визначені недоліки, оскільки він упереджено ставився до того, що поведінка працівника як об'єкта управління визначається лише економічними інтересами, але не враховує психологічних аспектів і фізіологічних факторів продуктивності праці. Оскільки при цьому штрафували як слабких, так і середніх працівників, то залежність заробітної плати від норм виробництва була помилковою.

Система заробітної плати Мерріка дещо модифікує систему Тейлора, використовуючи не дві, а три ставки: існують ставки для початківців та тих, хто має середню продуктивність. Найнижча ставка застосовується, коли ставка досягає 83 %, наступна – від 83 % до 100 %, третя – від 100 % і більше. При виробництві від 83 % до 100 % головна (базова) ставка збільшується на 8–10 %, а при виробництві понад 100 % норми коефіцієнт приросту становить 1,20 (20 %). Ця система багато в чому схожа на систему Тейлора.

Для робочих завдань нижче 100 % застосовується погодинна заробітна плата за низькими ставками, якщо наявне перевиконання – відрядна оплата за більшою ставкою. Зазначимо, що схожа система оплати праці на вітчизняних підприємствах застосовується при оплаті праці допоміжних та обслуговуючих працівників, робота яких впливає на продуктивність головних працівників, які виробляють продукцію (непряма заробітна плата). Чим вища продуктивність праці ключових працівників, тим вищі пільги надаються або офіційні.

Генрі Гант був студентом Ф. Тейлора і вважав людський фактор одним із провідних факторів у галузі. Він стверджував, що працівнику слід надати можливість знайти не лише джерело засобів для існування, а й задоволення. Система Ганта пропонує поєднання погодинної та відрядної форм заробітної плати, які використовую-



ються залежно від досягнутої продуктивності праці. Якщо ви виконуєте завдання менше 100 %, погодинна заробітна плата буде використовуватися за низькими тарифами, а якщо вона переповернена, відрядний платіж буде використовуватися за вищою ставкою. Гант взявся за вдосконалення механізмів компанії шляхом оновлення систем формулювання завдань та розподілу стимулів і винагород. Потім відбувалося поступове перетворення традиційних відрядних систем оплати праці на сучасні відрядно-преміальні та багатофакторні. Серед них найбільш поширені системи Хелсі, Роуена, Емерсона, Бедо.

Модель Емерсона відноситься до емпіричної системи заробітної плати. В ній існує можливість бонусів, що відповідають 80 % від встановленої норми. Суть системи полягає в тому, що чим більший відсоток перевитрат, тим вище премія.

Система оплати праці Барта базується на економії часу, яку збереження тарифної ставки не гарантує у разі надмірного перевиконання. Розмір заробітної плати знаходиться шляхом множення тарифної ставки на квадратний корінь добутку нормативного та фактичного часу. Така система спонукає працівника дотримуватися норми навіть більше, ніж прямі відрядні роботи, оскільки, якщо не дотримуватись норми, заробітна плата працівника вища, ніж у системі прямої відрядної роботи.

Система Роуена полягає в тому, що при виконанні роботи встановлюється визначена норма часу та гарантована погодинна ставка, навіть коли працівник не відповідає ставці, винагорода складається з частки погодинної ставки, що дорівнює частці часу, збереженого в роботі, розмір якої залежить від темпу зростання продуктивності праці, який визначається як різниця між фактичним та стандартним часом відповідно порівняно зі стандартним. Отже, це погодинна оплата за фактично відпрацьовані години плюс відсоток від цієї виплати. Ця система підходить для підприємств без нормування.

Система оплати Хелсі складається з двох частин: фіксованої погодинної ставки та фактичного часу за цією ставкою; визначається за сумісництвом або премією за те, що фактичні витрати на оплату праці були нижче норми. Рівень заробітної плати за системою Хелсі визначається ставкою мита з економічним часом і є коефіцієнтом, який визначає, яка частка заощадженого часу виплачується (від 0,3 до 0,7). Це зменшує витрати на оплату праці. Ця система компенсації найчастіше використовується для часто міняються роботи, коли важко встановити фіксовану норму часу.

Відповідно до системи оплати праці Бедо працівник отримує заробітну плату лише за фактично виконану ним роботу, визначену відповідно до відповідних норм і виражену в одиницях Бедо, тобто нормо-хвилинах.

Коли працівник досягає нормальних показників у 60 бедоодиниць на годину, йому гарантується погодинна ставка заробітної плати на годину, що набагато нижче, ніж ставка відрядника. Якщо ви перевищили цю норму, нормативний дохід розраховується на основі розрахункової ставки відробітку, яка перевищує норму лінійного працівника на 20–25 %. Система розроблена таким чином, що перевиконання норм можливе лише за рахунок активізації роботи, а виконання 60 бедоодиниць на годину розглядається як обов'язок кожного працівника.

Особливістю сучасних систем оплати праці на Заході є значне розширення системи стимулювання впровадження різних інновацій. Тому більшість західноєвропейських компаній створюють бонусні фонди для створення, розробки та виробництва нових продуктів. Однак їх розмір залежить від зростання продажів нової продукції та їх частки в загальному обсязі виробництва. Розумова робота оплачується вище, ніж фізична. Згідно з дослідженнями заробітна плата працівників, що займаються інтелектуальною роботою, в середньому перевищує заробітну плату службовців: у Німеччині – на 20 %, в Італії та Данії – на 22 %, у Люксембурзі – на 44 %, у Франції та Бельгії – на 61 % [3, с. 30].

На підприємствах країн ЄС широкого поширення набула індивідуальна оплата праці, яка повинна використовуватися як при постійній оцінці досягнень колективу (рейтинг працівників, безтарифні системи), так і за допомогою спеціальної структури тарифної системи («плаваючі» розряди) [4, с. 157].

Зростання заробітної плати в австрійських компаніях дуже схоже на специфіку українських компаній, яке залежить від трьох основних факторів: продуктивності праці, трудового стажу та віку працівника [6, с. 72–73].

**Висновки.** Таким чином, головною тенденцією розвитку систем оплати праці на вітчизняних підприємствах повинен бути поступовий перехід від традиційних відрядних і погодинних систем оплати праці до відрядних і багатофакторних, диференційованих систем і систем колективних премій та розподілу прибутку.

Сьогодні складні економічні умови, певна дестабілізація економіки та її валюти змушують підприємства шукати шляхи підвищення ефективності, включаючи заробітну плату своїх працівників. За цих умов заробітна



плата повинна використовуватися як основний засіб стимулювання зростання продуктивності праці, прискорення науково-технічного прогресу, поліпшення якості продукції та підвищення ефективності виробництва.

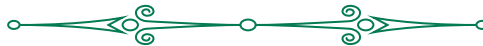
Впровадження нових систем оплати праці має базуватися на оцінці чисельності робочої сили виходячи із вартості життя та послуг, необхідних для нормального життя працівника та його сім'ї, але збільшення заробітної плати, звичайно, повинно базуватися на підвищенні продуктивності праці.

Ці системи заробітної плати дозволяють підприємствам тримати працівників мотивованими до напруженої роботи та значно зменшити витрати на заробітну плату. Використання сучасних систем оплати праці, заснованих на зарубіжному досвіді, значно підвищить ефективність роботи персоналу і, як результат, підвищить ефективність роботи всієї компанії.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Велика О. Ю.

---

**Література:** 1. Ратне Г. Сучасні системи оплати праці. URL: <http://www.cfn.ru/management/people/motivation>. 2. Крушельницька О., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2003. 295 с. 3. Брезицька К. Ф. Аналіз сучасних систем оплати праці в зарубіжних країнах. *Управління розвитком*. 2011. № 8 (105). С. 30–31. 4. Матюх С. А. Західноєвропейський досвід організації оплати праці. *Вісник ТУП*. 2003. Ч. 2. № 6. С. 155–160. 5. Кокорев В. Мотивація в управлінні : [курс лекцій]. URL: <http://diplomart.ru/library/10012-0132-0700.html>. 6. Данюк В. М., Чернушкіна О. О. Грейдинг у системі управління персоналом. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 4. С. 70–73.



## УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ, РОЛЬ І ФУНКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

УДК 658.81

Шапошнікова Ю. В.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Визначено сутність збуту та збутової діяльності. Викладено авторське розуміння поняття «управління збутовою діяльністю». Досліджено значення збутової політики для комерційних підприємств. Охарактеризовано підходи вітчизняних вчених до трактування функцій управління збутовою діяльністю підприємств. Розглянуто збутову діяльність як процес організаційно-економічних операцій, що містить маркетинговий аспект та логістичний аспект.

**Ключові слова:** дзбут, збутова політика, функції, управління збутовою діяльністю.

**Annotation.** The essence of distribution and sales activities is defined. The author's understanding of the concept of «sales management» is stated. The importance of sales policy for commercial enterprises is investigated. The approaches of domestic scientists to the interpretation of the functions of sales management are characterized. Sales activity is considered as a process of organizational and economic operations, which contains a marketing aspect and a logistic aspect.

**Keywords:** distribution, sales policy, functions, sales management.



**Постановка проблеми.** В результаті загострення конкурентної боротьби між комерційними організаціями обсяг кінцевих фінансових показників має більшу залежність від ефективності управління збутовою діяльністю, ніж від рівня виробничих можливостей підприємств. Ефективна збутова політика має значний вплив на результат діяльності підприємства загалом, оскільки прибуток від реалізації товарів чи послуг на пряму залежить від доцільної організації збутової мережі та максимального продажу продукції, що була виготовлена.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Принципи управління збутовою діяльністю та основи забезпечення збутової політики підприємства висвітлені у наукових працях зарубіжних і вітчизняних авторів, таких як: Ансофф І., Балабанова Л., Головіна Н., Митрохіна Ю., Портер М., Чухрай Н. та ін. Принципи та функції управління збутовою діяльністю знайшли своє відображення у працях відомих українських економістів: Проволоцької О., Бандури З., Вейкрути Л. Проте зміна умов функціонування підприємств створює об'єктивну необхідність в уточненні значення збутової діяльності для підприємств.

**Метою** статті є уточнення змісту поняття «управління збутовою діяльністю», а також значення збутової політики та її функцій для підприємства.

У сучасних умовах в економіці відбуваються радикальні зміни, які є наслідком становлення ринку. Такі зміни призводять до підвищення ролі підприємств як суб'єктів ринкових відносин, що, своєю чергою, впливає на економічну поведінку та політику збутової діяльності організацій.

Поняття «збут» трактується по-різному: деякі автори уподібнюють його до понять «товарорух» чи «розподіл». Інші науковці вважають, що поняття «збут» і «збутова діяльність» мають однакове значення.

Отже, на думку В. О. Козуб та А. Є. Уварової [1], збут – це «система елементів і дій щодо забезпечення ефективного доступу товару до цільових покупців для задоволення їхніх потреб».

Своєю чергою, під поняттям «збут» розуміють такі елементи:

- канали збуту (або канали розподілу) – шлях проходження товару від підприємства-постачальника до кінцевого споживача;
- процес збуту – реальний рух продукції від точки виробництва до точки споживання.

Аналіз наукової літератури свідчить про існування різних точок зору стосовно визначення змісту поняття «управління збутовою діяльністю», перелік яких наведено у табл. 1:

Таблиця 1

**Визначення поняття «управління збутовою діяльністю»**

Автор, джерело	Визначення
Уварова А. Є., Козуб В. О. [1]	багатоаспектний управлінський процес, спрямований на забезпечення ефективного збуту підприємства у довгостроковій перспективі в умовах мінливості зовнішнього середовища
Залознова Ю. С., Трушкіна Н. В. [2]	безперервний системний замкнений процес, який здійснюється через реалізацію всього переліку функцій управління (прогнозування, планування, організація, облік, контроль, аналіз і регулювання) процедурами відвантаження продукції різним категоріям споживачів
Терентьєва Н. В. [3]	передбачає розробку, планування, координацію, організацію та контроль відповідних заходів, ключових показників ефективності та масштабів просування продукції на ринку з метою налагодження перспективних довготривалих стосунків з бізнес-партнерами в рамках стратегічного партнерства
Іваночко Н. В. [4]	регулюючий процес впливу, націлений на максимально зручне, ефективне, швидке і якісне задоволення потреб споживачів за умови збереження високої результативності ведення господарської діяльності та її фінансових результатів
Комеліна О. В., Гаманко Р. С. [5]	інтегрований процес управління ресурсними й інформаційними потоками, що забезпечує синхронізацію бізнес-процесів

Автором запропоновано розглядати управління збутовою діяльністю як управлінську діяльність стосовно дослідження ринку, розробки збутової політики, реалізації продукції на ринок, організації ефективного логістичного сервісу, а також обґрунтування ефективних взаємовідносин з метою одержання прибутку та задоволення потреб покупців.



Під час проведення аналізу літератури було виявлено, що до функцій управління збутовою діяльністю зазвичай відносять планування, організацію, контроль і регулювання. Наприклад, Залознова Ю. С. та Трушкіна Н. В. [2] віддають перевагу класифікації функцій управління збутовою діяльністю за такими категоріями:

- функції планування (аналіз і оцінка кон'юнктури ринку, формування асортиментного плану виробництва, розробка перспективних і оперативних планів продажів, вибір каналів розподілу та руху товарів);
- функції організації (організація складського господарства для готової продукції, проведення рекламних кампаній і заходів щодо стимулювання збуту, продажів і доставки продукції споживачам, каналів руху товарів і розподільних мереж);
- функції контролю та регулювання (контроль за виконанням планів збуту, оцінка результатів збутової діяльності, оцінка та стимулювання діяльності збутового апарату).

Інші науковці вважають, що класифікація функцій управління збутовою діяльністю є трохи ширшою, тобто окрім планування, організації, контролю та регулювання існують також функції мотивації, аналізу та координації. Планомірне та системне застосування усіх вищезазначених функцій у комплексі призводить до формування ефективних управлінських рішень щодо збутової політики підприємства.

Терентьева Н. В. [3] наголошує, що перераховані функції забезпечують основу для системного управління збутовою діяльністю організацій в галузі промисловості. Отже, одним із вирішальних факторів забезпечення конкурентоспроможності організацій, а також їхньої продукції або послуг передбачається ефективність застосування основоположних функцій.

Особливість функцій управління збутовою діяльністю полягає у тому, що їх прийнято позиціонувати як сукупність процесів здійснення збутової політики, у зв'язку з чим збут має розглядатися не як процес, а як діяльність, у якій функції виступають частиною загального явища [4].

Проаналізувавши різноманітність функцій управління збутовою діяльністю, можна зробити висновок, що збутову діяльність варто розглядати як «процес організаційно-економічних операцій, що містить логістичний аспект (транспортування, складування, управління запасами, обслуговування замовлень) та маркетинговий аспект (дослідження й аналіз кон'юнктури ринку, визначення обсягів збуту, вибір та управління каналами розподілу)» [5]. Реалізація такого маркетинг-логістичного підходу має на меті досягнення економічно ефективного результату від збуту товару споживачам та вигідне позиціонування підприємства на ринку.

**Висновки.** Управління бізнесом в умовах швидкої зміни зовнішнього середовища обумовлює важливість ефективних підходів до управління діяльністю підприємства, зокрема, його збутом. Можна зробити висновок, що збутову діяльність варто розглядати як «процес організаційно-економічних операцій, що містить логістичний аспект (транспортування, складування, управління запасами, обслуговування замовлень) та маркетинговий аспект (дослідження й аналіз кон'юнктури ринку, визначення обсягів збуту, вибір та управління каналами розподілу)». Систематизоване здійснення управління збутовою діяльністю передбачає реалізацію функцій управління збутом із урахуванням маркетингового та логістичного аспектів.

*Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Ястремська О. М.*

---

**Література:** 1. Козуб В. О., Уварова А. Є. Управління збутовою діяльністю підприємства на зовнішньому ринку. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент.* 2018. № 34. С. 18–23. 2. Залознова Ю. С., Трушкіна Н. В. Система управління збутовою діяльністю вуглевидобувних підприємств: уточнення термінології. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки.* 2016. № 3. С. 83–93. 3. Терентьева Н. В. Принципи та функції управління збутовою діяльністю. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки.* 2016. № 1. С. 127–138. 4. Іваночко Н. В. Особливості формування механізму управління збутовою діяльністю підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2017. № 18. С. 214–218. 5. Комеліна О. В., Гаманко Р. С. Логістичне управління збутовою діяльністю підприємства: концептуальний підхід. *Економіка і суспільство. Мукачівський державний університет.* 2017. № 13. С. 518–524.





## ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

УДК 65.014

Швагер Є. О.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті досліджено особливості управління організаційними змінами в системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Розглянуто сутність організаційних змін та базові моделі управління ними. Розроблена схема процесу управління організаційними змінами. Визначено причини неприйняття змін та запропоновані можливі варіанти їх зменшення.

**Ключові слова:** організаційні зміни, процес управління змінами, опір змінам.

**Annotation.** The article examines the features of organizational change management in the system of ensuring the competitiveness of the enterprise. The essence of organizational changes and basic models of their management are considered. The scheme of process of management of organizational changes is developed. The reasons for not accepting the changes are identified and possible options for their reduction are suggested.

**Keywords:** organizational changes, change management, enterprise, resistance to changes.

Сучасне конкурентне середовище являє собою доволі динамічну структуру, тому підприємство, яке в ньому знаходиться, також перебуває в постійному русі. Задля того, щоб не тільки не відставати від своїх конкурентів, але й випереджати їх, компанії необхідні зміни. Сьогодні організаційні зміни – чи не найважливіша складова управління організацією.

Питання процесу управління організаційними змінами на підприємствах розглядаються у наукових працях учених-економістів, таких як Живко З. Б., Запихляк І. Б., Зелінська Г.О., Побігун С. А., Кудінов М. М., Джек А., Зенгер Т., Чубак О. Р., Пономаренко В. С., Томах В. В., Ястремська О. М. та ін. Водночас постійний розвиток економічного середовища зумовлює необхідність подальшого дослідження цього питання.

**Метою** статті є розгляд теоретичних положень управління організаційними змінами, сутність організаційних змін і базові моделі управління ними.

Процес життєдіяльності будь-якого підприємства в кожен момент його існування безпосередньо пов'язаний з безперервними нововведеннями, перетвореннями і змінами, що відбуваються в усіх сферах його функціонування. При цьому підприємство здатне існувати й успішно реалізовувати поставлені перед ним цілі тільки в тому випадку, якщо організаційні перетворення, що відбуваються, адекватні змінам і вимогам наявного зовнішнього економічного середовища та законам розвитку ринку.

Організаційні зміни – будь-які зміни в одному або кількох елементах підприємства на будь-якій стадії його життєвого циклу, що можуть проявлятися в перетворенні потенціалу підприємства та зміні розмірів, масштабів і цілей його діяльності [5, с. 138].

Необхідно зазначити, що ключовим елементом системи управління організаційними змінами є виявлення і подолання можливого опору, що дозволяє не тільки прискорити процес реалізації змін, але й оптимізувати кількість ресурсів на його здійснення і підвищення результативності [3].

У роботі [6] розглянуто поняття управління організаційними змінами – безперервний процес реалізації послідовних етапів, серед яких: планування майбутніх організаційних змін, організація здійснення змін (у формі створення ініціативної групи та розробки програми змін), формування відповідного мотиваційного середовища з метою зменшення можливого опору змінам персоналу, регулювання та контроль впровадження організаційних змін, який сприятиме забезпеченню конкурентоспроможності підприємства.

З метою визначення взаємозалежності між опором персоналу та потенціалом змін підприємства запропоновано методичний підхід, який складається з таких послідовних етапів [4]:



1. Виявлення можливих причин опору персоналу змінам на підприємстві.
2. Кількісна оцінка рівня опору персоналу організаційним змінам за допомогою експертного опитування.
3. Розрахунок інтегрального показника потенціалу змін на підприємстві в розрізі його складових.
4. Виявлення взаємозв'язку між рівнем опору персоналу та потенціалом змін.

Встановлено, що індивідуальні причини опору персоналу змінам невід'ємно пов'язані зі стилем реагування персоналу на можливі невизначеності.

Роль менеджменту в управлінні змінами на підприємстві постійно зростає. Неможливо реалізувати зміни, якщо керівництво організації саме не перейметься впевненістю в необхідності змін, не буде активно залучено до процесу змін, не очолить керівництво процесом змін. Керівники повинні усвідомлювати, що зміни ситуації в одній сфері, спричинять зміни ситуації в цілому. Вони повинні бути готовими до непередбачених наслідків своїх дій.

Найголовніше завдання керівника – створити в організації сприятливу для змін атмосферу [4].

У роботі [2] автором наведено алгоритм управління процесом впровадження організаційних змін (рис. 1), який передбачає реалізацію семи етапів і забезпечує чітке розуміння ситуації, в якій знаходиться підприємство в поточний момент часу, бажаного майбутнього стану, а також послідовності проведення необхідних організаційних змін.

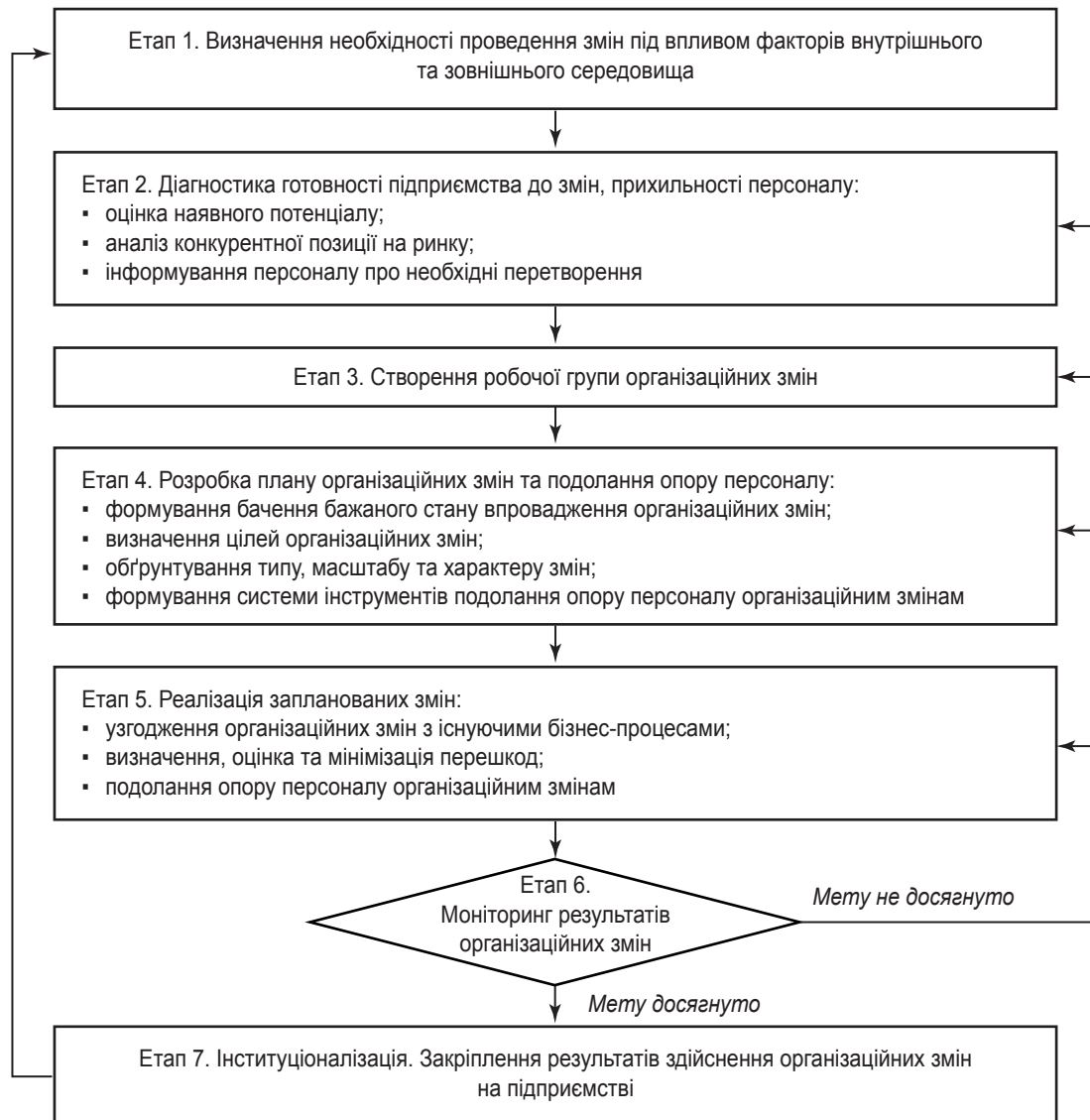


Рис. 1. Алгоритм управління організаційними змінами на підприємстві [2, с. 44]



У роботі [1] автором розглянуто модель процесу управління організаційними змінами, яка складається з шести етапів.

*Етап 1.* Тиск і спонукання. Першим кроком управлінської діяльності керівництва повинно бути усвідомлення необхідності змін і готовності до їх проведення. Цей тиск може здійснюватися зовнішніми факторами (зростаюча конкуренція, зміни в економіці, поява нових законів або постанов уряду), а також внутрішніми факторами (зниження продуктивності праці, значне зростання витрат, плинність кадрів, конфлікти та скарги в організації).

*Етап 2.* Посередництво і переорієнтація уваги. Керівництво відчуває необхідність змін, але не може зробити обґрунтований аналіз проблем. Виникає потреба в посередницьких послугах зовнішнього консультанта, який може об'єктивно оцінити ситуацію. Посередництво має бути об'єктивним та ефективним, сприяти зміні орієнтації.

*Етап 3.* Діагностика і усвідомлення. На цьому етапі керівництво збирає відповідну інформацію, визначає причини виникнення проблем, які потребують змін. За Л. Грейнером цей процес необхідно починати на вищому рівні управління, а потім поступово спускатися до нижчого управлінського рівня. Однак неможливо виявити проблему і прийняти рішення без достовірної інформації з нижчих рівнів управління.

*Етап 4.* Знаходження нового рішення та шляхів його виконання. Після визначення проблеми, керівництво шукає спосіб виправлення ситуації. В більшості випадків керівництво повинно заручитися згодою тих, хто відповідає за здійснення змін.

*Етап 5.* Експеримент і виявлення. Організація не може брати на себе ризик, зразу проводячи масштабні зміни, без обґрунтованого визначення проблем, прихованих труднощів. Шляхом експерименту і виявлення негативних наслідків можливого рішення керівництво корегує свої плани для досягнення бажаного ефекту.

*Етап 6.* Підкріплення і згода. Керівництво повинно мотивувати людей, щоб вони погодилися і прийняли запропоновані для організації зміни. Цього можна досягти переконанням підлеглих, що зміни вигідні як організації, так і особисто кожному члену колективу. Можливими способами підкріплення згоди на зміни є: похвала, визнання, просування по службі, підвищення оплати праці за більш високу продуктивність, а також участь у проведенні змін.

Спираючись на наведені точки зору, схематично процес управління організаційними змінами на підприємстві може мати вигляд (рис. 2).

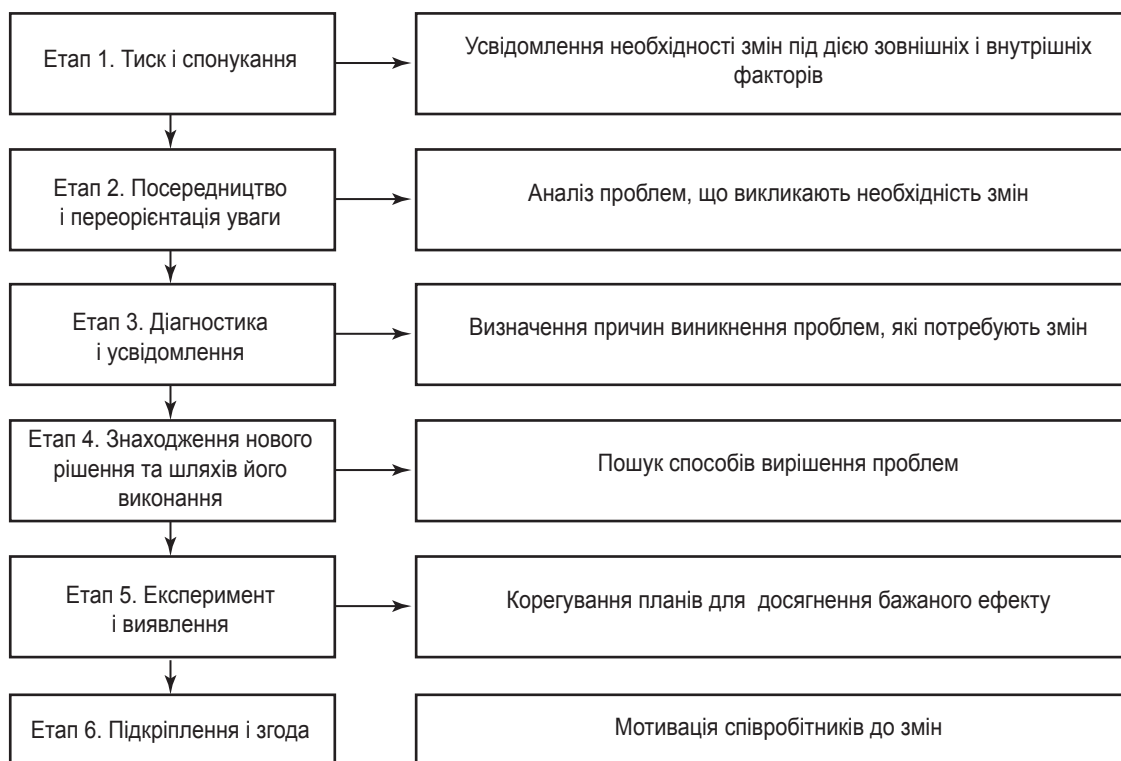


Рис. 2. Процес управління організаційними змінами



Таким чином, у результаті проведеного аналізу поняття «управління організаційними змінами» та визначення наявних підходів під управлінням організаційними змінами будемо розуміти безперервний процес реалізації послідовних етапів, серед яких: планування майбутніх організаційних змін, організація здійснення змін, формування відповідного мотиваційного середовища з метою зменшення можливого опору змінам персоналу, регулювання та контроль впровадження організаційних змін, що дозволить уникнути можливих ризиків та сприятиме забезпеченню конкурентоспроможності підприємства.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Пасько М. І.

---

**Література:** 1. Белко І. Організаційний розвиток: теоретико-методичні аспекти та перспективи впровадження в підприємствах. *Економічний дискурс*. 2017. № 1. С. 94–104. 2. Буняк Н. М., Ковальчук О. В. Управління організаційними змінами в системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. 2018. № 21. С. 40–47. 3. Гринь Є. Л. Побудова когнітивної схеми сутності опору організаційним змінам на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2018. № 8. С. 247–252. 4. Запихляк І. Б., Зелінська Г. О., Побігун С. А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 23. С. 204–209. 5. Ріщук Л. І., Василюшина Н. Є. Організаційні зміни як важливий фактор розвитку підприємства // Наукові економічні дослідження: теорії та пропозиції : зб. матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. конф. Запоріжжя : ГО «СІЕУ», 2017. С. 138–139. 6. Степаненко С. В., Лукашев С. В. Морфологічний аналіз поняття «управління організаційними змінами». *Бізнес Інформ*. 2015. № 4. С. 291–297.



## ОПТИМІЗАЦІЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

УДК 658.7

Шмідт Я. В.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Розглянуто питання оптимізації логістичної діяльності на підприємстві з метою усунення наявних проблем логістичного управління та модернізації обладнання на виробництві. За допомогою аналізу логістичної інфраструктури пропонуються заходи щодо розвитку логістичних галузей з використанням методів логістичного управління.

**Ключові слова:** логістика, логістична діяльність, оптимізація, виробництво, логістичні методи.

**Annotation.** The issues of optimization of logistics activities at the enterprise in order to eliminate the existing problems of logistics management and modernization of equipment in production are considered. Through the analysis of logistics infrastructure, measures are proposed for the development of logistics industries using the methods of logistics management.

**Keywords:** logistics, logistics activities, optimization, production, logistics methods.



**Постановка проблеми.** Зовнішнє середовище функціонування підприємства з часом змінюється, тому нерідко виникає необхідність застосовувати та впроваджувати новітні методи управління ним. Мало бути ефективним, існують окремі управлінські рішення, які слід було запровадити для ефективності господарської діяльності в Україні в загальному. Це вимагає поглибленого вивчення сучасних методів управління, зокрема, логістика на традиційних підходах і є рушійним елементом управління виробництвом та процесами обігу ресурсів.

Незважаючи на значний прогрес у галузі логістики, думки вчених щодо тлумачення цього поняття достатньо відрізняються, що визначає актуальність цього дослідження. На цей час розвиток інформаційної економіки постійно ускладнює систему управління підприємством, що характеризується ущільненням відносин між усіма сферами управління. Саме через це процеси вдосконалення логістичної діяльності стали актуальними.

За результатами проведених досліджень було виявлено, що компанії, які застосовують принципи управління логістикою, забезпечують високу конкурентоспроможність своєї продукції і послуг, оптимізуючи витрати пов'язані з виробництвом та реалізацією товарів, тим самим прискорюючи оборот коштів, задовольняючи якість товарів та обслуговуванням споживачів.

Для досягнення такого ефекту підприємства зменшують запаси матеріальних ресурсів і готової продукції у сферах виробництва, постачання та збуту, скорочення тривалості виробничого циклу та циклу виконання замовлень, впровадження гнучких автоматизованих і роботизованих виробництв, що дозволяє швидко переходити інші види продукції та створення дистрибутивних каналів збуту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Над проблемами логістичних процесів та їх застосуванням працювали багато вчених, Серед них були: Міротін Л. Б., Сергеев В.І., Крикавський Є. В., Невелєв О. М., Фасоляк Н. Д., Богатін Ю. В., Балабанов І. Т., Стоянова Є. С. та ін. Через постійну динаміку змін зовнішнього середовища з'являються нові процеси управління, нові питання, що потребують нових досліджень та аналізів у сфері логістичної діяльності.

Незважаючи на значний прогрес у логістиці, все ще існує низка невирішених питань, які потребують подальших досліджень. Мета статті полягає у розгляданні проблем кожного етапу та впровадженні нових напрямків вдосконалення логістичної діяльності.

Технологічні інновації відіграють важливу роль у всіх галузях економіки, і логістика та управління ланцюгами поставок не можуть залишатися осторонь цього процесу. І оскільки галузь активно використовує великі обсяги даних, які зберігаються окремо та в різних програмах і часто вводяться вручну, саме логістика отримує більше користі від впровадження нових способів роботи.

Інновації в секторі логістики пов'язані не лише з бажанням логістичних компаній впроваджувати нові технології, щоб не відставати від розвитку галузі – цього значною мірою вимагають замовники логістики – торгівля та великі промислові підприємства, яким потрібна їх продукція, чи послуги приходили до замовника швидше і дешевше [1].

У закупівельній діяльності часто виникає багато проблем, найчастіше ця низка проблем виникає у зв'язку з: пасткою низьких цін, коли потрібний товар пропонується за низькою ціною; відсутність повної інформації, тобто можливість постійно вивчати ринок і збирати інформацію; помилки планування, перехід від стихійного до систематичного планування; відсутність вибору, коли потрібно провести аналіз можливих рішень цієї проблеми та виконувати ті, що можна виправити; фактор сезонності, якому характерно коливання цін у зв'язку з проявами сезонного дефіциту товарів; паперова тяганина, якщо компанія ще не перейшла на електронний документообіг.

Результати дослідження експертів було виявлено, що у середньому копії паперових документів роблять від 3 до 10 екземплярів. Рішення цих проблем полягає у стандартизації даних та розширенні аналітики. Багато аналітичних платформ дають можливість компаніям очищати й оцифровувати свої дані, тим самим допомагаючи використовувати дані для аналітики та прогнозування оптимізації, що включає в себе кращу видимість ланцюжка поставок, прогнозування попиту, виявлення непередбачених умов та покращення доставки [2].

Завдання складської діяльності полягає у декількох важливих аспектах серед яких є:

- перетворення виробничого процесу на споживчий відповідно до попиту;
- складування та зберігання;
- унітизація та транспортування вантажів;



- надання послуг, що передбачає операції з інформаційного забезпечення складу та контролю за виконанням замовлень;
- операції з надання різних послуг, що забезпечують високий рівень обслуговування споживачів.

Складська система може бути прибутковою лише за умови індивідуального підходу до її створення з урахуванням усіх факторів впливу. Перспективними напрямками подальших досліджень у цій галузі буде розвиток управління складським господарством, заснований на створенні логістичних центрів промисловими підприємствами не лише за допомогою приватних, а й державно-приватних партнерських відносин, а також світового та вітчизняного досвіду такого впровадження.

Згідно з глобальним звітом про обслуговування клієнтів випробування робототехніки на складі зросло на 18 % порівняно з минулим роком. Прикладом є мобільний складський робот Boston Dynamics під назвою Handle: компанія розробила повністю автономний компактний пристрій, який може отримати доступ до будь-якого важкодоступного місця, маючи при цьому розширену зону огляду. Це дозволяє роботу швидко розвантажувати вантажівки, складати піддони та переміщувати ящики на весь склад. Завдяки технологіям машинного навчання та датчикам, що забезпечують максимальну точність та легкість відстеження, на сучасних складах з'явиться велика кількість автономних роботів, питання лише в тому, коли компанії зможуть перейти на такі технології [3].

Систему збуту підприємства можна назвати однією з основних підсистем його функціонування, вона має прямий вплив на результативність. Використання збутової політики здійснюється із застосуванням інтегрованого підходу, що враховує всі проблемні галузі на місцевому та загальносистемному рівнях.

Для забезпечення максимальної ефективності маркетингової діяльності підприємств необхідно вжити низку заходів:

- підвищити ефективність збутової діяльності всієї компанії. Важливо створити найкращу ефективну структуру продажів: тут починається ефективна система продажів;
- збільшити потужності каналів розподілу. Оптимізація каналу починається з оптимізації моделей розподілу, прийняття стратегічних рішень щодо роботи з вашими власними каналами розподілу або з відвідувачами;
- організація та здійснення торгової діяльності компанії є ключовою ланкою у розробці чітких правил та комерційних умов для всіх каналів збуту.

Перспективами подальших досліджень у цьому напрямку є обґрунтування напрямків підвищення ефективності маркетингової діяльності вітчизняних підприємств в умовах обмеженості фінансових ресурсів [4].

На відміну від інших логістичних функцій, транспортування не прив'язане до якого-небудь географічного пункту. Сфера транспорту – велика кількість видів послуг, пов'язаних з розподілом товарів між виробником і споживачем, а також взаємодією між різними рівнями виробництва у розподілі продукції. На кожну логістичну операцію припадає кілька транспортних операцій, що призводить до значних транспортних витрат. Виходячи із цілей і завдань логістичної діяльності, підприємство може застосовувати автомобільний, залізничний, водний, повітряний або трубопровідний транспорт.

Дані в режимі реального часу зараз затребувані все більшою кількістю клієнтів, а це означає, що підприємствам логістики та управління ланцюгами поставок потрібно буде зосередитись на них. З'явилася велика кількість стартапів, рішення яких забезпечують прозорість ланцюга поставок, забезпечують технологію, яка сприяє швидкому реагуванню на зміни, дозволяючи компаніям використовувати дані в режимі реального часу.

Такі дані включають схему руху, погодні умови в певній місцевості, аж до стану доріг або під'їзних шляхів до портів, що дозволяє оптимізувати маршрути доставки. Крім того, впровадження інноваційної технології як блокчейн у купі з управлінням ланцюжків поставок у режимі реального часу дає змогу відстежувати етапи доставки від виробника до кінцевого споживача. Застосування блокчейну в транспортній логістиці є перспективною сферою, яка дозволяє підвищити ефективність міжнародних поставок, мінімізувати ризики, зменшити витрати. За допомогою платформи можна підвищити надійність і прозорість поставок та уникнути розбіжностей у документах [5].

**Висновки.** Використання логістики є одним із резервів підвищення економічної ефективності будь-якого підприємства. Визначено, що домінуючим завданням логістичної системи є збільшення прибутку суб'єкта господарювання шляхом досягнення найкращого економічного результату з найменшими витратами, макси-



мальної адаптації до динамічно мінливих умов навколишнього середовища. Подальші дослідження пов'язані з реалізацією запропонованих напрямків вдосконалення управління логістичною діяльністю на рівні окремого підприємства.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Авраменко О. В.*

---

**Література:** **1.** Логістична діяльність та її складові. URL: [https://pidru4niki.com/68005/logistika/logistichna\\_diyalnist\\_skladovi](https://pidru4niki.com/68005/logistika/logistichna_diyalnist_skladovi). **2.** Маркетинг закупівель : навч. посіб. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/>. **3.** Структуризація складських приміщень як фактор організації логістики на підприємствах. URL: <http://ir.nmu.org.ua/>. **4.** Абрамович І. А. Методичні підходи оцінки ефективності збутової діяльності переробних підприємств. *Агросвіт*. 2014. № 4. С. 25–28. **5.** Смирнов І. Г., Косарева Т. В. Транспортна логістика : навч. посіб. Київ : Центр учб. літ., 2008. 224 с.

