

ПОДІЛЬСЬКИЙ НАУКОВИЙ ВІСНИК
ПОДОЛЬСКИЙ НАУЧНЫЙ ВЕСТНИК
PODOLSKY SCIENTIFIC HERALD

НАУКОВО-ПРАКТИЧНИЙ ЖУРНАЛ
№ 3 (27) / 2023

Вінниця

Редакційна колегія журналу «Подільський науковий вісник»

Головний редактор: *Ткаченко І.С.* д.е.н., професор (Хмельницький національний університет, Україна)

Заступник головного редактора (педагогічний напрямок): *Давиденко Г.В.* д.пед.н., к.філол.н., професор (Вінницький інститут Університету «Україна», Україна)

Заступник головного редактора (економічний напрямок): *Швед В.В.* к.е.н., доцент (Вінницький інститут Університету «Україна», Україна)

Технічний редактор: *Омельченко О.В.* (Вінницький інститут Університету «Україна», Україна)

Редакційна колегія:

Балахонова О.В. д.е.н., професор (Вінницький інститут Університету «Україна», Україна)

Ваколюк С.М. к.ю.н., полковник міліції (Вінницький інститут Університету «Україна», Україна)

Галгаш Р.А. д.е.н., професор (Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля, Україна)

Даниленко Л.І. д.пед.н., професор (Київський національний університет ім. Т. Шевченка, Україна)

Доуцек Петер професор (Вища школа економіки у Празі, Чеська республіка)

Завгородній А.В. д.е.н., к.фіз-мат.н., професор (Миколаївський інститут Університету «Україна», Україна)

Ілініч С.Ю., к.філол.н., міжнародний експерт з інклюзивного навчання та розвитку спільнот, проектний менеджер ГО «Соціальна перспектива» (Німеччина)

Маришка Мілош PhD, доцент (Вища школа економіки у Празі, Чеська республіка)

Маркіна І.А. д.е.н., професор, академік Академії економічних наук України, академік Міжнародної академії кооперації (Полтавська державна аграрна академія, Україна)

Овчаренко Є.І. д.е.н., доцент (Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля, Україна)

Пригоцький В.А. к.ю.н. (Вінницький інститут Університету «Україна», Україна)

Прутська О.О. д.е.н., професор (Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ, Україна)

Сандіп Кумар. Гупта доктор філософії, професор (Університет Шарда, Індія)

Саранача І.Г. к.пед.н., доцент (Вінницький державний педагогічний університет ім. М. Коцюбинського, Україна)

Сілаєва О.В. к.е.н. (Карагандинський індустріальний університет, Республіка Казахстан)

Сосницька Н.Л. д.пед.н., професор (Таврійський державний агротехнологічний університет, Україна)

Ткачук О.М. д.е.н., професор (Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ, Україна)

Чижевська Л.В. д.е.н., професор, академік Академії економічних наук України (Державний університет «Житомирська політехніка», Україна)

Чорна Л.О. д.е.н., професор (Міжрегіональна академія управління персоналом, Україна)

Подільський науковий вісник. – Науки: економіка, педагогіка. – 2023. – № 3(27). – 84 с.

Рекомендовано до друку та поширення через мережу Internet Вченою радою Вінницького соціально-економічного інституту Університету «Україна» та рішенням редакційної колегії.

Журнал розміщується у міжнародних наукометричних базах даних:

Index Copernicus, Google Scholar, ResearchBib, EuroPub, CiteFactor та Scientific Indexing Services

Науковий журнал «Подільський науковий вісник» зареєстровано Міністерством юстиції України (Свідectво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації серія КВ №22469-12369Р від 26.12.2016 року)

ISSN (Print): 2521-1390

Міжнародний цифровий ідентифікатор журналу:

<https://doi.org/10.58521/2521-1390>

Адреса редакційної колегії:

Україна, 21000, м. Вінниця
вул. Хмельницьке шосе, 23А
тел. (063)065-56-59
e-mail: pnv.in.ua@gmail.com
офіційний сайт: <https://pnv.in.ua>

ЗМІСТ

РОЗДІЛ I. ЕКОНОМІКА ТА ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ

<i>Давиденко Г.В., Педоренко О.Г.</i> Методичні підходи до визначення економічної результативності підприємства	4
<i>Омельченко О.В., Сушко В.В.</i> Встановлення цін на продукцію залежно від прогнозованого прибутку на прикладі ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод»	9
<i>Чеснік Н.М., Волощук О.Ю.</i> Лікувально-оздоровчий туризм: теоретичні підходи до сутності та ключові аспекти	16

РОЗДІЛ II. УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

<i>Турчак В.В., Євась Т.В., Слободян Д.Т.</i> Фінансовий менеджмент як елемент системи управління підприємством	23
<i>Турчак В.В., Омельченко О.В., Рибак В.В.</i> Економічна необхідність ефективного використання трудових ресурсів торговельних підприємств	28
<i>Чеснік Н.М., Гуленко І.В.</i> Роль маркетингового потенціалу в діяльності підприємства	33
<i>Чеснік Н.М., Поліщук М.А.</i> Проблеми та перспективи удосконалення системи управління витратами на підприємстві	38
<i>Чеснік Н.М., Тарануха Т.А.</i> Трансформація кадрової політики залежно від етапів життєвого циклу організації	43
<i>Чорна Л.О., Євась Т.В., Боронін А.О.</i> Управління фінансовим станом підприємства: теоретичні аспекти	47
<i>Чорна Л.О., Жукова О.А., Василюшин О.О.</i> Теоретичні аспекти антикризового управління підприємством	52
<i>Швед В.В., Бойко М.А.</i> Сутність та елементний склад механізму управління персоналом	58
<i>Швед В.В., Хідіров Д.С.</i> Сутність та принципи методології оцінки персоналу	70
<i>Швед В.В., Гресь О.С.</i> Сутність та процес управлінського контролю	74

РОЗДІЛ I. ЕКОНОМІКА ТА ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ

*Давиденко Г.В., доктор педагогічних наук,
професор кафедри соціальних технологій,
директор Вінницького соціально-економічного
інституту Університету «Україна»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6893-8869>
Педоренко О.Г., магістрант 2-го року
підготовки спеціальності 072 «Фінанси,
банківська справа та страхування»
Вінницький інститут Університету «Україна»*

DOI: <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2023-27-1>

**МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ
РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

**METHODICAL APPROACHES TO DETERMINING THE ECONOMIC
EFFICIENCY OF THE ENTERPRISE**

Анотація. У статті наведена характеристика критеріїв оптимального вибору методів оцінки економічної результативності діяльності підприємства. Також детально розглянуті основні методи аналізу результативності функціонування підприємства, включаючи різні підходи. У статті надано комплексну оцінку переваг і недоліків кожного методу визначення економічної результативності діяльності підприємства.

Ключові слова: критерії вибору, економічна результативність діяльності підприємства, ефективність діяльності, методи аналізу, фінансовий підхід, операційний підхід, стратегічний підхід, переваги, недоліки.

Abstract. The article provides a characterization of criteria for the optimal selection of methods to assess the economic performance of enterprise activities. It also thoroughly examines the main methods of analyzing the performance of the enterprise, including financial, operational, and strategic approaches. The paper offers a comprehensive evaluation of the advantages and disadvantages of each method for determining the economic performance of enterprise activities.

Keywords: selection criteria, enterprise performance, economic efficiency, analysis methods, financial approach, operational approach, strategic approach, advantages, disadvantages.

Постановка проблеми. Актуальність дослідження методичних підходів до визначення економічної результативності підприємства зумовлена стрімкими змінами в сучасному бізнес-середовищі. Ринкова конкуренція, технологічні інновації та швидкі темпи економічного розвитку ставлять перед підприємствами завдання максимізувати свою ефективність для досягнення конкурентних переваг. Проблема полягає в тому, що існуючі методи визначення результативності можуть не враховувати всі аспекти складного підприємницького середовища, що ускладнює точне визначення оптимальних стратегій та підвищення конкурентоспроможності підприємств. Дане дослідження спрямоване на виявлення та аналіз найефективніших методичних підходів, які враховують сучасні виклики та динаміку бізнес-середовища для підвищення управлінської компетентності та стійкості підприємств у глобальному ринковому конкурентному просторі.

Формулювання цілей. Мета даного дослідження полягає в систематичному аналізі та оцінці різноманітних методів до визначення економічної результативності підприємства. Дослідження спрямоване на розкриття переваг та недоліків кожного методу, виявлення їхнього впливу на ефективність підприємства,

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню методичних підходів до визначення економічної результативності та ефективності діяльності підприємств присвячені праці таких науковців як Милько І.П., Повх Д.П, Оболенцева Л.В., Давидов Є.О. та інших. однак, враховуючи швидкі темпи змін в сучасному бізнес-середовищі, даний напрямок дослідження вимагає подальшого удосконалення та розширення.

Виклад основного матеріалу. Для визначення економічної результативності функціонування підприємства важливо обрати метод оцінки, який аналізує всі складові елементи, надає комплексний результат і дозволяє аналізувати зміни у фінансово-господарській діяльності підприємства. Вибір методів повинен спрямовуватися на ті, які дозволять системно та комплексно вимірювати економічну результативність функціонування підприємства. Для оптимального вибору методів слід керуватися такими критеріями:

- Специфічність, тобто врахування особливостей дій та специфіки продукції підприємства в конкретній галузі.
- Універсальність – можливість легкого відображення всіх критеріїв без значних труднощів.
- Комплексність – необхідність охоплення системою показників всіх аспектів діяльності підприємства.
- Оптимальна кількість показників для досягнення ефективності.
- Доступність – вихідні дані чи самі показники повинні відповідати бухгалтерській звітності та бути легкодоступними для розрахунків.
- Системність, тобто врахування всіх взаємозв'язків між показниками для повноцінного аналізу.

- Чутливість до змін, методи повинні бути чутливими до змін у фінансовій та господарській діяльності підприємства, забезпечуючи точне відображення впливу нововведень чи стратегічних рішень.

- Показники та дані, які використовуються для розрахунків, повинні бути достовірними та відповідати стандартам бухгалтерського обліку.

- Адаптивність, методи повинні бути гнучкими та адаптованими до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.

- Стратегічна спрямованість, врахування стратегічних цілей та завдань підприємства для визначення ефективності його діяльності у великому контексті.

- Аналітичність – здатність забезпечувати детальний аналіз окремих аспектів фінансово-господарської діяльності та виокремлювати ключові показники.

Зручність в застосуванні, тобто методи повинні бути зрозумілими та зручними для використання підприємством без значних труднощів [2,3].

Розглядаючи вказані вимоги, можна виокремити основні методи аналізу економічної результативності функціонування підприємства:

1. Метод динамічного порівняння. Цей підхід передбачає оцінку результатів функціонування підприємства в різні періоди часу для визначення тенденцій та динаміки його розвитку. Аналіз змін в часі дозволяє визначити ефективність введених стратегій та виявити потенційні проблеми.

2. Метод просторового порівняння. Використовується для порівняння результатів діяльності підприємства з іншими гравцями на ринку або у відомій галузі. Цей метод дозволяє визначити конкурентні переваги та слабкі сторони підприємства порівняно з іншими учасниками.

3. Метод групування. Застосовується для класифікації різних аспектів функціонування підприємства в групи за певними критеріями. Це дозволяє визначити ключові напрямки діяльності та виокремити групи показників для подальшого аналізу.

4. Метод математичної статистики. Застосовуються математичні моделі та статистичні методи для аналізу числових даних, що дозволяє отримати точні та об'єктивні результати оцінки функціонування підприємства.

5. Матричний метод. Використовуються матриці для відображення та аналізу взаємозв'язків між різними аспектами діяльності підприємства, зокрема, при визначенні виробничого потенціалу підприємства. Цей метод дозволяє системно розглядати елементи та їх вплив на результативність.

Розглянувши дані методи, можемо тепер виділити переваги та недоліки цих методів (табл 1) Ця таблиця дозволяє порівняти переваги та недоліки кожного методу аналізу в контексті вимог, що були сформульовані раніше.

Переваги та недоліки різних методів визначення економічної результативності підприємства

Метод аналізу	Переваги	Недоліки
Метод динамічного порівняння	<ul style="list-style-type: none"> - Визначає тенденції та динаміку розвитку підприємства. - Дозволяє виявити ефективність стратегій. - Передбачає аналіз змін в різних періодах часу. 	<ul style="list-style-type: none"> - Може не враховувати сезонні або циклічні зміни. - Вимагає доступності порівняльних даних.
Метод просторового порівняння	<ul style="list-style-type: none"> - Виділяє конкурентні переваги та слабкі сторони. - Дозволяє визначити рівень конкурентоспроможності. - Враховує зовнішнє середовище підприємства. 	<ul style="list-style-type: none"> - Потребує наявності порівняльних даних про інших учасників. - Залежить від доступності інформації про конкурентів.
Метод групування	<ul style="list-style-type: none"> - Класифікує аспекти діяльності для зручності аналізу. - Допомогає виокремити ключові напрямки діяльності. - Сприяє системному підходу до аналізу. 	<ul style="list-style-type: none"> - Вимагає об'єктивного вибору критеріїв групування. - Залежить від правильного визначення категорій.
Метод математичної статистики	<ul style="list-style-type: none"> - Забезпечує точний та об'єктивний аналіз даних. - Дозволяє отримати статистично обґрунтовані висновки. - Ідеальний для великих обсягів числових даних. 	<ul style="list-style-type: none"> - Вимагає високої кваліфікації для використання. - Може бути складним для розуміння без відповідного досвіду.
Матричний метод	<ul style="list-style-type: none"> - Забезпечує системний погляд на взаємозв'язки між елементами. - Дозволяє об'єднати різні аспекти діяльності в єдину структуру. - Сприяє комплексному аналізу взаємозв'язків. 	<ul style="list-style-type: none"> - Вимагає високого рівня аналітичних навичок. - Вимагає точності та вірної побудови матриць. - Може вимагати значних зусиль при великій кількості елементів.

Джерело: згруповано авторами на основі опрацьованих джерел

При дослідженні ефективності діяльності підприємства використання різноманітних підходів є важливим, оскільки різні методи аналізу дозволяють охопити різні аспекти його функціонування. Фінансовий підхід дає змогу оцінити фінансовий стан та доходність, оперативний підхід фокусується на операційних процесах, а інші методи дозволяють вивчати конкретні аспекти діяльності. Такий комплексний підхід забезпечує глибокий та об'єктивний аналіз, дозволяючи виявити сильні та слабкі сторони підприємства та визначити стратегії подальшого розвитку.

Висновки Методичні підходи до визначення економічної результативності діяльності підприємства включають різноманітні аспекти, оскільки дозволяють розглядати його діяльність з різних точок зору. Комбінування цих підходів дозволяє отримати повну оцінку економічної результативності підприємства, а також виявити його конкурентні переваги та слабкі сторони, і слугує основою для розробки стратегій подальшого удосконалення та розвитку.

Список використаних джерел:

1. Слободянюк А.А. Методичні підходи до аналізу результативності функціонування підприємств URL: <https://www.economy-confer.com.ua/full-article/3116/>

2. Милько І.П., Повх Д. П. Методичні підходи до аналізу складових та оцінки ефективності функціонування системи ситуаційного менеджменту підприємства URL: https://www.researchgate.net/profile/Vadym-Polishchuk/publication/372128812_Teoretiko-prikladne_doslidzenna_pensijnogo_reformuvanna_v_Ukraini/links/64a579c2c41fb852dd53e706/Teoretiko-prikladne-doslidzenna-pensijnogo-reformuvanna-v-Ukraini.pdf#page=119

3. Оболенцева Л.В., Давидов Є.О. Методичні підходи до аналізу і вимірювання економічної результативності діяльності підприємств URL: https://www.researchgate.net/profile/Yevhen-Davydov/publication/369811030_METHODOLOGICAL_APPROACHES_TO_ANALYSING_AND_MEASURING_THE_ECONOMIC_EFFECTIVENESS_OF_ENTERPRISES/links/643180c54e83cd0e2f9d200a/METHODOLOGICAL-APPROACHES-TO-ANALYSING-AND-MEASURING-THE-ECONOMIC-EFFECTIVENESS-OF-ENTERPRISES.pdf

Омельченко О.В., старший викладач

кафедри бізнесу і права

Вінницький інститут Університету «Україна»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5121-0222>

Сушко В.В., магістрант 2-го року підготовки спеціальності «Фінанси, банківська справа та страхування»

Вінницький інститут Університету «Україна»

DOI: <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2023-27-2>

ВСТАНОВЛЕННЯ ЦІН НА ПРОДУКЦІЮ ЗАЛЕЖНО ВІД ПРОГНОЗОВАНОГО ПРИБУТКУ НА ПРИКЛАДІ ПАТ «МОГИЛІВ- ПОДІЛЬСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД»

THE SETTING OF PRODUCT PRICES DEPENDS ON THE FORECASTED PROFIT FOR THE EXAMPLE OF PJSC «MOHILIV-PODILSK MACHINE- BUILDING PLANT»

Анотація. Стаття присвячена дослідженню методів ціноутворення для промислових підприємств, з акцентом на врахуванні прогнозованого прибутку. Основна увага приділена аналізу ринкових умов, витрат на виробництво, споживацьких уподобань, а також розробці прогнозів можливих фінансових результатів. Значна частина дослідження зосереджена на прикладі ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод», де детально розглядаються аспекти ціноутворення, включаючи аналіз еластичності попиту, розрахунок точки беззбитковості, валової маржі, і порогу рентабельності. Автори пропонують стратегії та практичні рекомендації для оптимізації цінової політики в динамічному бізнес-середовищі, спрямовані на досягнення балансу між конкурентоспроможними цінами, врахуванням виробничих витрат і забезпеченням планованого рівня прибутку. Стаття важлива для розуміння комплексного підходу до ціноутворення в промислових підприємствах та може слугувати джерелом цінної інформації для фахівців у сфері фінансів, маркетингу, та управління виробництвом.

Ключові слова: ціна, методи ціноутворення, вартість продукції, витрати, змінні витрати, постійні витрати, маржинальний прибуток.

Abstract. The article is devoted to the study of pricing methods for industrial enterprises, with an emphasis on taking into account the projected profit. The main focus is on the analysis of market conditions, production costs, consumer preferences, as well as the development of forecasts of possible financial results. A significant part of the study is focused on the example of PJSC "Mohyliv-Podilskyi Machine-Building Plant", where the aspects of pricing are considered in detail, including the analysis of demand elasticity, the

calculation of the break-even point, the gross margin, and the profitability threshold. The authors offer strategies and practical recommendations for optimizing pricing policy in a dynamic business environment, aimed at achieving a balance between competitive prices, taking into account production costs and ensuring the planned level of profit. The article is important for understanding the complex approach to pricing in industrial enterprises and can serve as a source of valuable information for specialists in the field of finance, marketing, and production management

Key words: price, pricing methods, product cost, costs, variable costs, fixed costs, marginal profit.

Постановка проблеми. У сучасному світі, де ринки характеризуються високим рівнем конкуренції та швидкими змінами в попиті, встановлення ефективної цінової політики стає ключовим фактором успіху промислових підприємств. Визначення оптимальної ціни на продукцію, що враховує не лише витрати та ринкові умови, а й потенційний прибуток, дозволяє компаніям досягти стійкості та конкурентоспроможності. Цей процес включає глибокий аналіз ринкових трендів, витрат на виробництво, споживацьких уподобань, а також розробку прогнозів щодо можливих фінансових результатів.

З іншого боку, існуюча нестабільність економічних умов, коливання валютних курсів та зміни в законодавстві змушують підприємства постійно адаптувати свої цінові стратегії. У цьому контексті, здатність прогнозувати прибуток і відповідно коригувати ціни стає вирішальним фактором для підтримання фінансової стабільності та розвитку бізнесу. Такий підхід дозволяє не лише оптимізувати короткострокові фінансові показники, але й сприяє довгостроковому стратегічному плануванню, зміцнюючи позиції підприємства на ринку.

Формулювання цілей. Мета статті полягає у вивченні та аналізі методик встановлення цін на продукцію промислових підприємств з урахуванням прогнозованого прибутку. Стаття покликана дослідити, як комплексний підхід до ціноутворення, що включає аналіз ринкових умов, витрат на виробництво, споживацьких уподобань та прогнозування фінансових результатів, може сприяти підвищенню ефективності комерційної діяльності промислових підприємств. Особлива увага приділяється розробці стратегій ціноутворення, які б сприяли досягненню балансу між конкурентоспроможними цінами, врахуванням виробничих витрат і забезпеченням планованого рівня прибутку. Таким чином, ця стаття має на меті не лише теоретично обґрунтувати важливість грамотного ціноутворення, але й запропонувати практичні рекомендації для підприємств, які прагнуть оптимізувати свою цінову політику в динамічному бізнес-середовищі..

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В Україні активно ведуться дослідження в галузі формування цін та цінової політики. Серед основних науковців, праці яких присвячено вивченню проблематики побудови цін, можна виділити наступних: С. Борковскі, Н. Глущенко, М. Бровинської, С.С. Гаркавенко,

Я.В. Литвиненко, В.І. Куц, К.П. Пілової, С.І. Дугіної, М.А. Окландера, О.П. Чукурної та ін.

Виклад основного матеріалу. Для вдосконалення цінової політики та розв'язання економічних проблем ціноутворення в ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод» доцільно оцінити показники продажів продукції і змінити показники ефективності продажів у відповідь на зміну ціни. Оскільки найбільш вагоме значення серед усіх видів реалізованої продукції займають запчастини, ми розглянемо подальший розрахунок саме на прикладі цього виду продукції. Фахівці відділу маркетингу розрахували еластичність попиту щодо ціни на запчастини як 1,02. У результаті, якщо ціна на запчастини падає на 5 %, попит збільшується на 10 %.

Дані щодо реалізації запчастин ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод» наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Дані щодо реалізації запчастин ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод» в 2022 році

№ п/п	Показник	Значення
1	Виручка від реалізації продукції (РП), грн.	3498800
2	Обсяг реалізації, шт	5450
3	Ціна одиниці продукції, грн	642
4	Зміні витрати (Вз), грн.	2675052
5	Постійні витрати (Вп), грн.	734748
6	Маржинальний прибуток	89000
7	Прибуток, що планується отримати, грн.	200000

Розрахуємо точку беззбитковості для ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод» у натуральному вигляді. Для цього скористаємось формулою [1]:

$$ОП_{Б} = \frac{В_{п}}{Ц - В_{з\ од}} \quad (1)$$

ОП_Б – обсяг продажу у точці беззбитковості, шт;

В_п – постійні витрати;

В_{з од} – змінні витрати на одиницю продукції.

Розрахуємо точку беззбитковості для ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод» за даними продажу запчастин у 2022 році:

$$ОП_{Б} = \frac{734748}{642 - 490,8} = 4859 \text{ шт}$$

Отже, при обсязі реалізації запчастин 4859 шт, ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод» не буде отримувати ні прибутків ні збитків.

Далі проведемо розрахунок беззбиткового обсягу продаж для ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод»:

1. Визначаємо валову маржу (ВМ) як різницю між виручкою від реалізації продукції (ВР) та величиною змінних витрат (Вз) [1]:

$$BM = RP - Bз \quad (2)$$

$$BM_{2022} = 3498800 - 2675052 = 823748 \text{ грн}$$

2. Розраховуємо відсоток валової маржі (%BM) у виручці від реалізації продукції [1]:

$$\%BM = \frac{BM}{RP} * 100 \quad (3)$$

$$\%BM_{2022} = 823748 / 3498800 * 100 \% = 23,5\%$$

3. Визначаємо поріг рентабельності (Пр) – це ткий обсяг продажу, за якого всі витрати на виробництво і реалізацію продукції будуть дорівнювати виручці від реалізації, а підприємство не отримує ні прибутків ні збитків [1]

$$Pr = \frac{Bп}{\%BM} * 100\% \quad (4)$$

$Bп$ – постійні витрати.

$$Pr_{2022} = 734748 / 23,5 * 100\% = 3126587,2 \text{ грн}$$

Отже, поріг рентабельності запчастин складає 3126587,2 грн. Тобто при даному обсязі реалізації ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод» не буде отримувати ні прибутків ні збитків.

Далі необхідно визначити необхідний обсяг реалізації для забезпечення планового розміру прибутку (200000 грн.) у натуральному і грошовому вимірі.

Нехай N_1 – обсяг реалізації продукції в натуральному вигляді при якому прибуток складе 200000 грн. Як відомо, постійні витрати не змінюються, тому можна скласти наступне рівняння:

$$642 * N_1 - 490,8 * N_1 - 734748 = 200000$$

$$N_1 = 6182,2 \text{ шт.}$$

$$OP_1 = 6182,2 * 642 = 3968969,7 \text{ грн.}$$

Отже, для отримання прибутку у 200000 грн. обсяг реалізації на ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод» має скласти 6182 шт запчастин або 3968969,7 грн. у грошовому виді.

Запровадження ефективної цінової політики на ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод» може дати прогнозне збільшення ціни продукції на 20%, відповідно можемо порахувати прогнозну точку беззбитковості. Прогнозні показники діяльності ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод» на 2023 рік наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Прогнозні дані щодо реалізації запчастин ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод» на 2023 рік

№ п/п	Показник	Значення
1	Виручка від реалізації продукції (РП), грн.	4196500
2	Обсяг реалізації, шт	5450
3	Ціна одиниці продукції, грн	770
4	Зміні витрати (Вз), грн.	2675052
5	Постійні витрати (Вп), грн.	734748
6	Маржинальний прибуток	89000

Розрахуємо точку безбитковості для ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод» з урахуванням підвищення ціни запчастин у прогнозованому році:

$$ОП_{Б(прогноз)} = \frac{734748}{770 - 490,8} = 2632 \text{ шт}$$

Отже, при збільшенні ціни продукції на 20% безбитковий обсяг реалізації запчастин складатиме 2632 шт.

Далі проведемо розрахунок безбиткового обсягу продаж для ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод» при прогнозних показниках ціни:

$$ВМ_{прогноз} = 4196500 - 2675052 = 1521448 \text{ грн}$$

$$\%ВМ_{прогноз} = 1521448 / 4196500 * 100 \% = 36,3\%$$

$$Пр_{прогноз} = 734748 / 36,3 * 100\% = 2024099 \text{ грн}$$

Отже, поріг рентабельності запчастин при збільшенні ціни на 20% складає 2024099 грн. Тобто підвищення ціни на 20% знизить поріг рентабельності майже на 35%.

Наведені розрахунки свідчать про необхідність запровадження ефективної цінової політики на ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод» задля зниження точки безбитковості, що дасть можливість при менших обсягах отримувати більші прибутки та стане перспективним шляхом виходу з кризового становища підприємства у 2022 р.

Розумний менеджмент завжди усвідомлює ту базову істину, що природа економічної діяльності (бізнесу) пов'язана з випадковістю, неоднозначністю і недосконалістю інформації (невизначеністю), тобто з ризиком. Менеджмент змушений визначати практичні способи (методи) зниження загрози втрат, пов'язаних із конкретним ризиком, і обирати найефективніший спосіб дій, що гарантує прийнятний ступінь ризику. На основі накопиченого досвіду можна побудувати унікальний алгоритм дій менеджера під час ухвалення рішень про формування цінової стратегії компанії. (рис. 1).

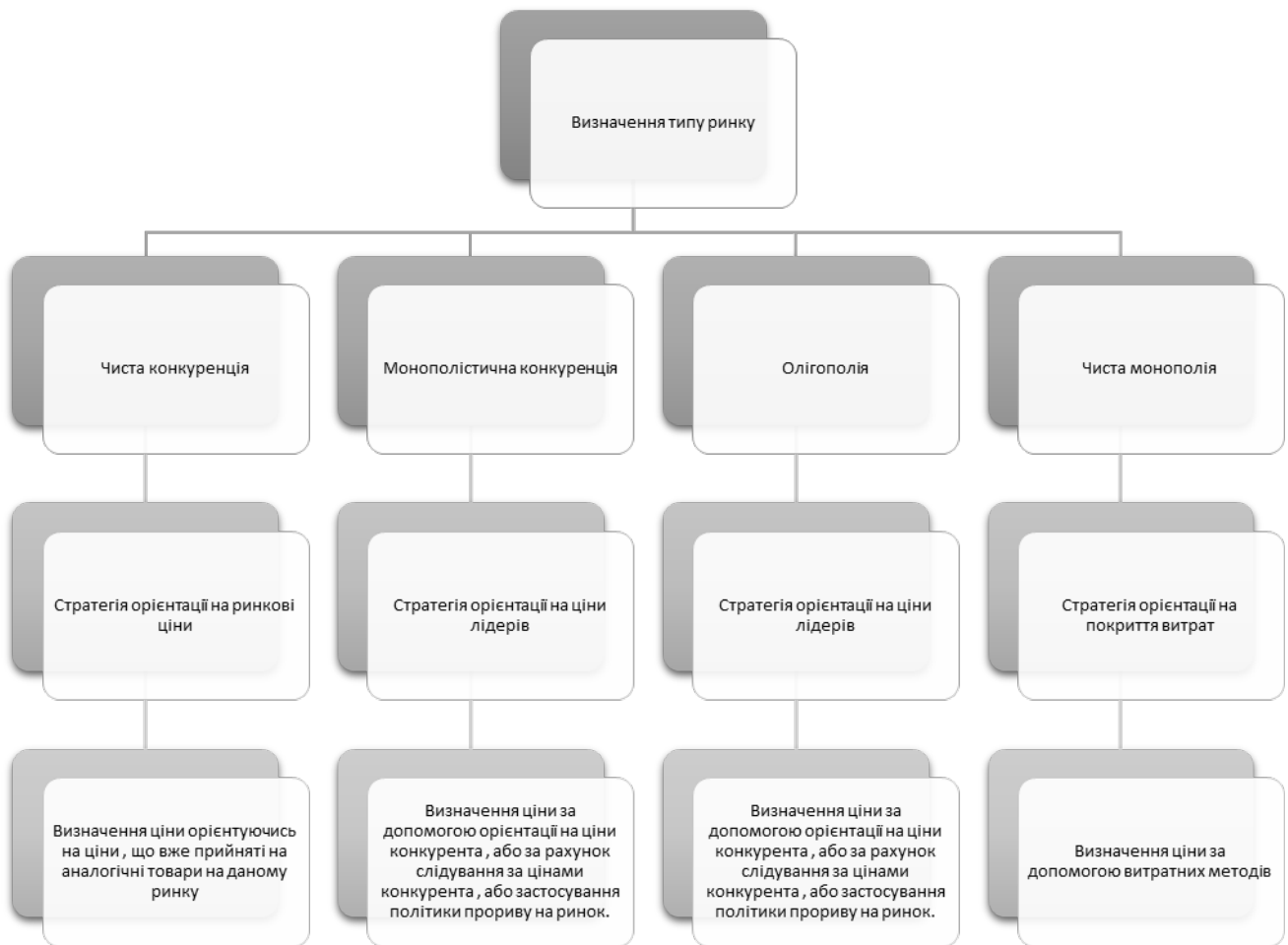


Рис.1. Алгоритм прийняття рішень менеджером щодо формування своєї цінової стратегії

Політика ціноутворення сильно залежить від типу ринку, на якому продається товар.

Чисто конкурентний ринок складається з безлічі продавців і покупців аналогічних товарів. Ні окремий покупець, ні окремий продавець не чинять істотного впливу на рівень поточної ринкової ціни продукту.

Дуже специфічний ринок монополістичної конкуренції складається з безлічі покупців і продавців, які торгують не за єдиною ринковою ціною, а за широким діапазоном цін.

В олігополії на ринку діє невелика кількість продавців, які є досить чутливими до цінової політики та маркетингових стратегій один одного. Продавці не можуть істотно впливати на рівень цін, і новим учасникам складно вийти на ринок. Таким чином, у цьому випадку конкуренція має переважно неціновий характер. Нецінова конкуренція ґрунтується не на зниженні цін, а на залученні споживачів за допомогою інших чинників, таких як підвищення якості продукції, реклама і післяпродажне обслуговування.

У разі чистих монополій продавці мають дуже високий ступінь контролю над цінами. Продавці – це або державні чи приватні регульовані монополії, або нерегульовані монополії. Державні монополії можуть переслідувати різні цілі за допомогою цінової політики. Наприклад, вони можуть зробити важливі товари доступнішими для покупців, встановивши ціни, нижчі за собівартість. Вони також можуть встановлювати дуже високі ціни, щоб знизити споживання. Ціни можуть встановлюватися для покриття всіх витрат або для отримання більш високого прибутку. У разі регульованих монополій держава дозволяє компаніям встановлювати ціни на свою продукцію з урахуванням певних обмежень.

Тому при створенні алгоритму дій менеджерів з управління ціновою стратегією компанії необхідно враховувати всі фактори, на які може вплинути ринкове середовище, а також власні цілі компанії. Також важливо передбачити довгострокові ефекти і можливість адаптації розробленого алгоритму в майбутньому.

Цінова політика на ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод» має бути спрямована на підвищення ціни продукції за для досягнення прогнозного показника +20%. З цією метою можна запропонувати реалізацію наступних заходів на підприємстві:

1. Покращення якості продукції: інвестування в технологічне оновлення, підвищення стандартів якості, щоб виправдати вищі ціни;
2. Диференціація продукту: розробка унікальних особливостей або додаткових функцій, які відрізняють продукт на ринку;
3. Брендинг та маркетинг: посилення маркетингових зусиль для підвищення брендової свідомості та сприйняття цінності продукту;
4. Цільове сегментування ринку: фокусування на сегментах ринку з більшою платоспроможністю;
5. Стратегія ціноутворення з орієнтацією на вартість: встановлення цін, базуючись на сприйнятті цінності продукту замість виключно витрат на виробництво;
6. Стратегічне партнерство: налагодження відносин з ключовими партнерами для покращення розповсюдження та просування продукції.
7. Гнучкість та інноваційність у відповідь на зміни ринку: швидке адаптування до змін ринкових умов, тенденцій та потреб споживачів.

Висновки. Реалізація запропонованих заходів для ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод» може призвести до значного покращення конкурентоспроможності продукції на ринку, збільшення попиту та, відповідно, зростання цін. Покращення якості, інновації, ефективний маркетинг і стратегічне партнерство допоможуть зміцнити позиції компанії та збільшити дохід. Зосередження на більш платоспроможних сегментах ринку та розробка унікальних продуктів забезпечать переваги у ціноутворенні. Загалом, такі кроки сприятимуть стабільному фінансовому росту та підвищенню загальної вартості бренду на ринку.

Список використаної літератури

1. Кнейслер О.В., Квасовський О.Р., Ніпіаліді О.Ю. Фінансовий менеджмент: підручник. Тернопіль: Вид-во «Економічна думка», 2018. 478 с.

2. Омельченко О.В., Вороновська І.В. Формування фінансових ресурсів і засади управління фінансовими потоками на підприємстві в умовах невизначеності економічного середовища. *Подільський науковий вісник*. 2018. № 2. С. 17-24
3. Омельченко О.В., Сідорова Р.А. Розбіжності у побудові методики аналізу показників рентабельності та результативності. *Подільський науковий вісник*. 2017. № 2. С. 81-84
4. Омельченко О.В., Сушко В.В. Теоретичні аспекти формування ціни як стратегічного інструменту управління економічною діяльністю підприємства. *Подільський науковий вісник*. 2023. № 2 (26). С. 7-11
5. Швед В.В., Юрчишина Л.В., Шевченко І. Ціна як економічна категорія. *Регіональна бізнес-економіка та управління*. 2015. № 4. С. 88-94
6. Швед В.В., Чорна Л.О. Система цільових показників, як основа формування контрактних імпорتنих цін на підприємствах сфери зовнішньоекономічної діяльності. *Економіка. Фінанси. Право*. 2009. №3. С. 29-30

Чеснік Н.М., кандидат економічних наук,
викладач економіки та менеджменту
ВСП «Вінницький фаховий коледж НУХТ»,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6576-1642>
Волощук О.Ю., магістрант 2-го року
підготовки спеціальності 073 Менеджмент
Вінницький інститут Університету «Україна»

DOI: <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2023-27-3>

ЛІКУВАЛЬНО-ОЗДОРОВЧИЙ ТУРИЗМ: ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО СУТНОСТІ ТА КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ

MEDICAL-RECREATIONAL TOURISM: THEORETICAL APPROACHES TO THE ESSENCE AND KEY ASPECTS

Анотація. У статті проведено дослідження та визначено роль лікувально-оздоровчого туризму в сучасній туристичній галузі. Детально розглянуто його соціально-економічне значення. Висвітлено перспективи розвитку рекреаційного та лікувально-оздоровчого туризму як ключового компонента соціально-економічного розвитку країни. Описано важливість активного сприяння розвитку лікувально-оздоровчого туризму та необхідність державної підтримки для успішного інтегрування його в національну економіку.

Ключові слова: туризм, лікувально-оздоровчий туризм, соціально-економічне значення, розвиток, перспективи, рекреаційний туризм, державна підтримка.

Abstract. The article conducts research and determines the role of medical-recreational tourism in the modern tourism industry. Its socio-economic significance is thoroughly examined. The perspectives of developing recreational and medical-recreational tourism as a key component of socio-economic development for the country are highlighted. The article emphasizes the importance of actively promoting the development of medical-recreational tourism and the necessity of government support for its successful integration into the national economy.

Keywords. tourism, medical-recreational tourism, socio-economic significance, development, perspectives, recreational tourism, government support.

Постановка проблеми. В умовах глобальних інноваційних трансформацій, активного росту науково-технічного прогресу та урбанізації, а також з урахуванням фізичних та психологічних змін, які супроводжують зниження функціональних можливостей людського організму, наростання стресових навантажень і збільшення фізичної і розумової втоми, лікувально-оздоровчий туризм набуває великої актуальності.

Поряд із зазначеним, глобально спостерігається тенденція до розуміння важливості та необхідності здорового способу життя. Зростає кількість осіб, які віддають перевагу здоровому способу життя та прагнуть до підтримання не тільки фізичної форми, але й психологічного та духовного здоров'я. Ці тенденції визначають передумови для швидкого розвитку галузі лікувально-оздоровчого туризму як у світі в цілому, так і в Україні. Саме тому тема статті є особливо актуальною та потребує детального дослідження.

Формулювання цілей. Метою статті є дослідження лікувально-оздоровчого туризму, теоретичних підходів до його визначення та дослідження ключових його аспектів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню питань розвитку лікувально-оздоровчого туризму та його характеристик присвячені праці таких науковців як Гисар Я, Клімова А., Мочульської О.М., Шульгай А.Г., Ошлянської О.А. та інших.

Вклад основного матеріалу Осмислення теоретичних підходів та ключових аспектів лікувально-оздоровчого туризму дозволяє виявити його сутність та потенційні можливості, а також сприяє розробці стратегій розвитку цієї галузі як в масштабах всесвітніх тенденцій, так і з урахуванням особливостей українського контексту. Сучасне визначення поняття «лікувально-оздоровчий туризм» включає оздоровчий туризм медичний туризм та лікувальний туризм (health tourism or health treatment tourism) (рис.1).

Характеризуючи рис.1 слід вказати, що лікувально-оздоровчий туризм поділяється на оздоровчий, рекреаційний туризм та медичний туризм.

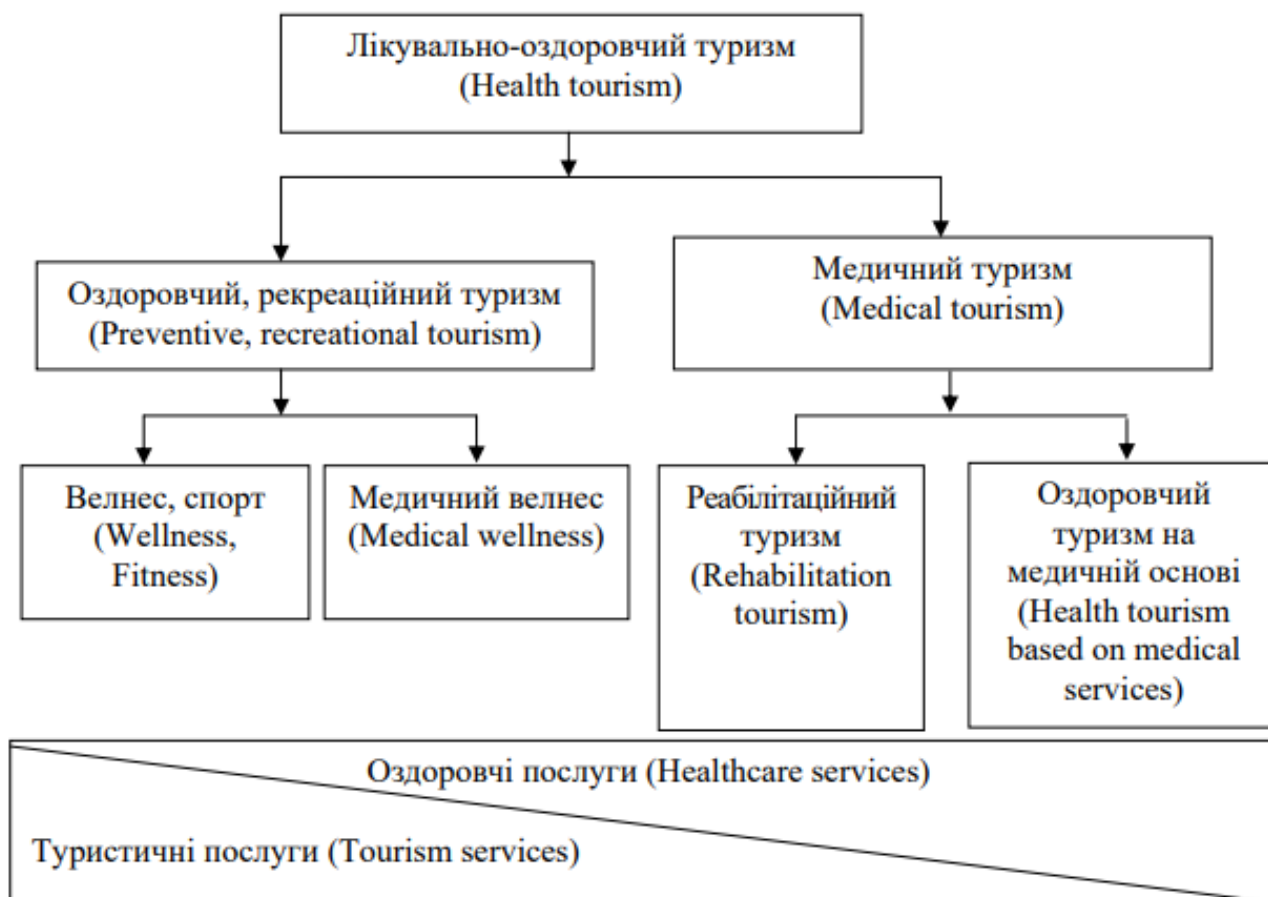


Рис. 1 Складові поняття «лікувально-оздоровчий туризм» [1]

Оздоровчий і рекреаційний туризм розділяється на такі напрямки, як велнес, спорт та медичний велнес. Рекреаційний туризм включає подорожі, спрямовані на відпочинок, загальне оздоровлення, лікування, відновлення і розвиток фізичного, психічного та емоційного здоров'я. Цей вид туризму охоплює всі аспекти відпочинку, включаючи курортно-санаторне лікування. Курорти виконують не лише лікувальні функції, а й розширюють програми для пацієнтів, включаючи різноманітні спортивні, культурні та інші заходи, сприяючи їх оздоровленню та відновленню сил. В останні роки дуже популярні послуги з таласотерапії, а також процедури велнесу і спа. Важливою особливістю рекреаційного туризму є його спрямованість на просте та розширене відновлення фізичних та психічних сил людей. Надання рекреаційних послуг визначається як особливий сегмент туристичної індустрії, що розвивається протягом тривалого періоду та успішно знаходить своє застосування в різних напрямках, як показано на схемі (рис.2).

Медичний туризм можна розподілити на реабілітаційний та оздоровчий туризм на медичній основі. Одним з ефективних методів розширення життєвого простору та здоров'я для осіб із специфічними потребами є реабілітаційний туризм. На жаль, в Україні цей напрямок розвивається несистемно. В літні місяці в країні влаштовують табори, зльоти, змагання та походи для людей з особливими потребами. Проте багато

організацій, які проводять такі заходи, мають обмежене розуміння специфіки туризму для різних категорій осіб із спеціальними потребами, що може призводити до травм та загострень захворювань.

Однією з причин негативних аспектів у цій ситуації є недостатнє вивчення особливостей туризму для людей із обмеженими можливостями. Важливо відзначити, що обмежена розуміння такого туризму ускладнює його інтеграцію в загальний соціальний простір туризму, соціальну реабілітацію та адаптивну фізичну культуру і спорт.

Україна має достатній потенціал для функціонування та розвитку лікувально-оздоровчого туризму, а також в нашій державі наявний чималий досвід розвитку санаторно-курортного лікування. На початку незалежності України у багатьох санаторіях та будинках відпочинку було відсутнє фінансування, відповідно матеріально-технічна база швидко застаріла, а багато санаторіїв стали неконкурентоспроможними [3].

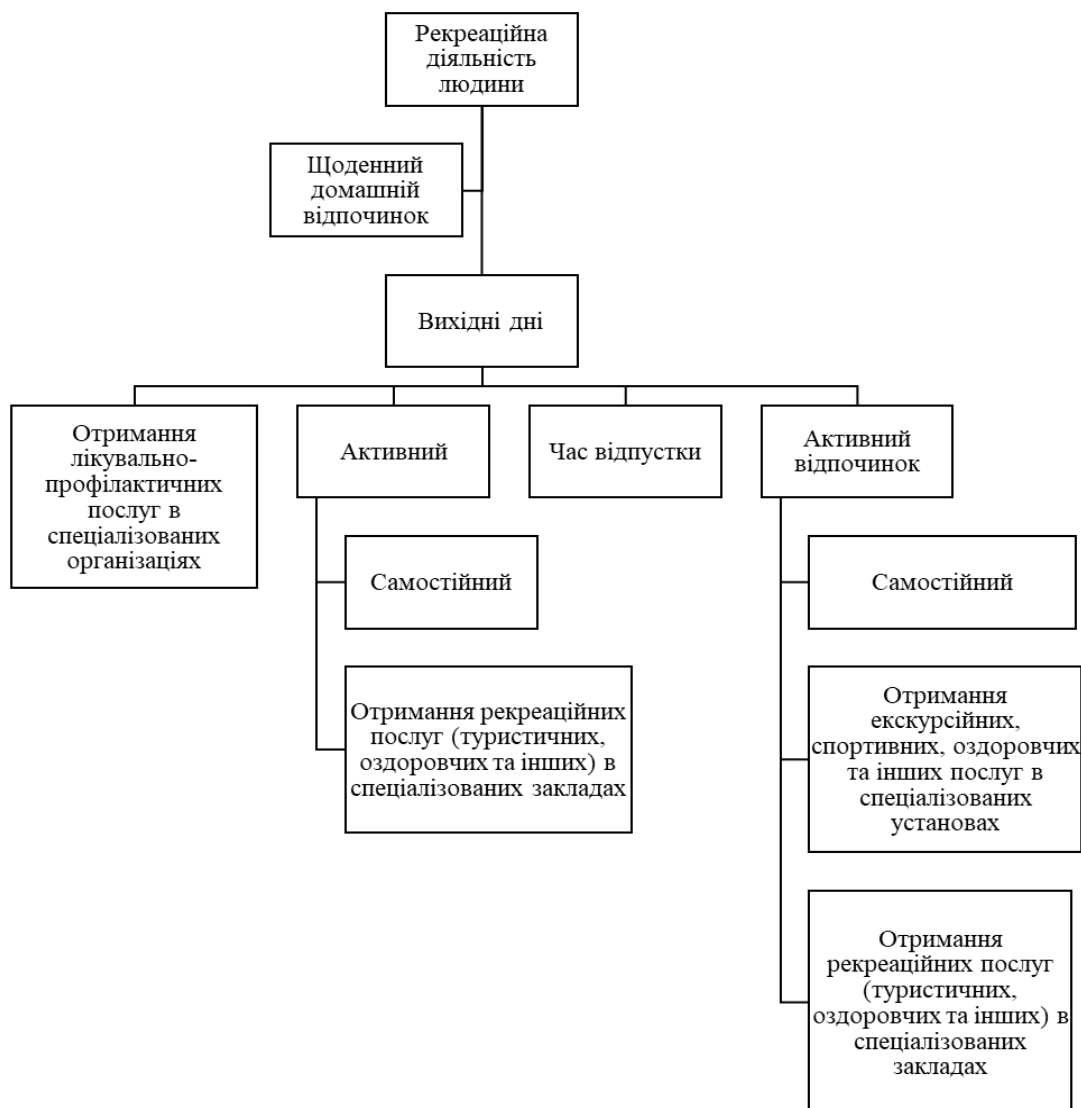


Рис. 2 Схема рекреаційної діяльності людини [2]

У ринкових умовах господарювання санаторії почали відновлюватись, розширювати спектр пропонованих послуг, залучати клієнтів, активно використовуючи рекламу та інструменти маркетингу. Лікувально-оздоровчий туризм починав відновлюватись, хоча пандемія коронавірусу значно вплинула на сферу лікувально-оздоровчого туризму, кількість клієнтів зменшилась і у 2021 почала незначно відновлюватись як 2022р знову позначився зменшенням до рекордного мінімуму клієнтів у санаторіях. У післявійськовій відбудові цей напрямок знову стане актуальним

Лікувально-оздоровчий туризм відрізняється від традиційного туризму за декількома особливостями, такими як:

- Тривалість перебування в санаторії повинна бути не менше трьох тижнів для досягнення оптимального оздоровчого ефекту.
- Вартість лікування на курортах є високою, хоча з'явилися спроби створення доступних турів, лікувально-оздоровчий туризм орієнтований переважно на заможних клієнтів. Вони не лише очікують стандартний пакет медичних послуг, але і вимагають індивідуальну програму лікування.
- Зазвичай на курорти приїжджають люди похилого віку, коли загострюються хронічні хвороби або організм стає менш стійким до щоденних стресів. Такі туристи вибирають курорти, спеціалізовані на лікуванні конкретних захворювань, або обирають курорти змішаного типу для загального оздоровлення.
- Санаторно-курортні комплекси повинні мати розділені корпуси для проживання та медичні корпуси для проведення лікувальних процедур.
- Необхідним є наявність високоякісного медичного обладнання та кваліфікованого персоналу.
- Санаторії повинні мати спеціально обладнані спортивні майданчики на своїй території.
- Важлива роль відводиться розвиненій транспортній інфраструктурі для зручного приїзду туристів.
- Важливо мати добре розвинуту сферу надання додаткових та супутніх послуг [4, с.59].

В Україні розвиток санаторно-курортного туризму вважається пріоритетним з економічної та соціальної точок зору. Під час військових дій в Україні санаторії відіграють важливу роль у відновленні фізичного та психологічного здоров'я постраждалих людей, і наразі соціальний вплив цілеспрямований та надзвичайно важливий. Проте розвиток та удосконалення ринку санаторно-курортних послуг в Україні залишається актуальним завдяки його важливості для майбутнього країни. Здоров'я громадян є ключовим фактором у їхній працездатності та внеску у розвиток національної економіки, тому його збереження та підтримка повинні залишатися одними з головних пріоритетів країни.

Діяльність установ санаторно-курортного спрямування має велике соціально-економічне значення, а під час її реалізації відбувається формування різноманітних

економічних та соціальних ефектів. Ці ефекти визначаються взаємодією різних суб'єктів, які включають у себе різні зацікавлені сторони. Соціально-економічні фактори розвитку лікувально-оздоровчого туризму включають:

- Покращення (погіршення) результуючого економічного показника. Залежно від ефективності лікувально-оздоровчого туризму спостерігається вплив на економіку, включаючи прибутковість та економічний розвиток регіонів.
- Збільшення (зменшення) доходів місцевих громад та населення. Успішна діяльність лікувально-оздоровчого туризму може сприяти збільшенню доходів місцевих громад і населення через розвиток інфраструктури та послуг.
- Підвищення (зниження) активності туристів до відвідування лікувально-оздоровчих закладів. Залежить від фінансової спроможності та інтересу туристів у використанні лікувально-оздоровчих послуг.
- Рівновага попиту та пропозиції на ринку лікувально-оздоровчого туризму. Важливо зберігати баланс між попитом та пропозицією для стабільного функціонування ринку.
- Маркетингове просування туристичних продуктів лікувально-оздоровчого спрямування. Необхідно активно використовувати маркетингові стратегії для залучення та утримання клієнтів.
- Зростання ролі кадрового потенціалу. Удосконалення компетентностей та збільшення кількості працівників у галузі лікувально-оздоровчого туризму.
- Зміцнення позицій приватного рекреаційного туристичного бізнесу. Підтримка та розвиток приватного сектору сприяє конкурентоспроможності галузі.
- Залучення інвестицій та інновацій. Інвестиції та новаторські підходи сприяють розвитку нових лікувально-оздоровчих продуктів та послуг.
- Налагодження механізму державного регулювання. Державне втручання може сприяти ефективному функціонуванню та розвитку галузі.
- Використання лікувально-оздоровчого туризму як структурного елементу для відновлення здоров'я військових. Лікувально-оздоровчий туризм може використовуватися для відновлення фізичного та психічного здоров'я ветеранів після війни.
- Вплив на покращення та відновлення здоров'я населення. Лікувально-оздоровчий туризм може допомагати вирішувати соціально-рекреаційні проблеми, сприяючи оздоровленню та відпочинку населення.

Висновки Лікувально-оздоровчий туризм є ключовою та перспективною галуззю у сфері туризму для будь-якої країни. Його розвиток не лише приносить значний прибуток, але й є потужним засобом наповнення державного бюджету. Розширення і удосконалення рекреаційного та лікувально-оздоровчого туризму повинно стати важливим пріоритетом у соціально-економічному розвитку України. Саме через це важливо активно сприяти розвитку та надавати державну підтримку лікувально-оздоровчому та рекреаційному туризму, розглядаючи їх як необхідні складові підсистеми національної економіки.

Список використаних джерел

1. Гисар Я., Клімова А., Лікувально-оздоровчий туризм у Київській області URL: <https://knute.edu.ua/file/MzEyMQ==/7b47ca9d142d6c39f35adbd0d67fe1f5.pdf#page=126>
2. Рекреаційна діяльність URL: https://tourlib.net/books_ukr/maslyak-rekr7-2.htm
3. Курорти України URL: <https://ukraine-resorts.com/ua/shayan-zakarpattia/>
4. Мочульська О.М., Шутьгай А.Г., Ошлянська О.А. та інші Сучасні тенденції, детермінанти та перспективи розвитку медичного та лікувально-оздоровчого spa- та wellness-туризму в світі. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України*. 2019. № 3 (81). С. 56-61

РОЗДІЛ II. УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Турчак В.В., кандидат економічних наук,
доцент кафедри бізнесу і права

Вінницький соціально-економічний інститут
Університету «Україна»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2557-2534>

Євась Т.В., старший викладач

кафедри бізнесу і права,

Вінницький інститут Університету «Україна»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9637-7341>

Слободян Д.Т., магістрант 2-го року

підготовки, спеціальність «Менеджмент»

Вінницький інститут Університету «Україна»

DOI: <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2023-27-4>

**ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ЕЛЕМЕНТ СИСТЕМИ
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

**FINANCIAL MANAGEMENT AS AN ELEMENT OF THE ENTERPRISE
MANAGEMENT SYSTEM**

Анотація. У статті розглянуто сутність фінансового менеджменту. Досліджено його місце та роль у системі управління підприємством, станом підприємства. Визначено складові елементи фінансового менеджменту. Розглянуто мету, завдання, функцій та принципи фінансового менеджменту.

Ключові слова: фінансовий менеджмент, система управління підприємством, мета і завдання фінансового менеджменту, функції фінансового менеджменту, принципи фінансового менеджменту.

Abstract. The article examines the essence of financial management. Its place and role in the enterprise management system are studied. state of the enterprise. The constituent elements of financial management are defined. The purpose, tasks, functions and principles of financial management are considered.

Key words: financial management, enterprise management system, purpose and tasks of financial management, functions of financial management, principles of financial management.

Постановка проблеми. В сучасних умовах підприємство неспроможне успішно діяти без ефективної системи фінансового менеджменту, основою якого є управління,

розподіл та використання фінансових ресурсів суб'єкта господарювання. Формування системи фінансового менеджменту дозволяє підприємству здійснювати раціональний розподіл фінансових ресурсів, оптимізувати грошові потоки, збільшити доходи та зменшити нераціональні витрати, оцінити перспективні напрями підвищення конкурентоспроможності в реаліях сьогодення.

При цьому, необхідно наголосити, що фінансовий менеджмент не є окремою сферою менеджменту на підприємстві. Ця система тісно переплітається з іншими аспектами управлінської діяльності, такими як: стратегічний менеджмент, інвестиційний менеджмент, управління персоналом та іншими складовими системи менеджменту підприємства [5, с. 46].

Суттєвої актуальності розробці та впровадженню на підприємстві ефективної системи фінансового менеджменту на сьогодні додає важкість прогнозування тенденцій економічного розвитку, і це, в свою чергу, призводить до того, що менеджерам необхідно приймати нетрадиційні сміливі рішення аби підприємство змогло вижити в складних обставинах, що також, підвищує рівень ризику та невизначеності [7, с. 83].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічні аспекти фінансового менеджменту як складової частини системи управління підприємством досліджують у своїх працях такі науковці, як: Атаманчук З.А., Бабяк Н.Д., Виклюк М.М., Гончаренко О.М., Жигалкевич Ж.М., Кам'янська О.В., Килин О.В., Коваленко В.М., Ковалюк О.М., Крупка М.І., Лапіна І.С., Майор О.В., Мельник С.І. Нашкерська М.М., Непочтенко О.О., Поддєрьогін А.М., Пташник С.А., Свелеба Н.А., Скаско О.І., Слав'юк Р.А., Стащук О.В. Тимчишин-Чемерис Ю.В., Шевченко Н.В. та інші.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження сутності фінансового менеджменту, його місця та ролі в системі управління підприємством, визначення його складових елементів, мети, завдань, функцій та принципів.

Виклад основного матеріалу. У системі управління підприємством та його різними напрями діяльності найбільш складним та відповідальним є управління фінансами. Аналіз, планування, прогнозування та контроль за формуванням та використанням фінансових ресурсів підприємства дослідники об'єднують поняттям «фінансовий менеджмент».

Жигалкевич Ж.М., Кам'янська О.В. визначають, що фінансовий менеджмент – це система принципів і методів розробки і реалізації управлінських рішень щодо придбання, фінансування та управління активами, спрямовані на реалізацію певної мети підприємства [1, с. 8].

Стащук О.В. вказує, що фінансовий менеджмент – це форма управління процесами фінансування діяльності підприємства за допомогою методів та важелів фінансового механізму або мистецтво управління фінансовою діяльністю [4, с. 8].

Шевченко Н.В., Мельник С.І. наголошують, що фінансовий менеджмент – це сукупність процесів управління формуванням, використанням, розподілом

фінансових ресурсів підприємства, а також контролюванням з подальшою оптимізацією та мінімізацією ризику неплатоспроможності [12, с. 9].

Непочатенко О.О., Пташник С.А. вважають, що фінансовий менеджмент – це комплексна система принципів і методів розвитку і реалізації управлінських рішень, спрямованих на формування, розподіл та використання фінансових ресурсів підприємства та організацію його грошових потоків з метою досягнення оперативнотактичних та стратегічних цілей [2].

Крупка М.І., Ковалюк О.М., Коваленко В.М. розглядають фінансовий менеджмент як цілісну систему знань про фінансові відносини в господарському процесі, фінансовому механізмі, технології управління фінансовою діяльністю підприємства [8, с. 9].

Слав'юк Р.А. зазначає, що фінансовий менеджмент – це система раціонального управління процесами фінансування господарської діяльності підприємства. Фінансовий менеджмент – невід'ємна частина загальної системи управління підприємством [3, с. 10].

Поддєрьогін А.М., Бабяк Н.Д. вважають, що фінансовий менеджмент – це процес управління формуванням, розподілом і використанням фінансових ресурсів суб'єкта господарювання та оптимізації обігу його грошових коштів [11, с. 26].

Отже, фінансовий менеджмент є елементом загальної системи управління підприємством та охоплює методологію і техніку управління фінансами, що спрямована на досягнення підприємством його стратегічних і тактичних цілей.

Структурними складовими фінансового менеджменту є:

- 1) визначення та реалізація фінансової політики підприємства;
- 2) складання та аналіз фінансової звітності підприємства;
- 3) оцінка ефективності реалізації інвестиційних проєктів, формування та управління інвестиційним портфелем підприємства;
- 4) аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства, виявлення резервів, діагностика слабких і сильних сторін;
- 5) поточне фінансове планування та контроль;
- 6) управління грошовими потоками підприємства, розміром та структурою капіталу;
- 7) зниження витрат та збільшення доходів і прибутків підприємства [13, с. 9].

Оскільки фінансова діяльність посідає важливе місце в управлінні підприємством, від неї залежить повнота фінансового забезпечення поточної виробничо-господарської діяльності та розвитку підприємства, тому головною метою фінансового менеджменту є знаходження компромісу між завданнями, що їх ставить перед собою підприємство і фінансовими можливостями реалізації цих завдань [11, с. 11].

Виходячи із мети фінансового менеджменту можна визначити дві головні групи його задач:

- 1) розподіл наявних та очікуваних фінансових ресурсів підприємства у часі та по фазах операційного циклу і фіскальних періодах;

2) забезпечення джерел мобілізації фінансових ресурсів [6, с. 84].

Враховуючи все наведене вище, можна визначити, що основними завданнями фінансового менеджменту є:

1) забезпечення формування достатнього обсягу фінансових ресурсів згідно з задачами розвитку підприємства в майбутньому періоді;

2) забезпечення найбільш ефективного використання сформованого обсягу фінансових ресурсів у розрізі основних напрямків діяльності підприємства;

3) оптимізація грошового обігу;

4) забезпечення максимізації прибутку підприємства з найменшим рівнем фінансового ризику;

5) забезпечення мінімізації рівня фінансового ризику при очікуваному рівні прибутку;

6) забезпечення постійної фінансової рівноваги підприємства в процесі його розвитку [9, с. 18-19].

Як складова системи управління підприємством фінансовий менеджмент здійснює наступні функції:

1) планування: охоплює весь комплекс заходів як по розробці рішень щодо поточних та перспективних фінансових планів, так і по їх впровадженню;

2) прогнозування: являє собою розробку на довгострокову перспективу змін фінансового стану об'єкта в цілому і його різних частинах;

3) організація: налагодження та здійснення фінансової роботи на підприємстві, об'єднання людей, які спільно реалізують фінансову програму на підставі певних правил і процедур;

4) регулювання: це вплив на об'єкт управління, за допомогою якого можна досягти стійкого стану фінансової системи у випадку виникнення відхилень від заданих параметрів;

5) координація: узгодження роботи всіх ланок системи управління фінансами, апарата управління й фахівців;

6) стимулювання: це спонукання працівників фінансової служби до зацікавленості в результатах своєї праці;

7) контроль: являє собою перевірку організації фінансової роботи, виконання фінансових планів тощо [1, с. 11-13].

Принципами фінансового менеджменту як системи управління є:

1) принцип інтеграції фінансового управління до загальної системи управління підприємством: кожне управлінське рішення впливає прямо або непрямо на формування фінансових ресурсів, грошових потоків і результатів фінансової діяльності;

2) принцип комплексності: кожне управлінське рішення в процесі здійснення фінансового менеджменту на підприємстві повинно розглядатись з урахуванням впливу на результати фінансової діяльності;

3) принцип динамізму управління: управлінські рішення щодо формування та використання фінансових ресурсів повинні враховувати не тільки тенденції минулих

років, але й вплив та зміни внутрішніх та зовнішніх умов функціонування підприємства на даний момент;

4) принцип забезпечення багатоваріантності підходів до розробки окремих управлінських рішень: на підприємстві повинні розроблятися одразу декілька альтернативних варіантів управлінських рішень щодо формування, розподілу та використання фінансових ресурсів, з яких повинно обиратися найбільш оптимальне на основі застосування системи критеріїв вибору;

5) принцип стратегічної спрямованості фінансового менеджменту: полягає в прийнятті таких рішень, які б не суперечили головній меті (місії) підприємства, що визначається стратегією його загальноекономічного розвитку та носить стратегічний характер [4, с. 11].

Висновки. Важливість фінансового менеджменту як елементу системи управління підприємством впливає з нестабільності середовища, у якому воно функціонує та неможливістю виявити всі ризики та можливості діяльності. Фінансовий менеджмент дозволяє ухвалювати та реалізовувати оптимальні управлінські рішення щодо максимізації доходів підприємства та мінімізації виробничо-господарського ризику. Фінансовий менеджмент – це ефективний інструмент, який забезпечує своєчасне виявлення та попередження проблем у діяльності підприємства.

Список використаних джерел

1. Жигалкевич Ж.М., Кам'янська О.В. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2022. 214 с.
2. Непочтенко О.О., Пташник С.А. Фінансовий менеджмент як необхідна складова ефективної системи управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2021. №8. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2021/13.pdf
3. Слав'юк Р.А. Фінанси підприємств: навч. посіб. Київ : «Центр навчальної літератури», 2004. 460 с.
4. Стащук О.В. Фінансовий менеджмент : конспект лекцій . Луцьк : «Вежа», 2021. 109 с.
5. Ткаченко М.І., Євась Т.В., Олійник О.С. Особливості фінансового менеджменту комунального підприємства. *Подільський науковий вісник*. 2019. №2 (10). С. 45-50. URL : https://pnv.in.ua/images/Magazine/2_2019/2_2019-45-50.pdf
6. Ткаченко М.І., Євась Т.В., Олійник О.С. Роль фінансового менеджменту в діяльності комунального підприємства. *Подільський науковий вісник*. 2020. №1 (13). С. 82-86. URL : https://pnv.in.ua/images/Magazine/1_2020/1_2020-82-86.pdf
7. Ткаченко М.І., Євась Т.В., Свідерська У.Ю. Фінансовий менеджмент підприємства в умовах невизначеності. *Подільський науковий вісник*. 2018. №3. С. 82-88. URL : https://pnv.in.ua/images/Magazine/3_2018/2/Tkachenko_vas.pdf
8. Фінансовий менеджмент : підручник / за ред. д-ра екон. наук, проф. М.І. Крупки ; [М.І. Крупка, О.М. Ковалюк, В.М. Коваленко та ін.]. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2019. 440 с.

9. Лапіна І.С., Гончаренко О.М. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Одеса: Атлант, 2016. 313 с.
10. Фінансовий менеджмент: навч. посібник / Львів : Растр-7, 2018. 416 с.
11. Скаско О.І., Майор О.В., Тимчишин-Чемерис Ю.В., Нашкерська М.М., Виклюк М.М., Килин О.В., Атаманчук З.А., Свелеба Н.А. Фінансовий менеджмент: підручник. Київ: КНЕУ, 2017. 534 с.
12. Швед В.В., Дробязко О.О. Фінансове планування на підприємствах. *Подільський науковий вісник*. Вінниця. 2017. № 1. С. 112-114
13. Шевченко Н.В., Мельник С.І. Фінансовий менеджмент : навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 224 с.

Турчак В.В., кандидат економічних наук,
доцент кафедри бізнесу і права

Вінницький інститут Університету «Україна»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2557-2534>

Омельченко О.В., старший викладач кафедри
бізнесу і права

Вінницький інститут Університету «Україна»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5121-0222>

Рибак В.В., магістрант 2-го року підготовки
спеціальності «Менеджмент»

Вінницький інститут Університету «Україна»

DOI: <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2023-27-5>

ЕКОНОМІЧНА НЕОБХІДНІСТЬ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ ТОРГІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

ECONOMIC NEED FOR EFFICIENT USE OF LABOR RESOURCES OF COMMERCIAL ENTERPRISES

Анотація. Стаття присвячена проблемі економічної необхідності ефективного використання трудових ресурсів на торговельних підприємствах. У статті узагальнено різні теоретичні визначення поняття «трудові ресурси» і пояснення сутності ефективного використання цих ресурсів. Також обговорюється економічна необхідність ефективного використання трудових ресурсів та його вплив на конкурентоспроможність та розвиток торговельних підприємств. Стаття підкреслює значення оптимізації робочих процесів, розвитку навичок працівників, створення мотивуючого середовища та раціонального розподілу завдань. Зазначаються

практичні аспекти ефективного використання трудових ресурсів на торговельних підприємствах і їх вплив на фінансові показники та задоволення потреб клієнтів.

Ключові слова: трудові ресурси, ефективність, ефективне використання, торговельне підприємство, економічна необхідність.

Abstract. The article is devoted to the problem of the economic necessity of effective use of labor resources at trade enterprises. The article summarizes various theoretical definitions of the concept of "labor resources" and explains the essence of effective use of these resources. The economic necessity of effective use of labor resources and its impact on the competitiveness and development of trade enterprises are also discussed. The article emphasizes the importance of optimization of work processes, development of employee skills, creation of a motivating environment and rational distribution of tasks. Practical aspects of the effective use of labor resources at trade enterprises and their impact on financial indicators and satisfaction of customer needs are noted.

Key words: labor resources, efficiency, effective use, commercial enterprise, economic necessity.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації економіки та зростаючої конкуренції на ринку, торговельні підприємства стикаються з економічною необхідністю ефективного використання трудових ресурсів. Однак, виникає проблема, пов'язана з недостатньою продуктивністю праці на таких підприємствах, що негативно впливає на їхню конкурентоспроможність та доходність.

До основних аспектів проблеми можна віднести низьку мотивацію працівників, недостатню їх кваліфікацію та організацію робочих процесів. Торговельні підприємства часто стикаються з проблемою низької мотивації працівників, що призводить до зниження їхньої продуктивності. Відсутність стимулів, недостатнє фінансове визнання та відсутність кар'єрних можливостей можуть призвести до втрати цінних кадрів та зниження якості обслуговування.

Торговельні підприємства часто стикаються з проблемою недостатньої кваліфікації працівників, особливо в умовах швидкого розвитку технологій та зміни споживчих попитів. Недостатнє навчання і недоступність актуальних навичок можуть призвести до неефективного використання трудових ресурсів та втрати конкурентних переваг.

Некерованість та неорганізованість робочих процесів на торговельних підприємствах можуть призвести до втрати часу, зайвих витрат та незадовільної якості обслуговування. Відсутність оптимальної логістики, неефективне планування робочих графіків та неадекватне розподіл завдань можуть призвести до витрат ресурсів та зниження продуктивності праці.

Формулювання цілей. Метою статті є з'ясування причин проблем пов'язаних з низькою мотивацією працівників, недостатньою кваліфікацією та недоцільною

організацією робочих процесів та розробка рекомендацій щодо покращення ефективності використання трудових ресурсів на торгівельних підприємствах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В Україні активно ведуться дослідження в галузі економіки та управління, включаючи теми, пов'язані з управлінням торгівельними підприємствами та ефективним використанням трудових ресурсів.

Серед основних науковців, що висвітлюють питання ефективного використання трудових ресурсів торгівельних підприємств можна назвати наступних: Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор, Д. Аткинсон, С. Адамс, К. Левін, В. Врум, Л. Портер і Е. Лоулер. Однак на практиці існує ціла низка не достатньо досліджених питань використання трудових ресурсів, особливо враховуючи сучасну ситуацію в Україні.

Виклад основного матеріалу. Існує багато визначень поняття «трудові ресурси» через різні підходи та теорії, що використовуються в економічній науці. Різні економічні школи та дослідницькі напрями мають свої власні уявлення про трудові ресурси, їх складові елементи та значення. Крім того, поняття «трудові ресурси» широко використовується в різних контекстах, таких як економіка, управління, соціологія та інші галузі, що також може впливати на розуміння та визначення поняття. В результаті, багато визначень поняття «трудові ресурси» відображають різні теоретичні підходи та контексти, що використовуються в академічному дискурсі та практичній діяльності.

Можна виділити декілька найбільш популярних напрямків визначення поняття «трудові ресурси»:

Трудові ресурси в економіці визначаються як сукупність робочої сили, знань, навичок та потенціалу працівників, які використовуються для виробництва товарів і послуг. Вони є одним з основних виробничих факторів і включають у себе фізичний та інтелектуальний внесок працівників у виробничий процес.

Трудові ресурси є складовою частиною людського капіталу і включають у себе навички, знання, досвід та творчий потенціал працівників. Вони можуть бути формальною кваліфікацією, яку людина отримує в процесі навчання і освіти, а також неформальними навичками, які набуваються під час професійного розвитку та роботи.

Трудові ресурси включають у себе активний потенціал працівників, який може бути використаний для створення вартості та досягнення організаційних цілей. Цей потенціал включає фізичні та психологічні здібності працівників, їхню мотивацію, ініціативність, комунікаційні та командні навички.

Трудові ресурси можуть бути розглянуті як вартісна складова праці, яка виражається у формі оплати праці. Вони представляють собою ресурси, які вкладаються в процес виробництва і приносять доходи як працівникам, так і організації.

Отже, трудові ресурси можна узагальнити як сукупність фізичного та інтелектуального потенціалу працівників, який використовується для виробництва товарів і послуг, включаючи їхні знання, навички, досвід, мотивацію та творчий

внесок, з метою досягнення оптимальних результатів та максимізації виробничої продуктивності.

Ефективне використання трудових ресурсів означає оптимальне використання фізичного та інтелектуального потенціалу працівників з метою досягнення максимальної продуктивності і результативності. Це включає раціональне розподіл завдань і ресурсів, оптимізацію робочих процесів, ефективне управління часом і використанням навичок працівників, а також створення сприятливого робочого середовища та мотиваційної системи.

Ефективне використання трудових ресурсів передбачає максимізацію виробничої продуктивності шляхом оптимального використання робочого часу, забезпечення належного навчання та розвитку працівників, адекватного розподілу завдань та відповідності навичок працівників потребам організації. Ефективне використання трудових ресурсів також включає створення мотивуючих систем, які сприяють залученню та утриманню кваліфікованих працівників, їхньому професійному зростанню та задоволенню роботою.

У практичному сенсі, ефективне використання трудових ресурсів означає досягнення балансу між витратами ресурсів та досягненням поставлених цілей організації, забезпечення якісного виконання роботи, задоволення клієнтів та збільшення конкурентоспроможності. При цьому, ефективне використання трудових ресурсів не обмежується лише оптимізацією продуктивності, але й забезпечує створення стійкого та успішного робочого середовища для працівників, що сприяє їхньому особистому та професійному розвитку.

Сутність економічної необхідності ефективного використання трудових ресурсів полягає в тому, що в умовах сучасної економіки та зростаючої конкуренції на ринку торговельним підприємствам стає все важливіше максимізувати продуктивність і результативність своїх працівників.

Ефективне використання трудових ресурсів є ключовим фактором успіху для підприємств, оскільки працівники вважаються одним з найважливіших ресурсів. Це стає особливо актуальним у торговельній галузі, де висока якість обслуговування, швидкість реагування на зміни попиту та здатність до інновацій є критичними елементами для залучення та утримання клієнтів.

Економічна необхідність ефективного використання трудових ресурсів виникає з кількох причин. По-перше, недоцільне використання трудових ресурсів призводить до зайвих витрат, які можуть негативно вплинути на фінансові показники підприємства. Наприклад, недостатня продуктивність, низька якість обслуговування або неефективність в робочих процесах можуть призвести до збільшення витрат на працю та зменшення прибутків.

По-друге, в умовах конкуренції ефективне використання трудових ресурсів надає підприємству конкурентну перевагу. Підприємства, які здатні досягти високої продуктивності, оптимально використовувати навички та потенціал своїх працівників, можуть пропонувати кращі ціни, якість товарів та послуги, а також більш швидко адаптуватися до змін у ринкових умовах.

Економічна необхідність ефективного використання трудових ресурсів також пов'язана з питаннями розміщення інвестицій. Підприємства, які вкладають у розвиток своїх працівників, навчання, підвищення кваліфікації та створення стимулюючої робочої атмосфери, можуть отримати більший приріст продуктивності і витрати на навчання з часом окупляться.

Таким чином, ефективне використання трудових ресурсів є важливим економічним фактором, який допомагає підприємствам досягати високої продуктивності, ефективності і конкурентоспроможності, а також забезпечувати стійкий розвиток та успіх у сучасному бізнес-середовищі.

Висновки. З розглянутої інформації, можна стверджувати, що ефективне використання трудових ресурсів є важливою економічною необхідністю для торговельних підприємств. Трудові ресурси, як фізичний та інтелектуальний потенціал працівників, є одним з основних ресурсів, які впливають на продуктивність і результативність підприємства. Ефективне використання цих ресурсів дозволяє досягти оптимальних результатів, забезпечити конкурентну перевагу, мінімізувати витрати та забезпечити стійкий розвиток.

Економічна необхідність ефективного використання трудових ресурсів виникає з урахуванням потреб сучасного ринку, змінюваного споживчого попиту та конкурентної ситуації. Підприємства повинні зосередитися на оптимізації робочих процесів, вдосконаленні навичок працівників, створенні мотивуючого середовища та розподілі завдань для досягнення максимальної продуктивності. Це дозволяє підприємствам підтримувати ефективну конкурентоспроможність, забезпечувати якість обслуговування, задовольняти потреби клієнтів і досягати успіху на ринку.

Загалом, розуміння сутності та значення ефективного використання трудових ресурсів є важливим для розвитку торговельних підприємств. Це допомагає створити основу для сталого зростання, підвищення продуктивності і витратної ефективності, а також забезпечує здатність підприємств адаптуватися до змінних ринкових умов і вимог споживачів. Таким чином, ефективне використання трудових ресурсів стає стратегічно важливим фактором для досягнення успіху та стійкого розвитку у торговельній сфері.

Список використаної літератури

1. Омельченко О.В., Турчак В.В., Слободянюк М.О. Теоретичні основи мотиваційних механізмів в системі менеджменту підприємства. *Подільський науковий вісник*. 2023. № 1 (25). С. 59-67

2. Омельченко О.В., Сідорова Р.А. Інвестиції у персонал, методика оцінки ефективності інвестиції у персонал. *Подільський науковий вісник*. №4. 2019. С. 70-77

3. Поліщук І. І., Швед В.В. Управління персоналом. Вінниця: ТОВ «Твори». 2019. 284 с.

4. Поліщук І. І., Швед В. В. Управління персоналом: навч. посібник. Вінниця: ВФЕУ. 2014. 282 с.

5. Швед В.В., Кордон Р.А. Управління персоналом як напрям організаційної роботи менеджера. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2023. Випуск 4 (41). С. 105-109

Чеснік Н.М., кандидат економічних наук,
доцент кафедри бізнесу та права
Вінницький інститут Університету «Україна»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6576-1642>
Гуленко І.В., магістрант 2-го року підготовки
спеціальності 073 Менеджмент
Вінницький інститут Університету «Україна»

DOI: <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2023-27-6>

РОЛЬ МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

THE ROLE OF MARKETING POTENTIAL IN ENTERPRISE ACTIVITIES

Анотація. У статті проведено дослідження та визначено роль маркетингового потенціалу в діяльності підприємства. В статті висвітлюються ключові аспекти маркетингового потенціалу, такі як визначення потреб ринку та конкурентних переваг підприємства, впровадження маркетингових стратегій та відповідь на зовнішні виклики. Акцент робиться на тому, як ефективне використання маркетингового потенціалу сприяє підвищенню конкурентоспроможності та досягненню прибутковості підприємства в умовах мінливого бізнес-середовища.

Ключові слова: маркетинг, маркетинговий потенціал, конкурентоспроможність, ринкові можливості, ресурси підприємства, адаптація до ринкових змін, маркетингові інструменти.

Abstract. The article conducts research and defines the role of marketing potential in the enterprise's activities. Key aspects of marketing potential, such as understanding market needs, determining competitive advantages, implementing marketing strategies, and responding to external challenges, are illuminated in the article. The focus is on how the effective utilization of marketing potential contributes to increasing competitiveness and achieving profitability for the enterprise in the dynamic business environment.

Keywords. marketing, marketing potential, competitiveness, market opportunities, enterprise resources, adaptation to market changes, marketing tools.

Постановка проблеми. У сучасних умовах динамічного ринкового середовища підприємства стикаються з необхідністю ефективного використання свого маркетингового потенціалу для забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку. Однак досі існує потреба в детальному дослідженні ролі цього потенціалу в

діяльності підприємств, визначенні ключових чинників його впливу на підприємство та розробці стратегій оптимального використання маркетингових ресурсів. Стаття спрямована на висвітлення цих аспектів та визначення шляхів максимізації впливу маркетингового потенціалу на успішну діяльність підприємств у сучасних умовах бізнесу.

Формулювання цілей. Метою статті є дослідження значення маркетингового потенціалу в діяльності підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню маркетингової діяльності підприємства та його маркетингового потенціалу присвячені праці таких науковців як Пижьянов С., Телишевська Л.І., Комишан О.І., Сергеев С.С., Papadas K.K., Avlonitis G.J., Carrigan M. та інших.

Виклад основного матеріалу. Маркетингова діяльність є необхідною складовою успішного функціонування будь-якого підприємства. Вона спрямована на вивчення ринку, аналіз попиту та потреб споживачів. Метою маркетингової діяльності є задоволення потреб ринку та досягнення фінансового успіху підприємства. Підприємство встановлює конкретні цілі та завдання, а також вирішує проблемні ситуації. Важливим етапом є вивчення ринку для розуміння вимог споживачів. Реклама та інші маркетингові заходи використовуються для ефективного передавання інформації про товар споживачам.

Задоволення потреб споживачів визначає основну мету маркетингу на підприємстві, сприяючи отриманню прибутку та утриманню конкурентоспроможності. Маркетинговий потенціал є складовою загального потенціалу підприємства[2](рис.1).

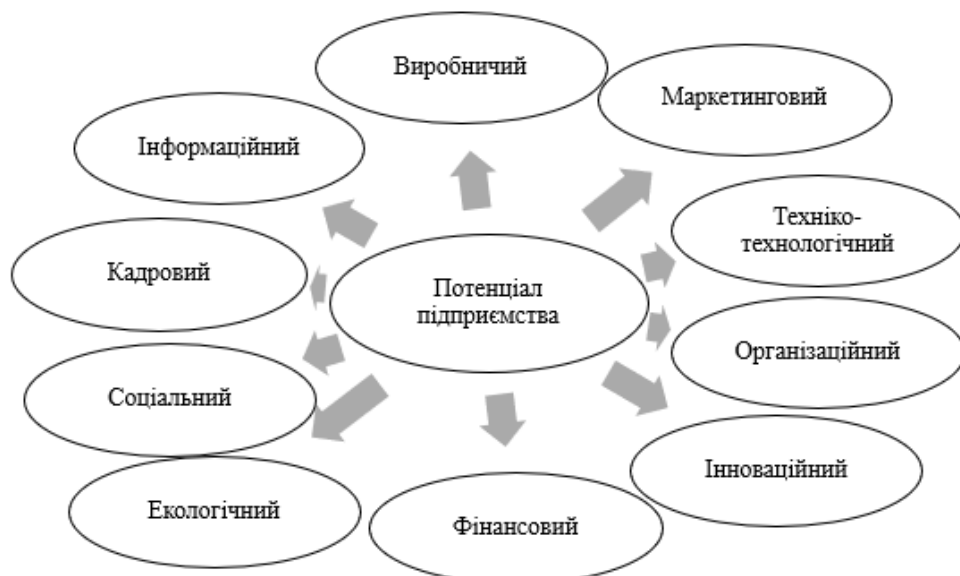


Рис. 1 Складові потенціалу підприємства

Джерело: [2] удосконалено авторами

Всі аспекти потенціалу підприємства є взаємопов'язаними, від маркетингового потенціалу залежать інші види потенціалу, і навпаки. Маркетинговий потенціал

виступає як узагальнена структура, яка включає в себе ринкові можливості підприємства та маркетингові ресурси. Це означає, що успішне використання ринкових можливостей, виявлених через маркетинговий аналіз, визначає здатність підприємства до залучення і утримання клієнтів, збільшення обсягів продажів і покращення фінансових показників. В той же час, наявність ефективних маркетингових ресурсів (стратегії, бренду, рекламних кампаній) впливає на здатність підприємства використовувати ринкові можливості. Такий взаємозв'язок також означає, що маркетинговий успіх може позитивно впливати на інші аспекти потенціалу, такі як виробничий, інноваційний, фінансовий тощо. Зростання попиту через успішні маркетингові стратегії може, наприклад, вимагати розширення виробничого потенціалу та забезпечити можливість для нових інновацій. Таким чином, взаємодія між різними видами потенціалу підприємства сприяє його стійкому розвитку та його конкурентоспроможності.

Ринкові можливості визначаються рядом факторів, які впливають на привабливість підприємства. Серед них можна відзначити:

- Масштаби підприємства (розміри компанії).
- Рентабельність виробництва (прибутковість процесу виробництва).
- Динаміка розвитку підприємства (темпи та напрями зростання підприємства).
- Інтенсивність конкуренції на ринку (співвідношення конкурентів та ступінь конкуренції).
- Насиченість ринку (рівень забезпеченості ринку товарами або послугами).
- Циклічність виробництва (залежність виробництва від циклічних економічних коливань).
- Бар'єри для входу на ринок (важко для нових учасників увійти на ринок).
- Сезонність виробництва (залежність підприємства від певних сезонів чи періодів).
- Чутливість до ціни (реакція споживачів на зміни цін).
- Чутливість до рівня обслуговування (реакція клієнтів на якість обслуговування).
- Чутливість до зовнішніх факторів (вплив зовнішніх подій та умов на діяльність підприємства).
- Умови співробітництва з постачальниками (співпраця з постачальниками та умови постачання).

Ці фактори визначають перспективи та можливості розвитку підприємства на ринку. Така система класифікації дозволяє провести оцінку маркетингового потенціалу підприємства, виявити можливі резерви для покращення ефективності його діяльності та зміцнення конкурентних переваг.

Формування системи моделювання маркетингового потенціалу підприємства передбачає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, визначення можливостей внутрішнього середовища та їх відповідність вимогам

зовнішнього середовища. Структура моделі маркетингового потенціалу підприємства подана на рис.2



Рис.2 Модель маркетингового потенціалу підприємства

Джерело: розроблено авторами

Маркетинговий потенціал підприємства є ключовим інструментом у формуванні стратегій та планів його розвитку. Цей потенціал визначає можливості, які можуть бути враховані в плануванні діяльності підприємства та сприяє зміцненню його конкурентних переваг на ринку. Оскільки маркетинговий потенціал тісно пов'язаний із зовнішнім та внутрішнім середовищем підприємства, його ефективність значно визначається цими факторами.

Зовнішнє середовище включає в себе мінливі ринкові умови, тенденції споживачів, конкурентне середовище та інші фактори, які можуть впливати на підприємство. Адаптація маркетингового потенціалу до цих змін є ключовою для успішного реагування на виклики ринку та використання нових можливостей. Внутрішнє середовище підприємства, яке включає ефективність управління, наявність ресурсів та кваліфікацію персоналу, також має значущий вплив на маркетинговий потенціал. Внутрішній потенціал підприємства визначає його здатність впроваджувати маркетингові стратегії та реалізовувати маркетингові ініціативи з успіхом. Отже, розуміння та врахування цих факторів у формуванні маркетингового потенціалу дозволяє підприємству ефективно планувати свою діяльність та розвиватися на ринку.

Висновки. Визначаючи маркетинговий потенціал як сукупність можливостей, які підприємство має для реалізації своїх маркетингових планів і загальної маркетингової діяльності, можна зазначити, що ефективне використання цього потенціалу стає ключовим завданням для будь-якого підприємства. Це допомагає

підприємству піднятися на новий рівень конкурентоспроможності та забезпечити збільшення прибутковості.

Маркетинговий потенціал включає в себе різноманітні аспекти, такі як розуміння потреб ринку, визначення маркетингових стратегій, використання ефективних маркетингових інструментів, реакція на зміни у зовнішньому середовищі тощо. Його правильне використання дозволяє підприємству адаптуватися до змін на ринку, привертати та утримувати клієнтів, а також забезпечити стаке зростання та розвиток.

Отже, маркетинговий потенціал виступає не лише як стратегічний ресурс, але й як ключова складова для досягнення успіху, підвищення конкурентоспроможності та максимізації прибутковості підприємства.

Список використаних джерел:

1. Пижьянов С. Маркетинговий потенціал в економічній діяльності промислових підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»* 2023 (1(69), С.101-109.
2. Телишевська Л.І., Комишан О.І., Сергеев С.С. URL: https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/articles/issue_8/L_I_Telishevskaja_H_I_Komyshan_S_S_SergeyevMarketing_potential_in_increasing_profitability_of_company.pdf
3. Papadas K.K., Avlonitis G.J., Carrigan M., Piha L. The interplay of strategic and internal green marketing orientation on competitive advantage. *Journal of Business Research*. 2019. Vol. 104. Issue C, Pp. 632-643.

Чеснік Н.М., кандидат економічних наук,
доцент кафедри бізнесу та права
Вінницький інститут Університету «Україна»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6576-1642>
Поліщук М.А., магістрант 2-го року
підготовки спеціальності 073 Менеджмент
Вінницький інститут Університету «Україна»

DOI: <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2023-27-7>

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

PROBLEMS AND PROSPECTS OF IMPROVING COST MANAGEMENT SYSTEM AT THE ENTERPRISE

Анотація. У статті проведено дослідження актуальності та проблематики системи управління витратами на підприємстві. Визначено основні виклики, з якими стикаються організації у сучасному бізнес-середовищі. Описані сучасні тенденції у галузі управління витратами та визначають перспективи їхнього удосконалення. У роботі запропоновано конкретні рекомендації для оптимізації системи управління витратами на підприємстві, враховуючи сучасні виклики та можливості. Результати роботи можуть служити основою для подальших досліджень у галузі фінансового управління та оптимізації витрат на підприємствах

Ключові слова: управління витратами, оптимізація витрат, ефективність витрат, прозорість витрат, зовнішні фактори.

Abstract. The article explores the relevance and challenges of cost management systems within enterprises. It identifies the primary challenges faced by organizations in the modern business environment. The paper describes contemporary trends in cost management and outlines perspectives for improvement. Specific recommendations for optimizing cost management systems in enterprises are proposed, taking into account current challenges and opportunities. The results of this study can serve as a foundation for further research in the field of financial management and cost optimization in enterprises.

Keywords: cost management, cost optimization, cost efficiency, cost transparency, external factors.

Постановка проблеми. Постійно зростаюча конкуренція на ринку, швидкі зміни економічних умов та поява нових технологій є особливо актуальними питаннями сьогодення. Забезпечення ефективного управління ресурсами стає критично важливим завданням для підприємств у сучасному бізнес-середовищі. Зростання світової конкуренції та взаємозв'язок глобальних ринків ставлять

підприємства в умови, де ефективне управління витратами є ключовим фактором для збереження та зміцнення їхньої конкурентоспроможності. Постійні інновації та розвиток технологій вимагають від підприємств швидкої адаптації та впровадження нових рішень. Ефективне управління витратами дозволяє підтримувати технологічну конкурентоспроможність.

Отже, дослідження проблем та перспектив удосконалення системи управління витратами є надзвичайно актуальним, враховуючи сучасні виклики та можливості, які впливають на бізнес-середовище. Вирішення проблем в цій галузі може значно підвищити конкурентоспроможність підприємств у глобальному економічному контексті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розробці проблематики управління системою витрат на підприємстві присвячені фундаментальні роботи багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема таких вчених Пилипенко А., Жигалкевич Ж., Соляр В.В., Шутько Т.І. та інших.

Проте питання, що стосуються перспектив управління системою витрат на підприємстві залишаються недостатньо дослідженими. Проблема удосконалення системи управління витратами є підґрунтям для визначення основних напрямків її удосконалення.

Виклад основного матеріалу. Витрати являють собою обсяг матеріальних, фінансових та трудових ресурсів, витрачених підприємством під час господарської діяльності. Ця діяльність спрямована на отримання прибутку та підвищення загального добробуту власників. З іншого боку витрати являють собою вибуття активів або збільшення зобов'язань, що проявляється у вигляді зменшення власного капіталу.

Витрати поділяються на поточні та довгострокові. Такий детальний погляд на види витрат дозволяє краще розуміти їхню природу, функції та вплив на фінансовий стан підприємства як у короткостроковій, так і у довгостроковій перспективі [1] (рис. 1).

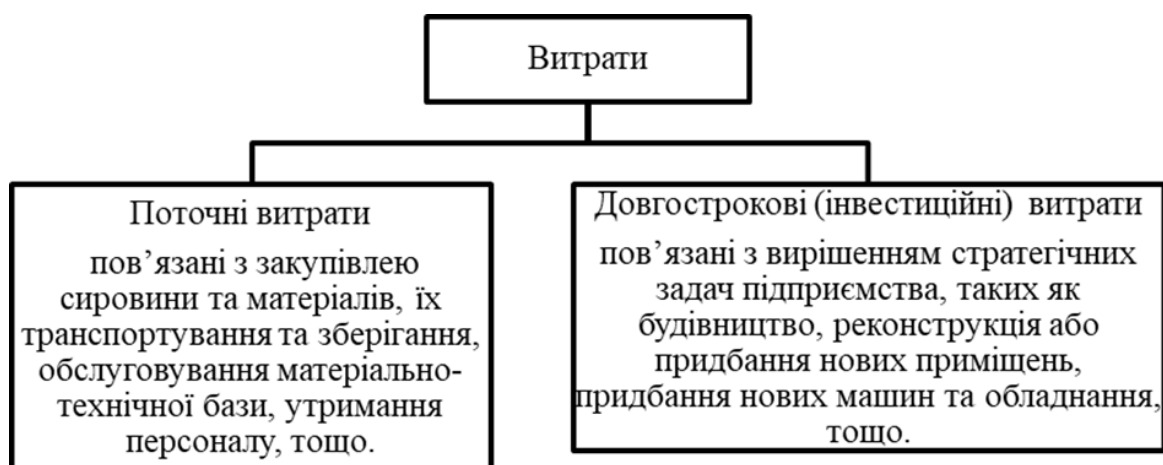


Рис. 1 Види витрат підприємства

Основними проблемами в системі управління витратами на підприємстві, на нашу думку, є:

- Недостатня прозорість витрат, що означає відсутність або лише часткова наявність чіткого обліку та візуалізації всіх витрат.
- Неконтрольоване збільшення витрат, часто на підприємствах відсутні системи моніторингу та контролю за зростанням витрат.
- Невідповідність вартості та якості, що означає неузгодженість між вартістю виробництва та якістю продукції.
- Непродуктивні витрати - надмірні витрати ресурсів без отримання значного результату.
- Недостатній контроль над постачальниками, що означає відсутність ефективного моніторингу та впливу на дії постачальників.
- Недостатній контроль над персоналом, що означає відсутність системи ефективного управління та низька продуктивність праці персоналу.

Вказані проблеми не є вичерпними та залежать від виду діяльності підприємства.

Перспективи та шляхи вирішення вказаних вище проблем зазначені у табл.1

Таблиця 1

Перспективи та шляхи вирішення проблем системи управління витратами на підприємстві

Проблеми управління витратами	Перспективи та вирішення
Недостатня прозорість витрат	<ul style="list-style-type: none"> - Встановлення системи обліку витрат. - Чітке ідентифікування кожного виду витрат. - Регулярний аналіз та аудит витрат. - Впровадження програм з навчання персоналу щодо правил обліку. - Використання системи Kanban для візуалізації процесів та витрат. - Впровадження логістичних підходів для оптимізації розподілу ресурсів та витрат.
Неконтрольоване збільшення витрат	<ul style="list-style-type: none"> - Встановлення системи моніторингу та аналізу витрат. - Створення бюджетів та їх систематичне оновлення. - Регулярний аудит і виявлення причин зростання витрат. - Впровадження систем автоматизації обліку витрат. - Використання системи Kanban для оптимізації робочих процесів. - Впровадження логістичних стратегій для ефективного управління запасами та постачанням.
Невідповідність вартості та якості	<ul style="list-style-type: none"> - Знаходження оптимального балансу між вартістю та якістю. - Застосування стратегій lean management для оптимізації процесів. - Постійне вдосконалення процесів для оптимізації. - Використання Kanban для стеження за якістю виробничих процесів. - Інтеграція логістичних систем для контролю якості та вартості продукції.

Непродуктивні витрати	<ul style="list-style-type: none"> - Система внутрішнього аудиту та аналізу витрат. - Виявлення та усунення непродуктивних витрат. - Активна участь персоналу у виявленні витрат - Впровадження системи постійного моніторингу витрат. - Використання Kanban для визначення та управління непродуктивними етапами виробничого процесу. - Застосування логістичних принципів для уникнення зайвих витрат на рух та обіг товарів.
Недостатній контроль над постачальниками	<ul style="list-style-type: none"> - Ретельний відбір та оцінка постачальників. - Переговори щодо умов постачання та постійний моніторинг ринку. - Співпраця з декількома постачальниками для диверсифікації ризиків. - Визначення альтернативних постачальників для виявлення готовності до змін. - Використання системи Kanban для відстеження постачальницького ланцюга та ефективного управління постачанням. - Імплементация логістичних методів для оцінки та контролю роботи постачальників.
Недостатній контроль над персоналом	<ul style="list-style-type: none"> - Впровадження системи ефективного управління персоналом. - Систематичні тренінги та розвиток компетенцій персоналу. - Встановлення ключових показників ефективності для оцінки роботи персоналу. - Створення мотиваційних програм для підвищення продуктивності праці і зменшення витрат часу

Джерело: згруповано авторами на основі опрацьованих джерел

Таким чином, характеризуючи табл.1, слід вказати, що основними проблемами в системі управління витратами є недостатня прозорість витрат, що може бути усунуто шляхом встановлення системи обліку та чіткого ідентифікування різних видів витрат. Неконтрольоване збільшення витрат вимагає встановлення системи моніторингу та аналізу, створення бюджетів, регулярного аудиту та впровадження автоматизації обліку [3]. Невідповідність вартості та якості може бути подолана за допомогою знаходження оптимального балансу і застосування стратегії lean management. Непродуктивні витрати вимагають системи внутрішнього аудиту та усунення непродуктивних елементів, а також використання системи Kanban для управління робочими процесами. Недостатній контроль над постачальниками та персоналом може бути вирішено через ретельний відбір постачальників, впровадження логістичних стратегій та системи ефективного управління персоналом. Інтеграція логістичних підходів також сприяє оптимізації розподілу ресурсів та витрат у компанії.

Висновки. Таким чином, загальний аналіз системи управління витратами вказує на декілька ключових проблем, які виникають у підприємствах. Недостатня прозорість витрат, неконтрольоване збільшення витрат, невідповідність вартості та якості, непродуктивні витрати, недостатній контроль над постачальниками та персоналом є основними викликами для ефективного управління фінансовими ресурсами.

Перспективи удосконалення системи управління витратами на підприємстві включають:

- Розвиток інтегрованих систем управління, які об'єднують в собі елементи бюджетування, логістики та внутрішнього аудиту.

- Використання інноваційних технологій для удосконалення системи управління витратами, таких як штучний інтелект та аналітика даних, для оптимізації процесів управління витратами та виявлення додаткових можливостей для зменшення витрат.

- Розробка стратегій логістичного управління для оптимізації постачальницького ланцюга та ефективного розподілу ресурсів.

- Аналіз впливу зовнішніх факторів.

- Створення комплексних програм навчання персоналу щодо оптимального використання систем управління витратами та логістичних стратегій.

Ці напрямки досліджень можуть сприяти подальшому удосконаленню систем управління витратами та забезпеченню ефективного управління на підприємствах.

Список використаних джерел:

1. Пилипенко А., Жигалкевич Ж. Управління витратами підприємств в умовах невизначеності. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*
<https://dspace.hnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/b3016ace-d5b7-4dbb-9af9-3512baa0b067/content>

2. Соляр В.В. Управління витратами за центрами відповідальності
<https://dspace.hnpu.edu.ua/items/f29f0123-5a00-41dc-99de-ea3535673464>

3. Шутько Т.І. Економічна сутність управління витратами підприємства
<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3681>

Чеснік Н.М., кандидат економічних наук,
доцент кафедри бізнесу та права
Вінницький інститут Університету «Україна»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6576-1642>
Тарануха Т.А., магістрант 2-го року
підготовки спеціальності 073 Менеджмент
Вінницький інститут Університету «Україна»

DOI: <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2023-27-8>

ТРАНСФОРМАЦІЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ЗАЛЕЖНО ВІД ЕТАПІВ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

TRANSFORMATION OF PERSONNEL POLICY BASED ON ORGANIZATIONAL LIFE CYCLE STAGES

Анотація. У статті проведено дослідження та визначено важливі аспекти змін у кадровій політиці на різних етапах розвитку підприємства. Розглянуто завдання кадрової політики, зокрема набір персоналу, ефективність персоналу та вплив кадрової політики на результативність діяльності організації від початку функціонування до ліквідації. У статті наведено пропозиції, щодо того як правильно адаптувати кадрову політику до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі для досягнення стратегічних цілей.

Ключові слова: кадрова політика, життєвий цикл організації, стратегічний управлінський підхід, кадрові стратегії, етапи розвитку організації, ефективність управління персоналом, кадровий набір.

Abstract. The article conducts research and identifies crucial aspects of changes in personnel policy at various stages of enterprise development. It examines the tasks of personnel policy, including staff recruitment, workforce efficiency, and the impact of personnel policy on the organization's performance from inception to liquidation. The article provides recommendations on how to adapt personnel policy to changes in the internal and external environment to achieve strategic goals.

Keywords: personnel policy, organizational life cycle, strategic management approach, personnel strategies, organizational development stages, personnel management efficiency, staff recruitment.

Постановка проблеми. Наприкінці ХХ - на початку ХХІ століття підприємства зустрічаються із складним завданням адаптації своєї кадрової політики до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Недостатня увага до цього аспекту може призвести до недопрацювання стратегічних питань, пов'язаних із управлінням персоналом та ефективністю його функціонування на різних етапах розвитку

підприємства. Проте, на сьогоднішній день не існує чіткої розробленої методології адаптації кадрової політики підприємств до життєвого циклу організації, що ускладнює прийняття обґрунтованих управлінських рішень у цьому напрямку. Таким чином, проблема вивчення та оптимізації кадрової політики на різних етапах розвитку підприємства залишається актуальною та потребує належного дослідження.

Формулювання цілей. Метою статті є дослідження трансформації кадрової політики залежно від етапів життєвого циклу організації

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню кадрової політики організації присвячені праці таких науковців як Барський Ю.М., Панюк Т.П., Богоявленська Ю. В., Ходаківський Є. І., Єлець О. П., Касич А.О., Медвідь Г.С. та інших. Але питання трансформації кадрової політики залежно від етапів життєвого циклу організації є недостатньо вивченими та потребують детальних досліджень.

Виклад основного матеріалу. Відповідно до ідеї процесуальності та стадійності розвитку організації, неможливо довго залишатися в одному і тому ж стані, оскільки кожна організація неодмінно пройде через декілька етапів свого розвитку. Кожен з цих етапів перетворюється в наступний, супроводжується труднощами та суперечностями. Існує кілька рівнів, на яких можна розглядати цей етапний процес. Термін «стадії» використовується для позначення періодів, під час яких організація дотримується однотипних цінностей, що визначають особливості управлінських завдань на певний період функціонування організації. У той час як термін "цикли розвитку" застосовується до періодів, коли організація радикально змінює свої внутрішні цінності та орієнтації.

Незважаючи на тривалі обговорення, фахівці згодні, що повний життєвий цикл організації обов'язково включає етапи: початковий, період інтенсивного зростання, стабілізація (зрілість), період скорочення та завершення діяльності. Для реалізації ключової стратегії розвитку на кожному етапі використовуються різноманітні варіанти кадрової стратегії.

Стратегія кадрового забезпечення на етапі початку діяльності організації, яка передбачає розвиток нового напрямку діяльності, запуск нового бізнесу або створення нової організації, є типовою для підприємств, що тільки починають свою діяльність на ринку. Ця стратегія визначається обмеженими ресурсами, але й значним обсягом проєктів, які потребують реалізації. Вона також характерна для фірм, які можуть вкладати фінансові ресурси у високоризиковані проєкти.

Забезпечення кадровими ресурсами для цієї стратегії, також відомої як стратегія підприємництва, вимагає працівників-новаторів, готових швидко приймати рішення та взяти на себе відповідальність за управлінські ризики. Співробітники, які підтримують ідеї та політику підприємства, є надто важливими для впровадження цієї стратегії.

Прийом на роботу як правило орієнтований на молодих та ініціативних працівників із високим потенціалом та відповідними компетентностями. Оцінка продуктивності є менш формалізованою та базується переважно на індивідуальних результатах діяльності.

Винагорода праці стимулюється через залучення співробітників до участі в реалізації стратегії фірми та в управлінських рішеннях. Заохочується самостійне підвищення кваліфікації, а можливості особистого і кар'єрного зростання є значущими, оскільки стратегія базується на високому індивідуальному потенціалі працівників.

Стратегія управління кадрами під час інтенсивного зростання організації є характерною для молодих компаній у різних сферах, які мають амбіції стати лідерами відразу. Вони відзначаються постійними і високими темпами розширення бізнесу, активним проникненням на нові ринки та постійними інноваціями.

Кадрова стратегія для періоду динамічного зростання повинна спрямовуватися на привертання висококваліфікованого персоналу з творчими та підприємницькими якостями. Ключові аспекти включають створення ефективної системи оплати праці і мотивації, формування сприятливого морально-психологічного середовища, постійне підвищення кваліфікації персоналу та надання можливостей для службового та професійного зростання.

Проблеми перепідготовки та соціальних гарантій не є вирішальними завданнями при реалізації даної стратегії управління персоналом.

Кадрова стратегія в умовах стабільного зростання організації спрямована на досягнення постійного прибутку через ефективне виробництво популярної та високоякісної продукції. Організація на цьому етапі ставить перед собою завдання виробляти більше продукції, знижуючи витрати.

Особливості кадрової стратегії на стадії стабільного зростання включають:

- Використання чітких процедур і правил, суворого контролю при наборі та відборі персоналу.
- Приймання фахівців, чия компетенція є актуальною для організації на даний момент, і які готові негайно виконувати свої обов'язки.
- Залучення персоналу до участі в управлінні не підтримується і використовується лише в разі погіршення якості продукції або зменшення прибутків, для вирішення цих проблем.
- Значущою стає внутрішня мобільність персоналу, їх перенавчання, підвищення соціальних гарантій та звільнення працівників пенсійного віку.

Стратегія управління персоналом у випадку скорочення та ліквідації бізнесу в організації характеризується такими особливостями:

- Участь персоналу у розробці та впровадженні рішень відсутня.
- Додаткового набору фахівців не проводиться, і організація підвищення кваліфікації працівників не організовує.
- Винагорода працівників проводиться виключно відповідно до посадових окладів, і будь-які інші форми стимулювання не використовуються.
- Оцінка фахівців ґрунтується на критеріях, розроблених з урахуванням необхідності скорочення цілих напрямків діяльності.

- Проведення масових звільнень, допомога у працевлаштуванні, стимулювання дострокового виходу на пенсію, збереження найбільш цінної частини персоналу, що відповідає майбутнім напрямкам роботи.

Цей вид стратегії управління персоналом вимагає поєднання підприємницьких та адміністративних якостей у менеджерів та жорсткості, що дозволяє врятувати організацію від краху.

Отже, життєвий цикл організації підпорядкований певним законам: стадія формування змінюється стадією інтенсивного зростання, яка може перетворитися на стадію стабілізації, а потім - спаду і ліквідації. Якщо організації вдається закріпитися на ринку, вона може пройти кілька циклів свого розвитку, тривалих періодів, що відрізняються ціннісними установками та орієнтацією організації. У першому циклі характерна особлива увага до внутрішньої атмосфери та створення сприятливого (сімейного) середовища, для наступного - прагнення до максимальної формалізації, далі - орієнтація на створення підприємницького потенціалу, а пізніше - прагнення до максимальної якості продукції. Аналіз діяльності організації через призму циклів розвитку дозволяє точніше ідентифікувати її основні ціннісні установки і орієнтації, конкретизувати завдання, що стоять перед організацією, а також визначити особливості управлінських підходів та кадрового забезпечення

Висновки. Таким чином, можна відзначити ключові аспекти, які виникають з розгляду кадрової політики на різних етапах життєвого циклу організації. Зазначена трансформація є необхідною для адаптації кадрової стратегії до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

На етапі початкового формування організації важливо залучити ініціативних та висококваліфікованих працівників, які готові приймати ризики та активно сприяти виконанню завдань. Зазначена стратегія підприємництва передбачає високий рівень інноваційності та постійне підвищення кваліфікації персоналу.

Під час динамічного зростання організації необхідно залучити висококваліфікованих фахівців з творчим підходом. Кадрова стратегія повинна враховувати швидкі темпи збільшення бізнесу та постійні інновації.

На етапі стабільного зростання важливо оптимізувати процеси, використовуючи чіткі процедури та регулярний контроль при наборі персоналу. Стратегія передбачає відбір фахівців, чия компетенція відповідає поточним потребам організації.

Під час скорочення та ліквідації бізнесу важливо забезпечити жорстку ефективність управління та поєднати підприємницькі та адміністративні якості менеджерів. Збереження цінних спеціалістів та їх вивчення для майбутніх напрямків роботи може сприяти врятуванню організації від краху.

Отже, трансформація кадрової політики є ключовою для успішного функціонування організації на різних етапах її життєвого циклу, допомагаючи адаптуватися до викликів та максимізувати потенціал персоналу.

Список використаних джерел:

1. Барський Ю.М., Панюк Т. П. Стратегічне управління персоналом як напрям розвитку підприємств молочної галузі Рівненської області *Ефективна економіка*. 2019. № 12 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3610>
2. Єлець О. П. Мотивація інноваційної діяльності персоналу. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 2. С. 78-83.
3. Касич А. О., Медвідь Г. С. Управління кадровою безпекою на українських підприємствах через призму макроекономічних процесів. *Ефективна економіка*. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6824>
4. Швед В.В., Поліщук І. І. Управління персоналом. Вінниця: ТОВ «Твори». 2019. 284 с.

Чорна Л.О., доктор економічних наук,
професор, професор кафедри бізнесу і права,
Вінницький інститут Університету «Україна»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7142-4597>

Євась Т.В., старший викладач
кафедри бізнесу і права,
Вінницький інститут Університету «Україна»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9637-7341>

Боронін А.О., магістрант 2-го року підготовки,
спеціальність «Менеджмент»
Вінницький інститут Університету «Україна»

DOI: <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2023-27-9>

**УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ СТАНОМ ПІДПРИЄМСТВА:
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ**

**MANAGEMENT OF THE FINANCIAL STATE OF THE ENTERPRISE:
THEORETICAL ASPECTS**

Анотація. У статті розглянуто сутність управління фінансовим станом підприємства. Визначено мету, основні цілі та завдання управління фінансовим станом. Окреслено принципи здійснення управління фінансовим станом підприємства. Визначено послідовність етапів процесу управління фінансовим станом.

Ключові слова: фінансовий стан, управління фінансами, управління фінансовим станом підприємства, фінансовий менеджмент.

Abstract. The article examines the essence of managing the financial state of the enterprise. The purpose, main goals and objectives of financial management are defined. The principles of managing the financial state of the enterprise are outlined. The sequence of stages of the financial management process is defined.

Key words: financial condition, financial management, management of the financial condition of the enterprise, financial management.

Постановка проблеми. Управління фінансовим станом є важливою складовою загальної системи управління підприємством, оскільки воно відображає сферу фінансової діяльності суб'єкта господарювання та повинно забезпечити її ефективність. Для цього підприємство повинно залучати необхідний обсяг фінансових ресурсів, формувати оптимальну структуру капіталу, максимізувати фінансові результати, підтримувати достатній рівень платоспроможності та ліквідності, тобто, мати належний фінансовий стан. При цьому, необхідно враховувати, що фінансовий стан характеризує не тільки ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства, а й дозволяє ідентифікувати ключові фактори його розвитку, ступінь їхнього впливу та визначити резерви покращення діяльності. З цією метою проводять комплексну діагностику фінансового стану, яка передбачає аналіз ліквідності, фінансової стійкості, рентабельності, ділової активності, майнового стану підприємства [3, с. 60]. Враховуючи сучасні складні та нестабільні умови функціонування дослідження теоретичних та практичних аспектів управління фінансовим станом підприємства продовжує бути актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Праці багатьох науковців присвячені дослідженню теоретичних та практичних питань управління фінансовим станом підприємства. Серед них можна відзначити таких авторів, як: Бодруг Т.М., Бровко Л.І., Гаватюк Л.С., Гавриленко Ю.О., Гриценко Т.В., Демчук В.О., Карачарова К.А., Куцай Н.С., Лиса О.В., Маєр Д.Д., Наливайко Л.В., Свідерська І.М., Сіліна І.В., Феценко О.П., Хацер М.В., Чепка В.В. та інші.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження сутності, мети, основних цілей, завдань, принципів та процесу управління фінансовим станом підприємства, а також його ролі в системі фінансового менеджменту суб'єкта господарювання.

Виклад основного матеріалу. На сьогодні в науковій економічній літературі немає єдиного підходу до визначення поняття «управління фінансовим станом підприємства». Одні дослідники розглядають аспекти управління фінансовим станом як елемент удосконалення організації управління підприємством в цілому, інші – як удосконалення інструментарію управління фінансами підприємства.

Карачарова К.А., Наливайко Л.В. зазначають, що управління фінансовим станом – спрямування фінансових показників підприємства на досягнення нормативів, стійкого рівня збалансованості, стійкого функціонування та підвищення або утримання поставлених задач протягом усієї господарської діяльності підприємства [4, с. 126].

Куцай Н.С., Демчук В.О. стверджують, що управління фінансовим станом – це процес впливу на організацію з використанням різних фінансових механізмів (фінансових методів, фінансових важелів, нормативно правового забезпечення та інформаційного забезпечення) для розробки та досягнення стратегічних цілей підприємства [5, с. 94].

Сіліна І.В., Хацер М.В. пропонують розглядати управління фінансовим станом підприємства як складний процес, що потребує постійного впливу суб'єктів на об'єкт фінансового управління за допомогою певної системи методів і технічних засобів з використанням особливої технології для досягнення забезпечення підприємства фінансовими ресурсами, необхідними для його нормальної фінансово-господарської діяльності, доцільності й ефективності розміщення і використання фінансових ресурсів, фінансових взаємовідносин з іншими суб'єктами господарювання, платоспроможності та фінансової стійкості з метою підвищення ефективності функціонування суб'єкта підприємницької діяльності, а також визначення напрямків його розвитку у короткостроковій та довго строковій перспективі [7, с. 87].

Гриценко Т.В., Бровко Л.І наголошують, що управління фінансовим станом підприємства здійснюється з позиції фінансів – через реалізацію забезпечуючої, розподільної, контрольної функцій, а також із позиції менеджменту – шляхом планування, регулювання фінансового стану, організації управління ним, мотивації співробітників, що відповідають за управління фінансовим станом, контролю фінансового стану, а також здійснення бухгалтерського обліку і проведення аналізу фінансового стану [2, с. 466].

Бодруг Т.М., Головатюк Л.С. розглядають управління фінансовим станом підприємства як систему принципів і методів розроблення та реалізації управлінських рішень, пов'язаних із забезпеченням досягнення такої фінансової позиції, що характеризується цільовим рівнем визначених показників фінансового стану і дає змогу забезпечувати достатній рівень фінансування діяльності підприємства та ефективно здійснювати її в майбутньому [1, с. 20].

Метою управління фінансовим станом підприємства є розроблення плану заходів спрямованих на підвищення рентабельності та розширення можливостей підприємства для забезпечення стабільної роботи підприємства і виконання покладених на них зобов'язань [5, с. 94].

При цьому основними цілями управління фінансовим станом підприємства є:

- визначення фінансового положення;
- виявлення змін у фінансовому стані в просторово-часовому розрізі;
- виявлення основних чинників, що викликають зміни у фінансовому стані;

прогноз основних тенденцій фінансового стану.

Процес реалізації мети та основних цілей управління фінансовим станом підприємства має бути спрямований на вирішення наступних завдань:

- 1) оптимізація структури активів;
- 2) оптимізація структури капіталу;
- 3) максимізація прибутковості;

- 4) ефективність використання фінансових ресурсів;
- 5) прискорення оборотності оборотних активів;
- 6) збалансованість грошових потоків;
- 7) мінімізація рівня фінансових ризиків;
- 8) фінансова стійкість підприємства [1, с. 21].

Управління фінансовим станом підприємства має здійснюватися на основі таких принципів:

- інтегрованості системи управління фінансовим станом із загальною системою управління підприємством;
- стратегічної направленості управління фінансовим станом;
- гнучкості процесу управління фінансовим станом;
- комплексного характеру формування управлінських рішень в управлінні фінансовим станом підприємства;
- координації управлінських дій з управління фінансовим станом;
- альтернативності та цілеспрямованості підходів при розробці окремих управлінських рішень в управлінні фінансовим станом підприємства;
- ієрархічності пізнання об'єкту управління;
- інноваційної спрямованості управління фінансовим станом підприємства;
- пріоритетності розв'язання протиріч в складових елементах фінансового стану;
- врахування рівня ризику в процесі управління фінансовим станом;
- ефективності управління фінансовим станом підприємства [9].

Процес управління фінансовим станом підприємства може включати такі етапи:

- 1) формування системи управління фінансовим станом підприємства та організація ефективної взаємодії між суб'єктами в цій системі;
- 2) обґрунтування основних аспектів політики управління фінансовим станом підприємства;
- 3) формування теоретико-методичної бази для аналізу та оцінки фінансового стану підприємства (вибір прийнятних для цього підприємства методики та показників оцінки);
- 4) визначення індикативних (цільових, прийнятних) значень (або варіативних інтервалів значень) показників (або комплексного (інтегрального) показника) оцінки фінансового стану підприємства, виходячи із стратегії та сучасного етапу його розвитку;
- 5) здійснення аналізу й оцінки фінансового стану підприємства з використанням прийнятої за основу методики;
- 6) порівняння розрахункових значень показників з індикативними (цільовими, прийнятними);

7) формулювання пропозицій щодо покращення фінансового стану, якщо його оціночні показники не відповідають індикативним (цільовим, прийнятним) значенням;

8) реалізація пропонованих заходів і оцінка їх результативності [6, с. 181].

Питання ефективного управління фінансовим станом підприємства найдоцільніше вирішувати на таких рівнях: оперативному, інноваційному та стратегічному. Така класифікація зумовлена необхідністю врахування фактору часу, тобто управління фінансовим станом в короткостроковому, середньостроковому та довгостроковому періодах [10, с. 100-101].

Отже, ефективне управління фінансовим станом підприємства забезпечується системою фінансового менеджменту, що являє собою сукупність принципів і методів розробки, обґрунтування, прийняття та реалізації управлінських рішень з питань формування, розподілу і використання фінансових ресурсів підприємства, контролю за реалізацією цих рішень [8, с. 88].

Якісне управління фінансовим станом підприємства дозволить йому досягти фінансової стабільності, платоспроможності, ліквідності та фінансової незалежності [11, с. 88].

Висновки. Управління фінансовим станом підприємства – це один із ключових елементів системи фінансового менеджменту та загальної системи управління підприємством. Управління фінансовим станом – це складний процес, головна мета якого – покращення ефективності фінансово-господарської діяльності суб'єкта господарювання за рахунок розробки і прийняття вірних управлінських рішень, що забезпечать успішність розвитку підприємства.

Список використаних джерел

1. Бодруг Т.М., Гаватюк Л.С., Сутність аналізу та управління фінансовим станом підприємств в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 22. Ч. 1. С. 20-24.
2. Гриценко Т.В., Бровко Л.І. Теоретичні та практичні аспекти управління фінансовим станом підприємства в сучасних умовах. *Молодий вчений*. 2018. №9 (61). С. 465-469. URL : [file:///C:/Users/www/Downloads/molv_2018_9\(2\)__44.pdf](file:///C:/Users/www/Downloads/molv_2018_9(2)__44.pdf)
3. Євась Т.В., Озоліна А.О. Методичні підходи до оцінки фінансового стану підприємства та прийоми її проведення. *Подільський науковий вісник*. 2017. №2. С. 59-61. URL : http://pnv.in.ua/images/Magazine/2_2017.pdf#page=59
4. Карачарова К.А., Наливайко Л.В. Сутність та особливості управління фінансовим станом підприємства. *Економічний аналіз : зб. наук. праць ТНЕУ*. 2016. №2. Том 23. С. 126-130. URL : <file:///C:/Users/www/Downloads/1051-5439-1-PB.pdf>
5. Куцай Н.С., Демчук В.О. Сутність, задачі та етапи управління фінансовим станом підприємства. *Modern Economic*. 2021. №25. С. 92-97. URL : <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/25-2021/kutsay.pdf>
6. Лиса О.В., Маєр Д.Д. Деякі аспекти управління фінансовим станом підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2020. №5 (61). С. 179-183.

7. Сіліна І.В., Хацер М.В. Управління фінансовим станом підприємства в умовах кризи. *Економіка та держава*. 2015. №11. С. 86-88. URL : http://www.economy.in.ua/pdf/11_2015/22.pdf
8. Ткаченко М.І., Євась Т.В., Свідерська У.Ю. Фінансовий менеджмент підприємства в умовах невизначеності. *Подільський науковий вісник*. 2018. №3. С. 82-88. URL : https://pnv.in.ua/images/Magazine/3_2018/2/Тkachenko_vas.pdf
9. Фещенко О.П. Управління фінансовим станом корпорацій: сутність та принципи організації. *Ефективна економіка*. 2016. №12. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5344>
10. Чепка В.В., Свідерська І.М., Гавриленко Ю.О. Фінансовий стан підприємства: теоретичні основи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. №19-20. С. 96-102.
11. Чорна Л.О., Євась Т.В., Мельничук Ю.М. Сутність, завдання, принципи та етапи управління фінансовим станом підприємства. *Подільський науковий вісник*. 2023. №1 (25). С. 75-80. URL : https://pnv.in.ua/images/Magazine/1_2023/Chorna_Yevas.pdf
12. Швед В.В., Омельченко О.В., Штифлюк В.В. Про деякі питання оцінки фінансового стану підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2022. №68. С. 145-150

Чорна Л.О., доктор економічних наук,
професор, професор кафедри бізнесу і права,
Вінницький інститут Університету «Україна»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7142-4597>
Жукова О.А., старший викладач
кафедри бізнесу і права
Вінницький інститут Університету «Україна»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8751-5071>
Василишин О.О., магістрант 2-го року
підготовки спеціальності «Менеджмент»
Вінницький інститут Університету «Україна»

DOI: <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2023-27-10>

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

THEORETICAL ASPECTS OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE

Анотація. В статті розкрито різноманітні підходи щодо сутності поняття «антикризове управління». Зазначено основні аспекти антикризового управління підприємством. Обґрунтовано необхідність комплексного підходу при прийнятті рішень в процесі антикризового управління суб'єкту господарювання.

Ключові слова: антикризове управління, криза, моніторинг фінансового стану, діагностика кризових явищ, діагностика банкрутства, управління ризиками, .

Abstract. The article reveals various approaches to the essence of the concept of «anti-crisis management». The main aspects of anti-crisis management of the enterprise are indicated. The need for a comprehensive approach to decision-making in the process of anti-crisis management of a business entity is substantiated.

Key words: anti-crisis management, crisis, monitoring of financial condition, diagnosis of crisis phenomena, diagnosis of bankruptcy, risk management. .

Постановка проблеми. Забезпечення ефективного механізму управління підприємством в умовах війни та кризових явищ є складним комплексним завданням, що можливе за рахунок злагодженої роботи усіх підрозділів суб'єкту господарювання. Швидке та ефективне реагування на кризові ситуації дозволяє зменшити їхні негативні наслідки. Антикризове управління передбачає систематичне вивчення потенційних ризиків та вжиття заходів для їх запобігання. Це дозволяє підприємству бути готовим до непередбачених обставин і саме тому дана тема є актуальною щодо дослідження і впровадження у практику.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Особливості управлінських рішень за умов кризових явищ стали предметом дослідження у роботах вітчизняних та зарубіжних науковців таких як Бутко І.М., Гринько Т., Кондратенко Н.О., Логіненко Л., Павлюк Л. В., Рудніченко Є., Сіменко І., Ткаченко О., Хміль Ф. та ін. Питання пов'язані із діагностикою кризових явищ на підприємстві, досліджено у працях Альтмана А., Бланка І., Василенка В., Ліса Р., Таффлера Т., Терещенка О. та інших. Але незважаючи на це є необхідність поглиблення досліджень цієї важливої проблеми з метою розроблення та впровадження ефективного механізму антикризового управління, пошуку та узагальнення шляхів оптимізації процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є теоретико-методичні підходи прийняття управлінських рішень на підприємстві в умовах кризових явищ.

Об'єктом дослідження є процес прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. Предметом дослідження виступають методи та засоби антикризового управління на підприємстві.

Виклад основного матеріалу. Функціонування підприємств в умовах повномасштабного вторгнення РФ в Україну відбувається з високим рівнем ризиків, а попередні способи та методи прийняття рішень часто практично втрачають сенс, адже управління потрібно здійснювати в умовах щоденних змін, загрози окупації та небезпеки для життя. Економічна сутність антикризового управління полягає в

систематичному та стратегічному підході до управління підприємством з метою подолання кризових ситуацій та забезпечення його стабільності та сталого розвитку в умовах нестабільності.

Існують різні підходи до визначення сутності антикризового управління, які згруповано і представлено у таблиці 1 [1;2;7].

Таблиця 1

Підходи щодо визначення сутності антикризового управління

Автор	Антикризове управління - це
Бланк О. І.	розробка та реалізація заходів, спрямованих на швидке відновлення платоспроможності і відновлення достатнього рівня фінансової стійкості підприємства, яка забезпечує його вихід з кризового фінансового стану
Бровкова Є. Г, Мартиненко Є.А.	спеціальне, постійно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створенні відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства
Василенко В. О.	різновид управління, що спрямований на попередження, аналізування та ліквідацію факторів кризи, а у разі її виникнення - розроблення та реалізацію заходів, що дадуть змогу упоратися з кризою зазнаючи мінімальних при цьому витрат та втрат для підприємства.
Дж. Банді	це процес, за допомогою якого організація має справу з руйнівною та несподіваною подією, яка загрожує завдати шкоди організації чи її зацікавленим сторонам
Діденко Є. О., Фесюн А. С.	процес, що полягає у використанні комплексу спеціальних методів та прийомів задля забезпечення сталих та економічно безпечних умов розвитку.
Мартинець В. В.	спеціально організована система управління, яка має комплексний системний характер, спрямована на оперативну діагностику кризи, своєчасне її подолання, недопущення банкрутства підприємства та забезпечення подальшого розвитку і підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства
Шпачук В. В.	управлінська система, заснована на стратегічних засадах і спрямована на підтримання стійкого, стабільного стану будь-якої соціально-економічної системи протягом усього періоду її функціонування, що має комплексний характер, здатна швидко адаптуватися та змінюватись залежно від зовнішніх умов,
Кульчій І. О.	система управлінських заходів щодо діагностики, попередження, нейтралізації й подолання кризових явищ
Скірка Н.Я., Паславська В. В.	спеціальний, комплексний процес моніторингу впливу негативних факторів на діяльність підприємств з метою забезпечення постійного функціонування у зоні економічної безпеки, вжиття заходів щодо попередження переходу сучасних вітчизняних підприємств до кризової зони, а у критичних випадках з метою максимально швидкого виходу з кризової зони

Основні аспекти антикризового управління на підприємстві включають:

- Запобігання збиткам: Основною метою антикризового управління є запобігання збиткам та максимізація використання ресурсів підприємства в умовах

кризових ситуацій. Це може включати у себе ефективне управління фінансами, розробку стратегій ліквідності, та оптимізацію витрат.

- **Забезпечення фінансової стійкості:** Антикризове управління спрямоване на збереження та підтримання фінансової стійкості підприємства. Це включає в себе ефективне управління обіговим та постійним капіталом, аналіз фінансової звітності та здатність пристосовувати бюджети до змін у внутрішніх та зовнішніх умовах.

- **Максимізація рентабельності:** Умови кризи можуть суттєво впливати на рентабельність підприємства. Антикризове управління спрямоване на розробку та впровадження стратегій, спрямованих на збереження та підвищення прибутковості підприємства в умовах обмежених ресурсів.

- **Оптимізація виробництва та управління ресурсами:** Антикризове управління включає в себе пошук оптимальних рішень щодо виробництва та ефективного використання ресурсів. Це може включати в себе перегляд виробничих процесів, раціональне використання працівників, а також енергетичні та матеріальні ресурси.

- **Управління ризиками:** Однією з ключових аспектів антикризового управління є управління ризиками. Це охоплює ідентифікацію, аналіз та зменшення ризиків, пов'язаних з зовнішніми та внутрішніми факторами, які можуть вплинути на діяльність підприємства.

- **Стратегічне планування:** Антикризове управління передбачає розробку стратегій, спрямованих на досягнення довгострокової стійкості та конкурентоспроможності підприємства в умовах кризи. Це може включати стратегії диверсифікації, розширення ринків або удосконалення продуктів та послуг.

Всі ці аспекти допомагають підприємству підтримувати свою економічну життєздатність та адаптуватися до змін в економічному середовищі, забезпечуючи стійкість та здатність до розвитку.

Отже, під антикризівим управління розуміємо систему заходів і стратегій, спрямованих на запобігання та подолання кризових ситуацій на підприємстві.

Залежно від конкретних умов та потреб підприємства важливо враховувати специфіку кризової ситуації та вчасно реагувати, впроваджуючи ефективні стратегії антикризового управління що побудовані на певних методах і можуть використовуватися як окремо так і в комбінації[3; 4; 7].

В сучасних умовах, антикризове управління має містити не тільки заходи щодо виведення підприємства з кризи, але й проводити постійний моніторинг фінансового стану та профілактику банкрутства підприємства.

Антикризове управління повинне базуватися і на загальних закономірностях, властивих управлінським процесам, і на специфічних особливостях, пов'язаних з антикризівими процедурами., такими як, система контролю й виявлення ознак майбутньої кризової ситуації.

Управління кризовими явищами на підприємстві, в широкому розумінні, включає аналіз мікро- і макросередовища, вибір найбільш раціональної поведінки;

вивчення механізму виникнення кризової ситуації і формування системи безперервного (поточного) контролю зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства з метою вчасного виявлення «слабких місць»; оперативну оцінку й аналіз фінансового стану підприємства; виявлення можливості настання банкрутства та вироблення стратегії його запобігання.

Серед функцій антикризового управління, як і менеджменту загалом, виокремлюють[2]:

1. Планування – процес визначення цілей та їх змін, стратегій і програм антикризової стабілізації, ресурсів для їх досягнення.

2. Організація – формування оптимальної структури й обсягу використовуваних коштів, апарату управління і кадрів для ефективного використання основних ресурсів.

3. Мотивація – це система заохочень і санкцій, що створює зацікавленість усього колективу і кожного працівника у зростанні ефективності діяльності підприємства з метою найшвидшого виходу з кризи).

4. Контроль – прогнозування відхилень від намічених цілей для своєчасного оперативного внесення змін, спрямованих на підвищення ефективності антикризових заходів.

Залежно від цілей, методичні підходи до проведення діагностики можуть бути орієнтовані на такі сфери діяльності підприємства [2; 3; 4]:

- 1) фінансово-майновий стан;
- 2) результати господарської діяльності за основними видами (операційної, фінансової, інвестиційної);
- 3) організація управління підприємством;
- 4) ресурсний потенціал підприємств;
- 5) комплексний підхід.

Враховуючи напрями та функції антикризового управління, даний процес можна розділити на п'ять етапів:

Перший етап – Підготовчий. Включає формування інформаційної бази та розроблення плану заходів антикризової програми.

Другий етап – Діагностика та оцінювання кризових явищ (визначення параметрів кризи і вивчення розміру їх впливу на розвиток кризи).

Третій етап – Формування прогнозів та шляхів подолання кризового стану.

Четвертий етап – Побудова та адаптування антикризової моделі управління.

П'ятий етап – Моніторинг зовнішніх і внутрішніх загроз.

Побудова та реалізація стратегій функціонування підприємства в умовах кризових явищ дозволяє керівництву постійно відстежувати ситуацію і діяти на перспективу уникаючи негативного впливу кризових явищ. В основу успішного антикризового управління включено різноманітні методи, які умовно можна розділити на дві групи [5; 6; 7]:

1. Тактичні методи, які спрямовані на швидке покращення фінансових показників діяльності підприємства, тобто подолання кризи. До таких методів

відносяться: санація, даунсайзинг та банкрутство.

2. Стратегічні методи, які спрямовані на перспективу і результати їх застосування настають згодом, але мають в своїй основі якісну складову, таку як конкурентоспроможність, інвестиційна привабливість. До таких методів відносять ліквідацію, створення нових підприємств, модернізацію, злиття, диверсифікацію, реструктуризацію та реінжиніринг.

Висновки. Отже, виникнення і розвиток кризових явищ в процесі діяльності будь-якого підприємства зумовлює потребу здійснення антикризового управління, яке базується на системному, ситуаційному та процесному підходах. Вибір методів та моделей управління кризовим станом залежить від особливостей діяльності суб'єкту господарювання та безпосередньо від самої кризової ситуації.

Управління підприємством, певною мірою, завжди має бути антикризовим та пристосованим до тривалого існування з можливостями адаптації в процесі змін. Ефективність антикризового управління, багато в чому, залежать від професіоналізму й мистецтва управління, характеру мотивації, розуміння передумов кризи та її наслідків, а також відповідальності уповноважених осіб.

Список використаних джерел

1. Костина О.Н., Майборода О.Е. Методи і моделі діагностики кризового стану підприємства. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. № 4. 2012. С. 91-97
2. Діденко Є. О., Фесюн А. С. Теоретико-методичні засади антикризового управління підприємствами. *Економіка та держава*. 2018. № 11. С. 90-96. DOI: 10.32702/2306-6806.2018.11.90
3. Жукова О.А., Борсолук О.В., Васишин О.О. Методико-практичні аспекти оцінки фінансового стану підприємства. *Подільський науковий вісник*. 2022. №1 (21). С.10-19. URL: http://pnv.in.ua/images/Magazine/1_2022.pdf
4. Жукова О.А., Чорна Л.О., Гачковський О.М. Аналіз господарської діяльності підприємства як інструмент прийняття управлінських рішень. *Подільський науковий вісник*. 2023. №1(25). С. 13-17. URL: https://pnv.in.ua/images/Magazine/1_2023/Chorna_Zhukova.pdf
5. Жукова О.А. Управління змінами як інструмент підвищення ефективності функціонування підприємства. *The 6th International scientific and practical conference «Multidisciplinary scientific notes. Theory, history and practice»* (November 01 – 04, 2022) Edmonton, Canada. International Science Group. 2022. P. 351-353.
6. Ліпич Л.Г., Гадзевич І.О. Сутність та методи антикризового управління підприємства. *Вісник Львівської комерційної академії. Серія Економічна*. 2011. Вип. 36. С. 472-475.
7. Ковалевська А.В. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління підприємством». Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 140 с.

Швед В.В., кандидат економічних наук,
професор кафедри бізнесу та права
Вінницький інститут Університету «Україна»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5497-0975>

Бойко М.А., магістр 2-го року підготовки
спеціальності «Менеджмент»
Вінницький інститут Університету «Україна»

DOI: <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2023-27-11>

СУТНІСТЬ ТА ЕЛЕМЕНТНИЙ СКЛАД МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

ESSENCE AND ELEMENTAL COMPOSITION OF THE PERSONNEL MANAGEMENT MECHANISM

Анотація. Стаття присвячена поняттю та елементам механізму управління персоналом. Вона розглядає різні інтерпретації "механізму" як системи взаємопов'язаних елементів, що взаємодіють за певними правилами та процедурами для досягнення мети. Стаття детально аналізує компоненти механізму управління персоналом, такі як цілі, функції, принципи та методи.

Ключові слова: управління персоналом, функції управління персоналом, механізм управління персоналом, принципи та методи управління персоналом.

Abstract. The article is devoted to the concept and elements of the personnel management mechanism. It considers different interpretations of the "mechanism" as a system of interconnected elements that interact according to certain rules and procedures to achieve the goal. The article analyzes in detail the components of the HRM mechanism, such as goals, functions, principles and methods.

Keywords: personnel management, personnel management functions, personnel management mechanism, principles and methods of personnel management.

Постановка проблеми. Сучасність вимагає глибокого аналізу механізмів управління персоналом, які є ключовими для ефективної роботи будь-якої організації. Якісний менеджмент допомагає зрозуміти, як різні елементи управління персоналом взаємодіють між собою, а також розкриває важливість використання принципів і методів управління персоналом для досягнення цілей організації. Нові виклики як ніколи актуалізували вимоги до кадрів підприємства, а отже й необхідність в удосконаленні механізмів управління персоналом.

Формулювання цілей статті. Мета статті – проаналізувати та пояснити сутність механізмів управління персоналом у організаціях, враховуючи різні теоретичні погляди та практичне застосування.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Аналіз наукової літератури, що присвячена вивчанню даної проблематики, зокрема праць Олійник О.С., Загірняк М.В., Шведа В.В., Полішук І.І., Довгань Л.Є., Ожиганова М.І., Шкільняк М.М., Черчик Л.М. та інших, свідчить що дана проблема зберігає свою актуальність, проте потребує подальшого систематичного теоретичного та практичного дослідження.

Виклад основного матеріалу. Термін «механізм» використовується у двох основних значеннях: внутрішня будова механізму, пристрою або інструменту, яка забезпечує їхню роботу; система, що визначає послідовність будь-якого виду діяльності.

Взагалі, будь-який механізм можна розглядати з двох сторін. З однієї сторони, можна стверджувати, що це процес, конкретна послідовність дій, які спрямовані на досягнення певної мети. З іншої сторони, - це явище, система взаємопов'язаних між собою елементів, які взаємодіють на базі конкретних правил і процедур, для реалізації наміченої цілі.

Відповідно, елементами механізму завжди одночасно виступають похідне явище (готовність до змін), кінцеве явище (поява й закріплення нової якості) та сам процес, який відбувається в інтервалі між ними (безпосередня взаємодія суб'єкту з оточуючим середовищем).

Механізм управління також розглядається як сукупність форм, структур, методів і засобів управління, об'єднаних конкретними цілями, на основі яких узгоджуються суспільні, колективні та індивідуальні інтереси і забезпечується функціонування і розвиток підприємства як соціально-економічної системи.

Згідно з твердженням О.А. Кириченко, механізм управління – це складова частина системи управління, що забезпечує вплив на фактори, від стану яких залежить результат діяльності управлінського об'єкта [1].

Герчанівська С.В. та Стемковська І.В. зазначають, що механізм управління зумовлюється змінами, що відбуваються на макро- і мікрорівнях, у зовнішньому та внутрішньому середовищах підприємства [2].

Олійник О.С. пропонує розглядати механізм управління кадрами на підприємстві як сукупність трьох компонентів, якими є управлінням підготовкою і формуванням кадрів, управлінням розстановкою і рухом кадрів, управління використанням кадрів. Управління підготовкою та формуванням кадрів включає здійснення соціально-демографічної політики, управління підбором кадрів, управління підготовкою кадрів. Управління розміщенням і рухом кадрів містить розстановку кадрів по структурним підрозділам, ділянкам, робочим місцям, організацію внутрішньовиробничого переміщення кадрів, організацію професійно-кваліфікаційного руху кадрів, організацію посадового переміщення керівних працівників, інженерно-технічних працівників і службовців. Управління

використанням кадрів є узагальненням управління науково-технічним прогресом, науковою організацією праці, економікою праці [3].

Ж.М. Балабанюк зазначає, що механізм управління це сукупність цілей, функцій, принципів та методів, взаємодія яких забезпечує ефективне функціонування організації [4].

Окремі автори стверджують, що механізм управління персоналом – це сукупність форм, структур, принципів, функцій, методів і засобів управління персоналом, які впливають за допомогою певних ресурсів управління на фактори трудової діяльності, взаємодіють на базі конкретних правил і процедур в інтересах досягнення поставлених цілей [5].

Загалом ми підтримуємо точку зору П.В. Присяжнюк. Так, автор зазначає, що взаємоузгодженої та єдиної думки щодо трактування поняття «механізм управління» на сьогодні не існує. Тому прийнято вважати, що це перш за все чіткість та послідовність дій, етапів, кроків, які призводять до визначення процесу управління, що направлений на вирішення поставлених завдань. Також це алгоритм, який містить набір інструкцій, що описують послідовність дій та правил за якими досягається запланований результат.

Тож щодо трактування поняття «механізм управління» існує два основні підходи, які розкривають його головну сутність. У вузькому розумінні – це інструмент, система за допомогою якої відбувається генерація управлінських явищ та процесів в організації. У широкому трактуванні прийнято вважати, що це засіб реалізації управлінських рішень, приведення в дію одних ланок керованої системи з метою стимулювання інших ланок системи на необхідний рух, який націлений на отримання позитивного результату. Складовими механізму управління є методи, форми, інструменти, принципи, об'єкти управління, вплив на які здійснюється з метою досягнення визначених раніше задач та поставлених цілей [6].

Графічно механізм управління найкраще подано у роботі авторів Довгань Л.Є, Дудукало Г.О. (рис. 1) [7].

З рисунку 1.4 ми бачимо, що основними складниками механізму управління є цілі, функції та ресурси. Проаналізуємо кожен з них.

О.В. Крушельницька стверджує, що цілями управління персоналом є: розвиток відповідального та компетентного персоналу з сучасною економічною філософією та професійною гордістю; забезпечення соціальної ефективності персоналу [8].

Довгань Л.Є та Мазур О.В. зазначають, що основною метою управління персоналом в організації є розкриття особистості працівника, забезпечення і підтримка безпечних та комфортних умов його праці. Всі цілі сфокусовані на чотирьох аспектах: соціальному, кадровому, підприємницькому та аспекті функціонування об'єднань.



Рис. 1 Складові елементи механізму управління

Соціальний аспект виражається у створенні організацією нових можливостей для працевлаштування, максимізації продуктивності праці організації з метою задоволення потреб робочої сили, уникнення ресурсних втрат і сприяння здоровим відносинам між людським і соціальним забезпеченням.

Кадровий аспект визначає потреби людей у забезпеченні гарантії зайнятості, вимагає максимального розвитку працюючих, організації належних умов праці для робітників. Підприємницький аспект має на меті досягнення балансу між попитом і

пропозицією робочої сили і підтримку компетентних працівників організації, уникаючи шкідливої плинності кадрів [9].

Глушченко Л.Д., Пілявоз Т.М. та Коваль Н.О. вважають, що для різних підприємств цілі системи управління персоналом залежать від характеру діяльності підприємства, результатів діяльності та його стратегічних цілей. Розглядаючи набір цілей, можна виділити такі категорії: економічні (усі цілі спрямовані на досягнення кінцевого зростання прибутку); науково-технічні (підвищення продуктивності шляхом впровадження інновацій); комерційно-виробничі (пов'язані з виробництвом та реалізацією необхідної кількості продукції для досягнення запланованого рівня прибутку); соціальні (організація умов праці). Залежно від розмірів та видів діяльності підприємства склад підсистем може змінюватися.

Структура цілей управління персоналом наведена на рис. 2 [10].

I рівень – основна мета системи управління персоналом – це створення необхідної кадрової бази, організація її ефективного використання, розвиток етики, стимулювання творчості і професійного розвитку та досягнення ефективності роботи.	
II рівень	III рівень
– розробка стратегії управління персоналом з урахуванням зміни зовнішнього середовища; – прогнозування та планування персоналу; – побудова системи мотивації і соціального забезпечення персоналу – розробка корпоративної культури	– аналіз нових вимог до фахівців і робочих місць; – аналіз потреб до нових спеціальностей; – аналіз динаміки розвитку персоналу та індивідуальних планів розвитку персоналу та кар'єри працівників; – аналіз трудових процесів; – аналіз якості та планування соціального розвитку персоналу

Рис. 2 Структура цілей управління персоналом

Функціональна складова механізму управління реалізується через базові функції загального менеджменту: планування, організація, мотивація, контроль та регулювання.

Функція планування (цілепокладання) лежить в основі всіх управлінських функцій і реалізується при формулюванні цілей кадрової та соціальної політики організації, підготовці планів набору персоналу, просування по службі та досягненні інших цілей. Планування є основним засобом, за допомогою якого компанії адаптуються до мінливих умов зовнішнього економічного середовища. Планування в організації на практиці є прийняттям певних зобов'язань, виконання яких повинно бути гнучким і враховувати наступні вимоги:

- усунення невизначеності та негативних наслідків змін;
- зосередження на головних завданнях цього етапу;
- бюджетування;
- полегшення функції управлінського контролю.

Практична реалізація ідей, що містяться в політиці, планах і програмах, є організаційною функцією. Вона забезпечує перехід керованої системи від поточного стану до запланованого. Поняття організаційної функції є багатограним.

Організацію можна трактувати як процес, і в цьому сенсі вона майже ідентична управлінській діяльності в цілому. В результаті організація відноситься до конкретної інституційної структури, такої як компанія, фірма, банк, установа або організація. Неоднозначність поняття організації відображає дійсно фундаментальну роль і складність пов'язаних з нею функцій в управлінні. По-перше, організаційна функція стосується загального процесу створення певної організаційної структури, тобто вибору типу такої структури, поділеної відповідно до цілей і завдань. По-друге, організація означає функціональний розподіл і подальшу координацію основних завдань між окремими особами в керованій системі. Це означає встановлення узгодженої системи обов'язків, прав і повноважень для вищого керівництва та менеджерів, визначення їхніх функціональних ролей і подальшу координацію в рамках вже обраної організаційної структури. Це включає пошук, найм, переведення, призначення, звільнення, перепідготовку, підвищення кваліфікації та забезпечення необхідною документацією. По-третє, під організацією також маються на увазі специфічні процеси координації, необхідні для виконання всіх інших управлінських функцій. У цьому ж значенні поняття "організація" можна також використовувати для позначення процесів, які координують функції управління між собою.

До організаційної функції належить:

- розподіл обов'язків між працівниками;
- групування завдань у логічні блоки;
- створення підрозділів;
- координація роботи різних підрозділів.

Порівнюючи управлінські та організаційні процеси, можна сказати, що управління – це сукупність скоординованих дій і є динамічним процесом, тоді як організація – це статичний характер роботи і "анатомія" підприємства.

Досягнення організаційних цілей реалізується через спільну діяльність людей. У будь-якій організації робота розбита на складові, і необхідна їхня узгодженість. Для досягнення успіху необхідно досягти гармонії та узгодженості між різними частинами підприємства шляхом координації та спрямування діяльності в потрібному напрямку, забезпечення необхідного рівня взаємодії між учасниками та встановлення раціональних зв'язків у виробництві. Ці зв'язки мають дуже різну природу: технічні, економічні та організаційні; за своїм ієрархічним характером вони є зв'язками між різними рівнями керованого об'єкта.

Вони також включають зв'язки між самим виробництвом, з одного боку, і розподілом, обміном і споживанням, з іншого. Управління підприємством через свою координаційну функцію раціонально організовує всі ці зв'язки на основі праці та вдосконалення. Організаційні функції полягають у спрямуванні та координації повсякденної діяльності працівників, кадрових служб, узгодженні з роботою організації в цілому, а також у координації та встановленні функціональних взаємозалежностей дій і засобів для досягнення цілей.

Якщо працівники на всіх рівнях виявляють зацікавленість у своїй роботі, то будь-яке завдання може бути виконане з належною якістю і з мінімальними

витратами. Звідси випливає ще одна важлива функція управління персоналом - мотивація. Під мотивацією розуміють систему факторів, які сприяють виконанню конкретного завдання. В рамках цієї функції основним завданням менеджера є створення внутрішніх стимулів для співробітників до активної роботи відповідно до покладених на них обов'язків і згідно з планом для досягнення цілей організації. Це включає в себе вибір найбільш прийнятних форм і систем оплати праці, морального і матеріального заохочення працівників. Це дозволяє організації залучати та утримувати найбільш придатних для роботи працівників, а також заохочувати їх до розвитку своїх навичок та професійного зростання.

Результати діяльності персоналу необхідно час від часу перевіряти, оцінювати та коригувати. Це і є зміст функції контролю. Її елементами є облік, тобто збір, обробка, аналіз і зберігання інформації з кадрових питань та визначення необхідного мінімального обсягу.

Завдання контролю - забезпечити дотримання узгодженої програми. Контроль повинен здійснюватися відповідно до наступних вимог до осіб, які здійснюють контроль:

- компетентність;
- почуття обов'язку;
- незалежна позиція по відношенню до об'єкта контролю;
- розсудливість і тактовність.

Особа, яка здійснює контроль, зобов'язана не втручатися в управління та проведення операцій.

Контроль - це процес, який забезпечує досягнення цілей організації вчасно і з відчутними результатами. Він полягає у встановленні стандартів діяльності системи, що підлягає перевірці, вимірюванні фактично досягнутих результатів і внесенні коректив, якщо досягнуті результати суттєво відрізняються від встановлених стандартів. Важливо, щоб фокус управління був зміщений з минулого на майбутнє. Правильно розроблена система управління повинна виявляти можливі відхилення заздалегідь. Таким чином, контроль покликаний ідентифікувати небезпеки, виявляти помилки і відхилення і, таким чином, закладати основу для поліпшення діяльності. Звичайно, результати супроводжуються винагородами та покараннями для виконавців, але це не є основним акцентом. Управління персоналом має на меті визначити, чи відповідає склад і структура персоналу реальним потребам компанії, виявити причини високої плинності кадрів і правильність ведення відповідної документації [11].

Управління персоналом ґрунтується на таких принципах:

- науковість, демократичний централізм, планомірність, єдність розпоряджень;
- поєднання одноосібного і колективного підходів, централізації та децентралізації, лінійного, функціонального і цільового управління;
- контроль за виконанням рішень [12].

Більш розлого принципи побудови системи управління персоналом наведено у праці авторів Пантелєєв М.С., Шматько Н.М. та Волощенко А.В. [13]:

Побудова системи управління персоналом підприємства заснована на певних принципах. Розрізняють дві групи принципів - принципи, що характеризують вимоги до формування системи, і принципи, що визначають напрямки розвитку системи. К цим групам відносяться наступні принципи.

Принцип обумовленості функцій управління персоналом цілями виробництва, тобто функції управління персоналом формуються й змінюються не довільно, а відповідно до потреб і цілей виробництва.

Принцип первинності функцій управління персоналом. Це означає, що склад підсистем системи управління персоналом, організаційна структура, вимоги до працівників і їх чисельність залежать від змісту, кількості й трудомісткості функцій управління персоналом.

Принцип економічності. Передбачає найбільш ефективну й економічну організацію системи управління персоналом, зниження долі витрат на систему управління в загальних витратах на одиницю продукції, що випускається, підвищення ефективності виробництва. У випадку, якщо після заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом збільшилися витрати на управління, то вони повинні перекриватися ефектом у виробничій системі, отриманим у результаті їх здійснення.

Принцип прогресивності – відповідність системи управління персоналом передовим, зарубіжним і вітчизняним аналогам.

Принцип перспективності – при формуванні системи управління персоналом слід враховувати перспективи розвитку організації.

Принцип комплексності – при формуванні системи управління персоналом необхідно враховувати всі фактори, що впливають на систему управління.

Принцип оперативності – необхідність своєчасного прийняття рішень по аналізу й удосконаленню системи управління персоналом, які попереджають або оперативно усувають відхилення.

Принцип погодженості – взаємодії між ієрархічними ланками по вертикалі, а також між відносно автономними ланками системи управління персоналом по горизонталі повинні бути в цілому погоджені з основними цілями організації й синхронізовані в часі.

Принцип багатоаспектності. Означає, що управління персоналом як по вертикалі, так і по горизонталі може здійснюватися по різних каналах: адміністративно - командному, економічному, правовому тощо.

Принцип концентрації. Розглядається у двох напрямках: концентрація зусиль працівників окремого підрозділу або всієї системи управління персоналом на рішення основних завдань або як концентрація однорідних функцій в одному підрозділі системи управління персоналом, що усуває дублювання.

Принцип спеціалізації – поділ праці в системі управління персоналом (виділяється праця керівників, фахівців і службовців). Формуються окремі підрозділи, що спеціалізуються на виконанні груп однорідних функцій.

Принцип паралельності. Припускає одночасне виконання окремих управлінських рішень, підвищує оперативність управління персоналом.

Принцип адаптивності (гнучкості). Означає пристосованість системи управління персоналом до мінливих цілей об'єкта й умов його роботи.

Принцип спадкоємності. Припускає загальну методичну основу проведення робіт з удосконалення системи управління персоналом на різних її рівнях і різними фахівцями, стандартне їхнє оформлення.

Принцип безперервності. Відсутність перерв у роботі співробітників системи управління персоналом або підрозділів, зменшення часу обігу документів, простоїв технічних засобів управління тощо.

Принцип ритмічності. Виконання однакового обсягу робіт у рівні проміжки часу й регулярність повторення функцій управління персоналом.

Принцип прямоочності. Упорядкованість і цілеспрямованість необхідної інформації з прийняття певного рішення. Вона буває горизонтальна й вертикальна (взаємозв'язки між функціональними підрозділами й взаємозв'язку між різними рівнями управління).

Всі принципи побудови системи управління персоналом реалізуються у взаємодії. Їх поєднання залежить від конкретних умов функціонування [13].

Більшість науковців одностайно зазначають, що ресурсне забезпечення управління персоналом складається з нормативно-правового, нормативно-методичного, інформаційного (комунікаційного), технічного (інструментального), фінансового та організаційного забезпечення.

До нормативно – правової бази управління персоналом відносять сукупність документів, що створюють нормативно-методичне і правове забезпечення функціонування управління персоналом як системи.

Нормативно-методичне забезпечення системи управління персоналом – це сукупність документів організаційного, організаційно-методичного, організаційно-розпорядницького, технічного, нормативно-технічного, техніко-економічного й економічного характеру, а також нормативно-довідкові матеріали, що встановлюють норми, правила, вимоги, характеристики, методи й інші дані, використовувані при вирішенні задач організації праці та управління персоналом і затверджені у встановленому порядку компетентним відповідним органом чи керівництвом організації.

Нормативно-методичне забезпечення створює умови для ефективного процесу підготовки, прийняття і реалізації рішень з питань управління персоналом. Воно складається з організації розробки і застосування методичних документів, а також зведення нормативного господарства у системі управління персоналом.

До нормативно-методичних документів відносять:

- нормативно-довідкові, що включають норми і нормативи для організації і планування праці (маршрутно-технологічні та операційно-технологічні карти, технологічні карти управлінських процедур, норми централізованого характеру, наприклад, розмір прибуткового податку на фізичних осіб тощо);

- документи організаційного, організаційно-розпорядницького та організаційно-методичного характеру, що регламентують завдання, функції, права, обов'язки підрозділів і окремих працівників системи управління персоналом [14].

Інформаційне забезпечення управління персоналом – це сукупність даних, які використовують суб'єкти управління персоналом для вирішення таких завдань, як планування чисельності персоналу, професійний підбір персоналу, виробнича і соціальна адаптація новоприйнятих працівників, регламентація посадових обов'язків, розвиток персоналу, охорона праці, нормування праці, забезпечення ефективного використання робочого часу, застосування ефективних систем матеріального і морального стимулювання праці, розвиток соціального партнерства в організації тощо.

Узагальнене матеріально-технічне забезпечення системи управління персоналом організації – це комплекс взаємозалежних технічних засобів збору, реєстрації, нагромадження, передачі, обробки, виведення і надання інформації, а також засобів оргтехніки.

Фінансове забезпечення управління персоналом – це сукупність коштів, які спрямовуються на фінансування діяльності у галузі управління персоналом.

Фінансування відбувається за рахунок витрат на випуск продукції (послуг). Що стосується матеріального заохочення працівників, то джерелом коштів на оплату праці госпрозрахункових підприємств є частина доходу та інші кошти, одержані внаслідок їхньої господарської діяльності.

Для установ і організацій, що фінансуються з бюджету – це кошти, які виділяються з відповідних бюджетів, а також частина доходу, одержаного внаслідок господарської діяльності та інших джерел [15].

Узагальнено сутність ресурсного забезпечення управління персоналом наведено на рисунку 3 [16].

Напрямок забезпечення кадрового менеджменту	<i>Забезпечення кадрового менеджменту як ресурсу</i>	<i>Забезпечення кадрового менеджменту як процесу</i>
Кадрове забезпечення	Кількісний та якісний склад управлінського персоналу (лінійні й функціональні керівники), кадрова служба та їх характеристики, резерв керівних кадрів	Комплекс заходів щодо формування ядра керівних кадрів, процедури заміщення вакантних управлінських посад, створення резерву управлінських кадрів, планування кар'єри працівників
Інформаційне забезпечення	Інформація як предмет і результат управлінської праці	Організація своєчасного надходження інформації до керівника, добрі комунікативні зв'язки
Технічне і технологічно-програмне забезпечення	АРМ менеджера з кадрових питань, що охоплює обчислювальну та оргтехніку, пакет функціонально відповідного програмного забезпечення, бази знань і моделей	Розробка та експлуатація автоматизованих робочих місць, моделювання кадрових процесів і впровадження сучасних автоматизованих систем та технологій у сферу управління працею
Фінансове забезпечення	Обсяг фінансових ресурсів, необхідний та достатній для реалізації запланованої системи персонал-технологій в організації	Комплекс заходів, спрямованих на забезпечення фінансової підтримки кадрових рішень. Розробка і застосування механізмів залучення фінансових ресурсів
Нормативно-методичне забезпечення	Кадрове законодавство, документи внутрішнього використання, локальні акти, документація, норми праці й нормативи організації трудових процесів, філософія організації	Комплекс заходів, спрямованих на забезпечення дотримання норм права, визначення та застосування внутрішньо-організаційних норм праці й нормативів організації трудових процесів, формування і розвиток філософії організації
Стратегічно-планове забезпечення	Місія та цілі організації, політика і стратегії їх досягнення. Документально оформлена кадрова політика, кадрова стратегія організації	Комплекс аналітичних та планових заходів щодо визначення стратегічних орієнтирів як функціонування організації, так і розвитку системи кадрового менеджменту

Рис. 3 Ресурсне забезпечення управління персоналом

Висновки. Отже, стаття підкреслює значення механізму управління персоналом як комплексної та багатогранної системи, що включає цілі, функції, методи та ресурси. Основна увага статті була приділена розумінню механізму управління персоналом не лише як набору інструментів, але й як системи, що забезпечує взаємодію всіх складових для досягнення ефективності в організації. Також в статті наголошується на необхідності адаптації управління персоналом до специфіки кожної організації, враховуючи її цілі та стратегії.

Список використаних джерел

1. Кириченко О.А., Харченко О.І., Кудрицький В.Д. Формування механізму управління інвестиційною безпекою підприємств. *Економіка та держава*. 2010. №1. С.19-22.
2. Герчанівська С.В., Стемковська І.В. Управління персоналом підприємств в сучасних умовах. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки»*. № 2. Т. 2. 2021. С. 200-211

3. Олійник О.С. Концептуальний механізм організації роботи з персоналом. *Глобальні та національні проблеми економіки*. №21. 2018. С. 344-348
4. Балабанюк Ж.М. Механізм управління організацією: сутність поняття та пропозиції щодо оцінки його ефективності. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_5_1/190-194.pdf
5. Малішевська Л.М., Кушнір В.В., Отрошко І.С. Теоретико-методологічні засади механізму управління персоналом. *Подільський науковий вісник*. № 2 (18). 2021. С. 44-53
6. Присяжнюк П. В. Механізм управління: сутність, види та складові. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7539>
7. Довгань Л.Є, Дудукало Г.О. Формування організаційно-економічного механізму ефективного управління підприємством. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/2986/1/41.pdf>
8. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом. К.: «Кондор». 2005. 308 с.
9. Довгань Л.Є., Мазур О.В. Ефективне управління персоналом як запорука конкурентоспроможності організації. URL: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/63153>
10. Глушенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. №35. 2022. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>
11. Ожиганова М.І., Хорошко В.О. та інші. Управління персоналом. URL: [https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/42uprav_person\(2016\)/p1.html](https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/42uprav_person(2016)/p1.html)
12. Загірняк М.В. та інші. Економіка підприємства: магістерський курс: підручник. Кременчук: ТОВ «Кременчуцька міська друкарня». 2015. 736 с.
13. Пантелеев М.С., Шматько Н.М., Волощенко А.В. Принципи побудови системи управління персоналом підприємства. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/50590057.pdf>
14. Никифорова В.Г. Управління персоналом. Одеса: Атлант. 2013. 275 с.
15. Черчик Л.М. Менеджмент персоналу. Конспект лекцій. Луцьк: СЛУ імені Лесі Українки. 2013. 140 с.
16. Шкільняк М.М. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. Тернопіль. 2022. 280 с.
17. Поліщук І.І., Швед В.В. Управління персоналом. Вінниця: ТОВ «Твори». 2019. 284 с.
18. Швед В.В., Кордон Р.А. Управління персоналом як напрям організаційної роботи менеджера. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. №4(41). 2023. С. 105-109

Швед В.В., кандидат економічних наук,
професор кафедри бізнесу та права
Вінницький інститут Університету «Україна»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5497-0975>
Хідіров Д.С. магістр 2-го року підготовки
спеціальності «Менеджмент»
Вінницький інститут Університету «Україна»

DOI: <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2023-27-12>

СУТНІСТЬ ТА ПРИНЦИПИ МЕТОДОЛОГІЇ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ

THE ESSENCE AND PRINCIPLES OF PERSONNEL EVALUATION METHODOLOGY

Анотація. Стаття зосереджена на вивченні різних підходів до оцінки персоналу в організаціях. Автори вивчають важливість комплексного підходу до оцінки персоналу, який включає в себе аналіз компетенцій, потенціалу, та вкладу кожного працівника в загальну ефективність роботи організації. Особлива увага приділяється сучасним методам оцінки та їх застосуванню в різних типах організацій. Автори підкреслюють, що ефективна оцінка персоналу сприяє поліпшенню робочих процесів та розвитку організації в цілому.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, оцінка персоналу.

Abstract. The article focuses on the study of different approaches to staff evaluation in organizations. The authors examine the importance of a comprehensive approach to staff evaluation, which includes an analysis of the competencies, potential, and contribution of each employee to the overall performance of the organization. Particular attention is paid to modern assessment methods and their application in different types of organizations. The authors emphasize that effective staff assessment contributes to the improvement of work processes and the development of the organization as a whole.

Keywords: personnel, personnel management, personnel evaluation.

Постановка проблеми. Актуальність статті визначається швидкими змінами в сучасному бізнес-середовищі та необхідністю адаптації до них через ефективне управління людськими ресурсами. В умовах глобальних викликів та конкуренції, важливість якісної оцінки персоналу для бізнесу стає все більш відчутною.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження методології оцінки персоналу, включаючи її сутність, принципи, та вплив на розвиток організацій.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженню проблематики оцінки персоналу присвячено праці Шубалій О.М., Журавльової І.В., Підпалої Т.В.,

Шведа В.В., Шкільняк М.М., Поліщук І.І., Безпалько О.В. та інших. Проте змінювані економічні умови викликають необхідність подальшого дослідження даного питання з метою актуалізації до викликів сьогодення.

Виклад основного матеріалу. Сучасний стан речей, надзвичайно бурхливий розвиток суспільних аспектів, непередбачувані явища життя людства зумовлюють виникнення все нових та незаних досі шляхів подолання небажаних моментів. Керівники бізнес структур дедалі частіше ставлять досить високі вимоги до якості персоналу, та незаперечною складовою цього вважають його оцінку. Загострення даного питання зумовила і загальногалузева світова криза, адже в таких умовах боротьба йде саме за якісний та дієвий персонал.

Ефективність будь-якої організації значною мірою залежить від того, наскільки люди, які в ній працюють, відповідають своїй роботі. Тільки тоді, коли є така відповідність, організація та окремі працівники можуть досягти своїх цілей розвитку. Ступінь відповідності людини вимогам роботи можна визначити за допомогою процесу оцінювання, який є однією з основних функцій управління людськими ресурсами [1].

Оцінка персоналу – це елемент управління, а також система акредитації персоналу, яка в тій чи іншій формі використовується в організації. Це також необхідний інструмент для дослідження якісного складу людських ресурсів організації, їхніх сильних і слабких сторін, а також основа для підвищення індивідуальної працездатності та кваліфікації працівників. Оскільки результати оцінки визначають позицію працівника на робочому місці та можливість його переведення, вона є важливим мотиваційним фактором для покращення продуктивності праці та ставлення до роботи.

Досить цікавим є розгляд теми оцінки персоналу авторів підручника «управління людським капіталом» Журавльової І.В. та Кудлай А.В., де мова йде про оцінку саме людського капіталу як динамічної категорії. Загалом, серед західних економістів. Що розглядали людей та їх майстерність як капітал, є такі добре відомі а історії західної економічної думки автори, як В. Петті, А.Сміт, В. Багехот, Е.Енгель, І. Фішер та інші. Багато з них визнають людей, їх таланти або навички, отримані від людей, складовими капіталу. Більше того, в той час як деякі вчені намагаються виміряти вартість цього капіталу і використовувати результати для досягнення часткових цілей, інші просто включають людей у своє визначення капіталу і визнають важливість інвестування в них як способу підвищення продуктивності [2].

Оцінка персоналу має багато цілей і напрямків, але найважливішою з них є покращення управління діяльністю організації. Довгостроковий розвиток підприємства неможливий без ефективного управління людськими ресурсами та організації їхньої діяльності. Основою для забезпечення цього є оцінка персоналу як відправна точка для розвитку, мотивації та адекватної винагороди персоналу. Оцінка персоналу охоплює щонайбільше дві сфери діяльності працівників: поточну та майбутню.

При аналізі поточної діяльності основна увага приділяється тому, як працівники виконують свої завдання. Майбутня діяльність організовується рішеннями про набір, ротацію, переведення і навчання персоналу, які вимагають оцінки компетентності, особистих якостей і мотивації, що дозволяє оцінити потенціал працівників. При організації роботи з людьми отримані дані є основою для прийняття ефективних кадрових рішень.

Оцінка персоналу - це цілеспрямований процес, який визначає, чи відповідають якісні характеристики персоналу (компетенції, навички та мотивація) вимогам посади або робочого місця. Він передбачає порівняння певних характеристик людини, таких як рівень професійної компетентності, операційні якості та результати роботи, з відповідними параметрами, вимогами та еталонами і охоплює дві сфери діяльності працівника.

Оцінка (атестація) персоналу – це процедура визначення відповідності особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів його діяльності вимогам законодавства та поставленим цілям.

Оцінювання персоналу задовольняє об'єктивні потреби як роботодавців, так і працівників, і через задоволення цих потреб можна узгодити індивідуальні та спільні інтереси.

Основними об'єктивними потребами роботодавців в оцінці персоналу є: потреба в отриманні інформації для розвитку навичок і компетенцій працівників; потреба в інформації для диференціації рівнів фінансової винагороди; потреба в інформації для визначення індивідуального трудового внеску та для кращого використання працівників в організації.

Потреби в оцінюванні працівників є наступними: потреба в інформації про сильні та слабкі сторони їхньої роботи; потреба в отриманні певного рівня фінансової винагороди, що відповідає витраченим трудовим ресурсам; потреба порівняти свою роботу з роботою інших працівників для того, щоб бути більш конкурентоспроможними [3].

Працівники повинні відповідати вимогам, що впливають з характеру та змісту їхньої роботи, а також вимогам організації та культури компанії. Оцінюється не тільки потенціал, професійний рівень і компетентність працівника, але й те, чи реалізуються ці компетенції при виконанні ним своїх обов'язків і досягненні нормативних показників компанії.

Оцінці підлягають усі категорії працівників, але її важливість варіюється від категорії до категорії. Природно, що особисті та ділові якості керівників і головних спеціалістів оцінити набагато складніше, ніж виробничого персоналу. Під оцінкою виробничого персоналу розуміється визначення конкретних професійних і особистих якостей працівників за встановленими критеріями, виходячи з посадових обов'язків і цілей компанії.

Згідно з цим підходом, оцінка персоналу обов'язково включає психологічну складову і має бути спрямована на вироблення рекомендацій для управління як колективом в цілому, так і окремими працівниками.

Оцінка персоналу може добре виконувати свою функцію за умови дотримання наступних принципів:

1. Об'єктивність. Використання достовірної бази знань і повної системи показників для ідентифікації працівників, їхньої діяльності та поведінки;

2. Публічність. Ретельне інформування працівників про процедури та методи оцінювання, а також доведення результатів до відома всіх зацікавлених осіб за допомогою прес-релізів, наказів та інструкцій;

3. Ефективність. Своєчасність і швидкість проведення оцінки та регулярність її проведення;

4. Демократичність. Участь членів колективу в оцінюванні своїх колег та підлеглих;

5. Єдність вимог до оцінювання для всіх осіб, які займають однакові посади.

6. Простота, зрозумілість, доступність, застосовність і загальність процедур оцінювання (тобто оцінюються всі працівники);

7. Результативність. Обов'язкове та оперативне вжиття відповідних заходів за результатами оцінювання;

8. Підтримка престижу оцінювання, оскільки воно є обов'язковим для прийняття відповідних кадрових рішень.

Висновки. Таким чином, оцінка персоналу, а точніше вірне та комплексне використання результатів оцінки є необхідною складовою функціонування, розвитку будь-якого підприємства з метою формування стимулюючих, мотиваційних механізмів в організації, а також створення об'єктивної картини потенціалу працівників та перспектив діяльності загалом.

Список використаних джерел

1. Шубалій О.М., Рудь Н.Т., Гордійсук А.І. та інші. Управління персоналом: підручник. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ. 2018. 404 с.

2. Журавльова, І.В., Кудлай А.В. Управління людським капіталом підприємства. Х.: ХНЕУ. 2004. 284 с.

3. Підпала Т.В. Сертифікація персоналу: курс лекцій. Миколаїв: МНАУ. 2016. 57 с.

4. Безпалько О.В., Бергер А.Д., Березянко Т.М., Гринюк Ю.М. та ін. Менеджмент персоналу. Київ: МПП «ЛИНО. 2022. 612 с.

5. Поліщук І.І., Швед В.В. Управління персоналом. Вінниця: ТОВ «Твори». 2019. 284 с.

6. Шкільняк М.М. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. Тернопіль. 2022. 280 с.

Швед В.В., кандидат економічних наук,
професор кафедри бізнесу та права
Вінницький інститут Університету «Україна»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5497-0975>
Гресь О.С. магістр 2-го року підготовки
спеціальності «Менеджмент»
Вінницький інститут Університету «Україна»

DOI: <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2023-27-13>

СУТНІСТЬ ТА ПРОЦЕС УПРАВЛІНСЬКОГО КОНТРОЛЮ

THE ESSENCE AND PROCESS OF MANAGEMENT CONTROL

Анотація. У статті детально розглядається управлінський контроль як фундаментальна функція в менеджменті, наведено пояснення його ролі та впливу на ефективне досягнення організаційних цілей. Запропоновано всебічний аналіз процесу контролю, від встановлення стандартів до вимірювання результатів та внесення корегувальних заходів, та розкрито комплексність цього процесу через призму різних методів вимірювання, включаючи особисте спостереження та аналіз статистичних даних. Наголошено на значенні грамотного підходу до управлінського контролю, оскільки правильно організований контроль є ключовим для адаптації організації до динамічних змін зовнішнього середовища та ефективного управління персоналом.

Ключові слова: контроль, менеджмент, управлінський контроль, стандарти.

Abstract. The article examines managerial control as a fundamental function in management in detail, explains its role and influence on the effective achievement of organizational goals. A comprehensive analysis of the control process, from setting standards to measuring results and introducing corrective measures, is offered, and the complexity of this process is revealed through the prism of various measurement methods, including personal observation and analysis of statistical data. The importance of a competent approach to management control is emphasized, since properly organized control is key to the organization's adaptation to dynamic changes in the external environment and effective personnel management.

Keywords: control, management, managerial control, standards.

Постановка проблеми. Проблематика управлінського контролю в сучасному менеджменті посідає одне з ключових місць у забезпеченні ефективності діяльності організацій. В умовах постійно змінюваного бізнес-середовища, глобалізації ринків та інтенсифікації конкуренції, важливість адекватного, гнучкого та ефективного управлінського контролю значно зростає. Тим не менш, існує ряд проблем, пов'язаних із розумінням сутності управлінського контролю, його ролі та місця в системі

управління організацією, а також з визначенням оптимальних методів та інструментів його реалізації.

З одного боку, проблема полягає в необхідності вироблення теоретично обґрунтованого та практично ефективного підходу до управлінського контролю, який враховував би специфіку різних типів організацій та галузей. З іншого боку, існує виклик у забезпеченні гнучкості та адаптивності систем контролю, щоб вони могли ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища та внутрішніх процесів організації. Також актуальним є питання інтеграції традиційних методів контролю з новітніми технологічними рішеннями, що відкривають нові можливості для аналізу, оцінки та управління ризиками.

Формулювання цілей статті. Метою статті є всебічний аналіз концепту управлінського контролю в контексті сучасних управлінських вимог та викликів. Стаття має на меті дослідити теоретичні засади управлінського контролю, визначити його ключові компоненти та розглянути різноманітні методи та інструменти, які застосовуються в цій сфері. Окрім того, стаття прагне виявити та аналізувати сучасні тенденції та виклики, що впливають на процес управлінського контролю, зокрема, вплив технологічних інновацій та змін у бізнес-середовищі. Основною метою є надання практичних рекомендацій щодо ефективного впровадження та оптимізації систем управлінського контролю в організаціях різних типів..

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженням управлінського контролю займаються такі зарубіжні та вітчизняні вчені, як Бутинець Т.А., Ковтун Т.В., Корінько М.Д., Марчук У.О., Чорна Н.Ю., Швед В.В. Шеремет А.Д. та інші.

Однак, незважаючи на значні наукові здобутки, зміни в умовах сучасної економічної діяльності породили нові теоретичні та практичні проблеми, які потребують розв'язання, наприклад, удосконалення організації процесів управління бізнесом на підприємствах.

Виклад основного матеріалу. Сучасні економічні реалії українського бізнесу вимагають своєчасного і кваліфікованого реагування на зміни зовнішнього середовища, і від ефективності цього реагування залежить, наскільки повно і точно будуть досягнуті цілі організації. Цей процес у сучасному менеджменті відомий як управління підприємством. Сам процес управління складається з безлічі функцій, серед яких функція контролю є однією з найбільш фундаментальних.

Майкл Мескон, один з основоположників сучасного менеджменту, стверджував: «Слово «контроль», як і слово «влада», викликає здебільшого негативні почуття. Для багатьох людей контроль означає обмеження (як ланцюг для собаки), примус і відсутність незалежності» [3]. Унаслідок такого стійкого сприйняття контроль є однією з найбільш неправильно зрозумілих функцій менеджменту. Якщо ви запитаете, що означає управління для менеджерів, більшість відповідь, що це означає «тримати співробітників у певних рамках» Дійсно, один з аспектів управління – це підпорядкування їх чомусь. Однак зводити контроль до простого обмеження,

запобігання поведінці, що завдає шкоди організації, і примусу всіх діяти в суворо дисциплінованій манері – означає випустити з уваги головне завдання менеджменту.

Контроль – це процес забезпечення досягнення організацією своїх цілей.

Процес контролю складається зі встановлення стандартів, вимірювання фактично досягнутих результатів і внесення коригувань, якщо досягнуті результати значно відрізняються від встановлених стандартів.

Контроль – це процес забезпечення досягнення цілей організації шляхом постійного спостереження за її діяльністю та усунення відхилень, що виникають у процесі [1].

За своєю суттю, контроль – це процес, за допомогою якого керівництво організації визначає, наскільки правильними є його рішення і чи потрібно їх коригувати, тобто змінювати в той чи інший бік [2].

Ба більше, деякі сучасні науковці розглядають процес контролю як серію дій, що складаються зі встановлення стандартів, вимірювання фактично досягнутих результатів і внесення коригувань, коли досягнуті результати значно відхиляються від раніше встановлених стандартів (рис. 1).

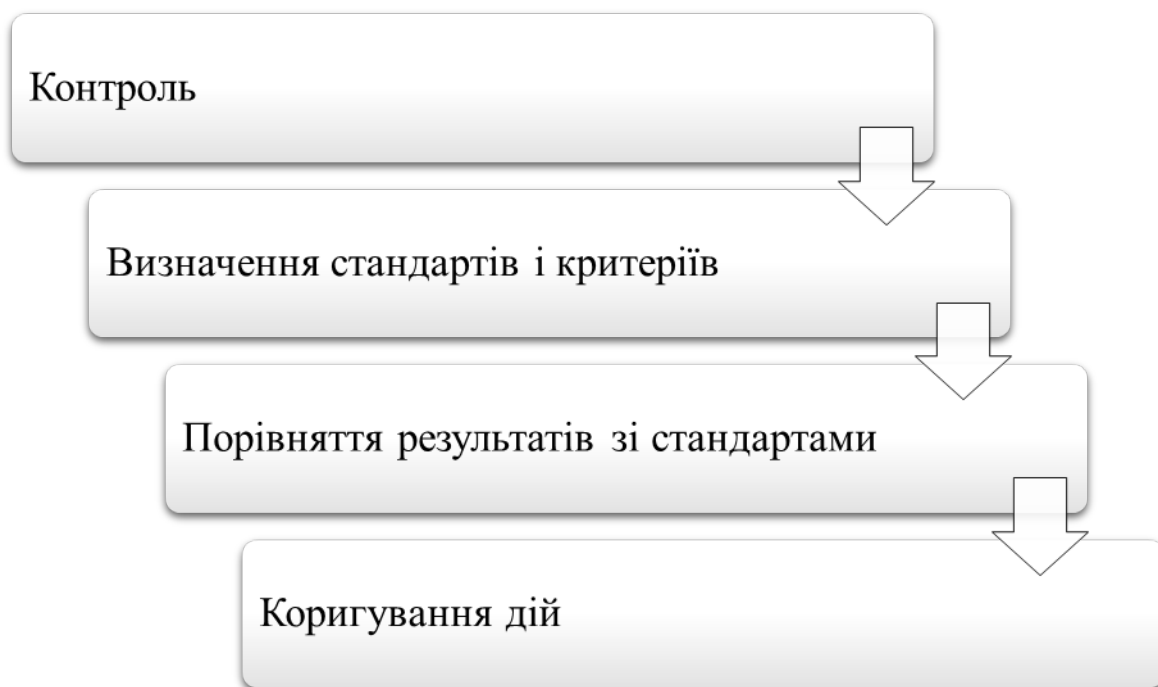


Рис. 1. Сутність управлінського контролю

Сутність управлінського контролю реалізується його основними функціями. Попередній контроль здійснюється під час його планування до початку фактичної роботи, поточний – у процесі роботи, а заключний – після його завершення. Дві останні види контролю реалізуються через зворотний зв'язок.

В межах процесу контролю, модель якого наведена на рис. 2, можна виокремити три основні етапи:

- 1) вимірювання реальних процесів, що здійснюються в організації;

- 2) порівняння результатів реального виконання із заздалегідь встановленими стандартами;
- 3) реакція на порівняння (коригуючі дії).

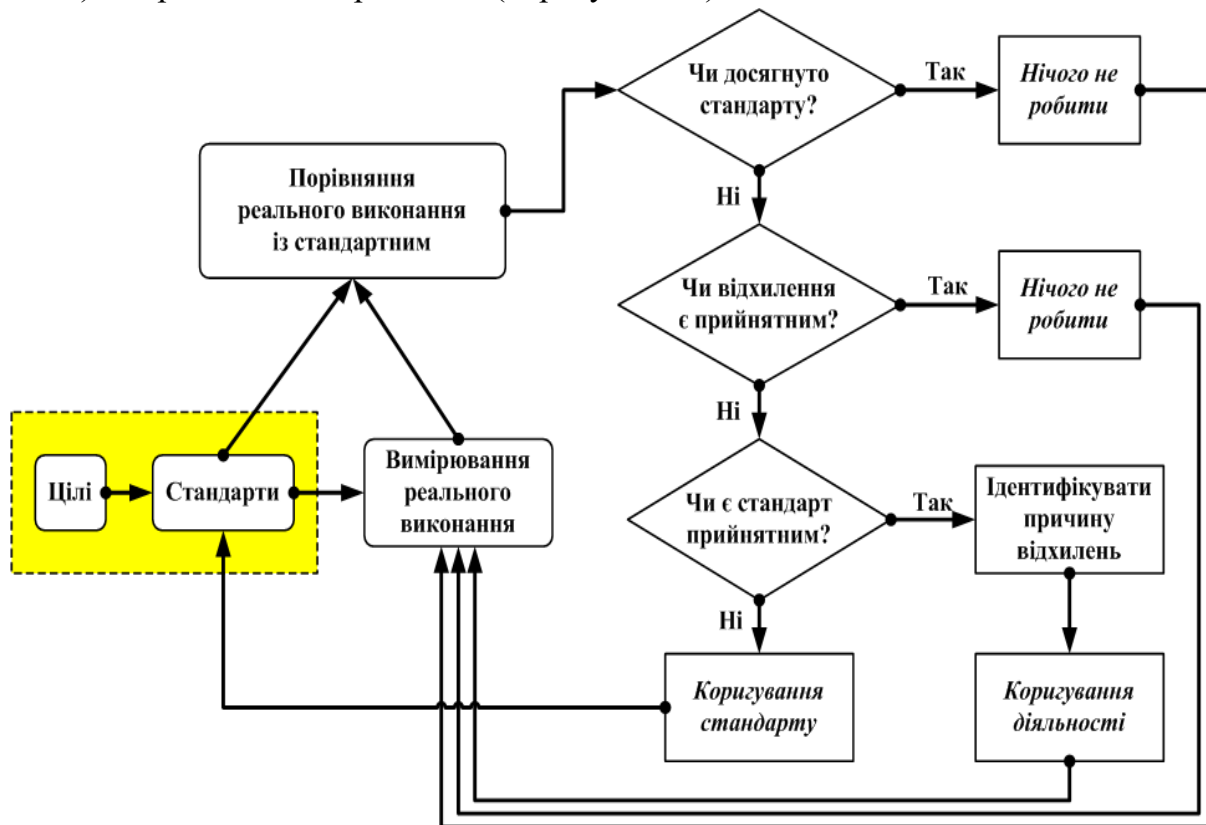


Рис. 2. Модель процесу контролю

Аналіз моделі процесу контролю показує, що сам процес контролю передуює встановленню стандартів.

Стандарти – це конкретні цілі, досягнення яких оцінюється. Вони мають бути визначені якомога раніше в процесі виконання функції планування. Розглянемо основні етапи процесу управління більш детально [2].

Етап 1. Вимірювання фактичних процесів, що виконуються в організації. При впровадженні процесу вимірювання фактичної продуктивності виникають два ключові питання: як вимірювати і що вимірювати.

Менеджери зазвичай використовують чотири основні методи вимірювання:

- 1) особисте спостереження
- 2) статистичні звіти
- 3) усні звіти підлеглих
- 4) письмові звіти підлеглих.

Кожен із цих методів має свої переваги та недоліки, тому їх використання разом (у комбінації) підвищує ймовірність отримання достовірної інформації.

Особисте спостереження дає змогу отримати уявлення про реальну діяльність підлеглих без необхідності фільтрувати інформацію. Такі спостереження дають змогу побачити те, що недоступно іншими способами (наприклад, задоволеність або

незадоволеність роботою, ентузіазм у роботі тощо). На жаль, цей метод не завжди підходить, коли потрібна об'єктивна інформація, оскільки:

- особисте спостереження значною мірою залежить від особистих якостей і почуттів спостерігача;
- особисте спостереження забирає багато часу;
- призводить до негативної реакції з боку підлеглих. Підлеглі можуть розцінити особистий контроль керівника як прояв недовіри, що обмежує їхню здатність ухвалювати рішення самостійно.

Статистичні звіти знаходять дедалі ширше застосування в управлінні бізнесом завдяки використанню комп'ютерних технологій. Перевагою статистичних звітів є групування та впорядкованість інформації, що подана у вигляді розрахунків, таблиць, малюнків і часових рядів. Однак статистична інформація завжди обмежена і зазвичай описує лише деякі, хоча й важливі, сфери діяльності організації.

Отримання інформації під час зустрічей, особистих бесід і телефонних дзвінків – усе це приклади усних звітів підлеглих. Переваги та недоліки цього підходу аналогічні перевагам і недолікам особистого спостереження. У цьому випадку:

- інформація фільтрується;
- особливість цього методу в тому, що інформацію можна отримати швидко;
- гарний зворотний зв'язок;
- важкість документувати та повідомляти таку інформацію.

Як і у випадку зі статистичною звітністю, письмова звітність менш оперативна і більш формальна. Письмові звіти легше каталогізувати і на них легше посилалися.

Перелічені вище переваги і недоліки всіх методів вимірювання фактичної ефективності вимагають їх комплексного використання в практичній діяльності менеджерів.

Не менш важливим у процесі контролю є правильний вибір об'єкта контролю. Вибір об'єкта вимірювання впливає на те, як співробітники взаємодіють із ним.

Наприклад, сфери (види) діяльності підлеглих, задоволеність співробітників власною діяльністю та дотримання бюджетних параметрів, встановлених для кожного керівника.

Деякі види діяльності важко піддаються кількісній оцінці. У таких випадках керівникам доводиться шукати суб'єктивні показники. Зрозуміло, що це має серйозні недоліки, але це краще, ніж повна відсутність стандартів та ігнорування функцій управління.

2 Етап. Порівняння фактичних результатів зі встановленими стандартами. На етапі порівняння визначається рівень відхилення фактичних результатів від стандарту. На цьому етапі важливо визначити прийнятний (допустимий) рівень відхилень. Відхилення від фактичних показників, що перевищують допустимий рівень, стають предметом управлінських дій.

Тому на етапі порівняння менеджери повинні звертати особливу увагу на розмір і напрямок відхилень.

3 Етап. Реакція на порівняння. Третій, заключний етап процесу контролю – це реакція менеджера на результати порівняння. У цьому випадку менеджери можуть обрати один із трьох варіантів

- а) нічого не робити;
- б) скоригувати діяльність підлеглих;
- в) скоригувати стандарти роботи.

Використовується, коли фактичні результати роботи відповідають стандартам або відхилення від стандартів перебувають у допустимих межах.

Якщо відхилення перевищують допустимі межі, скоригуйте діяльність підлеглих. Водночас необхідно виявити причини надмірних відхилень від стандартів:

1) Відхилення від стандартів можуть бути спричинені нереалістичністю самих стандартів. Іншими словами, стандарт може бути занадто високим або занадто низьким. У таких випадках необхідно скоригувати сам стандарт, а не дії, пов'язані з його досягненням. Найскладнішим тут є питання про зниження стандартів. Якщо результати роботи підлеглих занадто сильно відхиляються від стандартів, це може демотивувати співробітників. Водночас, якщо керівник переконаний, що стандарт реалістичний, він має підтримувати його, коригуючи поведінку підлеглих;

2) Якщо причина невідповідності криється в недоліках підлеглого, керівник має скоригувати його роботу. Прикладами таких коригувальних дій є зміни в стратегії, зміни в структурі, зміни в практиці винагороди в організації, зміни в програмах навчання, перепроєктування робочих місць і перерозподіл співробітників. Перш ніж вживати коригувальні дії, менеджери мають визначити

- чи є коригувальна дія оперативною, спрямованою на негайне виправлення ситуації;
- чи є коригувальна дія «базовою» дією, спрямованою на усунення причини та джерела відхилення.

Менеджери часто не приділяють часу основним коригувальним діям, постійно «гасять пожежі». І навпаки, компетентні менеджери мають можливість проаналізувати відхилення, виявити причини, оцінити вигоду від усунення відхилення та заздалегідь скоригувати поведінку своїх підлеглих [1].

Висновки. Управлінський контроль відіграє життєво важливу роль у забезпеченні ефективності та адаптивності сучасних організацій, особливо в контексті стрімких змін українського бізнес-середовища. Процес контролю, який включає встановлення стандартів, вимірювання результатів та внесення коригувань, є фундаментальним для досягнення цілей організації та підтримання її конкурентоспроможності. Це підкреслює значення правильного розуміння та застосування управлінського контролю в усіх аспектах менеджменту.

Слід зазначити про важливість гнучкого підходу до управлінського контролю, який включає різноманітні методи вимірювання та оцінки, адаптовані до конкретних умов та потреб організації. Реалізація ефективного контролю дозволяє не лише виявляти та коригувати відхилення від запланованих цілей, але й сприяє підвищенню загальної продуктивності, мотивації персоналу та зростанню організації. Таким

чином, управлінський контроль є ключовим елементом стратегічного управління, що впливає на успіх та стабільність підприємства в динамічному бізнес-середовищі.

Список використаних джерел

1. Кузнецов А.А. управлінський контроль: сутність, місце та призначення. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2015. № 2 (19). С. 97-106
2. Лозовський О.М. Романчук Р.А. Особливості управлінського контролю в діяльності організацій. *Економіка і суспільство*. 2018. № 9. С. 467-471
3. Michael H. Mescon, Michael Albert, Franklin Khedouri Harper & Row, 1988. 777 p.

ДО УВАГИ АВТОРІВ!!!

Для публікації статті у наступному номері науково-практичного журналу «Подільський науковий вісник» необхідно надіслати електронною поштою до редакції журналу наступні матеріали:

1. Довідку про автора.
2. Статтю згідно вказаних вимог.
 - До статті слід додати анотацію та ключові слова мовою статті та англійською. Переклад англійською мовою повинен бути достовірним (не машинним).
 - Для здобувачів вищої освіти – відгук наукового керівника засвідчений відповідним чином установою в якій він працює.
3. Заповнену заяву на публікацію.
4. Сканкопію документа про оплату.

Вартість публікації складає 500 гривень незалежно від кількості сторінок у статті.

Безкоштовно публікуються:

- одноосібні статті докторів наук;
- одноосібні статті іноземних кандидатів та докторів наук;
- рецензії на наукові, освітні та методичні видання.

Структура наукової статті

1. Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями.
2. Аналіз останніх досліджень і публікацій, на які спирається автор та в яких розглядають цю проблему і підходи до її розв'язання.
3. Формулювання цілей статті (постановка завдання).
4. Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням здобутих наукових результатів.
5. Висновки із цього дослідження і подальші перспективи в цьому напрямку.
6. Бібліографічний список (бібліографічний список, наявність якого є обов'язковою умовою, складають згідно з вимогами ДСТУ 2015 (для статей українською мовою) або в АРА стилі (статті іншими мовами). Посилання на джерела необхідно робити по тексту у квадратних дужках, бажано із зазначенням номерів сторінок відповідно джерела: наприклад, [1, с. 19].

Стаття повинна містити анотації та ключові слова мовою статті та англійською (українською) мовами, а також переклад назви статті на англійську (українську) мову. Обсяг анотації українською мовою має бути 700-800 знаків без пробілів. Кількість ключових слів/словосполучень – мінімум 5 позицій.

Обсяг розширеної анотації англійською мовою має бути мінімум 1000 знаків без пробілів. У даній анотації англійською мовою автор повинен вказати на актуальність теми. Необхідно висвітлити обговорювані питання, не представивши результати.

Автор не повинен посилатися на будь-які дослідження або інші джерела інформації. Анотація має бути написана без підрозділів. Текст повинен бути коротким і оригінальним.

Недоцільно використовувати інформацію з тексту статті. Якщо стаття подана англійською мовою, у такому разі розширена анотація має бути подана українською мовою.

Стаття повинна мати такі додаткові структурні елементи: індекс УДК (у верхньому лівому кутку сторінки); назва рубрики журналу; прізвище та ініціали автора(-ів) (не більше 3-х авторів), науковий ступінь, вчене звання, місце роботи кожного з авторів; ORCID авторів; назву статті українською та англійською мовами.

Стаття має бути унікальною, актуальною та оригінальною. Статті, що містять плагіат редакційною колегією не приймаються. Повну відповідальність щодо змісту статей та достовірності даних несуть автори публікацій та їх наукові керівники.

Технічні вимоги до статей:

- Мова статті: українська, російська, англійська, польська
- Текст статті повинен бути надрукований у текстовому редакторі Microsoft Word та збережений у форматі або *.doc, або *.docx.
- Обсяг статті від 6 до 10 сторінок, формат сторінки: А4 (297 x 210), орієнтація сторінки – книжкова, береги – 20 мм (зліва, справа, зверху, знизу).
- Увесь текст статті, бібліографічний список, анотації, ключові слова тощо друкується шрифтом Times New Roman, розмір – 14 пт, інтервал – 1,5, абзац – 1,25.
- Таблиці, формули, ілюстрації повинні бути компактними, мати назву, шрифт тексту формул або таблиць – Times New Roman, розмір – 12 пт. Розмір таблиць, формул та ілюстрацій не повинен бути більше ширини сторінки.
- Математичні формули мають бути ретельно перевірені та чітко надруковані. Формули набирають за допомогою вбудованого редактора формул MS Equation. Кількість таблиць, формул та ілюстрацій має бути мінімальною та доречною. Рисунки і таблиці на альбомних сторінках не приймаються.
- До кожної статті (назва файлу має містити номер рубрики та прізвище автора: *Ivanov_2*) додається копія документа про оплату (сканкопія подається у форматі *.jpeg або *.tif та назва файлу має містити прізвище автора: *Ivanov_oplata*), заповнені відомості про автора (назва файлу має містити прізвище автора: *Ivanov_vidomosti*) та заява про право використання наукової статті (назва файлу має містити прізвище автора: *Ivanov_zayava*).

Контактна інформація

Україна, 21000, м. Вінниця
вул. Хмельницьке шосе, 23А
тел. (063)065-56-59,
e-mail: pnv.in.ua@gmail.com
офіційний сайт: <https://pnv.in.ua>

Матеріали номера друкуються мовою оригіналу

Наукове видання

ПОДІЛЬСЬКИЙ НАУКОВИЙ ВІСНИК

Науково-практичний журнал

Випуск 3 (27) / 2023

Відповідальний за випуск: *О.В. Омельченко*

Видання збірника здійснено за рахунок авторів

Статті надруковано в авторській редакції

Відповідальність за зміст та правдивість наданих матеріалів несе автор