

ПОДІЛЬСЬКИЙ НАУКОВИЙ ВІСНИК
ПОДОЛЬСКИЙ НАУЧНЫЙ ВЕСТНИК
PODOLSKY SCIENTIFIC HERALD

НАУКОВО-ПРАКТИЧНИЙ ЖУРНАЛ
№ 4 (28) / 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. – № 4(28). – 145 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 (Свідоцтво 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., Натхман Є.</i> Аналіз фінансового стану підприємства: мета, завдання та переваги	5
<i>Лігоненко Л.О., Потієнко О.В.</i> Діагностування клієнтоцентричності бізнесу: зміст та інструментарій проведення	10
<i>Сук П.Л.</i> Оборнений метод розподілу витрат майбутніх періодів на основі іншого сукупного доходу після оподаткування	23
<i>Чеснік Н.М.</i> Підвищення ефективності управління процесом використання теплової енергії на підприємствах харчової промисловості	29
<i>Швед В.В., Щур І.М.</i> Оцінка ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах	34
<i>Hurochkina V.</i> Innovative development of the country during the war and post-war period	40

РОЗДІЛ II. УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

<i>Балахонова О.В., Головенко В.В.</i> Основні етапи розвитку чинної системи використання трудових ресурсів підприємства	45
<i>Балахонова О.В., Павлюк Б.Р.</i> Управління персоналом підприємства у процесах соціально-економічного розвитку суспільства	51
<i>Давиденко Г.В., Хлипавка Б.</i> Сутність управління фінансовою політикою організації	58
<i>Даценко Г.В., Гладій І.О., Майстер Л.А.</i> Внутрішньогосподарський контроль в системі антикризового управління суб'єктом господарювання	64
<i>Євась Т.В., Турчак В.В., Слободян Д.Т.</i> Механізм фінансового менеджменту на підприємстві	73
<i>Крупельницька І.Г.</i> Постанова управлінського обліку в торговельній компанії	77
<i>Ткаченко І.С., Чорна Л.О., Яковлев Д.П.</i> Інформаційні системи управління платоспроможності підприємств	91
<i>Турчак В.В., Захаров Ю.В.</i> Особливості і основні принципи функціонування аграрного менеджменту	97
<i>Чеснік Н.М., Кожухівський В., Милятинський Б.</i> Управління системою якості та конкурентоспроможності продукції підприємства	104
<i>Чеснік Н.М., Кошовий В., Русін О.</i> Вплив мотивації персоналу на формування та зміцнення корпоративної культури компанії	110
<i>Чорна Л.О., Євась Т.В., Боронін А.О.</i> Механізм управління фінансовим станом підприємства	116

РОЗДІЛ III. МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

<i>Швед В.В., Ткачук А.В.</i> Транспортні умови зовнішньоторговельних контрактів	122
--	-----

РОЗДІЛ IV. ПРАВОВІ АСПЕКТИ ПІДПРИЄМНИЦТВА

<i>Бартош О.В., Мохнаток В.Р.</i> Правове та нормативно-методичне забезпечення управління персоналом на підприємстві	128
<i>Мохнаток В.Р., Федорук С.А.</i> Управління людськими ресурсами в правоохоронних органах	132
<i>Омельченко О.В., Таран О.А.</i> Нормативно-правове регулювання підприємництва в Україні	137

РОЗДІЛ І. 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>
Натхман Є., магістрант 2-го року підготовки
спеціальності 072 «Фінанси,
банківська справа та страхування»
Вінницький інститут Університету Україна*

DOI: <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2023-28-1>

**АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА: МЕТА, ЗАВДАННЯ
ТА ПЕРЕВАГИ**

**ANALYSIS OF ENTERPRISE FINANCIAL STATE: OBJECTIVES, TASKS,
AND ADVANTAGES**

Анотація. У статті розглядається важливість та основні цілі проведення аналізу фінансового стану підприємства в сучасних умовах господарювання. Здійснюється характеристика цільових аспектів аналізу, включаючи визначення фінансового положення, виявлення динаміки змін, аналіз впливових факторів та прогнозування ключових тенденцій. У статті акцентується увага на тому, як вказані інструменти сприяють підвищенню фінансової стійкості та ефективності управління підприємством.

Ключові слова: фінансовий аналіз, підприємство, фінансовий стан, динаміка, впливові фактори, прогнозування, фінансова стійкість, управління, бізнес.

Abstract. This article explores the significance and primary objectives of conducting financial analysis for enterprises in contemporary business environments. The paper provides a characterization of the targeted aspects of analysis, including defining the financial position, identifying changes in dynamics, analyzing influential factors, and forecasting key trends. Emphasis is placed on how these tools contribute to improving financial stability and the efficiency of enterprise management. The article highlights the role of financial analysis in enhancing overall business performance.

Keywords: financial analysis, enterprise, financial position, dynamics, influential factors, forecasting, financial stability, management, business.

Постановка проблеми. У сучасних умовах швидкого розвитку економіки та постійних змін у бізнес-середовищі, аналіз фінансового стану підприємства стає критично важливим для забезпечення його успішності та стійкості. Зростаюча конкуренція, вплив глобальних факторів та швидкий технологічний розвиток ставлять перед підприємствами нові виклики, для ефективного вирішення яких потрібен чіткий управлінський інструментарій, аналіз фінансового стану є ключовою частиною цього інструментарію.

Незважаючи на очевидну важливість аналізу фінансового стану, багато підприємств можуть стикатися з труднощами у правильному використанні інструментів аналізу або недостатньою увагою до цього аспекту управління. Проблемою є необхідність розкриття оптимальних підходів до фінансового аналізу, які б враховували сучасні умови бізнесу та сприяли б підвищенню фінансової стійкості підприємства, також існує проблема недостатньої усвідомленості менеджменту про переваги та можливості, які надає комплексний фінансовий аналіз.

Розв'язання цієї проблеми є важливим для забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності та мінливості середовища, а також для підтримки прийняття обґрунтованих управлінських рішень на основі аналізу фактичної фінансової ситуації та прогнозування ключових тенденцій.

Формулювання цілей. Метою статті є дослідження мети, завдань та переваг проведення аналізу фінансового стану підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню завдань аналізу фінансового стану підприємства присвячені праці таких науковців як Савченко В., Кононенко Л., Назарова Г. [1], Ткаченко А.А., Подзігун Я.В., Кулик Ю.М. [2], Бегун С. [3], Шестерняк М.М., Пастернак М.В. [4], Нагорний, П., Базюк, Д. [5], Ткаченко А.А., Подзігун Я.В., Кулик Ю.М. [6] та інших. Хоча питання переваг використання фінансового аналізу в діяльності підприємств є недостатньо дослідженими.

Виклад основного матеріалу. Фінансовий стан відображає фінансову ситуацію або стійкість підприємства. Це поняття включає в себе ряд фінансових параметрів, які дозволяють оцінити економічну діяльність та здатність виконати фінансові зобов'язання. Його оцінку слід проводити не лише на підставі балансу, а також використовуючи всі форми бухгалтерської і статистичної звітності та фінансові документи.

Положення підприємства в сфері фінансів в значній мірі визначає його конкурентоспроможність і потенціал у справах співпраці, оцінює, наскільки гарантовані економічні, зокрема фінансові, інтереси підприємства та його партнерів. Фінансовий стан підприємства формується у процесі його взаємовідносин з постачальниками, покупцями, податковими органами, банками та іншими партнерами. Від можливості його поліпшення залежать їх економічні перспективи [1].

Фінансова стабільність підприємства стає питанням виживання підприємства, оскільки банкрутство підприємства в ринкових умовах є ймовірним результатом

господарської діяльності разом із іншими можливостями. У зв'язку з цим зростає роль і значення аналізу фінансового стану як для самого підприємства, так і для його різноманітних партнерів. Важливо виявляти причини різких змін, щоб зберігалась можливість прогнозувати подальший розвиток подій та своєчасно запобігати чи послаблювати небажані тенденції [2].

Важливим проявом фінансового стану підприємства є його платоспроможність, під якою мається на увазі здатність своєчасно задовольняти платіжні вимоги постачальників відповідно до угод, повертати кредити, здійснювати оплату праці персоналу, вносити платежі в бюджет.

Результати комплексного аналізу фінансового стану повинні дозволити практично в реальному масштабі часу приймати рішення щодо усунення негативного впливу зовнішніх та внутрішніх факторів. Саме за допомогою систематичного фінансово-економічного аналізу можна перейти до розробки ефективної системи планування та прогнозування, рейтингової оцінки фінансового стану та інвестиційної привабливості підприємства, що є основою антикризового управління. Тому керівники підприємств разом із економістами, фінансистами, бухгалтерами, аудиторами повинні впроваджувати на підприємствах систему комплексного аналізу фінансового стану як найважливішого елемента антикризового управління, відстежувати параметри та визначати тенденції розвитку, розробляти узагальнений прогноз [1]. Метою аналізу фінансового стану підприємства є отримання комплексного уявлення про його фінансову діяльність з метою прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Головним завданням аналізу є дослідження різних аспектів фінансів підприємства для визначення його фінансової стійкості, ефективності управління та можливостей для стратегічного розвитку.

Аналіз фінансового стану підприємства – це систематичний та комплексний підхід до оцінки його фінансової діяльності, спрямований на досягнення таких стратегічних завдань [1]:

1. Визначення фінансового положення. Одним з ключових завдань аналізу є з'ясування поточного стану фінансів підприємства. Це включає в себе ретельний розгляд балансу, звітів про прибутки та збитки, грошових потоків та інших фінансових звітів. Оцінка активів, пасивів, власного капіталу, оборотного та необоротного капіталу дозволяє зрозуміти, наскільки ефективним є управління фінансовими ресурсами підприємства.

2. Виявлення змін фінансового стану в динаміці. Аналіз розвитку фінансів відбувається на основі порівняння даних за різні періоди часу. Це дозволяє виявляти тенденції, зростання чи спадання обсягів активів, заборгованості, прибутковості та інших фінансових показників. Зміни в динаміці допомагають ідентифікувати проблемні або успішні аспекти фінансової діяльності.

3. Виявлення основних факторів, що викликають зміни в фінансовому стані. Аналіз не обмежується лише виявленням змін, а й спрямований на визначення причин, які стоять за цими змінами. Це можуть бути економічні, фінансові, а також

внутрішні та зовнішні фактори. Розуміння цих причин допомагає розробити ефективні стратегії управління фінансами.

4. Прогноз основних тенденцій фінансового стану. Основна мета аналізу – це не лише виявлення поточного стану, а й прогноз майбутнього. Це включає в себе розгляд можливих ризиків, визначення можливостей для зростання та розробки стратегій для управління фінансовими ресурсами відповідно до змін у бізнес-середовищі.

Такий аналіз варто проводити періодично, оскільки фінансовий стан підприємства постійно змінюється в умовах ринкової конкуренції та зовнішніх впливів. Здатність ефективно виконувати аналіз та приймати рішення на його основі є ключовою для успішного управління підприємством.

Фінансовий стан підприємства – це широке поняття, яке характеризує різні сфери діяльності підприємства. Для його характеристики Бегун С. [3] пропонує використовувати ряд критеріїв (табл. 1).

Таблиця 1

Критерії характеристики фінансового стану підприємства [3]

Критерій	Зміст критерію
Фінансова стійкість підприємства	Становище його фінансових ресурсів, їхній розподіл і використання, який забезпечує розвиток підприємства на основі збільшення прибутку та капіталу при збереженні платоспроможності та кредитоспроможності в умовах припустимого ризику
Платоспроможність	Спроможність підприємства погашати свої зобов'язання
Кредитоспроможність	Здатність отримати кредити та вчасно їх погасити за рахунок власних коштів та інших фінансових ресурсів
Прибутковість	Спроможність підприємства внаслідок свого функціонування генерувати позитивний результат, тобто перевищення отриманого доходу над понесеними витратами
Оптимальний розподіл прибутку	Розподіл прибутку, що залишається в розпорядженні підприємства після сплати податків і обов'язкових відрахувань
Рациональне розміщення коштів в основні й оборотні засоби (власні і позикові)	Уникнення відволікання грошей у запаси невикористовуваного підприємством устаткування, наднормативні запаси товарно-матеріальних цінностей, витрат виробництва у дебіторську заборгованість, інші позапланові й непродуктивні витрат
Достатність власних фінансових ресурсів	Наявність власних фінансових ресурсів не нижче мінімального необхідного рівня для функціонування виробничого процесу і процесу реалізації продукції

У фаховій літературі існують різноманітні теоретичні підходи до визначення сутності фінансового стану підприємства. Шестерняк М. М., Пастернак М.В. [4] виділяють три основні підходи:

1.Балансовий підхід. Відповідно до цього підходу, фінансовий стан визначається на основі балансової звітності підприємства. Стабільність фінансового

стану вважається досягнутою, якщо рівність (Активи = Зобов'язання + Власний капітал) зберігається.

2. Поточковий підхід. Цей підхід акцентує на генерації та розподілі фінансових потоків підприємства. Оцінка фінансового стану ґрунтується на грошових потоках, включаючи прибуток, збитки та грошові потоки від операційної та інвестиційної діяльності.

3. Портфельний підхід. Цей підхід розглядає фінансовий стан як співвідношення різних видів активів та зобов'язань у портфелі підприємства [4].

Як зазначають А. А. Ткаченко, Я. В. Подзігун, Ю. М. Кулик «Фінансовий стан напряду залежить від результатів фінансово-господарської діяльності підприємства. У фінансовому стані відображаються у вартісній формі загальні результати роботи фінансово-господарської діяльності, в тому числі показники з управління фінансовими ресурсами, тобто фінансові роботи»[5].

Перевагами проведення фінансового аналізу підприємств є:

- Підвищення фінансової стійкості підприємства: аналіз допомагає ідентифікувати можливі ризики та забезпечити підприємство фінансовою стійкістю в умовах нестабільного середовища.

- Ефективніше управління: інформація, отримана в результаті аналізу, дозволяє керівникам приймати обґрунтовані рішення для оптимізації фінансових процесів.

- Стимулювання стратегічного розвитку: аналіз надає підґрунтя для розробки стратегій розвитку та вдосконалення фінансових показників підприємства.

- Підвищення привабливості для інвесторів: інвестори довіряють підприємствам, які можуть представити чітку та стабільну фінансову картину.

Аналіз фінансового стану стає необхідною складовою для досягнення успіху та довгострокової стійкості підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища

Висновки. Таким чином, аналіз фінансового стану стає ключовим інструментом для вчасного виявлення та ефективного вирішення фінансових недоліків на підприємстві. Основна ідея полягає в тому, що оперативна реакція на виявлені проблеми дозволяє підприємству уникати серйозних фінансових труднощів та підтримує його платоспроможність.

Крім того, визначено, що аналіз фінансового стану виявляє потенційні резерви для поліпшення фінансів підприємства. Це може включати в себе раціоналізацію витрат, оптимізацію фінансових процесів та розвиток стратегій, спрямованих на підвищення фінансової стійкості та конкурентоспроможності. Все це сприяє покращенню загального фінансового здоров'я підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища.

Список використаних джерел

1. Савченко В., Кононенко Л., Назарова Г. Використання методів фінансового аналізу при виконанні аудиторських процедур. *Економіка та суспільство*, № 52, 2023. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2552>

2. Ткаченко А.А., Подзігун Я.В., Кулик Ю.М. Удосконалення аналізу фінансового стану на українських підприємствах: проблеми та шляхи їх вирішення URL: <http://ven.chdtu.edu.ua/article/view/206258>
3. Бегун С. Особливості аналізу фінансового стану підприємства в умовах воєнного стану URL: <https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/article/view/775>
4. Шестерняк М.М., Пастернак М.В. До питання оцінки фінансового стану. *The 8th International scientific and practical conference "Distance learning in universities and modern problems"* (November 07-10, 2023) Budapest, Hungary. International Science Group. 2023. P. 75-79
5. Ткаченко А.А., Подзігун Я.В., Кулик Ю.М. Удосконалення аналізу фінансового стану на українських підприємствах: проблеми та шляхи їх вирішення URL: <https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/1646/1/7.pdf>
6. Нагорний П., Базюк, Д. Оцінка фінансового стану як передумова ефективного управління підприємством. *Трансформаційна економіка*. №1. 2023 (01). С. 44-49.
7. Швед В.В., Омельченко О.В., Штифлюк В.В. Про деякі питання оцінки фінансового стану підприємства. *Інфраструктура ринку*. №68. 2022. С. 145-150 URL: <https://doi.org/10.32782/infrastructure68-25>

Лігоненко Л.О., доктор економічних наук,
професор, професор кафедри бізнес-економіки
та підприємництва Київський національний
економічний університет ім. В.Гетьмана
ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-5597-5487>
Потієнко О.В., аспірант кафедри бізнес-
економіки та підприємництва
Київський національний економічний
університет ім. В.Гетьмана
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4941-6766>

DOI: <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2023-28-2>

ДІАГНОСТУВАННЯ КЛІЄНТОЦЕНТРИЧНОСТІ БІЗНЕСУ : ЗМІСТ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ ПРОВЕДЕННЯ

BUSINESS CUSTOMER-CENTEREDNESS DIAGNOSTIC: CONTENT AND TOOLS FOR CONDUCTING.

Анотація. Систематизація теоретико-методичних засад діагностування клієнтоцентричності є актуальним науковим завданням, враховуючи важливість переходу до клієнтоцентричної моделі бізнесу. В статті розкрито зміст та задачі

діагностування клієнтоцентричності, визначено її місце в системі управлінської діагностики; розкриті вимоги до процесу діагностування. Розмежовано зміст оцінювання та діагностування клієнтоцентричності, визначено можливі підходи до формулювань діагностичних висновків. Запропонована класифікація методичних підходів діагностування клієнтоцентричності бізнес-організації.

Розглянуто закордонний досвід проведення оцінювання та діагностування клієнтоцентричності з використанням різних методів («метрики клієнта», аналітична платформа Custopia (Швейцарія)). Визначені проблеми та передумови використання розробленого інструментарію діагностування в Україні

Ключові слова: клієнтоцентричність, клієнтоцентрична організація, клієнтоцентрична модель бізнесу, діагностування, оцінювання, інструментарій діагностування.

Abstract. According to importance of transition to a customer-centered business model, an urgent scientific task is systematization of the theoretical and methodological foundations of diagnosing customer centricity. The article reveals the content and tasks of diagnosing customer centricity, determines its place in the management diagnostics system; reveals the requirements for the diagnostic process. The content of assessment and diagnostics of customer centricity is distinguished, possible approaches to the formulation of diagnostic conclusions are identified. We propose the classification of methodological approaches to diagnosing the client-centeredness of a business organization.

The foreign experience in assessing and diagnosing customer focus is considered. Various «customer metrics», which are traditionally used in the course of coefficient and aggregate evaluation methods, are considered. The essence of an innovative approach to diagnostics, which combines scoring, integral and graphical methods and is implemented on the analytical platform Custopia (Switzerland), is outlined.) The problems and prerequisites for the use of the developed diagnostic tools in Ukraine are identified.

Keywords: client-centeredness, client-centered organization, client-centered business model, diagnostics, assessment, diagnostic tools.

Постановка проблеми. У 1909 році підприємець Гаррі Гордон Селфрідж відкрив лондонський універмаг Selfridge & Co. зі словами «Клієнт завжди правий». З того часу цей вислів став крилатим. Компанії використовують його як керівний принцип (філософію) свого відношення до клієнта.

З середини 20 сторіччя важливість налагодження довгострокових позитивних відносин з клієнтом, врахуванням його вимог, проблем, інтересів в процесі створення продуктів та проектування бізнес-моделі визнається як науковцями, так і підприємцями та керівниками бізнес-структур та організацій. Необхідність бути клієнтоцентричними, тобто ставити клієнта в центр усіх своїх бізнес-процесів (а не тільки суто процесів обслуговування), стратегій, планів та проєктів розглядається усіма як аксіома (вимога, яка не потребує доказів та обговорення) забезпечення конкурентоспроможності та успішності розвитку будь-якої організації.

Це обумовлює необхідність обґрунтування теоретико-методичних засад клієнтоцентричної моделі бізнесу, розроблення інструментарію трансформації діючих господарюючих суб'єктів в клієнтоцентричну організацію. Однією з складових цього процесу (який буде визначати усі подальші кроки та пріоритетні напрями зусиль) є проведення управлінської діагностики клієнтоцентричності організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика клієнтоцентричності («Customer Centricity») вже більш як 20 років знаходиться в полі зору науковців різних країн світу, свідченням чого є чисельні публікації з використанням даного терміну.

В закордонних дослідженнях клієнтоцентричність визначається як постановка інтересів клієнтів у центр дій фірми (Sheth Jagdish N., Rajendra S. Sisodia, and Arun Sharma (2000) [1], Shah Denish, Roland T. Rust, A. Parasuraman, Richard Staelin, and George S. Day (2006) [2], Gummesson Evert (2008) [3,4], Burmann Christoph, Jörg Meurer and Christopher Kanitz (2011) [5], яка може бути досягнута шляхом: впровадження орієнтованих на клієнта організаційних структур (Galbraith, Jay R. (2005) [6]; Shah, Denish, Roland T. Rust, A. Parasuraman, Richard Staelin, and George S. Day.(2006) [7] рік; Lamberti, Lucio. (2013) [8]; інформаційних технологій, орієнтованих на клієнта (наприклад, Wagner and Majchrzak (2006) [9]; Waisberg, Daniel, and Avinash Kaushik (2009) [10], маркетингових стратегій, орієнтованих на клієнта (Sheth Jagdish N., Rajendra S. Sisodia, and Arun Sharma (2000) [11], Gurău, Ranchhod i Hackney (2003) [12]; Lenskold (2004) [13]. Термін клієнтоорієнтованість («customer-oriented») також використовується, але переважно для характеристики спрямування процесів обслуговування та маркетингу. Відмінності сфер використання двох термінів були визначені в дослідженні Репіна І.М, Потієнко О.В. (2023) [14].

Враховуючи іноземне походження терміну «клієнтоцентричність» в українському науковому полі набув поширення не зовсім коректний його переклад-клієнтоорієнтованість, що засвідчують аналіз назв та ключових слів наукових праць, опублікованих в Україні. В практично усіх наукових публікаціях порталу «Наукової періодики України» (їх близько 100) об'єктом розгляду (розгляду є клієнтоорієнтованість підприємств та організацій різних сфер діяльності (найчастіше – банків, страхових компаній, туристичних та торговельних підприємств, а також розвиток клієнтоорієнтованого підходу до розвитку окремих складових їх діяльності, найчастіше- маркетингової, логістичної, діяльності тощо, а не тільки торговельного обслуговування та сервісу.

Серед останніх робіт необхідно звернути увагу на визнання клієнтоорієнтованості новою парадигмою ведення бізнесу (Халіна В.Ю. (2018) [15]), розкриття сутності клієнтоорієнтованості організації як соціально-економічної категорії (Ковалевський В.О.(2019) [16]), визначення принципів клієнтоорієнтованої системи управління підприємством (Ковалевський В.О. (2020) [17]), наукове обґрунтування теоретичних засад клієнтоорієнтованого підходу (Завадська Д.В.

[18]). Українськими дослідниками розкрита роль клієнтоорієнтованості у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства (Каличева Н. Є. (2022) [19]); рвизначені методологічні виміри управління клаєнтоорієнтованістю підприємсва (Захаренко Д. А.(2017) [20], обґрунтовані теоретичні засади стратегічного управління підприємствами на основі клієнтоорієнтованого підходу (Боєнко О.Ю. (2021) [21], висвітлено механізм управління бізнес-процесами клієнтоорієнтованості компанії (Командровська В. Є. (2019) [22]. Тільки в праці Марченко О.С. (2021) [23] використовується коректний термін – «клієнтоцентричність», хоч по суті усі перелічені роботи стосується клієнтоцентричності, а не клієнтоорієнтованості.

Парадигма клієнтоцентричності, на наш погляд, сформувалася на базі та як результат розвитку концепцій ринкової орієнтації, маркетингу партнерських відносин, клієнтоорієнтованої інформаційної системи та клієнтоорієнтованого маркетингу; передбачає поширення їх постулатів на усі складові бізнес-моделі, набуття організаціями нового статусу» «клієнтоцентрична»; визнання клієнта найважливішою, центрально фігурою та рушійною силою розвитку бізнесу.

В Україні наукові праці, присвячені розробленню інструментарію оцінювання (діагностивання) та (або) дослідження рівня клієнтоцентричності бізнесу поодинокі. Запропонована Рябоконт Н.П (2016) [24] система показників-індикаторів ефективності клієнтоорієнтованого підходу компанії, на наш погляд, є дискусійною та не дозволяє оцінити (виміряти) клієнтоцентричність організації. Це обумовлює доцільність вивчення та систематизації напрацьованого в розвинутих країнах світу інструментарію оцінювання клієнтоцентричності організації та відкриває широке наукове поле для подальших інноваційних розробок в цій царині управлінського діагностування.

Формулювання цілей. Метою даної статті є формування теоретико-методичних основ діагностування клієнтоцентричності та систематизація напрацьовань міжнародної наукової спільноти до її проведення.

Визначена мета обумовлює наступні завдання дослідження: 1) розкрити зміст, задачі та призначенні діагностування клієнтоцентричності як складової та специфічного виду управлінської діагностики; 2) провести класифікацію підходів до оцінювання та діагностування клієнтоцентричності; 3) довести до української наукової спільноти приклади найкращої іноземної практики проведення діагностування клієнтоцентричності бізнес-організацій.

Актуальність обраної теми обумовлена важливістю систематизації теоретико-методологічних засад діагностики клієнтоцентричності сбуєтків господарювання з акцентом на формування інформаційної бази процесу їх трансформації в клієнтоцентричні організації. Результати таких досліджень мають стати підґрунтям для розробки методів та заходів управлінського впливу, визначення пріоритетних напрямів зусиль.

Вклад основного матеріалу. Базуючись на наявних наукових та навчальних матеріалах з проблематики управлінської діагностики, ми пропонуємо ідентифікувати зміст, задачі та призначення діагностування клієнтоцентричності наступним чином.

Діагностування клієнтоцентричності є одним з різновидів такого напрямку управлінської діагностики як стейкхолдерська (привабливість організації для її стейкхолдерів). Даний вид управлінського діагностування виокремлюється нами поряд з операційним, фінансовим та організаційним діагностуванням та охоплює крім клієнтоцентричності такі інтегральні об'єкти діагностичних досліджень як : кредитоспроможність, інвестиційна привабливість, соціальна та податкова відповідальність.

Діагностування клієнтоцентричності – це дослідницька діяльність, спрямована на розроблення методології, проведення оцінювання рівня клієнтоцентричності та ідентифікацію стану клієнтоцентричності бізнес-організацій, визначення внутрішніх та зовнішніх факторів, які їх обумовлюють, а також пріоритетних напрямів зусиль, спрямованих на їх підвищення.

Дослідження має базуватися на результатах: зовнішнього оцінювання (з боку клієнтів), яке віддзеркалює їх сприйняття клієнтоцентричності організації в розрізі різних видів прояву та сприйняття, а також внутрішнє оцінювання (з боку співробітників бізнес-організацій), яке дозволяє виявити передумови та прояви певного відношення до клієнтів. Саме такий підхід дозволяє всебічно оцінити цей складний об'єкт діагностування, сформулювати адекватні висновки та рекомендації.

Необхідно розмежовувати процеси оцінювання та діагностування клієнтоцентричності. Оцінювання рівня клієнтоцентричності (в розрізі окремих бізнес-процесів, груп персоналу, проявів, сприйняття тощо) є одним з етапів процесів діагностування, його інформаційною основою. Діагностування не обмежується оцінюванням рівня клієнтоцентричності: на основі спеціально розробленої методології та сформованої інформаційної бази (проведення динамічного аналізу, порівняння з найкращими бізнес-практиками) мають бути сформульовані діагностичні висновки щодо стану (рівня зрілості) клієнтоцентричності як інтегральної характеристики.

Діагностування клієнтоцентричності має бути налагоджено на постійній основі, проводиться періодично та використовуватися для прийняття відповідних управлінських рішень стратегічного, тактичного та операційного рівнів.

Проведений огляд наукової літератури з проблематики клієнтоцентричності дозволяє констатувати, що в теперішній час наявні різні методичні підходи до її здійснення, що обумовлює потребу в їх систематизації. Пропонується виокремити наступні класифікаційні ознаки :

1. Залежно від об'єкта оцінювання можуть бути виокремлені методичні підходи, які передбачають оцінювання : 1) клієнтоцентричності персоналу організації (перш за все торговельного, «фронт-офіс»); 2) маркетингового комплексу (системи продажу, сервісів та післяпродажного обслуговування); 3) організації (бізнес-культури, бізнес-моделі, бізнес-організації в цілому).

2. Залежно від суб'єктів оцінювання діагностування може базуватися на результатах опитувань (інтерв'юванні): 1) споживачів (покупців) бізнес-організації – зовнішнє оцінювання; 2) працівників бізнес-організації (різного рівня або цілеспрямовано- торговельного, оперативного персоналу чи керівного складу) – внутрішнє оцінювання; 3) різних стейкхолдерів як споживачів, так і працівників організації, а також її зовнішніх партнерів в логістичних каналах створення цінності .

3. Залежно від інформаційного забезпечення процесу оцінювання можуть бути виокремлені методичні пропозиції, які передбачають використання для отримання необхідних відомостей: 1) спеціально організованих опитувань чи інтерв'ю з цільовою аудиторією (суб'єктивні оціночні судження); 2) кількісної інформації щодо проведення певних дій споживачами (клієнтами) – наприклад, повторні покупки, зростання обсягу та частоти покупок, надання рекомендації іншим споживачам(клієнтам), відгуків (негативних та позитивних) тощо.

4. залежно від інструментарію, який використовується, діагностування клієнтоцентричності може відбуватися на основі таких методів як: коефіцієнтний; агрегатний; бальний; інтегральний, графічний тощо.

Зупинимось більш детально на характеристиці окремих методичних прийомів оцінювання клієнтоцентричності бізнес-організацій, базуючись на іноземному досвіді їх застосування.

Коефіцієнтний та агрегатний методи оцінювання клієнтоцентричності є найстарішими за терміном використання та відносяться до «класики» оцінювання ставлення споживачів до компанії чи бренду. Передбачають оцінювання різноманітних показників обслуговування («метрики» клієнтів), тобто спеціально сконструйованих показників вимірювання задоволеності клієнтів окремої бізнес-організації (компанії) або окремих складових клієнтського досвіду (взаємодії між клієнтом та компанією) (табл.1).

Таблиця 1

«Метрики клієнтів», які використовується для оцінювання клієнтоцентричності

Назва показника	Зміст та методика розрахунку
1	2
1. Задоволеність клієнтів (CSAT- Customer Satisfaction)	Відсоток задоволених клієнтів. Визначається на основі відповіді респондентів на одно чи декілька запитань, які стосуються певної частини клієнтського досвіду, за 5-ти бальною шкалою. Розраховується як кількість задоволених клієнтів (тих, хто відповів 4 і 5) / кількість відповідей на опитування) x 100.
2. Оцінка зусиль клієнтів (CES)	Суб'єктивна оцінка зусиль клієнта по вирішенню певної проблеми- придбання/повернення продукту або отримання відповіді на запитання. Оцінюється за результатами відповіді на запитання запитасте: «За шкалою від 1 до 7, скільки зусиль було витрачено, щоб отримати відповідь на ваше запитання?». Одиничні оцінки використовуються для обчислення середнього балу.

1	2
3. Чистий бал промодуера (NPS- Net Promoter Score)	Показник задоволеності, який використовується в програмах взаємодії з клієнтами, та вважається «золотим стандартом» взаємодії з клієнтами. Оцінки NPS здійснюються за допомогою опитування з одним запитанням і відповіддю від 0 до 10. Клієнти поділяються на промодуерів (оцінка 9 або 10), пасивних (оцінка 8 або 9) і недобррозичливих (оцінка 0-6). Бал NPS обчислюється так: відсоток недобррозичливих – відсоток промодуерів
4. Показники соціальних мереж	Оцінює типи зворотного зв'язку з клієнтами, отримані за допомогою соціальних мереж. Об'єктом вимірювання є кількість окремих типів зворотного зв'язку, їх частка в загальній кількості: згадування бренду, негативні коментарі, технічні питання або запитання щодо облікового запису, кількість питань, на які не знайдена за допомогою інших допоміжних матеріалів
5. Інтенсивність (швидкість) відтоку	Вимірює інтенсивність відтоку (втрати) клієнтів за останні 12 місяців по відношенню до середньої кількості клієнтів за той же період. В якості відтоку розглядається відмова від повторних покупок та(або) зменшення суми купівель.
6. Час першої відповіді	Тривалість очікування реакції організації на запит чи проблему клієнта (хвилини/години/дні). Обчислюється за алгоритмом: Час першої відповіді – час запиту клієнта.
7. Загальна роздільна здатність	Частота вирішення проблем клієнтів в загальній кількості звернень клієнтів. Обчислюється за алгоритмом: загальна кількість запитів (звернень) / кількість запитів (звернень), які закінчилися розв'язанням проблеми клієнта.
8. Коефіцієнт розв'язання першого контакту	Вимірює, скільки інцидентів (запитів клієнтів) вимагає лише одного контакту від клієнта. Розраховується за алгоритмом: кількість інцидентів, вирішених під час першого контакту / загальна кількість інцидентів.
9. Кількість звернень клієнтів	Відстеження динаміки цієї метрики може виявити перші симптоми проблем. Особливою уваги заслуговує різке зростання після певної події (новий продукт чи сервіс) чи зміни певних процесів.
10. Середній час обробки звернення	Середній показник тривалості роботи над зверненням одного клієнта. Проблемним вважається як його велике значення, так і збільшення в динаміці.

Джерело: узагальнено авторами на основі [25, 26]

Метрики клієнтів дозволяють відповісти на ряд важливих питань. Наскільки ключові повідомлення про бренд, продукт або послугу відповідають потребам клієнтів? Що насправді думають про компанію її клієнти? Наскільки легко клієнтам взаємодіяти з бізнес-організацією? Наскільки ефективні спроектовані процеси продажів та обслуговування клієнтів? Наскільки добре працюють групи підтримки, щоб надавати першокласне обслуговування (сервіс) для клієнтів? Відповіді на ці та інші питання дозволяють прогнозувати чи будуть клієнти купувати більше та частіше, позитивно реагувати на бренд і підтримувати його.

Найбільш визнаною в світовій практиці метрикою є чистий бал промодуера (NPS). В [27] представлено детальний опис змісту, методика розрахунку та приклади

інтерпретації, переваги та обмеження. Як зазначено [28] цей діагностичний інструмент використовують такі потужні та конкурентоздатні компанії як Apple, Allianz, Philips, GE, Facebook, LEGO або eBay. Використовуючи цей інструмент, компанії оцінюють лояльність клієнтів, ентузіазм, відданість і залучення та надихають недоброзичливців, які перетворюються на промоутерів їх бізнесу, що сприяє трансформації в клієнтоцентричну організацію.

Розглянуті метрики мають використовуватися на систематичній основі, що створює інформаційні передумови для формування діагностичних висновків залежно від рівня чи динаміки відповідної метрики, а також можуть використовуватися для формування інтегральної оцінки – стан клієнто-центричності. Проте це потребує розроблення окремої методики агрегування.

Незважаючи на позитивний досвід використання NPS та інших метрик та індикаторів, які оцінюють різні прояви клієнтоцентричності (класичні підходи), сьогодення вимагає продовження пошуків та розробку більш інноваційних та комплексних методів вимірювання. Діджиталізація допомагає полегшити та прискорити процедуру отримання необхідної інформації щодо досягнутого рівня та ідентифікації стану клієнтоцентричності. наявних слабких місць та пріоритетів подальшого удосконалення.

Прикладом такого інноваційного підходу є цілісна аналітична платформа для оцінки, перегляду та підвищення клієнтоцентричності організацій, яка розроблена Люцерським університетом прикладних наук і мистецтв (Швейцарія) та запущена у травні 2023 р на аналітичній платформі (в межах консалтингового проекту) Custopia [29].

З метою забезпечення цілісної оцінки клієнтоцентричності організації використовуються два методи вимірювання, які в сукупності формують клієнтоцентричний радар (CC Radar): 1) ступінь внутрішньої орієнтованості на клієнта (співробітників) вимірюється за допомогою оцінювання – CC-Score; 2) ступінь зовнішнього сприйняття (клієнтами) клієнтоцентричності організації шляхом розрахунку CI-Score.

Поєднання в діагностичному інструменті 2-х моделей оцінювання (CC-Score та CI-Score), дозволяє виявити розбіжності (розриви) між внутрішнім та зовнішнім оцінюванням клієнтоцентричності. Це надає цінну інформацію про те, в яких сферах взаємодії з клієнтами треба покращувати ситуацію та (або) в яких підсистемах організації та які зміни необхідні.

Інструмент оцінювання клієнтоцентричності співробітників компаній – Customer Centricity Score™ (CCScore) [30,31] являє собою узагальнення внутрішніх оцінок- точок зору співробітників щодо того, наскільки клієнтоцентричною є їхня компанія. Розраховується на основі бальної оцінки згоди /не згоди з 15-ти емпірично визначеними твердженнями (факторами клієнтоцентричності), які інтегруються в 3 тематичні групи: Лідерство, Співпраця та Впровадження (реалізація). Зміст визначених вимірів та перелік факторів, які враховуються при їх оцінюванні, відображає табл. 2.

Ключові характеристики методології визначення CCScore.

Лідерство	Співпраця	Реалізація
Керівництво створює базові умови для того, щоб орієнтація на клієнта жила в усій організації.	Продуманий, відкритий і толерантний підхід до всіх організаційних підрозділів забезпечує співпрацю, орієнтовану на клієнта.	Впровадження процесів і систем, орієнтованих на клієнта, створює відповідні пропозиції та цілісну взаємодію з клієнтами.
П'ять факторів лідерства:	П'ять факторів співпраці:	П'ять факторів впровадження:
<ul style="list-style-type: none"> • визначення пріоритетів • зобов'язання • що дозволяє • відкритість • заохочення 	<ul style="list-style-type: none"> • культура помилок • наполегливість • культура навчання • міжфункціональна співпраця • взаємодія точки дотику 	<ul style="list-style-type: none"> • розуміння клієнта • досвід дизайну • інтеграція клієнтів • особиста спритність • підтримка впровадження

Джерело : систематизовано на основі [32]

Для отримання висновку щодо рівня клієнтоцентричності компанії має бути проведено репрезентативне опитування її співробітників. Розрахунок значення CCScore проводиться аналогічно показнику NPS: відсоток позитивних оцінок віднімається від відсотка негативних.

Оцінювання CCScore дозволяє досліджувати в ретроспективі ступінь клієнтоцентричності як в цілому по організації, так і розрізі окремих підрозділів, ролі/діяльності працівників, їх віку або стажу роботи; слугує інформаційною основою для розроблення стратегічних рішень щодо організаційному розвитку, виявляючи сильні та слабкі сторони клієнтоцентричності організацій..

CI-Score оцінює ступінь клієнтоцентричності організації зовнішніми стейкхолдерами- клієнтами. В перебігу опитування клієнти дають відповідь щодо 15-ти емпірично визначених факторів (критеріїв клієнтоцентричності), які узагальнюються в 3 тематичні групи: Функціональність, Індивідуальність та Емоційність. Перелік запитань опитувальника представлено в табл.3.

Опитувальник для розрахунку показника CI-Score.

Зони оцінювання	<i>Оцініть наскільки стан справ (існуюча практика) в компанії відповідає наступним твердженням: 1- Категорично не згоден – 7- Абсолютно згодний</i>
«Ентузіазм» (емоційність)	Компанія знає, як мене схвилювати. Я б пошкодував, якби компанія більше не існувала. Компанія виділяється з натовпу. Все в компанії здається цілісним Все в компанії виглядає автентично.
«Додана вартість» (індивідуальність)	Компанія чітко реагує на мої потреби. Компанія вирішує проблеми орієнтовано на вирішення. Компанія надає мені додаткову цінність. Компанія пропонує те, що мені підходить. Компанія мене підтримує.
«Базовий сервіс» (функціональність)	Компанія працює на стабільно високому рівні. Я можу покластися на компанію. Компанія ставиться до мене з повагою. Я довіряю досвіду компанії. Я знаю, що означає компанія.

Джерело : систематизовано на основі [29].

Показник CI-Score розраховується на основі результатів он-лайн опитування: клієнти відвідують веб-сайт консалтингового проекту Custoria; шукають компанію, яку хотіли б оцінити, серед інших компаній, які там зареєстровані, висловлюють свою думку про те, наскільки відповідний бізнес є клієнтоцентричним.

Клієнти оцінюють сформульовані твердження за шкалою Лайкерта: «категорично не згоден – абсолютно згодний». Опитування проводиться онлайн: клієнти відвідують веб-сайт Custoria, шукають компанію (з запропонованого переліку) і всього за кілька хвилин висловлюють свою думку про те, наскільки цей бізнес є клієнтоцентричним. Оцінка також може бути розподілена по точкам дотику і проводиться покроково, з подальшою консолідацією отриманих результатів. Окрім надання цінного зворотного зв'язку для компаній, це приносить користь і потенційним клієнтам, які можуть дізнатися про результати колективного оцінювання певної компанії та опосередковано сприяти її подальшому розвитку.

Діагностування стану клієнтоцентричності окремої компанії формується на основі порівняння показників окремої компанії з середніми значеннями по компаніям аналогічної галузі (профілю діяльності) . Така база даних була зібрана шляхом проведення Національного опитування «Наскільки швейцарські компанії та галузі орієнтовані на клієнта?» [33]. Опрацювання результатів опитування дозволило здійснити групування організацій та галузей на лідерів, адміністраторів, прагматиків та лагерів.

Отримані оцінки (CC-Score та CI-Score) консолідуються та слугують базою для діагностування рівня зрілості клієнтоцентричності організацій залежно від кількості

набраних балів: 6– Центрування; 5– Фокус; 4– Орієнтація; 3– Свідомість; 2– Прийняття; 1 – Толерантність; 0 – Незнання.

Візуалізація результатів діагностування здійснюється на інформаційній панелі Customer Centricity Hub (CC-Hub). Вона не лише демонструє наскільки клієнтоцентричною є певна організація, а й допомагає їй робити правильні висновки з рейтингів та ініціювати відповідні заходи на майбутнє. Таким чином, Custopia забезпечує 360-градусний огляд клієнтоцентричності та показує компаніям конкретні напрями (потенціал) для вдосконалення.

Висновки. Таким чином, в перебігу дослідження нами дано визначення змісту поняття «діагностика клієнтоцентричності», визначено її місце в системі управлінської діагностики; систематизовані та класифіковані підходи до її проведення з виокремленням 4-х ознак класифікації; розглянуто розроблений методичний інструментарій її проведення.

Закордонними дослідниками розроблено багатий арсенал методичних прийомів оцінювання та діагностування клієнтоцентричності, який може бути використаний українськими підприємствами та організаціями. Проте, наш погляд, наявні методичні підходи та інструменти не вільні від недоліків та не завжди забезпечують об'єктивний результат оцінювання. Методи та інструменти, розроблені іноземними дослідниками в багатьох випадках не мають необхідних передумов для використання в Україні, зокрема не проводилися всеукраїнські дослідження, які дозволяють встановити національні бенчмаркінги, виявити найкращі практики для формування діагностичних висновків. Розроблення методики діагностування клієнтоцентричності українських бізнес-організацій буде в фокусі майбутніх наукових досліджень авторів.

Список використаних джерел

1. Sheth, Jagdish N., Rajendra S. Sisodia, Arun Sharma. 2000. «The Antecedents and Consequences of Customer-Centric Marketing.» *Journal of the Academy of Marketing Science* 28 (1). P. 55-66. doi: 10.1177/0092070300281006.
2. Shah, Denish, Roland T. Rust, A. Parasuraman, Richard Staelin, and George S. Day. 2006. «The Path to Customer Centricity.» *Journal of Service Research* 9 (2):113–24. doi: 10.1177/1094670506294666.
3. Gummesson, Evert. 2008a. «Customer Centricity: Reality or a Wild Goose Chase?» *European Business Review*. 20 (4). P. 315-30. doi: 10.1108/09555340810886594
4. Gummesson, Evert. 2008b. «Extending the Service-Dominant Logic: From Customer Centricity to Balanced Centricity.» *Journal of the Academy of Marketing Science*. 36 (1). P.15-7. doi: 10.1007/s11747-007-0065-x.
5. Burmann, Christoph, Jörg Meurer, and Christopher Kanitz. 2011. «Customer Centricity as a Key to Success for Pharma.» *Journal of Medical Marketing*. 11 (1). P. 49-59.
6. Galbraith, Jay R. 2011. *Designing the Customer-Centric Organization: A Guide to Strategy, Structure, and Process*. San Francisco: Jossey-Bass.

7. Shah, Denish, Roland T. Rust, A. Parasuraman, Richard Staelin, and George S. Day. 2006. «The Path to Customer Centricity». *Journal of Service Research*. 9 (2). P. 113-24. doi: 10.1177/1094670506294666.
8. Lamberti, Lucio. 2013. «Customer Centricity: The Construct and the Operational Antecedents». *Journal of Strategic Marketing*. 21 (7). P. 588-612. doi: 10.1080/0965254X.2013.817476.
9. Wagner, Christian, and Ann Majchrzak. 2006. «Enabling Customer-Centricity Using Wikis and the Wiki Way». *Journal of Management Information Systems*. 23 (3). P. 17-43. doi: 10.2753/MIS0742-1222230302.
10. Waisberg, Daniel, and Avinash Kaushik. 2009. «Web Analytics 2.0: Empowering Customer Centricity». *The Original Search Engine Marketing Journal*. 2 (1). P. 5-11.
11. Sheth, Jagdish N., Rajendra S. Sisodia, and Arun Sharma. 2000. «The Antecedents and Consequences of Customer-Centric Marketing». *Journal of the Academy of Marketing Science*. 28 (1). P. 55-66. doi: 10.1177/0092070300281006.
12. Gurău, Călin, Ashok Ranchhod, and Ray Hackney. 2003. «Customer-Centric Strategic Planning: Integrating CRM in Online Business Systems». *Information Technology and Management*. 4 (2/3). P. 199-214.
13. Lenskold, James D. 2004. «Customer-Centric Marketing ROI». *Marketing Management*. 13 (1). P. 26-31.
14. I. Inna M. Repina, Olena V. Potienko Problem area differences in the concepts of customer centricity and customer orientation. *Механізм економічного регулювання*. № 3 (101). С. 40-49. <https://doi.org/10.32782/mer.2023.101.06>
15. Халіна В.Ю. Клієнтоорієнтованість як нова парадигма ведення бізнесу. *Економіка та держава*. 2018. № 9. С. 75-78. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2018_9_15
16. Ковалевський В.О., Юшкевич О.О. Клієнтоорієнтованість організації як соціально-економічна категорія. *Бізнес Інформ*. 2019. № 6. С. 246-251. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2019_6_
17. Ковалевський В.О., Юшкевич О.О. Принципи побудови клієнтоорієнтованої системи управління підприємством. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2020. № 5(1). С. 58-65. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2020_5\(1\)_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2020_5(1)_9)
18. Завадська Д.В. Наукове обґрунтування концептуальних аспектів клієнтоорієнтованого підходу. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки*. 2022. № 7. С. 94-111. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2022_7_12
19. Каличева Н.С., Кондратюк М.В., Григоров А.В. Роль клієнтоорієнтованості у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 80. С. 33-39. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2022_80_5

20. Захаренко Д.А. Управління клієнтоорієнтованістю підприємства: методологічний вимір. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. № 3. С. 127-134. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/estebi_2017_3_19
21. Боєнко О.Ю., Статкевич К.О. Стратегічне управління підприємством: клієнто-орієнтований підхід. *Економіка і організація управління*. 2021. Вип. 4. С. 131-144. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2021_4_14
22. Командровська В.Є., Тюрменко В.О., Чернишова Т.В. Управління бізнес-процесами клієнтоорієнтованості компанії. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 48(2). С. 62-66. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_48\(2\)_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_48(2)_13)
23. Марченко О.С. Клієнтоцентричність як основа конкурентоспроможності консалтингового бізнесу. *Економічна теорія та право*. 2021. № 1. С. 180-188. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua_etp_2021_1_23
24. Рябоконт Н.П., Мартінович В.Г. Індикатори клієнтоорієнтованого підходу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2016. Вип. 21(2). С. 104-107. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2016_21%282%29_27
25. How to create a customer-centric strategy for your business. URL: <https://www.superoffice.com/blog/how-to-create-a-customer-centric-strategy/>
26. QUALTRICSSM. The top customer service metrics to measure. URL: <https://www.qualtrics.com/experience-management/customer/service-metrics/#ces>
27. Nicoleta Valentina Florea, Dorina Antoneta Tănăsescu, Anișoara Duică (2018) Enabling Customer-Centricity and Relationship Management using Net Promoter Score *Valahian Journal of Economic Studies*
28. Reichheld F., Markey R. (2011) *The Ultimate Question 2.0: How Net Promoter Companies Thrive in a Customer-driven World*, Harvard Business Press
29. Who is behind Custopia? URL: <https://custopia.io/about-us>
30. Making customer centricity visible Increase in value through a customer-centric organization. URL: <https://www.ccscore.org/en/>
31. Promote customer centricity. URL: <https://www.start-pulse.com/en/solutions/promote-customer-centricity>
32. Why we made CCScore. URL: <https://www.start-pulse.com/media/pages/loesungen/kundenorientierung-foerdern/e55b2ec077-1625144810/ccscore-an-overview-handout-en.pdf>
33. Study Customer Centricity Score: METHODS, OFFERS, STUDIES. URL: <https://www.intervista.ch/en/study-customer-centricity-score>

*Сук П.Л., доктор економічних наук, професор
Відокремлений підрозділ Національного
університету біоресурсів і природокористування
України «Ніжинський агротехнічний інститут»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8556-7123>*

DOI: <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2023-28-3>

ОБЕРНЕНИЙ МЕТОД РОЗПОДІЛУ ВИТРАТ МАЙБУТНІХ ПЕРІОДІВ НА ОСНОВІ ІНШОГО СУКУПНОГО ДОХОДУ ПІСЛЯ ОПОДАТКУВАННЯ

THE INVERSE METHOD OF ALLOCATING DEFERRED EXPENSES BASED ON OTHER COMPREHENSIVE INCOME AFTER TAXATION

Анотація. Визначено доцільність застосування оберненого методу на основі іншого сукупного доходу після оподаткування для розподілу витрат майбутніх періодів.

Розглянуто сутність іншого сукупного доходу після оподаткування, його види та порядок розрахунку.

Запропоновано два способи обчислення оберненого методу розподілу витрат майбутніх періодів на основі іншого сукупного доходу після оподаткування: 1) із початкової суми витрат майбутніх періодів; 2) із залишкової суми витрат майбутніх періодів.

За допомогою прикладу здійснено розрахунок оберненого методу розподілу витрат майбутніх періодів на основі іншого сукупного доходу після оподаткування.

Досліджено можливість використання обернених методів розподілу витрат майбутніх періодів на основі іншого сукупного доходу після оподаткування, що відповідають видам таких доходів: 1) дооцінки (уцінки) необоротних активів; 2) дооцінки (уцінки) фінансових інструментів; 3) накопичених курсових різниць; 4) частки іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств; 5) інших видів сукупного доходу.

Ключові слова: витрати майбутніх періодів, інший сукупний дохід після оподаткування, бухгалтерський облік, фінансова звітність, методи розподілу витрат майбутніх періодів.

Abstract. The expediency of applying the inverse method based on other comprehensive income after taxation for the allocation of deferred expenses is determined.

The essence of other comprehensive income after taxation, its types and the procedure of calculation are considered.

Two ways of calculating the inverse method of allocating deferred expenses based on other comprehensive income after taxation are proposed: 1) from the initial amount of deferred expenses; 2) from the residual amount of deferred expenses.

The example is used to calculate the inverse method based on other comprehensive income after taxation.

The possibility of using inverse methods of allocating deferred expenses based on other comprehensive income after taxation, corresponding to types of such income: 1) additional assessment (markdown) of non-current assets; 2) additional assessment (markdown) of financial instruments; 3) accumulated exchange rate differences; 4) shares of other comprehensive income of associated and joint enterprises; 5) other types of comprehensive income.

Keywords: deferred expenses, other comprehensive income after taxation, accounting, financial statements, methods of allocating deferred expenses.

Постановка проблеми. Особливим видом витрат, що здійснюються у процесі діяльності підприємств є витрати майбутніх періодів (далі – ВМП). ВМП – це витрати, що виникають в одному періоді, але відносяться до доходів, що будуть отримані в наступних періодах. ВМП потребують розподілу між наступними періодами. Їх можна розподіляти за різними методами. Наприклад, для розподілу ВМП можна використовувати обернений метод на основі іншого сукупного доходу після оподаткування.

До іншого сукупного доходу відносяться доходи і витрати, які не включені до фінансових результатів підприємства, а саме: дооцінка (уцінка) необоротних активів, дооцінка (уцінка) фінансових інструментів, накопичені курсові різниці, частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств та інший сукупний дохід.

Інший сукупний дохід після оподаткування визначається відніманням від іншого сукупного доходу до оподаткування податку на прибуток, пов'язаного з іншим сукупним доходом.

Для відображення іншого сукупного доходу після оподаткування у Звіті про фінансові результати (Звіті про сукупний дохід) (форма № 2) передбачена у розділі II «Сукупний дохід» стаття «Інший сукупний дохід після оподаткування» (код рядка 2460), а у Звіті про власний капітал (форма № 4) – стаття «Інший сукупний дохід за звітний період» (код рядка 4110) [1; 2].

Відповідно до МСБО 1 «Подання фінансової звітності» [3] загальний сукупний прибуток це зміна у власному капіталі протягом періоду внаслідок операцій та інших подій, окрім тих змін, що виникли внаслідок операцій з власниками, які діють згідно з їх повноваженнями власників.

Загальний сукупний прибуток включає всі компоненти «прибутку або збитку» та «іншого сукупного прибутку».

Інший сукупний прибуток містить статті доходів або витрат (включаючи коригування перекласифікації), які не визнані у прибутку або збитку, як вимагають або дозволяють інші МСФЗ.

Компонентами іншого сукупного прибутку є:

а) зміни у надлишку переоцінки (див. МСБО 16 «Основні засоби» та МСБО 38 «Нематеріальні активи») [4; 5];

б) актуарні прибутки та збитки за програмами з визначеними виплатами, визнаними відповідно до параграфа 93А МСБО 19 «Виплати працівникам» [6];

в) прибутки та збитки, що виникають внаслідок переведення фінансової звітності закордонної господарської одиниці (див. МСБО 21 «Вплив змін валютних курсів») [7];

г) прибутки та збитки від інвестицій в інструменти власного капіталу, оцінені за справедливою вартістю з відображенням результату переоцінки в іншому сукупному прибутку відповідно до параграфа 5.7.5 МСБО 9 «Фінансові інструменти» [8];

г) ефективна частка прибутків та збитків за інструментами хеджування при хеджуванні потоків грошових коштів (див. МСБО 39 «Фінансові інструменти: визнання та оцінка») [9];

д) для окремих зобов'язань, призначених як такі, що оцінюються за справедливою вартістю з відображенням результату переоцінки у прибутку або збитку, величина зміни справедливої вартості, що відноситься до змін кредитного ризику зобов'язання (див. параграф 5.7.7 МСБО 9) [8].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання використання методів розподілу ВМП хоча і описані в літературних джерелах, але вони недостатньо висвітлені і потребують подальшого вивчення та розгляду в наукових дослідженнях.

Мета – довести необхідність застосування для розподілу ВМП оберненого методу амортизації необоротних активів на основі іншого сукупного доходу після оподаткування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розрахунок оберненого методу розподілу ВМП на основі іншого сукупного доходу після оподаткування здійснюється із методу розподілу ВМП на основі іншого сукупного доходу після оподаткування, а суми проставляються у оберненій послідовності: перший рік – у останній, другий – у передостанній і т.д.

При визначенні річної суми розподілу ВМП за методом на основі іншого сукупного доходу після оподаткування необхідно суму розподілу ВМП помножити на коефіцієнт розподілу ВМП, який обчислюється діленням фактичного або планового обсягу іншого сукупного доходу після оподаткування за окремі періоди на плановий обсяг іншого сукупного доходу після оподаткування за увесь період.

Інший сукупний дохід після оподаткування вираховується за формулами:

$$\text{ІСДПО} = \text{ІСДДО} - \text{ПППСД},$$

де ІСДПО – інший сукупний дохід після оподаткування; ІСДДО – інший сукупний дохід до оподаткування; ПППСД – податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом.

$$\text{ПППСД} = (\text{ІСДДО}) \times 18\%,$$

де ПППСД – податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом; ІСДДО – інший сукупний дохід до оподаткування; 18% – ставка податку на прибуток.

Розподіл ВМП за методом на основі іншого сукупного доходу після оподаткування обчислюється за формулами:

$$PCPBM\Pi = CPBM\Pi \times KPB\Pi,$$

де PCPBM\Pi – річна сума розподілу ВМП; CPBM\Pi – сума розподілу ВМП; KPB\Pi – коефіцієнт розподілу ВМП.

$$KPB\Pi = OICD\Pi : POICD\Pi,$$

де OICD\Pi – плановий або фактичний обсяг іншого сукупного доходу після оподаткування за окремі періоди; POICD\Pi – плановий обсяг іншого сукупного доходу після оподаткування за увесь період.

Можна використовувати інший варіант розподілу ВМП за методом на основі іншого сукупного доходу після оподаткування:

$$PCPBM\Pi = OICD\Pi \times KPB\Pi;$$

$$KPB\Pi = CPBM\Pi : POICD\Pi.$$

Метод розподілу ВМП на основі іншого сукупного доходу після оподаткування можна розраховувати за двома способами: 1) від початкової суми ВМП; 2) від залишкової суми ВМП.

Розподіл ВМП можна здійснювати за різними оберненими методами на основі іншого сукупного доходу після оподаткування відповідно до видів таких доходів: 1) дооцінки (уцінки) необоротних активів; 2) дооцінки (уцінки) фінансових інструментів; 3) накопичених курсових різниць; 4) частки іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств; 5) інших видів сукупного доходу [1; 2].

Визначимо два способи обчислення методу розподілу ВМП на основі іншого сукупного доходу після оподаткування на прикладі.

Приклад. Сума ВМП становить 54000 грн, термін розподілу – 5 років. Вирахувано, що за цей період буде отримано 184000 грн іншого сукупного доходу після оподаткування, у тому числі: за 1-й рік – 80000 грн, за 2-й рік – 54000 грн, за 3-й рік – 23000 грн, за 4-й рік – 17000 грн, за 5-й рік – 10000 грн.

Вирахуємо коефіцієнт розподілу ВМП: за 1-й рік – 0,4348 (80000 : 184000 = 0,4348), за 2-й рік – 0,2935 (54000 : 184000 = 0,2935), за 3-й рік – 0,1250 (23000 : 184000 = 0,1250), за 4-й рік – 0,0924 (17000 : 184000 = 0,0924), за 5-й рік – 0,0543 (10000 : 184000 = 0,0543).

В табл. 1 сформовано показники, щодо розрахунку 1-го способу методу розподілу ВМП на основі іншого сукупного доходу після оподаткування, а в табл. 2

відображено результати визначення 1-го способу оберненого методу розподілу ВМП на основі іншого сукупного доходу після оподаткування.

Таблиця 1

Перенесення ВМП на наступні періоди за методом на основі іншого сукупного доходу після оподаткування (1-й спосіб (від початкової суми ВМП))

Строк розподілу, рік	Сума розподілу ВМП, грн	Інший сукупний дохід після оподаткування, грн	Коефіцієнт розподілу ВМП	Річна сума розподілу ВМП, грн
1	54000	80000	0,4348	23479
2	54000	54000	0,2935	15849
3	54000	23000	0,1250	6750
4	54000	17000	0,0924	4990
5	54000	10000	0,0543	2932
х	Разом	184000	1	54000

[авторська розробка]

Таблиця 2

Перенесення ВМП на наступні періоди за оберненим методом на основі іншого сукупного доходу після оподаткування (1-й спосіб (від початкової суми ВМП))

Строк розподілу, рік	Сума розподілу ВМП, грн	Інший сукупний дохід після оподаткування, грн	Коефіцієнт розподілу ВМП	Річна сума розподілу ВМП, грн
1	54000	10000	0,0543	2932
2	54000	17000	0,0924	4990
3	54000	23000	0,1250	6750
4	54000	54000	0,2935	15849
5	54000	80000	0,4348	23479
х	Разом	184000	1	54000

[авторська розробка]

З табл. 1 і 2 видно, що при використанні 1-го способу простого і оберненого методів на основі іншого сукупного доходу після оподаткування ВМП кожного року списувались із початкової суми, а тому повністю розподілились за 5 років.

В таблиці 3 розкрито обрахунок 2-го способу методу розподілу ВМП на основі іншого сукупного доходу після оподаткування, а в таблиці 4 відображено обчислення 2-го способу оберненого методу розподілу ВМП на основі іншого сукупного доходу після оподаткування.

Таблиця 3

Перенесення ВМП на наступні періоди за методом на основі іншого сукупного доходу після оподаткування (2-й спосіб (від залишкової суми ВМП))

Строк розподілу, рік	Сума розподілу ВМП, грн	Інший сукупний дохід після оподаткування, грн	Коефіцієнт розподілу ВМП	Річна сума розподілу ВМП, грн
1	54000	80000	0,4348	23479
2	30521	54000	0,2935	8958
3	21563	23000	0,1250	2695
4	18868	17000	0,0924	1743
5	17125	10000	0,0543	17125
х	Разом	184000	1	54000

[авторська розробка]

Таблиця 4

Перенесення ВМП на наступні періоди за методом на основі іншого сукупного доходу після оподаткування (2-й спосіб (від залишкової суми ВМП))

Строк розподілу, рік	Сума розподілу ВМП, грн	Інший сукупний дохід після оподаткування, грн	Коефіцієнт розподілу ВМП	Річна сума розподілу ВМП, грн
1	17125	10000	0,0543	17125
2	18868	17000	0,0924	1743
3	21563	23000	0,1250	2695
4	30521	54000	0,2935	8958
5	54000	80000	0,4348	23479
х	Разом	184000	1	54000

[авторська розробка]

З даних табл. 3 і 4 можна побачити, що застосування 2-го способу простого і оберненого методів розподілу ВМП на основі іншого сукупного доходу після оподаткування не дає змогу повністю розподілити ВМП, а їх залишкова сума відповідно в останньому (табл. 3) і першому (табл. 4) роках списується у витрати періоду.

Висновки. Таким чином, для розподілу ВМП можна використовувати обернений метод на основі іншого сукупного доходу після оподаткування.

Щоб його розрахувати, спочатку потрібно визначити розподіл ВМП за методом на основі іншого сукупного доходу після оподаткування і суми переставити у зворотній послідовності.

Можна використовувати різні обернені методи розподілу ВМП залежно від видів іншого сукупного доходу після оподаткування, а саме: 1) дооцінки (уцінки) необоротних активів; 2) дооцінки (уцінки) фінансових інструментів; 3) накопичених курсових різниць; 4) частки іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств; 5) інших видів сукупного доходу [1; 2].

Існує два способи розрахунку оберненого методу розподілу ВМП на основі іншого сукупного доходу після оподаткування: 1) від початкової суми ВМП; 2) від залишкової суми ВМП.

Список використаних джерел

1. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»: Наказ Міністерства фінансів України. № 73. (2013). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text>.
2. Методичні рекомендації щодо заповнення форм фінансової звітності: Наказ Міністерства фінансів України. № 433. (2013). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0433201-13/conv#Text>.
3. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 1 «Подання фінансової звітності». 2012. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_013#Text.
4. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 16 «Основні засоби». 2012. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_014#Text.
5. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 38 «Нематеріальні активи». 2012. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_050#Text.
6. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 19 «Виплати працівникам». 2012. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_011.
7. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 21 «Вплив змін валютних курсів». 2012. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_022#Text.
8. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 9 «Фінансові інструменти». 2012. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_016#Text.
9. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 39 «Фінансові інструменти: визнання та оцінка». 2013. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_015.

Чеснік Н.М., кандидат економічних наук,
викладач економіки та менеджменту
ВСП «Вінницький фаховий коледж НУХТ»,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6576-1642>

DOI: <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2023-28-4>

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ВИКОРИСТАННЯ ТЕПЛОВОЇ ЕНЕРГІЇ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

IMPROVING THE EFFICIENCY OF PROCESS MANAGEMENT IN THE USE OF THERMAL ENERGY AT ENTERPRISES IN THE FOOD INDUSTRY

Анотація. У статті здійснено дослідження використання енергетичних ресурсів, зокрема, теплової енергії на підприємствах харчової промисловості. Описані

проблеми енергоефективності, зазначені напрями підвищення ефективності використання пари на підприємствах харчової промисловості. Перераховано виробничі процеси на підприємствах харчової промисловості, де використовується теплова енергія. Запропоновані шляхи підвищення ефективності управління процесом використання теплової енергії на підприємствах харчової промисловості.

Ключові слова: теплова енергія, ефективність виробництва, енергозбереження, харчова промисловість, енергоефективність.

Abstract: The article investigates the process of utilizing energy resources, specifically thermal energy, in enterprises within the food industry. The production processes in food industry enterprises that involve the use of thermal energy are identified. Energy efficiency problems are described, and directions for improving the efficiency of steam utilization in food industry enterprises are highlighted. Various approaches to enhancing the management efficiency of the thermal energy utilization process in food industry enterprises are proposed.

Keywords: thermal energy, production efficiency, energy conservation, food industry, energy efficiency.

Постановка проблеми На сучасному етапі розвитку харчової промисловості постає нагальна необхідність вдосконалення управління процесом використанням енергії, зокрема, теплової енергії на підприємствах даного сектору. Зростання обсягів виробництва та розширення асортименту продукції вимагають ефективного використання енергетичних ресурсів, зокрема теплової енергії, що є необхідною складовою багатьох виробничих процесів.

Проблеми енергоефективності на підприємствах харчової промисловості включають неоптимальне використання теплової енергії, великі витрати ресурсів на виробництво пари та неефективність управління цим процесом. Внаслідок цього виникають зайві витрати енергії та збільшення витрат на опалення і виробництво гарячої води і пари, що негативно впливає на економічні показники підприємств.

Однією з ключових проблем є відсутність системного підходу до управління енергетичними ресурсами, який би враховував специфіку виробництва в харчовій промисловості. Також важливо вирішити питання вдосконалення технологій використання теплової енергії та впровадження сучасних енергозберігаючих рішень для оптимізації процесів на підприємствах харчової промисловості.

Отже, вирішення проблеми підвищення ефективності управління процесом використання теплової енергії на підприємствах харчової промисловості стає актуальним завданням з метою забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності даного сектору економіки [3, с.123].

Формулювання цілей. Мета статті полягає у дослідження використання енергетичних ресурсів, зокрема, теплової енергії на підприємствах харчової промисловості та формування шляхів підвищення ефективності управління процесом використання теплової енергії на підприємствах вказаної галузі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню питань енергетичного менеджменту в харчовій промисловості присвячені праці таких науковців як Бевз В.В., Климчук О. В., Онищенко Я.Д., Замулко А.І. та інших.

Виклад основного матеріалу Світові цінові тенденції на енергетичні ресурси є не стійкими, а політична, економічна, екологічна нестабільність роблять планування споживання енергії складним завданням.

Великий частка застарілих основних засобів у харчовій промисловості та відсутність їхнього відновлення призводять до неефективності у використанні енергетичних ресурсів та збільшенні енергомісткості виробництва. Це сприяє небезпеці та ризикам для економіки окремих підприємств та національної економіки загалом.

Вказані проблеми знаходять своє відображення в різних складових елементах:

1. Екологічна складова неефективного використання енергії є важливим аспектом, оскільки вона впливає на природне середовище та здоров'я людей. Неефективне використання енергоресурсів може мати кілька екологічних наслідків:

- Використання енергії, особливо з використанням вугільного, нафтового чи газового палива, може супроводжуватися викидами парникових газів, таких як вуглекислий газ (CO₂) та інших забруднюючих речовин. Це призводить до змін клімату та погіршення якості атмосфери.

- Для виробництва енергії часто використовують природні ресурси, такі як вугілля, нафта, газ, які вилучаються з природи. Експлуатація цих ресурсів може призводити до деградації екосистем, втрати біорізноманіття та інших негативних екологічних наслідків.

- Деякі види енергетичних технологій, наприклад, ті, що використовують великі водоймища для гідроенергетики, можуть призводити до змін в екосистемі річок та водосховищ, включаючи затоплення значних площ і вплив на рибний запас.

- Виробництво енергії також пов'язане з утворенням відходів, які можуть бути небезпечними для довкілля.

2. Організаційний аспект – зниження конкурентоспроможності вітчизняного виробництва як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку може призвести до зменшення реальних доходів населення та погіршення показників економічної безпеки України, збільшуючи залежність від постачальників енергоресурсів.

3. Економічний аспект – зростання цін на енергоресурси призводить до збільшення витрат на виробництво у секторах економіки, які залежать від цих ресурсів, що може вплинути на сукупні витрати на виробництво.

4. Соціальний аспект – підвищення цін на енергоресурси може спричинити зростання цін на товари та послуги, що в свою чергу призводить до зниження реальних доходів громадян.

На підприємствах харчової промисловості використовується значна кількість теплової енергії у виробництві, зокрема, теплової енергії у формі пари або гарячої води. Велика частина теплової енергії може бути отримана у котельні, де проводиться спалювання палива, щоб створити пар або гарячу воду для використання у процесах

обробки та виробництва. Теплова енергія використовується для обігріву чи підтримки необхідних температур у різних технологічних процесах, таких як випічка, варіння, сушка, стерилізація тощо.

Теплова енергія використовується у харчовій промисловості у виробничих процесах, зокрема:

- у виробництві рослинних олій теплова енергія використовується у вигляді пару і гарячої води для дистиляції, очистки та стерилізації. Для генерації пару часто використовується додатковий котел;

- у виробництві молочних продуктів використовується гаряча вода і пар для технологічних цілей;

- при переробці фруктів та овочів теплова енергія у вигляді пару і гарячої води використовується для переробки, прибирання та стерилізації, для нагрівання та охолодження продукції;

- у кондитерському виробництві теплова енергія використовується для нагрівання та охолодження продукції;

- у виробництві хлібобулочних виробів теплова енергія використовується для дозрівання тіста, випічки продукції, для нагрівання гарячої води, очистки і стерилізації;

- у процесі переробки продуктів птахівництва теплова енергія використовується у вигляді пари і гарячої води, використовується для очистки, стерилізації і переробки нехарчової сировини;

- у процесі переробки м'яса теплова енергія використовується для очистки, стерилізації і переробки нехарчової тваринницької сировини [2].

Для підвищення ефективності використання пари на підприємствах харчової промисловості слід вжити наступні кроки:

1. Отримання об'єктивної інформації, отримання точних даних про використання палива та тепла на підприємстві, включаючи втрати теплової енергії та їх причини.

2. Розроблення конкретного плану першочергових заходів з метою зменшення втрат теплової енергії на 10-15% з терміном окупності 1,5-2 роки.

3. Збір інформації про доступне енергоефективне обладнання, його вартість та можливих постачальників [1].

Підвищення ефективності використання парового обладнання можна досягти за допомогою таких заходів:

1. Встановлення конденсатодвідних вузлів. За допомогою цього заходу можна підняти коефіцієнт корисної дії (ККД) паровикористовуючого обладнання на 5-10%.

2. Повернення конденсату та використання пари вторинного скипання. Ця ініціатива може принести очікуваний ефект у розмірі 3-5%.

3. Поліпшення якості пари. Покращення якості пари може відзначитися ефектом у 1,0-2,0%.

4. Автоматичне регулювання параметрів пари та технологічних процесів. Використання автоматичного регулювання може призвести до покращення ККД на рівні 3-5%.

5. Усунення витоків пари, конденсату та гарячої води. Цей захід може мати очікуваний ефект в розмірі 0,5-1,0% [5].

Ці заходи спрямовані на оптимізацію роботи парових котлів та покращення його продуктивності.

В результаті обстеження та енергетичних аудитів, що проводились на промислових підприємствах, часто виявлялось неефективне використання паровикористовуючого устаткування. Це вказує на необхідність його ремонту та модернізації для покращення ефективності та оптимізації енергетичних ресурсів.

При великих витратах на теплову енергію часто виникає ситуація, коли керівний персонал підприємств не має точної інформації щодо реальних втрат теплової енергії і не орієнтується у питаннях енергозбереження та в сучасному обладнанні, ефективному використанні пари та власних резервах енергозбереження.

Досвід фахівців-експертів вказує, що при існуючих умовах можна реально зменшити витрати на теплову енергію на 10-15%, не витрачаючи значних коштів на капітальні вкладення [5].

Деякі підприємства можуть вирішити це завдання за допомогою когенераційних систем, які одночасно виробляють теплову та електричну енергію. Це дозволяє оптимізувати використання енергоресурсів та досягти більш ефективного використання енергії.

Експлуатація альтернативних джерел теплової енергії, таких як сонячна теплова енергія чи геотермальна енергія, представляє собою один з найбільш перспективних напрямків для деяких підприємств [5].

Використання таких методів збереження теплової енергії сприяє не лише ефективнішому функціонуванню підприємств, але й може значно знизити витрати на енергію та мінімізувати негативний вплив на довкілля.

Висновки Здійснення ефективного управління процесом використання теплової енергії на підприємствах харчової промисловості є важливим завданням для забезпечення сталості та економічної ефективності виробництва. Виходячи з результатів дослідження, можна визначити ряд ключових напрямків для підвищення ефективності управління тепловою енергією:

- Оцінка та моніторинг. Надійна система оцінки та моніторингу витрат теплової енергії дозволяє керівництву отримувати об'єктивну інформацію про ефективність використання ресурсів.
- Планування заходів. Розробка конкретного плану заходів, що передбачає першочергові завдання зі зниження втрат теплової енергії, дозволяє досягти конкретних результатів із мінімальними капітальними витратами.
- Використання новітнього енергоефективного устаткування сприятиме покращенню технологічних процесів та зменшенню витрат.

• Впровадження сучасних технологій, таких як сонячна теплова енергія чи геотермальна енергія, внаслідок свого екологічного та економічного потенціалу, сприяють підвищенню сталості та зменшенню енергозалежності.

Таким чином, ефективне управління використанням теплової енергії в харчовій промисловості вимагає комплексного підходу, планування та постійного впровадження інноваційних рішень для досягнення оптимального балансу між економічними та екологічними аспектами виробництва.

Список використаних джерел

1. Бевз В.В. Розвиток механізму енергозбереження на підприємствах харчової промисловості URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1309/3/r1azvitie.pdf> (дата звернення: 9.12.2023)
2. EBRD Керівництво по екологічних і соціальних питаннях URL: <https://www.ebrd.com/downloads/policies/environmental>
3. Климчук О.В. Пріоритети розвитку енергетичної політики в світі та Україні. *Збірник наукових праць ВНАУ*. Серія: Економічні науки, № 1 (56). 2019. С. 123-128.
4. Онищенко Я.Д., Замулко А.І. Системний підхід в енергетичному менеджменті як аналітичний засіб для оцінювання енергоємних процесів на підприємствах харчової промисловості України *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2020. Т. 26. № 2. С. 131-13
5. Підвищення ефективності паровикористання на підприємствах харчової промисловості URL: <https://patriot-nrg.com/content/pidvyshchennya-efektyvnosti-parovykorystannya-na-pidpryyemstvah-harchovoyi-promyslovosti>

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

DOI: <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2023-28-5>

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

ASSESSMENT OF THE EFFICIENCY OF ENTERPRISES IN MODERN CONDITIONS

Анотація. Стаття розглядає актуальне питання оцінки ефективності діяльності

підприємств у контексті швидких змін ринкового середовища та технологічної еволюції. Підкреслюється, що ефективність бізнесу охоплює не тільки фінансові результати, а й адаптивність до змін, інноваційність, стійкість до криз та екологічну відповідальність. У статті визначається необхідність комплексних підходів до оцінки ефективності, що інтегрують широкий спектр показників, від фінансових коефіцієнтів до соціальної відповідальності та інноваційної активності. Аналізуються методики оцінки ефективності, від традиційних фінансових метрик до сучасних підходів, що включають оцінку задоволеності клієнтів та ринкові індикатори конкурентоспроможності. Особлива увага приділяється потребі оцінки не тільки поточної діяльності, а й прогнозування майбутніх тенденцій та адаптації стратегічного розвитку підприємства до них.

Ключові слова: оцінка, ефективність, підприємство, ресурси, аналіз, прибуток, рентабельність.

Abstract. The article addresses the topical issue of assessing the efficiency of enterprises in the context of rapid changes in the market environment and technological evolution. It is emphasized that business efficiency covers not only financial results, but also adaptability to change, innovation, crisis resilience and environmental responsibility. The article identifies the need for comprehensive approaches to efficiency assessment that integrate a wide range of indicators, from financial ratios to social responsibility and innovation. The article analyzes the methods of performance evaluation, from traditional financial metrics to modern approaches, including customer satisfaction and market indicators of competitiveness. Particular attention is paid to the need to assess not only current activities, but also to predict future trends and adapt the strategic development of the enterprise to them.

Key words: assessment, efficiency, enterprise, resources, analysis, profit, profitability.

Постановка проблеми. В умовах стрімких змін ринкового середовища та постійної еволюції технологій, оцінка ефективності діяльності підприємств набуває особливої актуальності. Ефективність бізнесу визначається не лише фінансовими результатами, а й здатністю адаптуватися до змін, інноваційністю, стійкістю до кризових явищ та впровадженням екологічних стандартів.

Сучасні умови вимагають від підприємств гнучкості, оперативності у прийнятті рішень та вміння працювати в умовах невизначеності. Тому важливо розробити комплексні підходи до оцінки ефективності, які б враховували широкий спектр показників: від традиційних фінансових коефіцієнтів до індексів задоволеності клієнтів, рівня інноваційної активності та соціальної відповідальності.

Проблема оцінки ефективності пов'язана з необхідністю інтеграції внутрішніх процесів підприємства та їх взаємодії з зовнішнім середовищем. Це вимагає від менеджменту високого рівня компетентності та розуміння сучасних трендів бізнесу.

Вирішення цієї проблеми передбачає розробку ефективних методик та

інструментів оцінки, які дозволяють підприємствам не лише вимірювати поточні результати, а й прогнозувати майбутні тенденції, адаптуватися до них та відповідно коригувати стратегічний розвиток.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженням питань ефективності діяльності підприємств присвячено роботи таких авторів, як: Р.С. Каплан, Д.П. Нортон, О.Г. Богданович, М.І. Небава, В.В. Кулішов, Е. Нілі, А.В. Шегда та інших.

Формулювання цілей статті. Метою даної статті є розгляд та аналіз методологічної сутності та підходів до оцінювання ефективності роботи підприємств і використання їхніх ресурсів.

Виклад основного матеріалу. У зарубіжній практиці ефективність господарювання часто називають продуктивністю діяльності підприємства. Продуктивність – це ефективне використання ресурсів (праці, капіталу, землі, матеріалів, енергії, інформації) для виробництва товарів і послуг. Ефективність (продуктивність) характеризується необхідністю досягнення мети виробничо-господарської діяльності з найменшими витратами. У макроекономічному масштабі ефективність виробництва визначається зростанням продуктивності суспільної праці. Цей критерій можна виміряти за допомогою системи показників економічної ефективності виробництва.

Результат діяльності підприємства можна оцінити за допомогою різних показників. Вони поділяються на абсолютні та відносні. Абсолютні показники вимірюють результат діяльності безпосередньо, наприклад, прибуток. Відносні показники вимірюють результат діяльності в порівнянні з витратами або іншими показниками, наприклад, рентабельність. Прибуток та рентабельність часто відносять до узагальнюючих показників.

Прибуток – це абсолютний показник, який вимірює результат діяльності підприємства, але не враховує використані ресурси. Тому для повної оцінки ефективності діяльності підприємства необхідно використовувати відносний показник – рентабельність. Відносні показники мають перевагу перед абсолютними тим, що вони не перебувають під впливом інфляції. Це пов'язано з тим, що вони виражаються у відносних величинах, а не в абсолютних.

Економічний зміст рентабельності полягає в тому, що вона характеризує прибуток, який отримується з кожної гривні вкладених коштів. Рівень рентабельності залежить від багатьох факторів, зокрема, від величини прибутку, товарної продукції, витрат виробництва, величини основних виробничих фондів і нормованих обігових засобів.

Оцінка ефективності діяльності підприємства повинна враховувати всі аспекти діяльності підприємства, як фінансові, так і нефінансові. Крім економічної ефективності, все частіше розглядається також соціальна та інституціональна ефективність.

Існує кілька методів для оцінювання загальної ефективності діяльності підприємства:

- Метод розрахунку середньоарифметичної величини з приватних показників, виражених у відносній формі.
- Метод бальної оцінки, який полягає в оцінці приростів показників за певною шкалою. Кожному показнику присвоюється свій вагомий бал.
- Метод сум, який полягає в підсумуванні приростів індексів продуктивності праці, фондівіддачі, матеріалівіддачі.
- Метод суми місць, який полягає в підсумуванні місць, які підприємство отримало за різними показниками. Підприємство з найменшою сумою місць отримує перше місце в рейтингу.
- Метод відстаней, який полягає в оцінці об'єктів аналізу на основі відстаней між ними.

Дані методики мають ряд певних недоліків, а саме слабка економічна обґрунтованість, оскільки узагальнюючі показники на їхній основі не мають економічної сутності. Однак вони часто використовуються для порівняльної комплексної оцінки ефективності діяльності підприємства.

Оцінювання ефективності діяльності підприємства здійснюється за допомогою ринкових індикаторів, які відображають його конкурентні переваги. Це включає аналіз частки продукції компанії на ринку, ризики виникнення конкуруючих товарів, а також здатність продукції конкурувати з товарами інших виробників. Проте, в цій системі оцінювання часто ігнорується важливість вимірювання рівня задоволення споживацьких потреб, хоча цей аспект є ключовим. Адже головна мета підприємницької діяльності полягає у забезпеченні прибутку шляхом максимального врахування попиту споживачів, мінімізації витрат, забезпечення високої якості продукції та швидкості її доставки. Іншими словами, існуючі методики часто не враховують, як зростання задоволення попиту впливає на підвищення ефективності підприємства.

Зрозуміло, що у конкурентному ринковому середовищі підприємствам необхідно постійно вдосконалювати свою діяльність, щоб залишатися конкурентоспроможними. Для цього підприємства можуть використовувати такі шляхи отримання конкурентних переваг:

- Підвищення ефективності власної діяльності. Цей шлях є найбільш ефективним, оскільки не вимагає значних зусиль і витрат. Підприємства можуть підвищити ефективність своєї діяльності шляхом удосконалення технологій, організації виробництва, управління тощо.
- Послаблення конкурентів. Цей шлях є більш складним і ризикованим. Підприємства можуть послаблювати конкурентів шляхом зниження цін, підвищення якості продукції, реклами тощо.
- Зміна ринкового середовища. Цей шлях є найбільш складним і малоімовірним. Підприємства можуть намагатися змінити ринкове середовище шляхом впливу на державну політику, створення нових ринків тощо.

Оскільки реалізація останніх двох напрямків потребує значних зусиль,

основним засобом отримання конкурентних переваг залишається підвищення ефективності власної діяльності.

Відомо, що для оцінки ефективності діяльності підприємства використовують два підходи: грошовий і ресурсний. Грошовий підхід базується на оцінці витрат і результатів у грошовому вираженні. Витрати визначаються як відплив грошових коштів, а результати - як надходження грошових коштів. Ресурсний підхід базується на оцінці витрат і результатів у натуральному вираженні. Витрати визначаються як обсяг витрачених ресурсів, а результати - як обсяг виготовленої продукції.

Основна відмінність між грошовим і ресурсним підходом полягає в моменті часу, до якого зараховують витрати і результати. За грошового підходу витрати зараховуються в момент оплати, а результати – в момент надходження грошових коштів. За ресурсного підходу витрати зараховуються в момент їх здійснення, а результати - в момент виробництва. Грошовий підхід більш важливий для оцінки фінансового стану підприємства, оскільки він дозволяє визначити, наскільки ефективно підприємство використовує свої грошові кошти. Однак він не враховує різницю в часі між отриманням ресурсу та його оплатою. Ресурсний підхід більш важливий для оцінки ефективності використання ресурсів підприємства, оскільки він дозволяє визначити, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси. Однак він не враховує фінансового стану підприємства.

Відомо, що існують два основних методи оцінювання ефективності:

- прості (статичні);
- динамічні (методи дисконтування).

До статичних методів оцінювання ефективності належать розрахунок звичайного терміну окупності капіталовкладень і простої норми прибутку.

1. Звичайний термін окупності ($T_{ок}$), роки – це розрахунковий період відшкодування капіталовкладень (інвестицій) за рахунок прибутку:

$$T_{ок} = \frac{СК}{P_p}, \quad (1)$$

де СК – капітальні вкладення; P_p – прибуток від експлуатаційної діяльності.

2. Проста норма прибутку (рентабельність капіталу)

$$P_n = \frac{P_p}{СК} * 100\%, \quad (2)$$

показує ту частину капіталовкладень, що повертається інвестору у вигляді прибутку за один інтервал планування. На попередній стадії, порівнюючи розрахункову норму прибутку та мінімальний або середній рівень прибутковості, інвестор може дійти висновку про доцільність подальшого аналізу розглядуваного варіанта проекту.

Динамічні методи оцінювання ефективності більш точні і широко розповсюджені у світовій практиці. Вони засновані на методах дисконтування і базуються на цілому ряді принципів.

1. Оцінювання відшкодування інвестиційного капіталу за рахунок чистого грошового потоку (надходжень у вигляді сум чистого доходу або прибутку, економії

собівартості), а також суми амортизаційних відрахувань.

2. Дисконтування (приведення до теперішньої вартості) як інвестиційного капіталу, так і сум грошового потоку.

3. Вибір диференційованої ставки відсотка (дисконтної ставки) у процесі дисконтування грошового потоку.

4. Варіація значень використовуваної ставки відсотка для дисконтування залежно від цілей оцінювання.

За ставку відсотка для дисконтування можна прийняти середню депозитну або кредитну ставку, ставку позичкового відсотка; індивідуальну норму прибутковості (рентабельності) капіталовкладень з урахуванням рівня інфляції, рівня ризику і ліквідності; альтернативну норму прибутковості капіталовкладень або поточної експлуатаційної діяльності.

Процес оцінювання ефективності капіталовкладень має три етапи.

Перший етап – розрахунок обсягу капіталовкладень і суми майбутніх грошових надходжень (потоків).

Другий етап – дисконтування. Очікувані грошові надходження приводяться до теперішньої вартості шляхом множення на ставку дисконту.

Третій етап – оцінювання ефективності. Порівнюючи теперішню вартість дисконтованих очікуваних грошових надходжень і витрат, оцінюють ефективність капіталовкладень. Якщо дисконтована вартість надходжень (приплив) вище, ніж витрати (відтік), то проект приймають до реалізації, в іншому випадку відхиляють.

Можна зробити висновок, що всі вищезгадані методи оцінки ефективності діяльності підприємства мають певні недоліки, тому потрібно використовувати багато підходів для визначення повноти оцінки ефективності діяльності.

Висновки. Отже, ефективність діяльності підприємства – це сукупність показників, які характеризують кінцеві результати використання ресурсів за певний період часу. Тому успішна реалізація стратегії розвитку підприємства залежить від того, наскільки ефективно воно використовує свої ресурси для забезпечення максимально можливого результату на кожному одиницю затрачених ресурсів.

З даних досліджень зрозуміло, що існує ряд методів та підходів для оцінки ефективності діяльності підприємства, але кожен з них не здатен в повній мірі провести оцінку ефективності, так як має певні недоліки. Тому для оцінки певних критеріїв потрібно використовувати багатопідходність для визначення повноти оцінки ефективності діяльності.

Список використаних джерел

1. Кулішов В.В. Мікроекономіка: навчальний посібник. Львів: «Магнолія 2006». 2019. 332 с.

2. Нілі Е., Адамс К., Кеннерлі М. Призма ефективності. Карта збалансованих показників для вимірювання успіху в бізнесі. Дніпропетровськ: Баланс-Клуб, 2013. 400 с.

3. Полозова Т.В. Економічні та безпекові виклики сучасного бізнес-

середовища: колективна монографія. Харків : ХНУРЕ, 2020. 448 с.

4. Роскладка Н.О., Роскладка А.А., Пушкарьова А.В. Система моніторингу ключових показників ефективності діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. С. 35-38.

5. Савицька О.М., Салабай В.О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології аналітичних досліджень. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. С. 46-49.

6. Сотник А.А. Організація комплексного дослідження ефективності господарської діяльності підприємства. *Економіка управління та адміністрування*. 2020. № 2 (92). С. 63-68.

7. Турчіна С.Г., Дашутіна Л.О. Управління ефективністю діяльності підприємств малого бізнесу. *Економіка та управління підприємствами*. 2021. Вип. 53. С. 91-97.

8. Швед В.В., Парчевська Т.А. Сутність методів управління як основа ефективного управління підприємством. *Подільський науковий вісник*. № 3(23) - 4(24). 2022. С. 112-117

9. Швед В.В., Наумов Д.І., Гурочкіна В.В. та ін. Освіта та підприємництво: точки дотику: колект. монографія. Вінниця: Ніланд-ЛТД, 2021. 223 с.

Viktoriiia Hurochkina,
Doctor of Economics, Professor,
State Tax University, Ukraine
University of Zielona Gora, Poland
ORCID:<https://orcid.org/0000-0001-8869-0189>

DOI: <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2023-28-6>

INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE COUNTRY DURING THE WAR AND POST-WAR PERIOD

Abstract. The article provides the position of Ukraine in international ratings of innovative development, indicates a complex of innovations during the war period, which today remain a decisive driver of national defense and further development of the country's economy. The main drivers of innovative development in the history of mankind, during the war and post-war period are indicated.

It is noted that innovations are a key factor in the economic development of countries, which contribute to the growth of macroeconomic indicators of the development of countries and the world economy as a whole. It was today that Ukraine showed the strength of its innovative potential and international faith in a peaceful society. The article provides examples in studies of the innovative development of countries that influenced the development of specific world economies and their opportunities for growth and

competitiveness, especially during crises and wars. The author states that it is in the conditions of crisis and conflict that innovations for sustainable development can become the most important resource for survival and overcoming crisis phenomena.

Keywords: innovations, sustainable development, innovativeness index.

Formulation of the problem. Innovation is a decisive driver of development for the development of the country's economy. As the history of mankind shows, in the period of war, new properties of the socio-economic system are activated for the development of innovative solutions and technologies, especially in the sectors related to the defense and security of the country. The use of innovation in the context of sustainable development plays a crucial role in the defense of a country in times of war, the well-being of its population and overall security.

Innovations are a key factor in the economic development of countries, which contribute to the growth of macroeconomic indicators of the development of countries and the world economy as a whole. Research on the innovation development of countries can help reveal how innovation affects specific world economies and their opportunities for growth and competitiveness, especially during crises and wars. In times of crisis and conflict, innovation for sustainable development can become the most important resource for survival and overcoming crisis phenomena.

Formulation of the goals of the article. The purpose of the article is to highlight the positions of Ukraine in the rating of innovative development and systematization of key innovations in defense security during the Russian-Ukrainian war.

Presenting main material. The mechanism of development of an industrial enterprise is carried out on the basis of innovation and characterizes a complex process that brings the internal capabilities of the enterprise into compliance with external ones on the basis of constant search and use of new areas and methods of realization of existing and promising opportunities. The effective response of an industrial enterprise to the emerging threats activates the non-additive (emergent) properties of the economic system at the micro- or macro-levels. Such a reaction can be instantaneous (anti-crisis management) or permanent (system of economic security) [1].

The history of innovation during the Second World War showed examples for future generations: atomic energy, the development of radar technology, the first electronic computers, the development of rocket technology, plastic surgery, and the development of processes for coding and decoding secret messages that helped to reveal and prevent the plans of the enemy.

The innovations of the Second World War influenced the further technological development of the world and the field of defense.

Today, Ukraine is in a state of war, but this has not affected the innovative potential of the country. The overall innovative development of Ukraine continues and the country firmly holds its place in the ranking of innovations for the period 2021-2023. The innovative index of Ukraine makes it possible to systematically establish quantitative and qualitative dependencies between individual elements of the potential, the level of its

development and competitiveness, and on the basis of this, justifies and characterizes management decisions. So, let us present the innovative potential of Ukraine according to the innovativeness index (Table 1).

Table 1. Innovative potential of Ukraine in the context of the first five innovative countries.

Economy / GII rank	Institutions		Human capital and research		Infrastructure		Market sophistication		Business sophistication		Knowledge and technology outputs		Creative outputs	
	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023
Ukraine 57 (2022) 55 (2023)	97	100	49	47	82	77	102	104	48	48	36	45	63	37

Source: compiled by the author based on data [2, 3]

In terms of sub-indices, we see that the strengths of Ukraine are knowledge and technology, business experience, results of creative activity and human capital and research, but the infrastructure and institutional environment are at a low level, which restrains the development of innovation in our country.

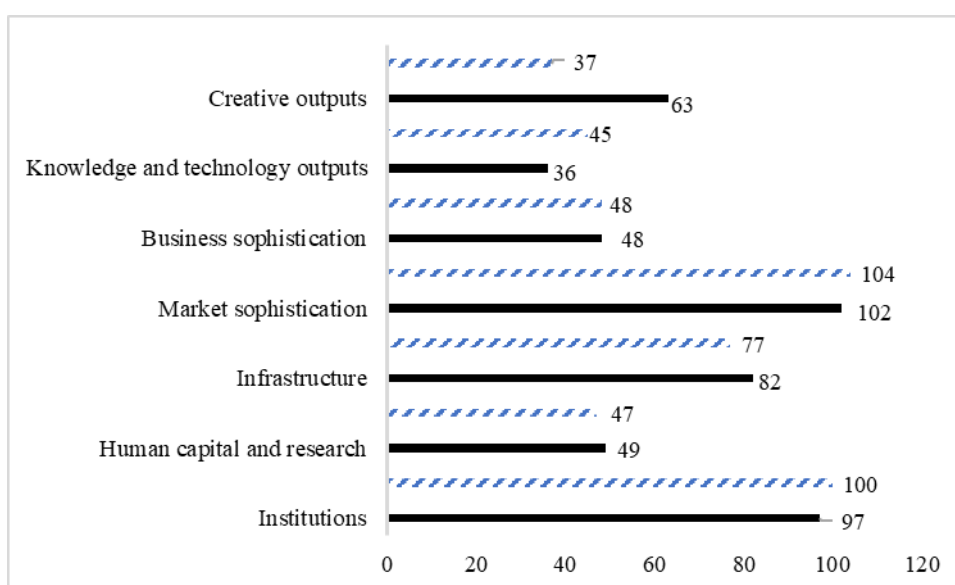


Figure 1 - Square of innovative potential of Ukraine, 2022, 2023.

Source: compiled by the author based on data [2,3]

Despite the war, Ukraine entered the Top 3 most innovative economies in the world, according to the Global Innovation Index 2023, in the group of countries with lower-middle incomes (we are in this group, even taking into account the war).

Table 2. Top three innovation economies by income group, 2023.

№	High-income	Upper middle-income	Lower middle-income	Low-income
1	Switzerland	China	India	Rwanda
2	Sweden ↑	Malaysia ↑	Viet Nam	Madagascar
3	United States ↓	Bulgaria ↓	Ukraine*	Togo*

Source: Global Innovation Index Database, WIPO, 2023 [3]

* Indicates a new entrant into the top three in 2023.

Ukraine's strengths are the level of state funding of secondary schools per student, the ratio of the number of students to teachers, the employment of women with higher education, and the export of IT services.

Our weaknesses: business stability (thanks to the aggressor), level of investment, access to credit, stagnation of labor productivity.

Thanks to international assistance, Ukraine is implementing eight technologies of modern warfare [4]: satellite communications, drones, situational awareness systems, naval drones, the use of artificial intelligence, robotics and electronic warfare, and innovative systems that allow responding to sound using radars and leading automatically.

Significant international support and the transfer of technology and military equipment to Ukraine significantly strengthens the country's defense potential. The country's military-industrial complex has the ability to develop and produce modern military equipment and weapons.

In the field of defense and security, a reform is being carried out, which is aimed at improving the organization and management of the troops, as well as increasing the professionalism of the military.

Ukraine is actively working to improve its defense capabilities and uses innovative technologies to protect its sovereignty. International support and technology transfer play an important role in this process, but the challenges remain serious, especially in the context of military conflict and hybrid threats.

Conclusions. It is impressive that Ukraine achieved a high rating in the Global Innovation Index 2023, despite the challenges of the war. Ukraine's ability to maintain a strong position in innovation is evidence of significant international support, national resilience and creativity of the population.

References

1. Гурочкіна В. В. Механізми розвитку промислових підприємств в емерджентній економіці : монографія. Хмельницький: ХНУ, 2020. 336 с. URL: http://ir.nusta.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/6603/1/6759_IR.pdf
2. Innovation index – Country rankings. 2022. URL: https://www.theglobaleconomy.com/rankings/gii_index/
3. Global Innovation Index Database, WIPO. 2023. URL: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2023-en-main-report-global-innovation-index-2023-16th-edition.pdf>

4. URL: https://forbes.ua/innovations/morski-droni-roboti-saperi-ta-shi-mikhaylo-fedorov-na-it-arena-predstaviv-visim-perspektivnikh-tehnologiy-yaki-dopomozhut-ukraini-u-viyni-29092023-16368?fbclid=IwAR2jtKq9UPyVBkKsHwUImlIQQO9wqvAoK-GZLgskZPWujv84cFRx9Ck_Ubk

5. Гурочкіна В.В., Рєзнік С.В. Формування системи інноваційного розвитку промислових підприємств в емерджентній економіці. *Науковий журнал «Економічний вісник. Серія: фінанси, облік, оподаткування»*. 2022. №.6. С. 62-74 DOI 10.33244/2617-5932.8.2021.62-74

6. Гурочкіна В.В., Калач Г.М. Економічна безпека соціального капіталу країни. *Вісник Хмельницького національного університету*. № 2. Том 2. 2022. С. 340-344. http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/09/vknu-es-2022-n2t2304_53.pdf

РОЗДІЛ II. УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Балахонова О.В., доктор економічних наук ,
професор, професор кафедри бізнесу і права,
Вінницький інститут університету «Україна»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1447-4560>
Головенко В.В., магістрант 2-го курсу
підготовки, спеціальність «Менеджмент»
Вінницький інститут університету «Україна»

DOI: <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2023-28-7>

**ОСНОВНІ ЕТАПИ РОЗВИТКУ ЧИННОЇ СИСТЕМИ ВИКОРИСТАННЯ
ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА**

**THE MAIN STAGES OF THE DEVELOPMENT OF THE CURRENT
SYSTEM OF USE OF LABOR RESOURCES OF THE ENTERPRISE**

Анотація. У статті виділено передумови ефективності використання трудових ресурсів підприємства. Відображено потребу у введенні до дії абсолютно усіх можливих у використанні резервів, що забезпечуватимуть процес ефективного використання трудових ресурсів підприємства. Досліджено генезис категорії використання трудових ресурсів підприємства. Виявлено, що процес розвитку та формулювання діючої на сьогоднішній день методики використання трудових ресурсів в українській економіці модифікувався із певної послідовності етапів, яким притаманні певні специфічні особливості та період існування. Використання трудових ресурсів підприємства розглядається як управління здатним до праці населенням нашої країни, що знаходиться у працездатному віці, а також фактично працюючим населенням поза межами працездатного віку.

Ключові слова: трудові ресурси, використання трудових ресурсів, етапи використання трудових ресурсів, підприємство.

Abstract. The article highlights the prerequisites for the efficiency of the use of labor resources of the enterprise. The need to put into action absolutely all available reserves that will ensure the process of effective use of the company's labor resources is reflected. The genesis of the enterprise labor resource utilization category was studied. It was revealed that the process of development and formulation of the currently effective method of using labor resources in the Ukrainian economy was modified from a certain sequence of stages, which are characterized by certain specific features and period of existence. The use of the labor resources of the enterprise is considered as the management of the working-age population

of our country, as well as the actually working population beyond the limits of the working age.

Keywords: labor resources, use of labor resources, stages of use of labor resources, enterprise.

Постановка проблеми. Віддзеркаленням нинішніх економічних реалій є відсутність всебічного науково-обґрунтованого висвітлення процесів використання трудових ресурсів підприємства в Україні, що призводить до суттєвого дисбалансу між фактично наявними робочими місцями та необхідним обсягом робочої сили, як на регіональному так і на рівні підприємства. Відповідно до цього і спостерігається виникнення гострої потреби у збалансуванні співвідношення попиту-пропозиції на ринку праці.

Також, відзначається необхідність перерозподілення надлишку трудових ресурсів підприємства, чи оптимізації процесу задоволення надлишку попиту на ринку праці методом залучення до вільних робочих місць потенційно-ймовірних працівників із інших регіонів, або шляхом залучення до підприємств незайнятих працівників із інших регіонів.

Але в нинішніх умовах кризової ринкової економіки, здійснити безпосередній вплив на використання трудових ресурсів підприємства необхідного професійного спрямування у певній необхідній кількості вельми проблематично, і тому, особливо актуальним постає питання формування ефективно-дієвого механізму перерозподілу трудових ресурсів на міжрегіональному рівні із застосуванням відповідних стимулів, які впливатимуть на їх рух.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. При опрацюванні емпіричного матеріалу з теми дослідження, ми можемо відмітити значний внесок, що вкладений у розвиток науково-теоретичної та практичної організації використання трудових ресурсів підприємства такими закордонними вченими, як Дж. Малкомс, Р. Марра, Х. Майтек, А. Маршал, П. Мілгром, Дж. Стігліц, чиї наукові постулати перегукуються з такими вітчизняними науковцями, як Д. Богиня, І. Гоптаренко, О. Грішнова, Я. Крушельницька, П. Крапенко, Т. Костишина, О. Іванілов, В. Торкатюк. Що стосується питання дослідження аспектів використання трудових ресурсів підприємства наряду з розробкою методів мотивації праці, то дане питання є основними напрямками проведення досліджень таких закордонних вчених, як Г. Бейкер, Дж. Брікхем, Н. Волгін, Р. Гіббонс, П. Ламантн, наряду з вітчизняними вченими А. Колотом, В. Коломійцем, І. Петровою, І. Бондаром, М. Ваговенко, О. Васильєвою, С. Покропивним, Г. Панкратовим, В. Решетовою, Й. Завадським та інші.

Формування цілей. Метою статті є висвітлення основних етапів розвитку системи використання трудових ресурсів підприємства.

Виклад основного матеріалу. В сучасних кризових умовах, які пов'язані насамперед з повномасштабним вторгненням росії до України 24 лютого 2022 року, значимість підприємницької діяльності в економіці країни вкрай важко переоцінити.

Достеменно відомо, що підприємницький сектор економіки є першоосною для безперервного та повноцінного забезпечення населення країни доброякісними товарами та послугами. Насамперед, підприємницька діяльність безпосередньо тісно пов'язана з виробничо-торгівельним підприємствами, виступаючим основним постачальником продукції для населення країни, а також володіє певною специфікою у виконанні своєї діяльності.

Також, це у свою чергу і обумовлює застосування до практики управління інтегрованого системного підходу до менеджменту в різноманітних галузях діяльності, а саме, фінансової, виробничої, маркетингової, і безпосередньо це стосується використання трудових ресурсів підприємства [1, 5, 7, 10, 14, 19, 20, 22].

Серед найважливіших передумов, які забезпечують сприяння продуктивному розвитку підприємницької діяльності не тільки на регіональному, але й на рівні окремих підприємства, ми можемо виокремити передумову ефективності використання трудових ресурсів підприємства, що є ключовим складником, вкрай необхідним для забезпечення безперервності процесам фінансово-економічної діяльності, і особливо процесів становлення та професійного розвитку населення країни в реалізації трудової діяльності.

Актуальність проблеми ефективного використання трудових ресурсів підприємства, що вкрай необхідно в сьогоденних умовах економічно-кризового становища, а особливо це стосується підприємств виробничо-торгівельної сфери та представлення послуг, є доволі-таки проблематичною та злободенною, адже саме від успішності її розв'язання має залежність не тільки фінансово-позитивний результат діяльності підприємств, забезпечення добробуту та безпосередньо гідних стандартів життєдіяльності працівників, що задіяні у кожній сфері економіки, але й економічна безпека країни в цілому [2, 5, 7, 10, 14, 19, 20, 21].

На сьогоднішній день, становлення соціально-економічних видозмінювань, які віддзеркалюють та характеризують нинішній кризовий соціально-економічний стан, і класифікують ступінь розвитку економічної системи, не тільки у національній але й у міжнародній площині, відображають потребу у введенні до дії абсолютно усіх можливих у використанні резервів, що забезпечуватимуть процес ефективного використання трудових ресурсів підприємства. Що у свою чергу абсолютно неможливо без забезпечення передумов успішного вирішення назрілих проблем у сфері використання трудових ресурсів підприємства [3, 5, 6, 10, 14, 19, 20].

Нинішнє демографічне становище нашої країни можна охарактеризувати стрімким зменшенням чисельності населення, активізацією процесу відтоку висококваліфікованих працівників, швидкими темпами наростання міграційних процесів, систематичним погіршенням умов працевлаштування а також останніми роками збільшенням відсотку безробітного населення.

І тому, зважаючи на вищенаведене, актуальність проблематики використання трудових ресурсів підприємства вкрай важлива при нинішньому становищі фінансово-економічного розвитку, а насамперед це стосується аспектів управління трудовими ресурсами підприємства як ключової продуктивної сили нашого

суспільства [1, 5, 7, 10, 14, 19, 20, 22].

Досліджуючи генезис категорії використання трудових ресурсів підприємства, ми виявили, що процес розвитку та формування діючої на сьогоднішній день методики використання трудових ресурсів в українській економіці модифікувався із певної послідовності етапів, яким притаманні певні специфічні особливості та період існування (табл. 1) [1, 2, 5, 7, 10, 14, 19, 20, 22].

Всі дані, що наведені у табл. 1 допускають припустити той факт, що використання трудових ресурсів підприємства відводиться досить вагома ділянка досліджень у абсолютно усіх етапах розвитку соціально-економічного устрою. Отже, з точки зору проведеного дослідження, використання трудових ресурсів підприємства необхідно розглядати як управління здатним до праці населенням нашої країни, що знаходиться у працездатному віці, а також фактично працюючим населенням поза межами працездатного віку [1, 5, 7, 10, 14, 19, 20, 22].

Отже, на наш погляд, використання трудових ресурсів підприємства – організація діяльності складової частини ресурсів фінансово-господарської діяльності, представлена працівниками, які зайняті виробництвом товарів та продукції (представленням послуг) на підприємствах приватних та державних форм власності, а також, потенційними працівниками, що отримують професійне навчання та підготовку за майбутніми спеціальностями.

Таблиця 1

Етапи розвитку та формування чинної системи використання трудових ресурсів підприємства

Вид етапів	Період існування	Характерні особливості
Емпіричний	З другої половини XIII ст. – по першу половину XIX ст.	Формуються та встановлюються нормативи використання трудових ресурсів підприємства, що ґрунтуються на базисі безпосереднього вимірювання виконаних витрат праці, поступового введення у застосування категорію практичного досвіду, застосування суб'єктивних оцінок працівників, але, дані запровадження здійснювались без певного наукового обґрунтування
Аналітичний	З другої половини XIX ст. – до середини XX ст.	Встановлюються загальноприйняті закономірності процесів проектування, формування та використання трудових ресурсів підприємства, процесів підбору кадрів, переміщення працівників, їх оплати праці, запровадження процесу стрімкого скорочення непродуктивної праці, та започаткування процесу зменшення частки нераціонального використання трудових ресурсів з метою збільшення результативності та продуктивності праці
Реформування	Починаючи із середини XX ст. – та по сьогоднішній період	Групування та продовження процесу подальшого поглиблення накопичених емпірично-теоретичних теоретичних знань з використання трудових ресурсів підприємства, що відзначається стрімким розвитком соціальної функції у системі управління

Також, на нашу думку, до даної категорії необхідно відносити управління діяльністю постійно зайнятих у трудовому процесі осіб працездатного віку, працівників що досягли пенсійного віку та підліткове населення до 16 років, що приймає участь у виконанні праці.

Висновки. Отже, до категорії використання трудових ресурсів підприємства відноситься певна сукупність спеціальних (професійно-фахових) знань та практичних навичок, які сприяють визначенню ступеню його підготовленості до процесу виконання професійних функцій та завдань відповідно заданого рівня складності.

Таким чином, використання трудових ресурсів підприємства є складним комплексним суспільно-економічним явищем, має відповідну не тільки просторову але й часову орієнтацію, та відокремлену компонентну структуру.

Список використаних джерел

1. Балахонова О.В., Захарченко В.І., Величко М.Р. Оптимізація інвестиційного ризику з використанням інструменту його диверсифікації. *Ринкова економіка : сучасна теорія і практика управління* : зб. наук. праць. Одеса: ОНУ, 2019. Вип. 1/41. Т. 18. С.57-68.

2. Гріщенко І.В., Білецька Н.В., Блажчук А.О., Стець В.І. Методи управління інноваційними моделями на підприємствах. *Науковий простір: актуальні питання, досягнення та інновації*: Міжнародна науково-практична конференція здобувачів освіти та молодих вчених, м. Вінниця, 23-24 листопада 2021 р.: тези, статті / ред.кол.: Драбовський А.Г. та ін. Вінниця: Вінницький кооперативний інститут, 2021. С. 323-325.

3. Балахонова О.В. Теорії конкуренції та практики визначення конкурентоспроможності в умовах безпекоорієнтованого розвитку. Колектив. моногр. Ізмаїл-Одеса: Фенікс, 2020. 196 с.

4. Балахонова О.В. Актуальні проблеми економіки і менеджменту: теорія, інновації та сучасна практика. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2020. 340 с.

5. Балахонова О.В. Удосконалення підходів в дослідженнях саморозвитку виробничо-господарських систем. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління* : зб. наук. праць. Одеса: ОНУ, 2020. Вип. 3/46. Т. 20. С.146-159.

6. Балахонова О.В. Характер інноваційності сучасних економічних систем. *Науковий вісник Міжнародного гумані-тарного університету*: зб. наук. праць. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2020. Вип. 43. С. 4-12.

7. Балахонова О.В. Аналіз підходів до вибору господарської системи сталого розвитку. *Освіта, економіка управління: сучасний стан та інновації* : зб. наук. праць. Ізмаїл: РВВ ІДГУ, 2021. Вип. 6. С.4-13.

8. Балахонова О.В. Економічна політика країни в контексті бюджетних обмежень. *Матер. Х міжнар. науково-практ. конф. «Формування потенціалу економічного розвитку промислових підприємств»*. Одеса, Державний університет «Одеська політехніка» 2021. С.57-59.

9. Балахонова О.В., Мельниченко Д.О. Удосконалення системи управління персоналом в лікувально-профілактичній установі. *Матер. VIII міжнар. науково-*

практ. конф. «Глобалізація: співвідношення міжнародних та національних економічних інтересів під впливом нових викликів» (9 квітня 2021). Одеса, 2021. С.55-59.

10. Балахонова О.В. Подвійність управлінського консультування: професійна діяльність і ділова активність. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління: зб. наук. праць*. Одеса: Одеський національний університет ім. І. Мечникова, 2018. Вип. 1/38. Т. 17. С.42-52.

11. Балахонова О.В. Сучасні тенденції в системі управлінської звітності в контексті євроінтеграційних процесів. *Матер. III міжнар. науково-практ. конф. «Фінансові та економічні аспекти підприємництва»* (12-13 грудня 2018). Ірпінь, 2018. С.113-115.

12. Балахонова О.В., Коломієць М.В. Ресурсна база сучасного розвитку малого та середнього бізнесу в Україні. *«Економіка. Фінанси. Право»*. № 11/1. 2017. С.54-58.

13. Балахонова О.В., Захарченко Н.В. Теорія і практика регулювання економічних відносин у нестабільному середовищі. *Міжн. наук. вир. журнал «Сталий розвиток економіки»*. № 2. 2017. С.83-89.

14. Гріщенко І.В., Білецька Н.В., Одінцева О.О. Механізм формування конкурентоспроможності підприємств в сучасних економічних умовах. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-34-626.

15. Гріщенко І.В., Гринчук Т.П., Циганчук В.А. Методи формування конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-82>.

16. Гріщенко І.В., Ковбій А.С., Рибчинський Б.В., Макогон Н.А. Забезпечення інвестиційно-інноваційної діяльності підприємств. *Сучасна наука: проблеми, перспективи, інновації: Міжнародна науково-практична конференція викладачів, практичних працівників, молодих учених та студентів*, м. Вінниця, 11-12 листопада 2020 р.: Вінниця: Вінницький кооперативний інститут, 2020. С. 351-353.

17. Гріщенко І.В., Приленська О. Стійкий розвиток підприємницького сектору економіки України на основі проектування інвестиційно-інноваційного потенціалу. *Сучасна наука: проблеми, перспективи, інновації: Міжнародна науково-практична конференція викладачів, практичних працівників, молодих учених та студентів*, м. Вінниця, 11-12 листопада 2020 р. Вінниця: Вінницький кооперативний інститут, 2020. С. 348-351.

18. Гріщенко І.В., Кобаль О.А. Завдання оцінки фінансового стану підприємства. *Соціально-економічні трансформації у розвитку держави: зб. наук. праць. Всеукраїнська науково-практична конференція*, м. Вінниця, 22-23 квітня 2021р. Вінниця. С. 74-77.

19. Гріщенко І.В. Методи оцінки поточного фінансового стану підприємства. *Соціально-економічні трансформації у розвитку держави: зб. наук. праць. Всеукраїнська науково-практична конференція*, м. Вінниця, 22-23 квітня 2021 р. Вінниця. С. 77-80.

20. Гріщенко І.В., Гринчук Т.П. Основні аспекти фінансового планування в системі фінансової безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. Вип. № 22/2020. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-14>.

21. Гріщенко І.В., Білецька Н.В., Циганчук В.А., Мазур О.В. Методи забезпечення ефективності інвестиційно-інноваційних проектів. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. Львів: Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2020. Вип. 60. С. 30-34.

22. Балахонова О.В., Захарченко В.І. Обґрунтування побудови механізму управління інноваційним розвитком регіону. *Науковий журнал «Інноваційна економіка»*. 2016. №7-8 (64). С.86-89.

Балахонова О.В., доктор економічних наук,
професор, професор кафедри бізнесу і права,
Вінницький інститут університету «Україна»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1447-4560>

Павлюк Б.Р., магістрант 2-го курсу підготовки,
спеціальність «Менеджмент»
Вінницький інститут університету «Україна»

DOI: <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2023-28-8>

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА У ПРОЦЕСАХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ СУСПІЛЬСТВА

MANAGEMENT OF THE STAFF OF THE ENTERPRISE IN THE PROCESSES OF SOCIAL AND ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE SOCIETY

Анотація. У статті досліджено процес системи управління персоналом на підприємстві. Управління персоналом на підприємстві являється соціально-економічне явищем, яке дозволяє здійснити ефективний розподіл, обмін та використання кількісних та якісних характеристик персоналу на підприємстві. Ефективне управління персоналом на підприємствах допоможе забезпечити високий рівень у задоволенні вимог адміністративного управління, реалізації очікуваних сподівань управлінського персоналу. Досліджено розвиток понятійного апарату для характеристики ролі управління персоналом у процесах соціально-економічного розвитку суспільства. Управління персоналом – це динамічна система, що об'єднує у собі три рівня (зв'язків, часу, а також простору), які функціонують у вигляді цілісної сукупності.

Ключові слова: управління персоналом, етапи управління персоналом, методи управління персоналом, підприємство.

Abstract. The article examines the process of the personnel management system at the enterprise. Personnel management at the enterprise is a socio-economic phenomenon that allows effective distribution, exchange and use of quantitative and qualitative characteristics of personnel at the enterprise. Effective personnel management at enterprises will help to ensure a high level of satisfaction of the requirements of administrative management, realization of the expected expectations of management personnel. The development of the conceptual apparatus for characterizing the role of personnel management in the processes of socio-economic development of society is studied. Personnel management is a dynamic system that combines three levels (connections, time, and space) that function as a whole.

Keywords: personnel management, personnel management stages, personnel management methods, enterprise.

Постановка проблеми. Зростання ефективності діяльності сучасних підприємств значною мірою зумовлюються розвитком мотиваційного менеджменту як рушійної сили підвищення ефективності системи управління персоналом на підприємстві в турбулентному ринковому середовищі. В умовах впливу сучасної економіки на результати виробничо-господарської діяльності підприємства, та динаміку виконання планів виробництва, актуальним постає питання системи управління персоналом на підприємстві. Процес системи управління персоналом на підприємстві дозволяє покращити ефективність виробництва, збільшити продуктивність праці, раціональніше використовувати кадровий потенціал.

Процес системи управління персоналом на підприємстві, як соціально-економічне явище дозволяє здійснити ефективний розподіл, обмін та використання кількісних та якісних характеристик персоналу на підприємстві. Модернізація кадрової політики на підприємстві та розробка нових методичних підходів створять умови для більш ефективної системи управління персоналом на підприємстві, та стимулюватиме економічне зростання на підприємстві.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання системи управління персоналом на підприємстві були у центрі уваги класиків економічної теорії А. Сміта, Т. Шульца, Г. Беккера, які започаткували теорію людського капіталу, а також рекомендували включати кваліфікованих спеціалістів до складу національного багатства.

Формування цілей. Метою статті є висвітлення основних етапів розвитку системи управління персоналом на підприємстві.

Виклад основного матеріалу. Трансформаційні зміни, що відображаються на сучасному етапі економіки України, насамперед були пов'язані з карантинними обмеженнями у зв'язку з пандемією Covid-19, а надалі, починаючи від 24 лютого 2022 року з повномасштабним вторгненням росії до України, розширенням процесів глобалізації, інтеграції до світо-господарського простору, обумовлюють необхідність у визначенні нових, прогресивних підходів до управління персоналом на підприємствах, що надає їм конкурентних переваг.

Одним із головним у застосуванні таких підходів є ефективне управління персоналом на підприємствах, що допоможе забезпечити високий рівень у задоволенні вимог адміністративного управління, реалізування очікуваних сподівань управлінського персоналу, що є однією з найважливіших передумов успішної діяльності підприємства. Оскільки, за сучасних умов розвитку науково-економічної думки, проблемні питання управління персоналом на підприємствах вирішуються традиційними методами менеджменту з точки зору формування та використання, то якість управління ними стає неефективною.

І тому, основним дієвим інструментом, що здатен забезпечити виконання якісного управління персоналом на підприємствах, які б відповідали положенням та вимогам міжнародних стандартів, і могли здійснювати успішну конкуренцію не тільки на внутрішній, але й на зовнішній ланках управління, є процес управління персоналом що базується на основі активізації менеджменту підприємства [1, 5, 7, 10, 14, 19, 20, 22].

За сучасних умов господарювання стрімко зростають значення таких важливих елементів управління персоналом на підприємствах, як:

- наявності відповідної до профілю освіти;
- високого рівня кваліфікації та професіоналізму;
- досвіду практичного роботи;
- застосування творчого підходу;
- інноваційної активності у професійній діяльності;
- мотивованості праці;
- комунікабельності, що у певній сукупності формують показники якості управління персоналом на підприємствах [2, 5, 7, 10, 14, 19, 20, 21].

Процес управління персоналом на сьогоднішній день є однією з найменш розвинених функцій управління діяльністю підприємства, що актуалізує необхідність подальшого вирішення даної наукової проблематики.

Організація ефективного управління персоналом на підприємствах сьогодні – це головна проблема для будь-якого підприємства. У сучасній діловій спільноті постає гостра нестача у професійних кадрах, що здатні співпрацювати один з одним, запропоновувати нові ідеї, підтримувати стратегічні завдання розвитку підприємств.

Історичний досвід європейських держав засвідчує, що управлінська та адміністративна діяльності відіграє першочергову роль у суспільно-економічних стосунках [3, 5, 6, 10, 14, 19, 20].

Управління персоналом на підприємствах – одна з найважливіших та найважчих сфер підприємницької діяльності, де рівень організації професійного виконання обов'язків працівниками об'єднується у виробничо-торгівельному процесі.

Перебіг суттєвих перемін, що стався в соціально-економічній моделі розвитку нашої країни, починаючи з розпаду радянської системи господарювання, та закінчуючи курсом до європейсько-орієнтованого типу економічного розвитку української держави, спонукали до:

- необхідності запровадження інтеграційно-економічного типу ведення економічної діяльності;
- взаємодії управління персоналом з іншими ланками господарювання підприємства;
- суттєвих перемін в видах господарювання та виконання підприємницької діяльності;
- трансформаціях процесів працевлаштування населення [1, 5, 7, 10, 14, 19, 20, 22].

В науково-економічній літературі дослідженню етапам становлення такої дефініції як управління персоналом на підприємствах, приділено зовсім мало уваги. Але, на основі тих визначень що відображені в опрацьованих нами джерелах, нами виявлено, що процеси трансформації та становлення існуючої на нинішній час моделі управління персоналом на підприємствах продукувалися певними етапами економічної думки [1, 2, 5, 7, 10, 14, 19, 20, 22].

Аналіз еволюції поглядів на роль управління персоналом в соціально-економічних процесах підприємства, продукує до необхідності дослідження характеристики понятійного апарату, що відбиває розвиток наукових переконань у цій сфері, та підтверджує, що управління персоналом на підприємствах сьогодні розглядають вже не як робочу силу, а як людські ресурси, а їхня цінність як фактору успіху постійно зростає (табл. 1) [1, 5, 7, 10, 14, 19, 20, 22].

Отже, як видно з табл. 1, поступово здійснюється формування системи управління персоналом, яка має на меті відігравати вирішальної ролі у запровадженні умов конкурентоспроможного розвитку підприємства, спрямованого на довгострокову перспективу розвитку самого підприємництва, регіонів та країни в цілому.

Дана система ґрунтується на концепції управління персоналом, яка визначається нагальною необхідністю внесення капіталовкладень в процеси їх формування та розвитку, що у кінцевому результаті виправдовує економічну доцільність здійснених підприємством витрат, оскільки вони пов'язані із залученням до господарської діяльності якісної робочої сили, спонукає до необхідності безперервного навчання працівників, економічною підтримкою працездатного населення, а також, організації сприятливих умов для найбільшого виявлення професійних можливостей та здібностей персоналу підприємств у майбутньому їх розвитку [1, 5, 7, 10, 14, 19, 20, 22].

Розвиток понятійного апарату для характеристики ролі управління персоналом у процесах соціально-економічного розвитку суспільства

Етап	Роль людини	Категорія	Визначення
1	2	3	4
I етап (XIX ст.)	Носій здатності до праці	Робоча сила	Економічно активне населення, охочі працювати
II етап (20-ті роки XX ст.)	Об'єкт із забезпечення народного господарства необхідною кількістю та якістю робочої сили	Людський капітал	Частина населення, що за своїм фізичним розвитком, розумовими здібностями і знаннями здатна працювати в народному господарстві
III етап (70-ті рр. XX ст.)	Суб'єкт із суспільного виробництва з потребами та інтересами у сфері праці	Трудовий потенціал	Інтегровані кількісні та якісні характеристики робочої сили, яка забезпечує певні можливості у створенні матеріальних і духовних благ суспільства
IV етап (80-ті рр. XX ст.)	Провідний фактор суспільного виробництва, засіб піднесення його ефективності	Людський фактор	Люди на підприємстві, в організації, установі або фірмі, які об'єднані в процесі трудової діяльності. Структурно – це є особистість, робоча група, трудовий колектив, від діяльності якої (групи чи особистості) залежить вектор впливу (позитив, негатив) на виробничі процеси
V етап (90-ті рр. XX ст.)	Об'єкт найефективніших інвестицій у знання, його професійність, здоров'я з наступною їх реалізацією в суспільстві	Трудові ресурси	Нагромаджений за рахунок інвестицій запас здоров'я, знань, навичок, умінь, мотивацій та інших здібностей

Теоретична основа та практика ведення сучасних суб'єктів господарювання свідчать, що потенціал економічного розвитку підприємств є головною основою у забезпеченні процесу його довгостроково-ефективного розвитку, і, в залежності від ресурсної складової, розрізняють як кадровий, людський та трудовий, тобто, такий що представляє собою узагальнені характеристики виконавців господарської діяльності.

За результатами проведеного нами аналізу напрацювань та наукових розробок вчених, а також власних висновків, ми можемо зазначити, що управління персоналом – це динамічна система, що об'єднує у собі три рівня (зв'язків, часу, а також простору), які функціонують у вигляді цілісної сукупності. У свою чергу, дані рівні зв'язків детермінують управління персоналом в якості: ресурсу підприємства (включають у собі характерні риси функціонування); резерву виконання (відображаються рівні виконання завдань на сьогоднішній день, а також перспективи

реальних можливостей); перспективного спрямування (направлення діяльності на майбутнє, долучає елементи перспективного розвитку підприємства).

Висновки. Проведене нами дослідження дозволяє визначити, що теорія управління персоналом здійснює упорядкування існуючих методологічних суперечностей, що виникають між різноманітними поглядами науковців на роль працівників в економічних процесах, а також здійснює обґрунтування переваг серед інших видів підприємницької діяльності. Це ще один раз доводить, що для забезпечення процесів якісного управління у діяльності всіх господарюючих суб'єктів необхідно здійснювати розширення межі усвідомлення ролі персоналу не лише як продуктивної сили підприємницької діяльності, а до меж багатогранної особистості, яка по своїй суті має особливу сукупність професійних властивостей, і в обов'язковому порядку повинна забезпечуватися належними умовами функціонування та перспективного розвитку.

Список використаних джерел

1. Балахонова О.В., Захарченко В.І., Величко М.Р. Оптимізація інвестиційного ризику з використанням інструменту його диверсифікації. *Ринкова економіка : сучасна теорія і практика управління: зб. наук. праць*. Одеса: ОНУ, 2019. Вип. 1/41. Т. 18. С.57-68.
2. Гріщенко І.В., Білецька Н.В., Блажчук А.О., Стець В.І. Методи управління інноваційними моделями на підприємствах. *Науковий простір: актуальні питання, досягнення та інновації: Міжнародна науково-практична конференція здобувачів освіти та молодих вчених*, м. Вінниця, 23-24 листопада 2021 р. Вінниця: Вінницький кооперативний інститут, 2021. С. 323-325.
3. Балахонова О.В. Теорії конкуренції та практики визначення конкурентоспроможності в умовах безпекоорієнтованого розвитку. Колектив. моногр. Ізмаїл-Одеса: Фенікс, 2020. 196 с.
4. Балахонова О.В. Актуальні проблеми економіки і менеджменту: теорія, інновації та сучасна практика: колектив моногр., книга сьома. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2020. 340 с.
5. Балахонова О.В. Удосконалення підходів в дослідженнях саморозвитку виробничо-господарських систем. *Ринкова економіка : сучасна теорія і практика управління : зб. наук. праць*. Одеса: ОНУ, 2020. Вип. 3/46. Т. 20. С.146-159.
6. Балахонова О.В. Характер інноваційності сучасних економічних систем. *Науковий вісник Міжнародного гумані-тарного університету: зб. наук. праць*. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2020. Серія: Економіка і менеджмент Вип. 43. С.4-12.
7. Балахонова О.В. Аналіз підходів до вибору господарської системи сталого розвитку. *Освіта, економіка управління: сучасний стан та інновації: зб. наук. праць*. Ізмаїл: РВВ ІДГУ, 2021. Вип. 6. С.4-13.
8. Балахонова О.В. Економічна політика країни в контексті бюджетних обмежень. *Матер. X міжнар. науково-практ. конф. «Формування потенціалу*

економічного розвитку промислових підприємств». Одеса, Державний університет «Одеська політехніка» 2021. С.57-59.

9. Балахонова О.В., Мельниченко Д.О. Удосконалення системи управління персоналом в лікувально-профілактичній установі. *Матер. VIII міжнар. науково-практ. конф. «Глобалізація: співвідношення міжнародних та національних економічних інтересів під впливом нових викликів»* (9 квітня 2021) Одеса, 2021. С.55-59.

10. Балахонова О.В. Подвійність управлінського консультування: професійна діяльність і ділова активність. *Ринкова економіка : сучасна теорія і практика управління: зб. наук. праць*. Одеса: Одеський національний університет ім. І. Мечникова, 2018. Вип. 1/38. Т. 17. С.42-52.

11. Балахонова О.В. Сучасні тенденції в системі управлінської звітності в контексті євроінтеграційних процесів. *Матер. III міжнар. науково-практ. конф. «Фінансові та економічні аспекти підприємництва»* (12-13 грудня 2018). Ірпінь, 2018. С.113-115.

12. Балахонова О.В., Коломієць М.В. Ресурсна база сучасного розвитку малого та середнього бізнесу в Україні. *«Економіка. Фінанси. Право»*. № 11/1. 2017. С.54-58.

13. Балахонова О.В., Захарченко Н.В. Теорія і практика регулювання економічних відносин у нестабільному середовищі. *Міжн. наук. вир. журнал «Сталий розвиток економіки»*. № 2. 2017. С.83-89.

14. Гріщенко І.В., Білецька Н.В., Одінцева О.О. Механізм формування конкурентоспроможності підприємств в сучасних економічних умовах. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-34-626.

15. Гріщенко І.В., Гринчук Т.П., Циганчук В.А. Методи формування конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-82>.

16. Гріщенко І.В., Ковбій А.С., Рибчинський Б.В., Макогон Н.А. Забезпечення інвестиційно-інноваційної діяльності підприємств. *Сучасна наука: проблеми, перспективи, інновації: Міжнародна науково-практична конференція викладачів, практичних працівників, молодих учених та студентів*, м. Вінниця, 11-12 листопада 2020 р. Вінниця: Вінницький кооперативний інститут, 2020. С. 351-353.

17. Гріщенко І.В., Приленська О. Стійкий розвиток підприємницького сектору економіки України на основі проектування інвестиційно-інноваційного потенціалу. *Сучасна наука: проблеми, перспективи, інновації: Міжнародна науково-практична конференція викладачів, практичних працівників, молодих учених та студентів*, м. Вінниця, 11-12 листопада 2020 р. Вінниця: Вінницький кооперативний інститут, 2020. С. 348-351.

18. Гріщенко І.В., Кобаль О.А. Завдання оцінки фінансового стану підприємства. *Соціально-економічні трансформації у розвитку держави: зб. наук. праць. Всеукраїнська науково-практична конференція*, м. Вінниця, 22-23 квітня 2021 р. Вінниця. С. 74-77.

19. Гріщенко І.В. Методи оцінки поточного фінансового стану підприємства. *Соціально-економічні трансформації у розвитку держави: зб. наук. праць. Всеукраїнська науково-практична конференція*, м. Вінниця, 22-23 квітня 2021 р. Вінниця. С. 77-80.

20. Гріщенко І.В., Гринчук Т.П. Основні аспекти фінансового планування в системі фінансової безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. Вип. № 22/2020. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-14>.

21. Гріщенко І.В., Білецька Н.В., Циганчук В.А., Мазур О.В. Методи забезпечення ефективності інвестиційно-інноваційних проектів. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. Львів: Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2020. Вип. 60. С. 30-34.

22. Балахонова О.В., Захарченко В.І. Обґрунтування побудови механізму управління інноваційним розвитком регіону. *Науковий журнал «Інноваційна економіка»*. 2016. №7-8 (64). С.86-89.

*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>
Хлипавка Б., магістрант 2-го року підготовки
спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа
та страхування»
Вінницький інститут Університету Україна*

DOI: <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2023-28-9>

СУТНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

ESSENCE OF FINANCIAL POLICY MANAGEMENT IN AN ORGANIZATION

Анотація. У статті розглянуто трактування фінансової політики організації, виокремлені завдання фінансової політики. Охарактеризований процес ефективного управління фінансовою політикою. Охарактеризовані стратегічні завдання фінансової політики. Наведені основні компоненти фінансової політики.

Ключові слова: фінансова політика, управління, ефективність, стратегія, ризики, фінансові ресурси, фінансова діяльність, підприємство.

Abstract. The article examines the interpretation of organizational financial policy, identifies tasks of financial policy, and characterizes effective management of financial policy. Strategic tasks of financial policy are outlined, and the main components of financial policy are presented.

Keywords: financial policy, management, efficiency, strategy, risks, financial resources, financial activities, enterprise.

Постановка проблеми. У сучасних умовах господарювання, коли економічне середовище піддається постійним змінам і вимагає від підприємств адаптації до нових умов, управління фінансовою політикою стає важливим елементом стратегічного керівництва організацією. Актуальність сутності управління фінансовою політикою полягає в здатності ефективно реагувати на зовнішні економічні зміни та зміни у внутрішньому середовищі підприємства, забезпечуючи оптимальне використання фінансових ресурсів та досягання стратегічних цілей.

Зміни в структурі ринків, конкурентний тиск, регуляторні зміни і високий рівень нестабільності вимагають від підприємств постійного вдосконалення стратегій управління фінансами. Управління фінансовою політикою визначає напрямок ресурсного забезпечення підприємства, враховуючи його фінансові можливості та ризики.

Забезпечення стійкості фінансового стану, максимізація прибутку, оптимізація використання фінансових інструментів – це ключові виклики, перед якими стоять організації. Таким чином, управління фінансовою політикою організації визначається актуальністю його ролі в забезпеченні стабільності та конкурентоспроможності в умовах постійних змін на ринку.

Формулювання цілей. Метою статті є дослідження сутності управління фінансовою політикою організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню фінансової політики організації присвячені праці таких науковців як Чайковська В. П., Парфенюк М.В., Дергалюк Б.В., Поліщук Н. В., Рудь В.В., Крейдич І.М., Єрешко Ю.О., Товмасян В.Р. та інших, хоча питання управління фінансовою політикою організації є недостатньо дослідженими.

Вклад основного матеріалу. У сучасних умовах господарювання, коли організації стикаються з різноманітними економічними та фінансовими викликами, важливого значення набуває ефективне управління фінансами. Одним із ключових інструментів, який спрямований на досягнення цієї мети, є фінансова політика організації.

Фінансова політика є відносно новим поняттям в економіці і часто порівнюється з фінансовим менеджментом. Згідно із Чайковською В.П. [1], «фінансова політика є однією зі складових фінансової науки». За визначенням Парфенюка М.В. та Драгалюка Б.В. [2], фінансова політика розглядається як «комплекс заходів, які впроваджує підприємство в межах загальної фінансово-

інформаційної сфери, враховуючи зовнішні та внутрішні фактори функціонування підприємства» [2].

При дослідженні визначення поняття «фінансова політика» було встановлено, що багато вчених сприймають фінансову політику як заходи, спрямовані на формування та ефективне використання фінансових ресурсів підприємства, і, отже, більшість науковців вважають фінансову політику тотожною фінансовому менеджменту.

На нашу думку, фінансова політика організації є комплексним поняттям, яке охоплює цілеспрямовані заходи, спрямовані на планування, організацію та використання фінансів організації. Об'єктом фінансової політики є господарська система організації, а також всі аспекти господарської діяльності, які взаємодіють із фінансовим станом та фінансовими результатами організації.

Марусяк Н.Л. та Марусяк О.В.[3] зазначають: «Для формування якісної фінансової політики, кожному конкретно взятому підприємству необхідно проаналізувати всі стратегічні фактори, які безпосередньо впливають на неї». Вивчення ключових стратегічних аспектів зовнішнього середовища дозволить визначити потенційні загрози та перспективи, а також ідентифікувати слабкі та сильні сторони підприємства, сприяючи вибору оптимальної фінансової стратегії.

Елементи, що складають об'єкт фінансової політики, взаємодіють між собою і формують її предмет. Цей предмет включає в себе внутрішньоорганізаційні і міжгосподарські фінансові процеси, операції та відносини, охоплюючи виробничі потоки, які визначають фінансовий стан і результати, розрахункові відносини, інвестиції та питання випуску цінних паперів.

Фінансова політика організації виражається через управлінську свідомість, що являє собою ключовий структурний компонент даної системи фінансового управління [4]. Структура фінансової політики підприємства наведена на рис.1

Характеризуючи рис.1, слід вказати, що структура фінансової політики організації об'єднує елементи кругообігу управлінського процесу, який включає у себе управлінську діяльність, управлінську організацію, управлінські відносини зовні та управлінську свідомість.

Управлінський процес – це систематична послідовність кроків і заходів, спрямованих на формування та втілення стратегій фінансової політики підприємства.

Управлінська діяльність включає в себе конкретні дії, призначені для досягнення фінансових цілей підприємства. Це може включати планування бюджетів, аналіз фінансових показників та прийняття управлінських рішень.



Рис.1 Структура фінансової політики підприємства

Джерело:[4]

Управлінська організація зосереджена на створенні оптимальної структури та організаційних процесів для ефективного управління фінансовими ресурсами.

Управлінські відносини ззовні – це взаємодія підприємства зі зовнішніми стейкхолдерами, такими як клієнти, партнери, уряд та інші організації, що може включати фінансові переговори, укладання угод та інші взаємовідносини.

Управлінська свідомість – це розуміння та усвідомлення керівництвом підприємства фінансових аспектів та їх впливу на загальну стратегію. Управлінська свідомість допомагає приймати обґрунтовані рішення та адаптувати фінансову політику до змін в зовнішньому середовищі.

Наведена на рис.1 структура є комплексною та взаємопов'язаною, об'єднуючи різні аспекти управління для досягнення фінансового успіху підприємства.

Ефективне управління фінансовою політикою організації дозволяє стимулювати її власний розвиток, особливо тоді, коли інші шляхи зростання вичерпані. Важливою є правильна і виважена стратегія, яка базується на адекватно сформульованій фінансовій політиці.

Коректно структурована фінансова політика сприяє ефективному та цілеспрямованому використанню фінансових ресурсів для досягнення організаційних цілей. Вона допомагає досягати як стратегічних, так і тактичних фінансових орієнтирів організації.

Фінансова політика організації спрямована на виконання певних завдань. Чайковська В.П. [1] виділяє такі основні завдання ефективної фінансової політики, які наведені на рис.2.

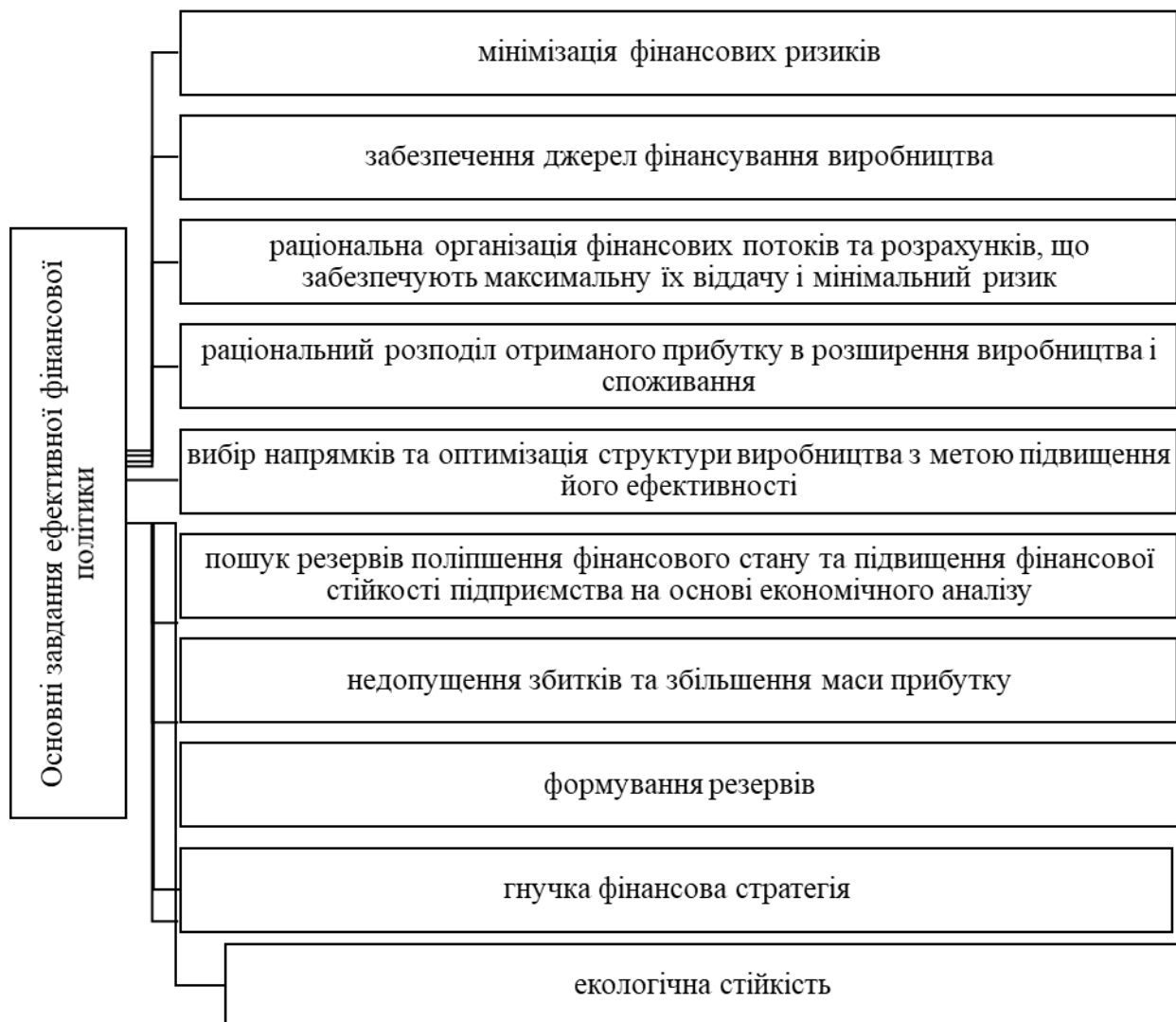


Рис. 2 Основні завдання ефективної фінансової політики

Джерело: [1] удосконалено авторами

Стратегічні завдання фінансової політики організації, на нашу думку, включають:

- Ефективне управління процесом формування та використання фінансових ресурсів підприємства.
- Визначення ключових напрямків управління фінансовими ресурсами з поетапним досягненням поставлених цілей.
- Забезпечення відповідності фінансових дій економічному стану та матеріальним можливостям організації.
- Створення та підготовка стратегічних резервів для ефективного управління несподіваними ситуаціями та забезпечення фінансової стійкості.

- Проведення обліку та аналізу фінансових можливостей організації.

Основними компонентами фінансової політики підприємства мають бути:

Управління майном, включаючи управління оборотними та необоротними активами організації.

Управління капіталом, що охоплює управління власним капіталом, а також управління довгостроковими та короткостроковими зобов'язаннями підприємства.

Фінансова політика виступає важливою умовою для забезпечення ефективності управління, оскільки, фактично, вона є його об'єктивною основою. Управлінська функція фінансової політики підприємства проявляється в проведенні управлінської діяльності з фінансами як безперервного циклічного процесу. Цей процес включає в себе розробку стратегій і тактик, визначення цілей політики, ухвалення рішень та розгляд альтернатив.

Висновки Таким чином, фінансова політика є важливим інструментом управління фінансами підприємства. Її правильна розробка та реалізація дозволяє мінімізувати фінансові ризики, ефективно використовувати ресурси, забезпечувати стійкий фінансовий стан та досягати стратегічних цілей. Основні завдання фінансової політики включають максимізацію прибутку, раціональний розподіл ресурсів, залучення інвестицій, та забезпечення інформаційної прозорості.

Список використаних джерел

1. Чайковська В.П. Фінансова політика: підходи до розуміння та значення в діяльності підприємства URL: <https://ecj.oa.edu.ua/articles/2013/n23/48.pdf>
2. Парфенюк М.В., Дергалюк Б.В. Економічна сутність поняття «фінансова політика» та принципи її реалізації на підприємстві URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102591/97667>
3. Марусяк Н. Л., Марусяк О.В. Складові фінансової політики підприємства URL: https://www.researchgate.net/profile/Galyana-Sokol/publication/357536560_TRENDS_OF_DEVELOPMENT_MODERN_SCIENCE_AND_PRACTICE_FIRE_PROTECTION_OF_FINANCIAL_CAPITAL/links/61d32988d450060816892b5a/TRENDS-OF-DEVELOPMENT-MODERN-SCIENCE-AND-PRACTICE-FIRE-PROTECTION-OF-FINANCIAL-CAPITAL.pdf#page=184
4. Крейдич І.М., Єрешко Ю.О., Товмасян В.Р. Сутність та економічна природа фінансової політики підприємства URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/41427/1/EV-2020-17_p17-33.pdf
5. Поліщук Н. В. Рудь В.В. Фінансова політика підприємства: стратегія і тактика *Materials of the XVIII International scientific and practical conference cutting-edge science*. 2022. С. 48-50

Даценко Г.В., доктор економічних наук,
професор, завідувач кафедри обліку та
оподаткування

Вінницький торговельно-економічний інститут
ДТЕУ

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8327-7301>

Гладій І.О., кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку та оподаткування

Вінницький торговельно-економічний інститут
ДТЕУ

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9845-9706>

Майстер Л.А., кандидат економічних наук,
доцент, доцент кафедри обліку та оподаткування

Вінницький торговельно-економічний інститут
ДТЕУ

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1097-9940>

DOI: <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2023-28-10>

ВНУТРІШНЬОГОСПОДАРСЬКИЙ КОНТРОЛЬ В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТОМ ГОСПОДАРЮВАННЯ

INTERNAL ECONOMIC CONTROL IN AN ANTI-CRISIS MANAGEMENT SYSTEM OF AN ECONOMIC ENTITY

Анотація. Досліджено, що на сьогодні сфера підприємництва нашої країни змушена відповідати на виклик, що загрожує її фінансовій стабільності, причиною якої є повномасштабна війна росії проти України. Умови воєнного стану призвели до виникнення загроз для кожного сектору економіки в Україні, оскільки доволі значна кількість підприємств знаходиться в регіонах бойових дій. Суб'єкти господарювання були змушені зупинити свою роботу / релакувати виробництво, евакуювати персонал на безпечніші території. Саме за таких умов, нами доведено, що основна мета внутрішньогосподарського контролю – це забезпечення дотримання законності та доцільності і ефективності фінансово-господарської діяльності на підприємстві. Акцентовано увагу на тому, що основне завдання антикризового управління – це націлювання системи управління вітчизняного підприємства на досягненні поставлених (кризою) цілей. Виокремлено складові системи внутрішньогосподарського контролю підприємства, а саме: бухгалтерський контроль; адміністративний контроль; внутрішній аудит; громадський контроль. Наголошено, що в системі управління фінансами, аналіз є ключовим інструментом, особливо в системі антикризового управління. Саме аналіз допомагає вирішити багато завдань, що стоять перед керівництвом господарюючого підприємства. У цьому зв'язку нами виокремлено основні етапи фінансового аналізу підприємства: збір та підготовка

вхідних даних; аналіз, оцінка та інтерпретація результатів; підготовка висновків та рекомендацій.

Ключові слова: внутрішньогосподарський контроль, антикризове управління, фінансова безпека підприємства, стратегічне планування, ризик-менеджмент

Abstract. It has been studied that today the sphere of entrepreneurship of our country is forced to respond to a challenge that threatens its financial stability, the cause of which is the full-scale war of Russia against Ukraine. In the conditions of martial law, every sector of Ukraine's economy is at risk, as a significant number of enterprises found themselves in regions of active hostilities, which forced them to stop their activities or relocate production and evacuate personnel to safer areas. It is under such conditions that we have proven that the main purpose of internal economic control is to ensure compliance with the legality and expediency and efficiency of financial and economic activity at the enterprise. Attention is focused on the fact that the main task of anti-crisis management is targeting the management system of a domestic enterprise to achieve the goals set (by the crisis). The components of the internal economic control system of the enterprise are singled out, namely: accounting control; administrative control; internal audit; public control. It is emphasized that in the financial management system, in particular, in the anti-crisis management system, the analysis is a way to solve many tasks facing the company's management. In this regard, we have highlighted the main stages of financial analysis of the enterprise: collection and preparation of input data; analysis, assessment and interpretation of results; preparation of conclusions and recommendations.

Keywords: internal control, anti-crisis management, financial security of the enterprise, strategic planning, risk management

Постановка проблеми. Головною метою діяльності підприємства є максимізація прибутку при одночасному зменшенні собівартості виробництва та інших складових. Розвиток підприємницької діяльності, перед усім, досягається безперервною діяльністю усіх його процесів. Це робить механізм антикризового управління актуальним у будь-який час.

Глобальна пандемія стала великим випробуванням для кожної сфери господарювання, включаючи представників малого та середнього бізнесу, які зазнали значних збитків.

Наразі, українські підприємства знову постали перед проблемами, які докорінно зачіпають їх фінансову стабільність – продовжується розпочата повномасштабна агресія росії проти України. З урахуванням воєнного стану, кожний сектор української економіки перебуває у зоні ризику.

Чимала кількість підприємств опинилась у регіонах активних бойових дій, що змусило їх припинити свою діяльність або провести релокацію виробництва та евакуацію особового складу на безпечніші території. Так, за даними, міністерства економіки України, що створило державну програму релокації підприємств, понад 700 підприємств вже перемістили своє виробництво, більш ніж 470 з них вже

відновили свою діяльність. Окрім цього, щонайменше 1700 підприємств очікують на евакуацію, а понад 320 знаходяться у процесі переїзду. Та навіть ті підприємства, які не були в безпосередній близькості до обстрілюваних територій потерпають від суттєвих сировинних та логістичних проблем, що виникають внаслідок російської агресії [1]. Саме за таких умов, актуальним постає питання побудови системи антикризового управління в основі якого знаходиться ефективний внутрішньогосподарський контроль є надзвичайно актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у розвиток теоретичних і практичних аспектів функціонування й удосконалення внутрішньогосподарського контролю зробили українські вчені: М.Т. Білуха, Ф.Ф. Бутинець, П.І. Гайдуцький, С.Ф. Голов, З.В. Гуцайлюк, В.А. Дерій, К.П. Дудка, Н.Л. Жук, С.Я. Зубілевич, Є.В. Калюга, В.М. Мурашко, В.В. Сопко, Б.Ф. Усач, М.Г. Чумаченко, В.О. Шевчук та ін.

Формулювання цілей. Метою статті виступило теоретичне дослідження внутрішньогосподарського контролю в системі антикризового управління підприємством з метою прийняття ефективних управлінських рішень поточного й стратегічного характеру.

Виклад основного матеріалу дослідження. Система управління, безперечно, не обмежується лише бухгалтерським обліком. Вона охоплює найширший спектр діяльності в межах внутрішньогосподарського контролю підприємства, де проводяться заходи та робляться записи, які відображають загальне ставлення системи управління до чинної системи внутрішнього контролю. В цьому зв'язку вважаємо за доцільне на рис. 1 навести методику загального підходу до організації системи внутрішньогосподарського контролю підприємства.

Потреба у внутрішньогосподарському контролі виникає в зв'язку з тим, що система обліку має тенденцію змінюватись. Як свідчить практична діяльність, відсутність контролю на підприємстві призводить до неефективної діяльності працівників. Крім того, відсутність системи контролю створює підґрунтя можливостям перекручування і маніпулювання реальним станом справ.

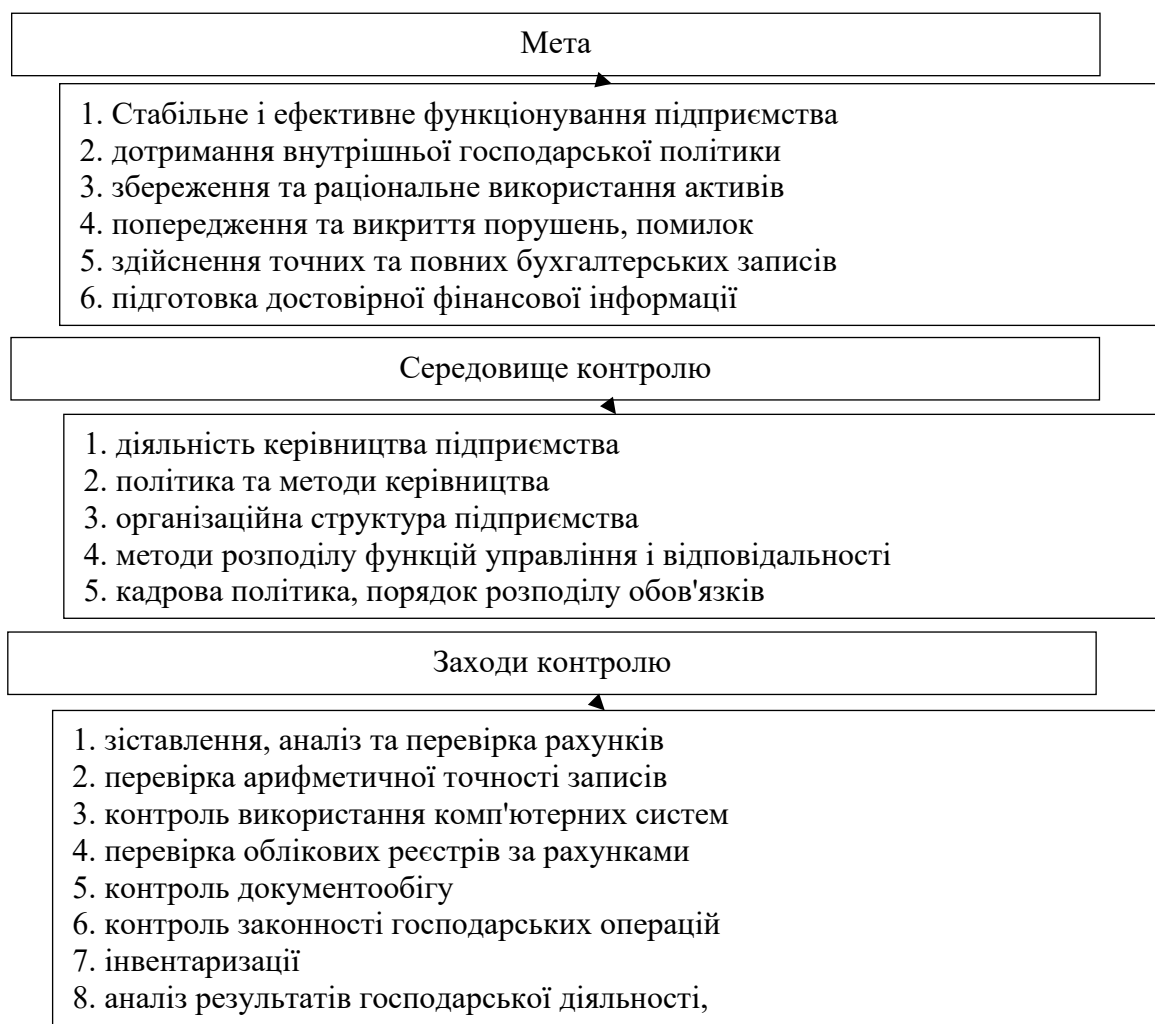


Рис. 1. Загальний підхід до організації системи внутрішньогосподарського контролю [2]

На думку Птащенко Л.О. внутрішньогосподарський контроль – це система спостереження та поточна оцінка господарсько-фінансової діяльності структурних підрозділів та всього підприємства з метою обґрунтування та прийняття оптимальних практичних і стратегічних рішень, в основі яких будуть знаходитися низка структурних елементів (табл. 1) [3].

Таблиця 1

Характеристика системи внутрішньогосподарського контролю підприємства [3]

Структурні елементи	Характеристика структурних елементів
1	2
Мета	Забезпечення дотримання законності та економічної доцільності господарсько-фінансової діяльності
Завдання	<ol style="list-style-type: none"> 1. Періодичний контроль: попередження здійснення незаконних та економічно не доцільних господарських операцій на стадії прийняття управлінських рішень. 2. Поточний контроль: ліквідація допущених недоліків під час здійснення господарських операцій у процесі діяльності підприємства.

	3. Наступний контроль: визначення законності та економічної доцільності господарських операцій.
Суб'єкти	1. Керівник підприємства. 2. Начальники структурних підрозділів (менеджери). 3. Посадові особи всіх підрозділів, включаючи обліково-фінансові служби, ревізійні комісії та службу внутрішнього аудиту.
Об'єкти	1. Організаційно-технологічні та фінансово-економічні процеси. 2. Використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів. 3. Господарські операції.
Методи	Застосовуються загальнонаукові методи та спеціальні прийоми контролю.
Користувачі контрольної інформації	1. Керівник підприємства та менеджери структурних підрозділів. 2. Ревізійна комісія та служба внутрішнього аудиту.

Спираючись на вище викладене, можна зробити висновок, що основна мета внутрішньогосподарського контролю – це забезпечення дотримання законності та доцільності і ефективності фінансово-господарської діяльності на підприємстві.

Відсутність досвіду управління бізнесом в умовах війни вимагає від управлінців різних рівнів високого рівня професіоналізму, креативності та гнучкості для прийняття управлінських рішень із урахуванням воєнної специфіки [4]. Підприємства, які в довоєнний період включали до своєї системи управління елементи ризик-менеджменту та використовували інструменти антикризового управління для розв'язання проблем у період пандемії, набули безцінного досвіду та практики вирішення кризових проблем. Тому в сучасних умовах такі менеджери можуть швидше, більш нестандартно та збалансовано реагувати на виклики війни, ефективно управляти бізнес-процесами та перевести їх на системний рівень. Працівники таких підприємств, в свою чергу, здобули знання та досвід роботи у дистанційному режимі, що дозволило підприємствам продовжувати свою діяльність у знайомому режимі. Отже, система внутрішнього контролю підприємства складається з: бухгалтерського контролю, адміністративного контролю, внутрішнього аудиту та громадського контролю (рис. 2).



Рис. 2. Система внутрішньогосподарського контролю підприємства [5]

На кожному підприємстві, без сумніву, присутній внутрішньогосподарський контроль, однак його проведення не завжди є ефективним. Так, невеликі підприємства зазвичай не мають достатньої кількості працівників, матеріальних ресурсів або відповідного рівня знань у своїх працівників управління, щоб побудувати необхідну систему внутрішньогосподарського контролю. Більш великі підприємства, навіть маючи достатню базу, можуть мати неефективну комунікаційну систему, тому значні зусилля, витрачені на організацію процедур контролю, не дадуть очікуваних результатів.

Кожне підприємство має свої вимоги до системи внутрішньогосподарського контролю, які включають характеристики контролю на рівні всього підприємства та конкретні види внутрішньогосподарського контролю. Таким чином, організація системи внутрішньогосподарського контролю на підприємстві має на меті: здійснення організованої та ефективної діяльності підприємства; забезпечення виконання політики керівництва кожним працівником підприємства; забезпечення збереження майна підприємства та інше [6].

Для досягнення поставлених цілей підприємством необхідно забезпечити належний внутрішньогосподарський контроль, який здатний виконувати такі завдання:

1. Включення до фінансової звітності достовірної, правильно визначеної та класифікованої інформації, яка має бути об'єктивно оцінена та зареєстрована.

2. Об'єктивне представлення інформації, що міститься у фінансовій звітності підприємства в цілому.

3. Формування та аналіз первинної документації, розподіл її за рахунками для запобігання фальсифікації; контроль за правильністю та ефективністю використання коштів підприємства.

4. Виявлення відхилень від планів та їх аналіз є важливими етапами в управлінні будь-якою організацією, що допоможе створити систему відповідальності, де кожен працівник несе персональну відповідальність за свої дії і результати.

5. Подання внутрішньої звітності особам з метою прийняття рішень, що забезпечить збір та аналіз внутрішньої інформації про різні аспекти діяльності підприємства та, у підсумку, дасть можливість керівництву знаходити потенційні проблеми, виявляти можливі шляхи поліпшення та приймати обґрунтовані рішення.

Сучасна система внутрішньогосподарського контролю включає різноманітні методики і процедури для перевірки правильності і обґрунтованості формування, розподілу і використання грошових фондів і накопичень господарюючих суб'єктів. Це важлива складова антикризового управління, оскільки дозволяє забезпечити фінансову стійкість організації і уникнути фінансових ризиків.

Основне завдання антикризового управління – це націлювання системи управління вітчизняного підприємства на досягненні поставлених (кризою) цілей [2]. Тому антикризовий менеджмент є дуже складною конструкцією, що об'єднує в собі такі різні елементи, як постановка цілей, обліку, аналізу і контролю господарської

діяльності, управління інформаційними потоками і вироблення управлінських рекомендацій.

Зовнішній контроль фінансово-господарської діяльності підприємств, установ і організацій є важливою складовою ефективного управління. Однак, внутрішньогосподарський контроль, який здійснюють працівники фінансово-бухгалтерських служб, також має велике значення. Головний бухгалтер відіграє особливу роль у забезпеченні цього контролю, оскільки зобов'язаний забезпечити контроль і належний облік усіх фінансово-господарських операцій підконтрольного підприємства. Його головна мета діяльності - уникнути нестач, розтрат, розкрадань, незаконного і нецільового використання грошових коштів і товарно-матеріальних цінностей. Це вимагає ретельного контролю за всіма фінансовими операціями, оцінки ризиків та прийняття необхідних заходів для їх запобігання. Головний бухгалтер також несе відповідальність, разом з іншими посадовими особами, за повноту обчислення і своєчасність внесення належних сум податку до бюджету. Для виконання своїх функцій головний бухгалтер має досить широкі права і повноваження. Він може здійснювати контроль за дотриманням фінансово-господарських нормативів, аналізувати фінансову звітність, приймати рішення щодо розподілу фінансових ресурсів та інші дії, спрямовані на забезпечення ефективного фінансового управління підприємством [7].

Внутрішньогосподарський контроль є основним джерелом забезпечення управління фінансовою безпекою підприємства, яка розробляється власником та спрямована на забезпечення дотримання законності й економічної доцільності здійснення операцій; збереження майна; попередження, виявлення і виправлення суттєвих помилок та викривлень інформації; належне формування облікових даних та фінансової звітності. В основі внутрішньогосподарського контролю повинен знаходитися аналіз [7].

В умовах воєнного стану до традиційних ризиків, що притаманні кризовим умовам, доєдналися ризики, пов'язані з фізичною безпекою працівників, руйнуванням потужностей та логістичних ланцюгів підприємств тощо. За таких умов особливої актуальності набуває питання використання відповідних методів аналізу діяльності підприємства для формування механізму антикризового управління. Сьогодні необхідно визначити найбільш ефективну комбінацію методів фінансового аналізу для розробки механізму антикризового управління підприємствами [7].

За таких умов, фінансовий аналіз є важливим інструментом управління фінансами підприємства. Його метою є дослідження фінансового стану підприємства та його фінансово-господарських результатів, що дозволяє прогнозувати майбутні умови та результати діяльності з метою попередження банкрутства підприємства.

Аналіз фінансової інформації про підприємство, що представлена у формах фінансової звітності, можна отримати уявлення про його фінансову стійкість, ефективність діяльності та перспективи розвитку. Такий аналіз виступає основою прийняття ефективних та обґрунтованих рішень щодо фінансового управління та стратегії розвитку.

Для вирішення конкретних завдань фінансового аналізу можуть бути використані різні підходи і техніки, що використовуються для оцінки фінансового стану та результативності підприємства, до складу яких можна віднести:

- аналіз балансу, що включає оцінку фінансового стану підприємства на підставі аналізу його активів, зобов'язань та власного капіталу;
- аналіз прибутків і збитків від різних видів діяльності – метод, який можна використати для оцінки ефективності діяльності підприємства шляхом аналізу його доходів та витрат;
- аналіз грошових потоків – метод, що дозволяє оцінити грошові рухи підприємства та допомагає визначити фінансову стійкість підприємства і його здатність забезпечувати поточні фінансові зобов'язання;
- аналіз показників рентабельності – метод визначення рівня рентабельності виробництва та інвестиційної діяльності підприємства.

Зазначені методи є лише деякими з численних підходів, які можуть бути використані для оцінки фінансового стану та результативності підприємства в процесі антикризового управління. Комбінація різних методів дозволяє отримати більш повний інсайт у фінансову ситуацію підприємства.

Загалом, процес фінансового аналізу діяльності господарюючого суб'єкту в процесі антикризового управління можна поділити на такі етапи:

1. Збір та підготовка вхідних даних. На цьому етапі здійснюється збір внутрішніх і зовнішніх фінансових даних підприємства. Важливо переконатися в достовірності отриманих даних, а також здійснити оцінку особливостей побудови облікової політики підприємства. Також слід зібрати статистичні дані, які можуть бути корисні для проведення подальшого аналізу.

2. Аналіз, оцінка та інтерпретація результатів. На цьому етапі стандартні бухгалтерські форми перетворюються на аналітичні форми, що дозволяють проаналізувати структуру та зміни у фінансовій звітності. Проводиться оцінка різних показників, здійснюється порівняння з минулими періодами та іншими підприємствами, що дозволяє виявити тенденції, проблеми та успіхи підприємства.

3. Підготовка висновків та рекомендацій. Після проведення аналізу формулюються висновки щодо фінансового стану підприємства та з'ясовуються взаємозв'язки між різними фінансовими показниками та пояснюються отримані результати. На основі цих висновків розробляються рекомендації щодо покращення фінансового стану підприємства, виявляються резерви ефективності та шляхи досягнення більш високої прибутковості.

Представлені основні етапи фінансового аналізу допомагають зрозуміти фінансову ситуацію підприємства та виявити можливості для поліпшення його діяльності.

Висновки. Отже, важливо зазначити, що аналіз поточного стану бізнесу в Україні вказує на кілька ключових принципів, які дозволять підприємствам ефективно виживати у сьогоденні, розвиватися і мінімізувати збитки. До складу таких принципів можна віднести стратегічне планування майбутньої роботи та постійну

адаптацію кожного підрозділу до змін у навколишньому середовищі, диверсифікацію логістичних ланцюгів, які є у небезпеці, освоєння нових ринків, які зараз є сприятливими для українських виробників, і збереження робочої сили, тобто працівників, оскільки людські ресурси є найціннішим активом будь-якого підприємства.

Список використаних джерел

1. Бізнес в умовах війни: хто зазнав найбільших втрат та як відновлюються підприємства. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/23/684549/>.
2. Ярова А. Л., Бойко Д. О. Принципи здійснення внутрішньогосподарського контролю на підприємстві. *Актуальні питання сучасної науки та освіти: збірка наукових праць*. Вип. № 8. МОН України ДВНЗ «Донбаський державний педагогічний університет». Слов'янськ. 2022. С. 56-65.
3. Птащенко Л.О. Управління корпоративними фінансами: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 296 с.
4. Скільки підприємств з початку війни скористалися релокацією: нові цифри від Мінекономіки. URL: <https://news.dtki.ua/society/economics/80140-skilki-pidprijemstv-z-pocatku-viini-skoristalisya-relokacijeyu-novi-cifri-vid-minekonomiki>
5. Шатайло О. А. Змістовна характеристика системи антикризового управління. *БізнесІнформ*. 2019. № 5. С. 217-226. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-5_0-pages-217_226.pdf (дата звернення: 02.11.2023).
6. Нусінова В.Я., Міщук Є.В. Аналіз і прийняття рішень для зміцнення економічної безпеки (у сферах обліку, оподаткування, маркетингу, фінансів, менеджменту трудових ресурсів та публічного управління на рівні підприємств, регіонів, держави): монографія. Кривий Ріг: Видавець Роман Козлов, 2023. 360 с.
7. Даценко Г.В. Фінансова безпека підприємств: методи підвищення та механізми фінансового контролю: монографія. Хмельницький: ХНУ. 2019. 326 с.

Євась Т.В., старший викладач
кафедри бізнесу і права,
Вінницький інститут Університету «Україна»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9637-7341>
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>
Слободян Д.Т., магістрант 2-го року
підготовки, спеціальність «Менеджмент»
Вінницький інститут Університету «Україна»

DOI: <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2023-28-11>

МЕХАНІЗМ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

MECHANISM OF FINANCIAL MANAGEMENT AT THE ENTERPRISE

Анотація. У статті розглянуто сутність механізму фінансового менеджменту на підприємстві. Визначено структуру механізму фінансового менеджменту. Досліджено зміст елементів механізму фінансового менеджменту на підприємстві. Розглянуто технологію фінансового менеджменту.

Ключові слова: фінансовий менеджмент, механізм фінансового менеджменту, фінансові інструменти, фінансові важелі, фінансові методи.

Abstract. The article examines the essence of the mechanism of financial management at the enterprise. The structure of the financial management mechanism is defined. The content of the elements of the financial management mechanism at the enterprise was studied. The technology of financial management is considered.

Key words: financial management, mechanism of financial management, financial instruments, financial levers, financial methods.

Постановка проблеми. Стабільний розвиток підприємства на пряму залежить від ефективності його фінансової діяльності, що в свою чергу, повинна створити сприятливе внутрішнє середовище функціонування, що дозволить суб'єкту господарювання досягти поставлених перед ним стратегічних і тактичних цілей та завдань.

При цьому управління фінансами та фінансовою діяльністю підприємства повинно базуватись на відповідному механізмі.

Саме на основі застосування механізму фінансового менеджменту на підприємстві здійснюється реалізація його фінансової політики, стратегії і тактики;

мінімізуються ризики; забезпечується високий рівень фінансової стійкості та платоспроможності в сучасних складних та нестабільних умовах господарювання.

Тому на сьогодні посилюється актуальність дослідження питань, пов'язаних із формуванням дієвого механізму фінансового менеджменту як складової системи управління підприємством.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання формування механізму фінансового менеджменту на підприємстві досліджуються багатьма науковцями. Зокрема, варто відзначити наукові роботи, таких авторів, як: Атаманчук З.А., Великих К.О., Виклюк М.М., Грубик Ю.Ю., Жигалкевич Ж.М., Зайцева І.Ю., Кам'янська О.В., Карпенко Н.М., Килин О.В., Майор О.В., Максимова М.В., Нашкерська М.М., Свелеба Н.А., Скаско О.І., Стеців Л.П., Тимчишин-Чемерис Ю.В. та інші.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження сутності механізму фінансового менеджменту на підприємстві, його структури та змісту основних елементів, а також технології фінансового менеджменту.

Виклад основного матеріалу. В системі управління підприємством одним із важливіших елементів є фінансовий менеджмент. Фінансовий менеджмент включає у себе всі види діяльності, пов'язані з плануванням та контролем використання фінансових ресурсів підприємства, щоб гарантувати, що у ділової спільноти достатньо грошей для обслуговування, інвестицій та власного зростання [1, с. 45].

Тому задачі фінансового менеджменту можна представити як:

- розподіл наявних та очікуваних фінансових ресурсів підприємства у часі та по фазах операційного циклу і фіскальних періодах;
- забезпечення джерел мобілізації фінансових ресурсів [7, с. 84].

Успішна реалізація цих завдань фінансового менеджменту визначається ефективністю системи управління фінансами підприємства.

Управління фінансовою діяльністю будь-якого підприємства спирається на певний механізм, який є переважно засобом реалізації певного управлінського впливу [2, с. 87].

Механізм фінансового менеджменту – це цілісна, взаємопов'язана і взаємодіюча система рівнів, систем забезпечення, методів, важелів та інструментів розроблення, прийняття й реалізації управлінських рішень з питань фінансово-господарської діяльності суб'єктів господарювання [6, с. 43].

Механізм фінансового менеджменту – це система основних елементів, які регулюють процес управління фінансовою діяльністю підприємства [9, с. 16].

Основними такими елементами є:

- державне нормативно-правове регулювання фінансової діяльності підприємства;
- ринковий механізм регулювання фінансової діяльності підприємства;
- внутрішній механізм регулювання окремих аспектів фінансової діяльності;

• система конкретних методів та прийомів управління фінансовою діяльністю підприємства (техніко-економічні розрахунки, балансовий, економіко-статистичні, економіко-математичні методи) [4, с. 21].

Таким чином, механізм фінансового менеджменту представляє собою комплекс методів, важелів та інструментів за допомогою яких реалізується вплив суб'єктів на об'єкти та взаємодія усіх елементів системи фінансового менеджменту підприємства. Він може стати найбільш динамічним та спроможним до змін елементом системи фінансового менеджменту [5].

На рис. 1 представлено узагальнену структуру механізму фінансового менеджменту.



Рис. 1. Структура механізму фінансового менеджменту на підприємстві
Джерело: складено на основі [3, с. 10]

Ключовими елементами механізму фінансового менеджменту на підприємстві є:

• фінансові інструменти – договірні угоди, згідно з якими відбувається збільшення активів одного суб'єкта господарювання і фінансових зобов'язань іншого контрагента. До фінансових інструментів відносять: грошові кошти, кредитні інструменти, способи участі у статутному капіталі тощо ;

• фінансові методи – способи впливу фінансових відносин на господарський процес. Їхня дія виявляється в утворенні й використанні грошових фондів. До фінансових методів відносять: планування, прогнозування, кредитування, самофінансування, оподаткування, фондоутворення, оренда, лізинг, факторинг, система розрахунків, інвестування тощо;

- фінансові важелі – це прийоми дії фінансових методів: собівартість, ціна, дохід, прибуток, види кредитів, процентні ставки, фінансові санкції, ставки податків, вклади, пайові внески, відрахування у фонди, орендна плата, лізингові й факторингові платежі, форми розрахунків, інвестиційний дохід, дисконт, рівень дивідендних виплат тощо [3, с. 10].

Оскільки ефективний механізм фінансового менеджменту сприяє здійсненню функцій управління фінансами підприємства та дозволяє реалізувати усі цілі та завдання поставлені перед ним в повному обсязі, тому на перший план під час його формування виходять питання технології фінансового менеджменту всередині підприємства, яка повинна включати наступні заходи:

- перебудова механізму управління всім підприємством з урахуванням вимог фінансової прозорості, управління за допомогою бюджетування;
- розробка організаційної структури управління з поділом на бізнес-одиниці;
- організація роботи фінансової служби таким чином, щоб була можливість одержувати інформацію в розрізі об'єктів фінансового управління, управлінських процесів (планування, аналіз, прогноз), фінансових потоків;
- автоматизація за допомогою сучасних комп'ютерних технологій і програмного забезпечення процесів фінансового менеджменту [8, с. 86-87].

Крім того, формування механізму фінансового менеджменту є елементом забезпечення фінансової стійкості підприємства як одного з факторів досягнення належного рівня фінансової безпеки організації, що, в свою чергу, виступає складовою загальної економічної безпеки підприємства.

Висновки. Механізм фінансового менеджменту на підприємстві є складною та багатофункціональною системою, що призначена знаходити найкращі джерела та напрямки фінансування його діяльності, а також протидіяти негативному впливу зовнішніх та внутрішніх загроз середовища функціонування суб'єкта господарювання.

Від ефективності механізму фінансового менеджменту на підприємстві залежить не лише стан його операційної, фінансової та інвестиційної діяльності, а й конкурентоспроможність підприємства, його здатність адаптуватись до сучасних мінливих умов господарювання та розвитку економіки.

Список використаних джерел

1. Великих К.О. Реалізація ефективного управління фінансами в бізнесі. *Економічний простір*. 2021. № 167. С. 45-49.
2. Грубик Ю.Ю., Карпенко Н.М. Механізм фінансового управління підприємством: теоретичний вимір. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. Вип. №5 (73). С.87-93.
3. Жигалкевич Ж.М., Кам'янська О.В. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 214 с.
4. Зайцева І.Ю. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Харків: УкрДУЗТ, 2018. 250 с.

5. Максимова М.В. Система фінансового менеджменту в умовах розвитку цифрової економіки. *Ефективна економіка*. 2019. №5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/60.pdf
6. Стеців Л.П. Теоретико-методичні основи побудови ефективної системи фінансового менеджменту підприємства. *Наукові записки*. 2013. №4 (45). С. 39-45.
7. 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
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. Скаско О.І., Майор О.В., Тимчишин-Чемерис Ю.В., Нашкерська М.М., Вижлюк М.М., Килин О.В., Атаманчук З.А., Свелеба Н.А. Фінансовий менеджмент: навч. посібник. Львів: Растр-7, 2018. 416 с.
10. Швед В.В., Ільницький М.С. Принципи фінансового менеджменту громадських організацій. *Подільський науковий вісник*. 2020. №3-4. С. 84-87. URL: <http://www.pnv.in.ua/images/Magazine/3-4-2020.pdf#page=84>
11. Швед В.В., Дробязко О.О. Фінансове планування на підприємствах. *Подільський науковий вісник*. 2017. №1. С. 46-49

Крупельницька І.Г., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку та оподаткування
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9102-1928>

DOI: <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2023-28-12>

ПОСТАНОВКА УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ В ТОРГІВЕЛЬНІЙ КОМПАНІЇ

SETTING UP MANAGEMENT ACCOUNTING IN A TRADING COMPANY

Анотація. Дослідження в даній статті спрямовані на формування основних факторів, що потребують комплексного управління, спрямованого на визначення певних, методик. Описано методики становлення і організації управлінського обліку на торговельному підприємстві, що пов'язані з підвищенням якості управління в торгівлі, сформовано і дано характеристика основних підходів організації управлінського обліку в торговельній компанії. Процес постановки системи

управлінського обліку пропонується розбити на етапи. Пропонується можливий такий варіант такого розбиття. I. Аналіз (діагностика) наявної системи управлінського обліку компанії. II. Розроблення оптимальної системи управлінського обліку. III. Впровадження системи управлінського обліку, впровадження комп'ютерної інформаційної системи. IV. Аналіз та оцінка ефективності проведених заходів щодо реорганізації управлінського обліку. На основі зазначених етапів. Розглянуто покрокова інструкція виконання кожного етапу, пропонується формування певних контрольних документів і запропоновано засоби контролю.

Ключові слова Управлінський облік, етапи управлінського обліку, підрозділи управлінського обліку, документація, процедури контролю, аналіз інформації.

Abstract. The research in this article is aimed at forming the main factors that require integrated management, aimed at determining certain methods. The article describes methods of formation and organisation of management accounting at a trading enterprise, which are connected with improvement of quality of management in trade, forms and characterises main approaches to organisation of management accounting in a trading company. The process of setting up a management accounting system is proposed to be divided into stages. The article offers the following possible variant of such a stages. I. Analysis (diagnostics) of the existing management accounting system of the company. II. Development of an optimal management accounting system. III. Implementation of the management accounting system, implementation of a computer information system. IV. Analysis and evaluation of the effectiveness of the measures taken to reorganise management accounting. Based on these stages. The article provides step-by-step instructions for each stage, suggests formation of certain control documents and suggests control means.

Keywords. Management accounting, stages of management accounting, management accounting units, documentation, control procedures, information analysis.

Постановка проблеми. Ухвалення ефективних рішень у сфері управління торговельною компанією можливе лише за умови використання надійної інформації про реакцію системи, що контролюють, на керуючий вплив. Найповнішою інформаційною базою будь-якого підприємства, що має кількісну оцінку, є система бухгалтерського обліку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичною і методологічною основою дослідження слугують наукові праці та практичні розробки закордонних та вітчизняних учених, присвячені проблемам стратегічного управління: I. Ансоффа, П. Друкера, А. Маршалла, М. Мескона, Д.С. Сінка, Ф. Тейлора, Лі Якокки, М.О. Казима, А.А. Пилипенко, В.А. Зінченка. Питання управління торгівлі в практиці бізнесорганізацій були дослідженні у роботах Ф.Ж. Гуяра, В.Г.Єліферова, Дж.М. Келлі, В.В. Репіна. М. Робсона, М. Хаммера, Дж. Чампі.

Формулювання цілей. Метою дослідження і даної публікації є формування основних факторів, що потребують комплексного управління, спрямованого на

формування певних, методик, пов'язаних з якістю управління в торгівлі, формування і характеристика основних підходів організації управлінського обліку в торговельній компанії.

Виклад основного матеріалу дослідження. Вважаємо, що інформація управлінського обліку більшою мірою, ніж дані офіційної фінансової звітності, може слугувати основою для прийняття ефективних управлінських рішень. Управлінський облік дає змогу вирішувати такі завдання у сфері управління торговельною компанією: вибір або відмова від певного виду товару для торгівлі на основі його рентабельності, формування асортименту; визначення продажної ціни в межах допустимого інтервалу; визначення точки беззбитковості окремих товарів, центрів відповідальності; оцінка ефективності в розрізі сезонів, магазинів, груп товарів, торгових марок; продаж/закриття діючих магазинів; придбання додаткового обладнання; будівництво/придбання нових магазинів; зміна технології та організації торгівлі; просування по службі окремого менеджера; контроль збереження активів; контроль розрахунків зі сторонніми організаціями; контроль витрат у розрізі магазинів, статей витрат; оцінка вартості бізнесу та низка інших, та інше.

На основі аналізу джерел можна дійти висновку, що знайомство вітчизняних учених і практиків з управлінським обліком уперше відбулося в 1930-х роках після опублікування перекладів американських праць щодо використання окремих його інструментів. Протягом планованого періоду окремі елементи управлінського обліку успішно застосовувалися під час аналізу господарської діяльності підприємств, складання техпромфінпланів, організації оперативного та аналітичного обліку.

Згідно з оцінками консультантів, наразі управлінський облік у системі управління українських компаній використовується недостатньою мірою [8]. Клієнти західних бухгалтерських і аудиторських фірм до 90% часу і ресурсів витрачають на постановку і ведення управлінського обліку і лише 10% на фінансову бухгалтерію [2]. Для вітчизняних компаній характерне зворотне співвідношення.

Успішність застосування інструментів управлінського обліку багато в чому визначається наявністю комплексної системи управлінського обліку в компанії. У вітчизняних умовах торговельні компанії нерідко підходили до побудови цієї системи стихійно і безсистемно. Пропонуємо методику постановки системи управлінського обліку, яку можна успішно застосовувати як для реорганізації системи управлінського обліку, так і для її побудови з початку діяльності компанії.

Процес постановки системи управлінського обліку доцільно розбити на етапи. Можливий такий варіант такого розбиття.

I. Аналіз (діагностика) наявної системи управлінського обліку компанії.

II. Розроблення оптимальної системи управлінського обліку.

III. Впровадження системи управлінського обліку, впровадження комп'ютерної інформаційної системи.

IV. Аналіз та оцінка ефективності проведених заходів щодо реорганізації управлінського обліку.

Зупинимося детальніше на кожному етапі.

I. Аналіз (діагностика) наявної системи управлінського обліку компанії.

Діагностика може проводитися такими методами [4]:

- аналіз документів, звітів, файлів, графіків;
- спостереження, у тому числі участь у внутрішніх нарадах;
- інтерв'ю, анкетування, тестування.

За результатами діагностики доцільно скласти звіт-огляд системи управлінського обліку компанії, який може мати такі розділи:

1. Сутність бізнесу та логіка бізнес-процесів.
2. Зовнішнє середовище компанії.
3. Штатно-організаційна структура компанії, порядок взаємодії співробітників.
4. Аналіз наявної системи звітності, документообігу, використовуваних інструментів управлінського обліку.
5. Аналіз ступеня автоматизації системи управлінського обліку.

Кожен розділ має містити оцінку найбільш гострих проблем і потенційних переваг описаних процесів. Під час постановки системи управлінського обліку з початку діяльності компанії розділи 4 і 5 не використовуються.

Перейдемо до докладнішого розгляду кожного розділу.

1. Сутність бізнесу та логіка бізнес-процесів.

У цьому розділі необхідно розглянути структуру компанії та ринків збуту, особливості управління. Визначаються особливості товарної номенклатури, торгового процесу, попиту і збуту.

Розділ також містить аналіз руху товарно-матеріальних потоків, взаємодії підрозділів, контрагентів. В окремий пункт може бути виділено опис взаємовідносин компанії з власником (власниками), який надав капітал. Може бути використано як словесний опис, так і діаграми, графіки, схеми.

2. Зовнішнє середовище компанії.

У цьому розділі більш детально описуються кон'юнктура і сегмент ринку, на якому працює компанія. Аналізуються стратегія і логіка розвитку бізнесу, його завдання. Проводиться аналіз можливостей і загроз зовнішнього середовища. Розглядаються взаємовідносини з конкурентами і постачальниками.

3. Штатно-організаційна структура компанії, порядок взаємодії співробітників.

Наводиться опис структури і чисельності персоналу. Розглядаються кількість і зміст рівнів управління. Оцінюються швидкість проходження керуючого впливу і зворотного зв'язку. Розділ також містить опис системи мотивації та стимулювання співробітників.

4. Аналіз наявної системи звітності, документообігу, використовуваних інструментів управлінського обліку.

У розділі наводиться перелік і схема руху використовуваних у компанії документів і звітів.

Описується технологія обробки первинної облікової інформації, виокремлюються центри обліку фінансово-господарських операцій, визначається валюта (валюти) ведення управлінського обліку.

Розглядаються підрозділи, що розв'язують завдання управлінського обліку, розподіл функцій між ними, їхня взаємодія та координація. Описуються користувачі звітів та їхні цілі.

Проводиться опис статей витрат, схема розподілу непрямих витрат. Розглядаються види та особливості використовуваних стандартних інструментів управлінського обліку.

Описується застосовувана система показників оцінки результатів діяльності компанії.

5. Аналіз ступеня автоматизації системи управлінського обліку.

Наявна система може включати різноманітне програмне забезпечення, зокрема придбані типові пакети програм, розроблені зовнішніми розробниками продукти для цієї компанії, власні розробки співробітників підрозділу автоматизації компанії. Доцільно оцінити як обсяг автоматизації (комплексна або фрагментарна), так і недоліки наявної інформаційної системи.

Перейдемо до другого етапу процесу постановки управлінського обліку торговельної компанії.

II. Розробка оптимальної системи управлінського обліку.

Здійснення другого етапу можна розбити на такі підрозділи:

1. Вивчення потреб користувачів і формулювання завдань системи управлінського обліку.

2. Аналіз і класифікація витрат, виділення центрів відповідальності та визначення їх типів.

3. Розроблення принципів обліку та регламентних документів, визначення використовуваних інструментів управлінського обліку.

4. Розробка системи показників, форм звітності та їх руху.

5. Формулювання вимог до комп'ютерної системи та критерії її вибору

Перейдемо до опису перелічених підрозділів.

1. Вивчення потреб користувачів і формулювання завдань системи управлінського обліку.

Для реалізації цього підрозділу необхідно скласти перелік користувачів системи управлінського обліку на основі описаної в результаті реалізації першого етапу штатно-організаційної структури, рівнів управління, наявної управлінської системи. Для кожного користувача (групи користувачів) необхідно визначити перелік функціональних обов'язків і необхідної інформації для їх успішного виконання. Для отримання інформації можливе використання посадових інструкцій співробітників. Дані доцільно подати у вигляді таблиці.

Для виявлення потреб користувачів необхідно використовувати дані інтерв'ю, що проводяться під час реалізації першого етапу реорганізації. У переліку обговорюваних питань необхідно передбачити оцінку співрозмовником наявних і

перспективних проблем у системі управління підприємством. Особливу увагу слід приділити інформації про стратегічні цілі компанії, отриманій у результаті опитування вищих менеджерів.

Після консолідації потреб користувачів в однорідні групи та структурування стратегічних цілей компанії можна сформулювати вимоги до системи управлінського обліку, ранжовані в порядку пріоритету для користувачів системи.

2. Аналіз і класифікація витрат, виділення центрів відповідальності та визначення їх типів.

На основі облікової інформації здійснюється групування платежів за видами витрат, формується перелік статей витрат і узгоджується з користувачами системи управлінського обліку. У результаті узгодження може відбуватися укрупнення окремих статей за недоцільності надмірної деталізації.

На основі статистичного аналізу та дослідження параметрів господарської діяльності компанії виокремлюють постійну та змінну частину витрат, визначають чинники, що впливають на поведінку витрат.

Для визначення кількості та типів центрів відповідальності використовуються перелік підрозділів і структура компанії, сформовані в результаті реалізації першого етапу методики реорганізації. При визначенні типів центрів відповідальності також використовуються оцінки завдань системи управління, сформульовані вищими менеджерами на першому етапі реорганізації.

3. Розроблення принципів обліку та регламентних документів, визначення інструментів управлінського обліку, що використовуються.

Розробляються і затверджуються посадові інструкції та положення щодо формування реєстрів управлінського обліку та заповнення звітності.

На основі консультацій з користувачами системи управлінського обліку проводиться вибір бази розподілу адміністративних витрат, що розподіляються на магазини. Узгоджується перелік витрат, які беруть участь у формуванні собівартості (що включаються до собівартості) товару.

З використанням інформації про платежі виявляють сезонність у платежах за витратами, що входять до собівартості товару. Ухвалюється рішення про доцільність використання методу «стандарт-кост» і планового коефіцієнта розподілу витрат на товар.

Вивчається відповідність поведінки змінної частини витрат лінійній функції, робиться висновок про можливість використання СVP-аналізу.

Визначаються види валют управлінського обліку, принципи визначення облікового курсу та врахування інфляції.

Визначається горизонт і періоди планування для бюджетування.

Аналізується можливість та ефективність використання директ-костингу для цілей управління.

4. Розробка системи показників, форм звітності та їх руху.

Здійснюється вибір показників оцінки діяльності підрозділів (центрів відповідальності) і компанії в цілому.

Узгоджується структура і періодичність складання планових форм і звітів про виконання (балансу, звіту про доходи і витрати, про рух грошових коштів). Автором пропонується примірна структура балансу, бюджету доходів і витрат, бюджету руху грошових коштів, бюджету закупівель і бюджету капітальних вкладень для використання в процесі управління торговельною компанією.

Визначаються форма і зміст проміжних виконавських звітів центрів відповідальності. Пропонована нами форма бюджету доходів і витрат може також бути використана для проміжних звітів центрів відповідальності.

Затверджується регламент документообігу, що містить перелік укладачів та одержувачів звітності, порядок і строки подання та узгодження звітів, обов'язки та відповідальність виконавців і керівників.

5. Формулювання вимог до комп'ютерної системи та критерії її вибору.

Необхідно чітко сформулювати вимоги до системи. Система повинна не тільки задовольняти сформульованим вимогам, але також мати певний потенціал збільшення можливостей у майбутньому. Найчастіше професійні консультанти з комп'ютерних інформаційних систем не можуть радикально переглянути бізнес-моделі, що діють на підприємстві, запропонувати принципово нову модель функціонування бізнесу та відповідну йому систему. У зв'язку з цим формулювання вимог до системи доцільно здійснювати вищому керівництву компанії (можливо, із залученням консультантів з управління).

Серед чинників, що стимулюють підприємства впроваджувати комп'ютерні інформаційні системи управління, можна виділити такі [9]:

- втрати коштів (як звичайні крадіжки через недосконалість документообігу, так і невинуватене відволікання коштів в окремі активи через відсутність оптимізації запасів);
- зростання компанії, купівлю нових бізнесів і неможливість ефективного управління через зростання вимог;
- зміну бізнес-моделі компанії;
- впровадження нових інструментів управління (наприклад, бюджетування, TQM, міжнародна звітність);
- потреби інвесторів (вимоги прозорості, посилення контролю, збільшення вартості активів);
- потреби власника (головної організації) в централізації та поліпшенні управління.

Наразі автоматизація систем управління в переважній більшості компаній має фрагментарний характер, за якого приділяється увага лише окремим ділянкам діяльності та використовується різноманітне програмне забезпечення. Вважаємо за необхідне використовувати комплексний підхід під час автоматизації системи управління, коли консолідація інформації відбувається в єдиній інформаційній базі, і автоматизації піддаються всі ділянки діяльності компанії.

Необхідність комплексної автоматизації системи управлінського обліку торговельної компанії викликана такими причинами:

- несвоєчасністю інформації для управління, трудомісткістю і тривалістю її вилучення за відсутності або часткової автоматизації. Неможливістю швидкого управління фінансовими потоками внаслідок ручної консолідації інформації. Зазначені проблеми істотно посилюються при зростанні кількості підрозділів і операцій компанії;

- значною ймовірністю допущення технічних помилок під час поетапної ручної консолідації даних із різнорідних джерел за різними центрами відповідальності, місцями виникнення витрат;

- неможливістю контролю за витратами коштів і товару через відсутність можливості зіставлення здійснених доходів і видатків із фактичними залишками грошових коштів і майна в межах усієї компанії, особливо в разі виділення її підрозділів в окремі юридичні особи.

Нижче наводиться варіант формулювання вимог до комп'ютерної інформаційної системи управлінського обліку.

Вимоги до комп'ютерної інформаційної системи управлінського обліку.

Комп'ютерна інформаційна система управлінського обліку повинна забезпечувати:

- Розгорнутий аналіз залишків і руху товарів (види рухів: постачання, повернення, продаж, передання іншому продавцю, списання) у розрізі сезонів-колекцій, товарної номенклатури, виробників, постачальників, підрозділів (транзитних складів, магазинів, секцій), цін, торговельних марок, кольорів, розмірів, підлог, режимів оподаткування. Виділення у звітності браку окремою статтею.

- Аналіз стану розрахунків з кожним постачальником (за передоплатами, поточними платежами, поставками, недопоставками, знижками, відтермінуваннями, заборгованостями) у розрізі сезонів, партій, цін, валют. Зберігання різних курсів (офіційний, курс ринку FOREX, плановий тощо) на різні дати (відправлення платежів, зарахування коштів на рахунок постачальника, відправлення і надходження товарів) у розрізі валют. Розрахунок курсових різниць за різним курсам і датам у розрізі валют.

- Формування звітності з використанням планового коефіцієнта розподілу непрямих витрат і подальше коригування. Можливість складання балансу на будь-яку дату. Визначення дебіторської та кредиторської заборгованості за товаром на підставі стану розрахунків з постачальниками.

- Формування звіту про виконання бюджету компанії з розбивкою за статтями витрат, видами доходів, підрозділами, а також у розрізі об'єктів, за якими необхідно визначати фінансовий результат (наприклад, торгова марка, номенклатура, стаття). Можливість обліку витрат у різних валютах за різними курсами на момент нарахування і моменту оплати. Можливість багатоваріантного визначення фінансового результату (з урахуванням/без урахування відсотків на капітал, амортизації, списання товару, курсової різниці). Багатоваріантний розподіл витрат

центрального офісу на підрозділи або інші об'єкти визначення фінансового результату (за підсумками сезону або місяця, пропорційно різним базам). Облік накопиченої заборгованості за інвестиціями (капітальні вкладення) в розрізі видів інвестиційних витрат і об'єктів інвестицій.

- Формування історичного потоку грошових коштів (звіту про рух грошових коштів) на основі залишків і оборотів за розрахунковими рахунками і касами.
- Формування плану фінансування інвестицій у розрізі об'єктів на основі заявок на оплату. Контроль відповідності планових і освоєних сум інвестицій у розрізі об'єктів.
- Розрахунок відсотків за використання кредитів і кредитних ліній на основі залишків за рахунками кредитних ліній і руху кредитів за розрахунковими рахунками.
- Формування майбутнього потоку грошових коштів на основі історії платежів, бюджету і введених у систему заявок на оплату в розрізі видів надходжень і виплат (виручка за основною діяльністю, інші надходження, витрати за основною діяльністю - за видами, інші виплати), періодів (за днями, тижнями, місяцями). Визначення потреби в додатковому фінансуванні.
- Складання бюджету на майбутній сезон на основі виконання бюджету за поточний сезон з урахуванням кількості та характеристик магазинів.
- Контроль дотримання лімітів витрат підрозділів на етапі подання заявок на оплату (зіставлення суми накопичених здійснених витрат і планових у режимі реального часу).
- Можливість ведення бухгалтерського обліку в рамках системи (зокрема формування первинних облікових документів та офіційної звітності для контролюючих органів).
- Виділення блоків фінансового та управлінського обліку із захистом від несанкціонованого доступу.
- Облік основних засобів у різних оцінках. Розрахунок багатоваріантних показників ефективності та формування підсумкових звітів про продажі.
- Можливість для всіх видів звітів деталізації кожного показника (виведення сум, що формують показник). Виділення внутрішніх оборотів між підрозділами для виключення подвійного рахунку.
- Формування консолідованих звітів за кількома валютами через крос-курси до базової валюти.

Процедура вибору системи має носити комплексний характер, необхідна серйозна підготовка і фінансування, залучення консультантів, можливе використання тендера. Інакше існує небезпека призупинення проекту або зміни постачальника, ціна неправильного рішення може виявитися дуже високою.

Компанії, яка приймає рішення про вибір інформаційної системи, доцільно обмежити прямі контакти з виробниками систем. Збутовий підрозділ постачальника інформаційної системи найчастіше зацікавлений продати її за будь-яку ціну, хоча

згодом розробники можуть і не впоратися з вимогами замовника (у тому числі через брак кваліфікованого персоналу).

Доцільно скористатися послугами незалежних спеціалізованих консалтингових компаній, які готують аналітичні огляди та експертні висновки, проводять тендери серед постачальників.

На основі проведеного автором аналізу думок представників компаній-розробників можна виділити такі критерії вибору інформаційної системи компанією-покупцем:

- наявність конкретного досвіду впровадження в цій галузі та отриманий економічний ефект від впровадження;
- можливість поетапного (модульного) впровадження;
- можливість тестування продукту після попереднього навчання, наприклад, через Інтернет;
- достатня кількість партнерів компанії-виробника інформаційної системи, рівень сервісу, що надається;

Розглянемо зміст наступного етапу постановки системи управлінського обліку.

III. Впровадження системи управлінського обліку, впровадження комп'ютерної інформаційної системи

Розглядаючи етап впровадження системи управлінського обліку, зупинимося детальніше на питаннях організації персоналу та процесах автоматизації. Перейдемо до кадрових питань організації та ведення управлінського обліку.

Виділення окремого підрозділу (співробітника) для ведення управлінського обліку

У світовій практиці функції з ведення управлінського обліку зазвичай покладаються на головного бухгалтера і підконтрольний йому спеціалізований підрозділ [10]. Вважаємо неможливим використання цієї схеми у вітчизняних умовах.

Неможливість ведення управлінського обліку силами бухгалтерії, яка існує у вітчизняних торговельних компаніях, впливає з високої трудомісткості ведення вітчизняного фінансового обліку, що зумовлена складністю та мінливістю законодавства, великою кількістю податкових звітів. Бухгалтер часто не має фізичної можливості отримати і підтримувати необхідний рівень кваліфікації в галузі управління фінансами.

Схеми оптимізації оподаткування, які використовуються у вітчизняних компаніях, можуть припускати, що бухгалтерія не контролює всі грошові потоки компанії. У цьому разі повну картину функціонування фінансів може сформувати лише фінансовий директор і підконтрольні йому спеціальні підрозділи.

Для організації системи управлінського обліку можна скористатися послугами консалтингової компанії. На думку К. Зусмановича, недоліками такого варіанта є [1]:

- висока вартість послуг зовнішніх консультантів порівняно з оплатою власних фахівців, які постійно працюють;

- застарівання і втрата ефективності системи управлінського обліку внаслідок зміни структури організації, необхідність постійного залучення зовнішніх фахівців.

В.Є. Хруцький на основі досвіду організації бюджетування стверджує, що новостворений спеціалізований підрозділ здійснює цей процес краще, ніж існуючі функціональні служби [11].

Таким чином, ми вважаємо за доцільне здійснення управлінського обліку силами спеціального підрозділу з використанням інформації бухгалтерії та інших підрозділів.

Організація внутрішнього контролю.

На основі наведених у спеціальній літературі з контрольних систем загальних положень і спеціальних положень з контролю в джерелах з обліку [6, 10] сформулюємо такі принципи організації внутрішнього контролю при впровадженні системи управлінського обліку:

- Забезпечення високих моральних якостей і професіоналізму персоналу. Збиток може виникнути не тільки від прямих розкрадань і шахрайства, а й від низької кваліфікації або продуктивності персоналу. Зниження ризику виникнення збитків багато в чому залежить від кваліфікації служби персоналу компанії та використовуваних під час здійснення найму співробітників методів добору. Як показує практика, загальнопоширеними факторами, що стимулюють фальсифікацію документів, можуть бути: 1) високий рівень децентралізації компанії; 2) постановка керівництвом нереальних фінансових цілей; 3) змова і кругова порука працівників підрозділу. Таким чином, істотну роль у запобіганні порушень співробітниками може відігравати вище керівництво компанії і проведена ним політика управління і мотивації співробітників. Значна роль відводиться вихованню певних моральних якостей у співробітників, доведенню до співробітників положень спеціальних "кодексів поведінки", які можуть розроблятися як у самій компанії, так і в спеціалізованих професійних асоціаціях.

- Розмежування і розподіл відповідальності між співробітниками. При виконанні одного завдання групою співробітників знижується ймовірність порушень, виникнення яких можливе тільки в разі змови. Кожен співробітник може виконувати лише окремі етапи робіт, наприклад нести відповідальність за збереження цінностей або ведення їх обліку.

- Встановлення лімітів відповідальності керівників. Оформлення лімітів може здійснюватися в письмовій формі, наприклад у формі довіреності. Як ліміти можна використовувати межі зміни витрат, цін, кредитів покупцям.

- Дотримання встановлених правил документування операцій і документообігу. Основна мета – повне оформлення документів, яке не допускає підробок. Крім стандартних законодавчих вимог до документування господарських операцій доцільно розробити внутрішньофірмові стандарти з документообігу.

- Здійснення запобіжних заходів, таких, як охорона, використання сейфів, засобів контролю доступу до документів і цінностей. Запобіжні заходи можуть бути доповнені страхуванням матеріальних цінностей і відповідальності.

- Проведення незалежних перевірок, зокрема за допомогою внутрішніх і зовнішніх аудиторів. Комплексна інформаційна система також є дієвим засобом перевірок і контролю, оскільки містить взаємопов'язану систему обліку операцій і формування звітів (будь-який рух або залишок коштів можуть бути деталізовані).

Впровадження нової інформаційної системи – тривалий і трудомісткий процес. Згідно з аналітичною інформацією спеціалізованих компаній середні строки від прийняття рішення до впровадження комп'ютерних інформаційних систем можуть становити від 11-15 місяців для систем місцевих розробників до 23-33 місяців для систем іноземних розробників [7]. У зв'язку з цим доцільно вдаватися до проектного планування впровадження та планування фінансових потоків. Фінансування автоматизації необхідно здійснювати із захищених від кон'юнктури ринку джерел (з інвестиційного бюджету або зі спеціальних кредитів, але не з оборотних коштів), при цьому виникає необхідність розрахунку ефективності впровадження систем.

На нашу думку, як основна зацікавлена особа при впровадженні нової інформаційної системи має виступати власник торговельної компанії. Якщо відповідальний за надання управлінської інформації основний персонал у встановлені терміни задовільно справляється з об'ємом облікової інформації, то зацікавленості з його боку очікувати не слід. Впровадження нової системи може означати виявлення помилок і скорочення кількості залученого персоналу.

На етапі впровадження інформаційної системи управлінського обліку необхідна активна участь вищого керівництва компанії для подолання опору менеджерів середньої ланки. Думка автора узгоджується з висновками К. Зусмановича, В.Є. Хруцького та інших, які вважають, що менеджери середньої ланки часто не зацікавлені в побудові системи, що дає змогу точно та жорстко контролювати їхню діяльність [1, 11].

Суттєвим фактором посилення опору при впровадженні нової інформаційної системи є незацікавленість персоналу в навчанні навичкам роботи з новим програмним продуктом. Для подолання негативних тенденцій при впровадженні необхідно передбачити способи мотивації співробітників (від грошових винагород до необговорюваних наказів).

Після закінчення процесу впровадження необхідно виділення співробітника з інформаційного підрозділу компанії для постійного обслуговування інформаційної системи.

Перейдемо до заключного етапу процесу постановки системи управлінського обліку в торговельній компанії.

IV. Аналіз та оцінка ефективності проведених заходів щодо реорганізації управлінського обліку.

Для оцінки ефективності впровадження системи управлінського обліку може бути використано показник відношення отриманого результату до витрачених ресурсів.

Проблема грошової оцінки результатів реорганізації системи управлінського обліку досить актуальна. На думку Ч.Т. Хорнгрена і Дж. Фостера, набагато простіше співвіднести вартість нового токарного верстата з отриманою економією, ніж вартість нового комп'ютера з результатами точнішого обліку витрат або проведення розрахунків [10].

Пропонуємо скласти детальний кошторис витрат, пов'язаних із реорганізацією системи управлінського обліку, і зіставити його з переліком фактично зекономлених коштів після закінчення операційного циклу після впровадження системи. Необхідно використовувати формулювання на кшталт «виявлено заниження/завищення витрат на величину..., кількісно оцінено величину викривлення показника звітності..., уточнено оцінку активів/зобов'язань на суму..., виявлено резерви зниження комісійної винагороди в сумі...».

Для збільшення адекватності зіставлення також видається доцільним спрогнозувати грошові оцінки потенційних сум економії в майбутніх операційних циклах.

Дж. Курт для оцінки ефективності впровадження системи пропонує використовувати традиційні методи оцінки інвестиційних проєктів: знаходження точки беззбитковості, розрахунок періоду окупності, аналіз дисконтованого потоку грошових коштів [5].

На думку С. Колесникова, витрати на комплексне оцінювання ефективності впровадження нової системи управління можуть бути розраховані тільки в рамках тривалого і дорогого консалтингового проєкту, проведення якого не завжди виправдане [3]. Щоб проілюструвати доцільність заходів з реорганізації, автор наводить середні історичні результати впровадження систем управління підприємством:

- 15-25% збільшення продуктивності;
- 10-20 % зменшення складських запасів;
- 20-50% скорочення термінів виконання замовлень.

Наведені дані можуть слугувати орієнтовними оцінками ефективності як під час ухвалення рішення щодо реорганізації системи управлінського обліку, так і за неможливості комплексної оцінки результатів проведених заходів.

Висновки. Таким чином, нами розглянуто всі етапи процесу постановки системи управлінського обліку торговельної компанії з метою забезпечення ефективності управлінських рішень. Зазначений підхід підвищить оперативність і якість інформації для прийняття управлінських рішень.

Список використаних джерел

1. Лень В.С. Управлінський облік. Навч. Посібник Київ. Знання-Прес, 2003. 287 с.

2. Cheryl S. McWatters. Management Accounting Analysis and Interpretation. Graficas Estella. Navarra. Spain.
3. Шаповал В. Л. Фактори успіху впровадження ERP-систем. *Сучасний захист інформації*. 2014. №3. С. 120.
4. Шаповал О. Ф. Сучасні корпоративні технології управління підприємством. Національний університет харчових технологій URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/>.
5. Соколенко В. А. Основи управлінського консультування: навч.-метод. посіб. Харків: НТУ «ХП», 2018. 216 с.
6. Journal of Management Consulting. URL: <https://www.cmc-global.org/content/management-consulting-journal>
7. Камала Софт. Огляд ринку ERP-систем в Україні URL: <https://kamala-soft.com/uk/blog/obzor-rynka-erp-sistem-v-ukraine/>
8. Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент: посібник Київ Академвидав, 2003. 464 с.
9. Петренко Л.М, Свистун В.І, Єльнікова Г.В Особливості ринкової трансформації економіки України та її зв'язок з основними напрямками розвитку професійно-технічної освіти . Вплив трансформації ринкової економіки на управління розвитком професійно-технічної освіти: монографія. Київ: ТОВ «НВП Поліграфсервіс», 2014. С. 8-61.
10. Ілляшенко С.М. Сучасні тенденції застосування інтернет-технологій у маркетингу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2021. № 4. Т. II. С. 64-74.
11. Нагернюк Д.В., Нецадим Л.М., Тимчук С.В. Формування конкурентоспроможності підприємств готельної індустрії. *Економіка і суспільство*. №3, 2017. С. 620-624. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/104.pdf

Ткаченко І.С., доктор економічних наук, професор
Хмельницький національний університет

Чорна Л.О., доктор економічних наук, професор,
науковий співробітник кафедри управління бізнесом
та розвитком села, Сільськогосподарська академія
Університету Вітаутаса Великого,
м. Каунас, Литовська республіка

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7142-4597>

Яковлєв Д.П., магістрант 2-го року
підготовки, спеціальність «Менеджмент»,
Вінницький інститут Університету «Україна»

DOI: <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2023-28-13>

ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЛАТОСПРОМОЖНОСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

INFORMATION SYSTEMS FOR MANAGEMENT OF PAYMENT CAPACITY OF ENTERPRISES

Анотація. У статті розглядаються інформаційні системи для управління платоспроможності підприємств. Проаналізовано існуючі системи управління платоспроможності, що використовують банки для прийняття рішень про видачу кредиту, виявлено їх переваги та недоліки. Надано рекомендації щодо розробки нової інформаційної системи.

Ключові слова: інформаційна система, кредитоспроможність, банківська установа, позичальник, кредитний ризик, фінансовий стан, алгоритм.

Abstract. The article discusses information systems for managing the solvency of enterprises. The existing solvency management systems used by banks to make decisions on loan issuance were analyzed, their advantages and disadvantages were identified. Recommendations for the development of a new information system are provided.

Keywords: information system, creditworthiness, banking institution, borrower, credit risk, financial condition, algorithm.

Постановка проблеми. Кредитування клієнтів є дуже популярним затребуваним і важливим фактором у банківській сфері. Кредитування є одним з найприбутковіших напрямків банківської діяльності, але втрати за кредитами часто є найбільшими. Стрімке зростання обсягів кредитування і, відповідно, кредитного ризику є реальністю і характерною рисою ринку банківських кредитів в Україні [1-3].

На сьогоднішній день банки розробили різноманітні методи та процедури управління платоспроможності своїх клієнтів. Для забезпечення низького рівня

ризик при кредитуванні банківським установам необхідно розробити найбільш надійні алгоритми управління платоспроможності.

Формування цілей. Метою статті є аналіз існуючих інформаційних систем управління платоспроможності підприємств для розробки рекомендацій щодо створення нових підходів. Для досягнення мети необхідно:

1. проаналізувати розроблені інформаційні системи.
2. виявити їх переваги та недоліки.
3. проаналізувати існуючі технології, необхідні для розробки нової інформаційної системи.
4. визначити пропозиції щодо розвитку системи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні підходи та проблемні аспекти кредитного скорингу позичальників розглядаються у працях вітчизняних науковців у галузі банківської справи [2-6]. Проте в теорії та практиці досі не існує єдиного підходу до визначення системи показників, яка б комплексно характеризувала кредитоспроможність підприємства як клієнта, так і банківської установи. В останні роки інформаційні системи, розроблені для кредитних установ, допомогли банківській галузі, надавши широкий спектр можливостей для управління платоспроможності, автоматизувавши процес оцінки та мінімізувавши ризик неповернення кредиту [3]. Незважаючи на великий внесок, який зробили вітчизняні науковці в теоретичні питання кредитування, сьогодні на ринку бракує сучасних алгоритмів та програмного забезпечення (особливо з відкритим вихідним кодом), що надають ці послуги на допомогу кредитним установам. З огляду на це, тема цієї статті є актуальною.

Виклад основного матеріалу. Незважаючи на розвиток сучасних технологій, інформація про банківські додатки є дефіцитною. В результаті пошуку аналогів до розгляду запропоновано два додатки для операційної системи Windows:

- аналітична система «Audit expert»;
- фінансова аналітична система «FinEkAnalysis».

Розглянемо ці програми з точки зору їх щоденного використання та можливостей, які вони пропонують. Audit Expert – це аналітична система для діагностики, оцінки та моніторингу фінансового стану компанії або групи компаній на основі фінансових та управлінських даних, включаючи консолідовану фінансову звітність [5]. Ця система призначена для фінансово-економічних відділів великих компаній, банків та аудиторських фірм, а також органів влади, які контролюють фінансовий стан підвідомчих організацій. Audit Expert доступний у версіях Standard та Professional. Експрес-аналіз за допомогою системи Audit Expert дозволяє швидко отримати висновок з оцінкою фінансового стану підприємства на основі Форми 1 «Баланс» і Форми 2 «Звіт про фінансові результати». Експрес-аналіз включає в себе наступні етапи:

1. створення файлу проекту для аналізу компанії
2. введення фінансової інформації – вручну або шляхом імпорту витягів з текстових файлів, створених усіма бухгалтерськими програмами.

3. підготовка аналітичного балансу та звіту про прибутки і збитки на його основі.

Система дає оцінку фінансового стану компанії на основі даних аналітичних таблиць, використовуючи горизонтальний, вертикальний, трендовий і коефіцієнтний аналізи балансів, а також автоматично формує висновок про фінансовий стан компанії. Вона також автоматично формує висновок і звіт за результатами аналізу. Інструменти налаштування дозволяють представити абсолютні та відносні результати в таблицях, включаючи відсотки, значення показників, а також їх приріст за період, відносний приріст за всі періоди до рівня базового року. Audit Expert дозволяє оцінити власний фінансовий стан з позиції фінансуючого банку (кредитора) і допомагає приймати рішення при наданні або пролонгації комерційного кредиту діловому партнеру, зміні умов кредитування і наданні гарантій повернення кредитних коштів. Вбудовані скорингові методи оцінки позичальника допомагають спрогнозувати випадки невиконання контрагентом умов кредитного договору. Для оцінки можливості надання або продовження кредиту комерційні та промислові підприємства ранжуються за ступенем ризику взаємовідносин з ними банку або іншого кредитора. Це дозволяє банку визначити клас кредитного рейтингу підприємства з його точки зору. Для оцінки себе як позичальника вони використовують методи, розроблені протягом тривалого періоду часу в Ощадбанку. Результати рейтингової оцінки автоматично включаються до висновку про надійність позичальника.

Система використовує наступні моделі. Модель Чессера – банківська методика оцінки (прогнозування) ймовірності невиконання позичальником умов кредитного договору. Під невиконанням умов договору розуміється не тільки неповернення суми, але й будь-які інші відхилення від договору, які роблять кредит менш вигідним для кредитора, ніж передбачалося спочатку.

Модель класифікації банкрутства Фулмера використовується кредитними установами для оцінки ймовірності банкрутства (втрати платоспроможності), якості обслуговування боргу та обов'язкового розрахунку резервів на покриття збитків за кредитами. На практиці її можуть використовувати компанії, які працюють з великою кількістю клієнтів і розглядають можливість формалізації процедури комерційного кредиту (надання відстрочки платежу).

Аналітична система FinEkAnalysis – спеціалізована програма для аналізу фінансового стану підприємств усіх форм власності, в тому числі малих підприємств [6].

В якості вихідних даних для аналізу використовуються форми бухгалтерської звітності. Здебільшого достатньо даних форм 1 та 2. Для більш поглибленого аналізу можуть знадобитися дані форм 3, 4 та 5. У рідкісних випадках потрібні додаткові дані, яких немає в стандартній звітності. Для полегшення введення вихідних даних програма пропонує імпорт з файлу у форматі податкової служби (платник податків - юридична особа). Якщо звіти були створені в системі 1С, їх можна конвертувати в xml-файл, а потім просто імпортувати в програму. Результатом роботи програми є

звіти з великою кількістю таблиць, графіків і висновків. Всі звіти можна завантажити в MS Word і OpenOffice, де їх можна редагувати і форматувати.

У програмі реалізовано близько сорока різних методик аналізу. «ФінЕкАналіз» розроблявся близько 20 років. Програма має простий та інтуїтивно зрозумілий інтерфейс, що дозволяє навіть початківцям швидко навчитися працювати з програмою. Ціна програми є прийнятною порівняно з аналогічними продуктами, враховуючи різноманітність методів аналізу. Для визначення кредитоспроможності позичальника проводиться кількісний (оцінка фінансового стану) та якісний аналіз ризиків. Метою аналізу ризиків є визначення можливості, суми та умов надання кредиту.

Фінансовий стан підприємства оцінюється з урахуванням тенденцій зміни фінансового стану та факторів, що впливають на ці зміни. При кількісному аналізі враховуються тенденції, що характеризують зміни фінансового стану підприємства, та фактори, що впливають на ці зміни. Для цього аналізується динаміка оціночних показників, структура статей балансу, якість активів та основні напрямки економічної та фінансової політики компанії. Якісний аналіз ґрунтується на використанні інформації, яка не може бути виражена в кількісній формі. Цей аналіз базується на інформації, отриманій від позичальника, відділу безпеки банку та баз даних. Оскільки якісний аналіз ризику ґрунтується на суб'єктивних факторах, які неможливо систематизувати на даному етапі через їх різноманітність та відсутність конкретної інформації по кожній аналізованій компанії, якісний аналіз не включено до цієї методології. Для оцінки фінансового стану позичальника використовуються три групи оціночних показників:

- коефіцієнти ліквідності;
- коефіцієнти забезпеченості власними коштами;
- коефіцієнти оборотності та рентабельності.

Всі групи оцінюються за допомогою шести коефіцієнтів: K1 BIS K6. При оцінці результатів розрахунку шести коефіцієнтів позичальнику присвоюється категорія за кожним з цих показників, виходячи з порівняння отриманих значень із заданими достатніми значеннями. Далі визначається сума балів за цими показниками відповідно до їхньої ваги. Інші показники оборотності та прибутковості використовуються для загальної характеристики і розглядаються як доповнення до вищезазначених показників.

На основі шести показників попередній рейтинг коригується з урахуванням інших показників та якісної оцінки позичальника. Якщо ці фактори мають негативний вплив, рейтинг може бути знижений на один рівень.

Згідно з методологією, компанії поділяються на три класи кредитоспроможності:

- 1 клас кредитування не викликає заперечень (зважена оцінка $S \leq 1,25$);
- 2 клас кредитування – зважений підхід (зважена оцінка $1,25 < S \leq 2,35$);
- 3 клас кредитування – підвищений ризик (зважена оцінка $S > 2,35$).

Передумовою віднесення до 1-го класу є значення коефіцієнта $K5$ на рівні, передбаченому для 1-го класу. Обов'язковою умовою віднесення до 2-го класу є значення коефіцієнта $K5$, яке має бути не нижче, ніж для 2-го класу.

Вивчення аналогів системи дозволило зробити висновок, що обидва представлені варіанти є дуже потужними системами для аналізу фінансового стану та управління платоспроможності клієнтів банку. Обидва додатки мають велику кількість функцій, але не позбавлені недоліків. Запропонована система фокусується на якості управління платоспроможності фізичних та юридичних осіб.

На відміну від вищезгаданих аналогів, система, що розробляється, буде пропонувати можливість управління платоспроможності за допомогою нейронної мережі (здатної до самонавчання на основі отриманих нею даних), що дозволить мінімізувати ризик неповернення кредиту. Інформаційна система, що розробляється, візьме на озброєння певні риси аналогових систем та вдосконалив їх. Додаток матиме багатокористувацькі функції для розподілу навичок співробітників банку та їх керівників. У таблиці 1 наведено порівняння функцій аналогових систем та майбутньої інформаційної системи. Адаптовані функції системи, що розробляється:

- інформаційна система повинна надавати можливість оцінювати кредитоспроможність підприємств, як фізичних, так і юридичних осіб;

- система повинна надавати можливість контролювати рахунки клієнтів та надавати інструменти управління персоналу, що використовує додаток. Цільовою аудиторією інформаційної системи є насамперед банківські установи, тобто їхні працівники, які працюватимуть у програмному середовищі, та адміністратори банку, які матимуть змогу керувати рахунками працівників. Користувач взаємодіє з додатком і з базою даних, де зберігається інформація про клієнтів. Менеджер, у свою чергу, має всі можливості користувача і також може взаємодіяти з базою даних користувачів через додаток, тобто видаляти, редагувати тощо. Логіка менеджера включає в себе всю логіку користувача з додатковими функціями.

Адаптовані функції системи, що розробляється:

- інформаційна система повинна забезпечувати можливість управління платоспроможності позичальників, як фізичних, так і юридичних осіб;

- система повинна забезпечувати можливість контролю рахунків клієнтів та надавати інструменти управління для персоналу, що використовує програму. Цільовою аудиторією інформаційної системи є насамперед банківські установи, тобто їхні працівники, які працюватимуть у програмному середовищі, та адміністратори банку, які зможуть керувати рахунками працівників.

Користувач взаємодіє з додатком і з базою даних, де зберігається інформація про клієнтів. Менеджер, у свою чергу, має всі можливості користувача і також може взаємодіяти з базою даних користувачів через додаток, тобто видаляти, редагувати тощо. Логіка менеджера включає в себе всю логіку користувача з додатковими функціями. Кастомізовані завдання, які повинна вирішувати система:

- створення облікових записів менеджерів і співробітників;

- контроль записів співробітників і клієнтів;
- оцінка кредитоспроможності різних осіб;
- оцінка угоди з позичальником після отримання кредиту;
- зберігання інформації про клієнтів і співробітників банку в мережі.

Інформаційні потоки системи: На вхід подається інформація про клієнта – фізичну або юридичну особу. На виході – інформація про можливість отримання кредиту та інформація про позичальників, які вже отримали кредит. Для розробки інформаційної системи було вирішено використовувати мову програмування Java, яка має багато переваг перед іншими мовами програмування при розробці десктопного додатку з використанням можливостей зв'язку з базою даних. В якості інструменту розробки запропоновано безкоштовне інтегроване середовище розробки модульних, крос-платформних додатків Eclipse, оскільки його повна версія розповсюджується безкоштовно, що є одним з найважливіших факторів, а також має широкий спектр допоміжних плагінів, що допомагають при тестуванні.

Інформаційна система також вимагає використання ряду сторонніх технологій, стандартів і протоколів, таких як: MySQL як система управління реляційними базами даних; алгоритм скорингу з використанням нейронної мережі; алгоритм оцінки прибутковості компанії; технологія Junit для модульного тестування; технологія DAO для представлення сутностей бази даних; фреймворк Hibernate.

Висновки. В результаті проведеної роботи було проаналізовано існуючі інформаційні системи управління платоспроможності підприємств, виявлено їх переваги та недоліки. Проаналізовано технології розробки, необхідні для створення нової інформаційної системи. Розглянуто пропозиції щодо проектування та розробки вільно розповсюджуваної системи. Запропонована система дозволить підприємствам протестувати свої показники щодо вимог для отримання кредиту від банку. А також забезпечує систему внутрішнього контролю ефективною методикою аналізу фінансово-майнового стану підприємства.

Список використаних джерел

1. Банківські операції: Підручник. А.М. Мороз, М.І. Савлук, М.Ф. Пуховкіна та ін., за ред. А.М. Мороза. 4-те вид. К.: КНЕУ, 2018. 608 с.
2. Непомняща Ю.В. Особливості розробки напрямків підвищення ефективності діяльності банківських установ. *VIII Всеукр. науковопракт. інтернет-конф. «Обліково-аналітичне забезпечення інноваційної трансформації економіки України»*. Одеса, 2019. С. 31-33.
3. Охрименко І.Б. Вдосконалення управління платоспроможності фізичних осіб в банках шляхом застосування диференційованого підходу до позичальників. *Електронне наук. фахове видання «Економіка та суспільство»*. Вип. 5. 2020. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/5_ukr/5_2016.pdf#page=383.
4. Примостка Л.О., Чуб П.М., Карчева Г.Т. Управління банківськими ризиками. К.: КНЕУ, 2021. 600 с.
5. Сайт додатку Audit Expert. URL: <https://www.expert-systems.com/financial/ae>.

6. Крупельницька І.Г., Коцераба Н.В. Заходи та методи контролю та аналізу за реалізацією фінансової стратегії на підприємстві. *Colloquium-journal*. Poland. 2022. № 18(141). С. 71-75 URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/zahodi-ta-metodi-kontrolyu-ta-analizu-za-realizatsieyu-finansovoyi-strategiyi-na-pidpriemstvi-1/viewer>

7. Audit of budget programs in european union countries I Hnydiuk, G Datsenko, ІН Krupelnyska, O Kudyрко, O Prutska *Universal Journal of Accounting and Finance*. 9 (4). P. 841-851

8. Ткаченко І.С., Швед В.В., Канащук В.Л. Інформаційна база стратегічного аналізу діяльності підприємства. *Подільський науковий вісник*. 2023. №2 (26). С. 28-35 URL: <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2023-26-6>

9. Чорна Л. О., Швед В.В. Автоматизоване робоче місце сучасного менеджера як основа інноваційної трансформації розвитку підприємства. *Регіональна бізнес-економіка та управління*. 2011. № 2. С. 72–78.

10. Швед В.В., Наумов Д.І., Гурочкіна В.В. та ін. Освіта та підприємництво: точки дотику: колект. монографія. Вінниця: Ніланд-ЛТД, 2021. 223 с.

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

Вінницький інститут Університету «Україна»

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

Захаров Ю. В., магістрант 2-го року

підготовки, спеціальність «Менеджмент»,

Вінницький інститут Університету «Україна»

DOI: <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2023-28-14>

ОСОБЛИВОСТІ І ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ ФУНКЦІОНУВАННЯ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

FEATURES AND BASIC PRINCIPLES OF FUNCTIONING OF AGRICULTURAL MANAGEMENT

Анотація. Стаття містить результати дослідження особливостей аграрного менеджменту та їх застосування в управлінні аграрним сектором. Запропоновано схему взаємодії відомих концепцій менеджменту та формування практичних проєкцій їх впровадження в діяльність підприємств аграрного сектору економіки. Визначено особливості розробки планів розвитку аграрного менеджменту та зміст умов, за яких стратегічні та оперативні цілі сільськогосподарського підприємства можуть бути досягнуті найлегше і з найменшим ризиком.

Ключові слова: менеджмент, аграрний менеджмент, управління, аграрний сектор економіки.

Abstract. The article contains the results of a study of the peculiarities of agrarian management and their application in the management of the agrarian sector. A scheme of the interaction of well-known management concepts and the formation of practical projections of their implementation in the activities of enterprises of the agrarian sector of the economy is proposed. The peculiarities of the development of agricultural management development plans and the content of the conditions under which the strategic and operational goals of an agricultural enterprise can be achieved most easily and with the least risk are determined.

Keywords: management, agrarian management, management, agrarian sector of the economy.

Постановка проблеми. Аграрний менеджмент має свою специфіку, яка визначається діяльністю сільськогосподарських підприємств, територіальними умовами, обраними виробничими напрямками, комерційною діяльністю, фінансами, маркетингом та управлінням трудовими ресурсами. Концепція сталого розвитку включає визначення основних принципів, які реалізуються за допомогою сучасних інструментів відповідно до поставлених цілей [1].

Формулювання цілей. Дослідити сутність та сформулювати основні функції управління в аграрному секторі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед сучасних концепцій управління слід виділити концепції, представлені в роботі Л. Федулової [1] та доповнити їх концепціями сталого розвитку [2], збалансованої системи показників, фінансового менеджменту та управління ризиками [3], інформаційного середовища [4]. Системний розвиток території уможливорює формування агропромислового кластера сталого розвитку та впровадження сучасних концепцій управління [5]. Аналізуючи літературні джерела, можна зробити висновок, що необхідно дослідити взаємодію існуючих концепцій та сформулювати напрями їх використання в сільськогосподарських підприємствах.

Виклад основного матеріалу. Для системи сталого розвитку доцільно розглядати аграрний менеджмент як певну систему, метод, підхід до визначення та вибору конкретних цілей, делегування, мотивації, організації та контролю виконання певних виробничих та управлінських функцій виробничої діяльності на всіх рівнях - від сільськогосподарського підприємства та кожного окремого працівника до розвитку аграрного сектору країни. Розробка планів розвитку території та її аграрного сектору, особливо для таких регіонів, як Вінниччина, передбачає оптимізацію функціонування суб'єктів господарювання та створення умов, за яких можуть бути реалізовані їхні стратегічні та управлінські функції.

Сільськогосподарський менеджмент можна визначити як діяльність з організації та координації виробництва на фермерських господарствах з метою досягнення довгострокового зростання прибутку та інших цілей, специфічних для кожного власника або менеджера. Його також можна розглядати як поєднання

окремих складових господарської діяльності – виробництва, торгівлі, фінансів, маркетингу та управління людськими ресурсами.

Загалом, менеджмент – це процес організації певної діяльності групи людей для досягнення поставлених цілей. Він вимагає координації та стимулювання дій його учасників, що, в свою чергу, передбачає наявність у цієї групи людей певної влади, яка може здійснюватися як у формальній, так і в неформальній формі. Тому менеджмент - це також певна система, метод, підхід до визначення і вибору певних цілей, делегування і контролю певних виробничих і управлінських функцій та оцінки діяльності, після чого можуть відбуватися певні зміни в планах і виробничій діяльності.

Термін «менеджмент» має американське походження і не перекладається дослівно на інші мови

Слово «менеджмент» є похідним від англійського слова «to manage». Цей термін, у свою чергу, походить від латинського слова manus, що означає «рука». З розвитком суспільства значення терміну «менеджмент» змінювалося, охоплюючи все різноманіття вимог до управління як мистецтва ведення бізнесу та стилю роботи. Багатогранність терміну «менеджмент» відображена в базовому Оксфордському словнику англійської мови, який містить такі визначення:

- 1) спосіб спілкування з людьми;
- 2) влада і мистецтво управління;
- 3) спеціальні навички, адміністративні здібності;
- 4) орган управління, адміністративна одиниця. [1]

Терміни «менеджер» і «менеджмент» використовуються в англійській мові з минулого століття. Лише у другій чверті ХХ століття вони поступово набули специфічного значення, згідно з яким менеджер - це людина, яка організовує певну роботу за сучасними методами. Менеджери не обов'язково є керівниками або членами вищого керівництва організації. Вони працюють на всіх «рівнях» управління. Згідно з американським розумінням, менеджер – це людина, завданням якої є організація певного виду роботи в межах певної кількості підлеглих. [4]

Залежно від сфери діяльності розрізняють різні види менеджменту: загальний або адміністративний, галузевий, організаційний, функціональний, підприємницький, міжнародний тощо. З точки зору менеджменту в компанії можна виділити виробничий, маркетинговий, фінансовий, кадровий, транспортний, оперативний та стратегічний менеджмент.

Основне завдання менеджменту – сприяти розвитку здатності людей діяти спільно, встановлюючи спільні цілі, визначаючи цінності, створюючи правильну організаційну структуру, розвиваючи необхідні робочі навички та забезпечуючи підвищення кваліфікації. Менеджмент повинен забезпечувати процвітання організації та максимальний добробут кожного окремого працівника.

Суб'єктом менеджменту є як окремі підприємці, так і трудові колективи компаній. Об'єктом менеджменту є організаційні, адміністративні та міжособистісні (міжсистемні) відносини. Головною метою менеджменту є оптимізація

функціонування компаній і створення умов, за яких стратегічні та операційні цілі можуть бути досягнуті з найменшим можливим ризиком.

Найважливіші положення менеджменту сформульовані на основі узагальнення методологічних законів різних наук: планування, організації, фінансування, обліку. Оскільки менеджмент як наука виник на перетині економіки, права, техніки, філософії, психології, соціології, дослідження операцій і теорії систем, його проблеми є предметом комплексного вивчення. Моделі управління визначаються завданнями, які вони покликані вирішувати, і формуються конкретно стосовно цілей і природи об'єкта управління. В основі моделі управління будь-якою системою та її формування лежать функції суб'єкта управління, які визначаються специфікою об'єкта, характером і змістом відносин, в які об'єкт і суб'єкт управління вступають і яких потребують в процесі взаємодії.

Менеджер – це керівник, який використовує різні методи і тактики управління, щоб допомогти досягти конкретної мети в компанії або бізнесі. Основою їхньої роботи є управління діяльністю, орієнтованою на клієнта. [5] Фундаментальна відмінність менеджера від керівника старого зразка полягає у визначенні цілей управління, які відповідають інтересам організації. У сучасному світі завданням менеджменту є створення прибуткової компанії на основі наявних людських і матеріальних ресурсів. Успіхи та невдачі компанії - це насамперед успіхи та невдачі її менеджменту.

Наприклад, якщо компанія працює неефективно і збитково, власник змінює менеджмент, а не працівників.

Одне з найважливіших завдань менеджменту – створити необхідні умови для подальшої успішної роботи компанії. Тому в західних компаніях головним принципом і орієнтиром менеджменту є не миттєва максимізація прибутку, а успішне усунення наслідків ризикових ситуацій у довгостроковій перспективі. Діяльність компанії повинна генерувати такий прибуток, який дозволить їй накопичити достатній обсяг коштів, що створить реальну можливість для подолання можливих ризиків у майбутньому.

Основними характеристиками менеджменту як виду управління є наступні [2]:

- першочерговим об'єктом для організації та забезпечення менеджменту є людина, її потреби, цінності, установки та мотиви. Це знаходить своє відображення в управлінні внутрішніми процесами життєдіяльності людини та компаній у зовнішньому соціально-економічному середовищі;

- пріоритетність принципів управління економікою;
- професіоналізм керівника як одна з головних вимог;
- гнучка організація управління, здатність швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі;

- низка нових вимог до менеджерів: підприємливість, комунікабельність, впевненість у собі.

Однією з особливостей сільського господарства є те, що в більшості випадків він поєднує в собі функції власника і менеджера. Незалежно від того, чи це фермерське господарство, приватне сільськогосподарське підприємство, товариство з обмеженою відповідальністю, кооператив чи навіть публічне акціонерне товариство, всі ці організаційно-правові форми господарювання певною мірою поєднують функції власника та менеджера.

Для сільського господарства як специфічного сектору економіки ринковий механізм має свої особливості, які полягають у тому, що ціна на продукцію, яка формується на стику попиту та пропозиції, не завжди перевищує виробничі витрати сільськогосподарських підприємств. У цьому випадку необхідне державне втручання для підтримки сільськогосподарського виробництва. Держава може робити це різними способами: наприклад, через пряму підтримку через систему соціального забезпечення (для фермерів, які перебувають у скрутному становищі), через державні програми, спрямовані на збільшення попиту на сільськогосподарську продукцію або на зниження виробничих витрат, через програми обмеження посівних площ, які зменшують виробництво і створюють можливості для зростання цін, через програми субсидування для покриття різниці між закупівельними і продажними цінами та через гарантовані ціни на сільськогосподарську продукцію, а також через надання пільг.

Завданням менеджменту є визначення виробничих цілей і забезпечення їх досягнення, тобто здатність організувати працівників і всю виробничу систему таким чином, щоб ці цілі були досягнуті. Існує п'ять основних функцій сільськогосподарського менеджменту: планування, організація, управління персоналом, адміністрування та контроль[2].

Основне завдання планування як функції управління полягає у визначенні того, що, коли, де і ким має бути зроблено. Саме тому планування стоїть на першому місці серед усіх інших функцій менеджменту. В аграрному бізнесі воно включає:

- розробку щоденного плану роботи з чітким визначенням того, що потрібно зробити сьогодні і хто повинен це зробити
- визначення проблем, які стоять на шляху до досягнення мети, та розробку альтернативних рішень;
- підготовка фінансового плану, що включає грошові потоки за джерелами, грошові витрати, а також обсяг і джерела необхідного кредитування;
- розробка альтернативних виробничих програм на наступний рік з урахуванням рівня рентабельності за видами продукції;
- обґрунтування масштабів розширеного відтворення фермерського господарства (посівні площі, кількість працівників, рівень їх кваліфікації, поголів'я худоби та птиці тощо).

Планування не означає, що керівник фермерського господарства розробив конкретні плани на наступний рік і на цьому функція планування закінчується. Планування в менеджменті – це безперервний процес, який включає аналіз і прогнозування, безпосередню розробку планів (кількісних і якісних показників),

реалізацію планів, контроль і оцінку їх виконання та коригування планів відповідно до відхилень, виявлених в ході виконання планів.

Організація в менеджменті – це об'єднання виробничих ресурсів для виконання конкретного завдання з максимальною ефективністю. Організація - це пошук нових структурних рішень і людей для їх реалізації, перегрупування певних видів діяльності та формування цільових організаційних структур. Завдання менеджера також полягає в розподілі прав і обов'язків працівників та координації їхньої діяльності. Організація включає в себе:

- визначити, хто кому підпорядковується і хто за що відповідає;
- розробка та розподіл функціональних обов'язків для кожного працівника;
- визначення робочого часу та схеми діяльності для кожного виробничого процесу за видами виробництва.

Така функція менеджменту, як робота з персоналом або управління персоналом, також є дуже важливою. Це можна пояснити специфікою цієї функції на сільськогосподарському підприємстві. По-перше, сільськогосподарське підприємство, як правило, не може обійтися без залучення додаткової робочої сили в періоди високого навантаження. Це призводить до постійної потреби у відборі та розстановці працівників з урахуванням їхньої професійної придатності. По-друге, існують особливості в організації матеріального стимулювання працівників, пов'язані з умовами їхньої праці (постійна, сезонна, повна чи неповна зайнятість, виконання висококваліфікованої чи низько кваліфікованої роботи, можливість оплати праці на відрядній чи погодинній основі).

Управління персоналом включає наступні функції:

- підбір та найм працівників, тобто визначення періоду, на який наймається працівник, його кваліфікації та здатності виконувати певний вид роботи;
- навчання працівників та оцінювання їхньої діяльності, що вимагає чіткого опису та пояснення завдання виконання певної роботи та чіткого розуміння працівником того, що від нього вимагається.

Контроль як управлінська функція - це насамперед делегування повноважень, що вважається найскладнішою частиною управління, особливо на малих фермах. Всі працівники повинні знати свої обов'язки, тобто коли вони можуть приймати виробничі рішення самостійно, а коли ці рішення повинен приймати хтось інший. Успіх будь-якої роботи залежить від знань, навичок та мистецтва керівника будувати управління в організації [6].

Мотивація працівників є частиною менеджменту. Однак її не слід ототожнювати з матеріальним стимулюванням, яке є частиною управління персоналом. Перший термін ширший і включає в себе як матеріальні, так і моральні стимули. Отже, мотивація – це процес, який спонукає людину до досягнення мети. Результатом мотивації є конкретна винагорода, яка поділяється на зовнішню винагороду (заробітна плата, прибуток, пільги в натуральній формі тощо) та внутрішню винагороду, тобто задоволеність результатами роботи. Іноді похвала

працівника за виконану роботу може мотивувати його більше, ніж зарплата, яку він отримує за неї. Неможливо переоцінити важливість створення робочого середовища, в якому кожен працівник відчуває себе залученим і зацікавленим у загальних результатах роботи команди. Контроль також є однією з основних функцій менеджменту. Його основне завдання – визначити, чи є відхилення від завдань, поставлених у плані, і розробити корективи для усунення цих відхилень або адаптації плану. Контроль покликаний забезпечити дотримання запланованих заходів і надати менеджеру щоденну інформацію про їх виконання. Основні функції контролю включають:

- поточний облік і звітність;
- порівняльний аналіз планових і фактичних показників діяльності компанії
- контроль виробничого процесу та дотримання технології виробництва.

Функція контролю полягає не тільки у виявленні відхилень від планового завдання під час його фактичного виконання, виявленні причин відхилень і розробці коригувальних заходів для забезпечення виконання планового завдання, а й у можливості коригування самого планового завдання, якщо його подальше виконання неможливе або недоцільне. Така ситуація може виникнути у разі помилки у визначенні планового завдання або зміни умов його виконання, що виявляється за допомогою контролю.

Висновки. В статті досліджено сутність менеджменту, зокрема, особливості аграрного менеджменту та їх застосування в управлінні аграрним сектором. Запропоновано схему взаємодії відомих концепцій та формування практичних проєкцій їх впровадження в діяльність підприємств аграрного сектору економіки. Визначено особливості розробки планів розвитку аграрного менеджменту, оптимізацію функціонування суб'єктів господарювання та зміст умов, за яких стратегічні та оперативні цілі підприємства можуть бути досягнуті найлегше і з найменшим ризиком. Реалізація ефективних проєктів дозволить створити команду зі сталого розвитку та іншої виробничої діяльності, групу зі стратегічного розвитку компанії, яка стане ядром управлінської команди підприємства.

Список використаних джерел

1. Федулова Л.І. Сучасні концепції менеджменту. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 536 с.
2. Крупельницька І.Г., Євась Т.В., Жукова О.А Теоретичні аспекти бізнес-адміністрування як складової системи управління підприємством. *Приазовський економічний вісник*. 2017. №3(03). С. 50-53 С. URL: <http://rev.kpu.zp.ua/vypusk-3-03>
3. Сідляр О.І. Складові сталого розвитку аграрного сектору економіки. *Ефективна економіка*. № 11. 2014. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>
4. Коваленко О.О. Методологія створення мережевого інформаційного середовища управління діяльністю та розвитком організації: Монографія. Вінниця. РВВ ВНАУ, 2009. 230 с.
5. Чорна Л.О., Коваленко О.О., Матусяк С.В. Системний розвиток міста як економічного центру сільськогосподарської території. *Агросвіт*. 2009. № 2. С. 19-23.

Б. Крупельницька І.Г., Даценко Г.В., Коцеруба Н.В., Кудирко О.М., Лобачева І.Ф. Аналіз господарської діяльності. Навчальний посібник. Київ. нац. торг.-екон. ун-т. Вінниц. торг.-екон. ін-т. Вінниця. 2021. 416 с. URL: <https://sel.vtei.edu.ua/repository/g.php?fname=52947.pdf&x=1>

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

DOI: <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2023-28-15>

УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЯКОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

QUALITY AND COMPETITIVENESS MANAGEMENT IN THE PRODUCTION SYSTEM OF ENTERPRISES

Анотація. У статті досліджено процес управління якістю та конкурентоспроможністю продукції підприємства. Визначено ключові аспекти взаємозв'язку якості продукції та конкурентоспроможності продукції підприємства. Досліджено внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на якість і конкурентоспроможність продукції підприємства. Описані фактори впливу на якість та конкурентоспроможність продукції підприємства, які розділяються на зовнішні та внутрішні.

Ключові слова: якість продукції, конкурентоспроможність продукції, система управління якістю, контроль якості, задоволення споживачів.

Abstract. This article explores the process of managing the quality and competitiveness of a company's production. Key aspects of the interrelation between product quality and the competitiveness of the enterprise's production are identified. Internal and external factors influencing the quality and competitiveness of the company's production are investigated. The article describes the impact factors on the quality and competitiveness of the company's production, which can be categorized as external and internal.

Keywords: product quality, product competitiveness, quality management system, quality control, consumer satisfaction.

Постановка проблеми. У сучасному бізнес-середовищі поняття управління якістю та конкурентоспроможністю стають важливими для стійкого успіху підприємств. Оскільки ринки еволюціонують та стають все більш конкурентоспроможними, розуміння тонкощів взаємозв'язку якості продукції та конкурентоспроможності підприємства стає надзвичайно важливим. Дане дослідження має на меті висвітлити актуальність управління якістю та конкурентоспроможністю в контексті сучасних підприємств і розкрити ключові взаємозв'язки між ними.

Швидкий темп технологічних змін, зміни у вподобаннях споживачів та глобалізація ринків створюють динамічне середовище, де підприємства повинні постійно адаптуватися для збереження конкурентоспроможності. Ефективне управління якістю продукції визнається як фундаментальний елемент задоволення очікувань споживачів та утримання вигідної позиції на ринку. Одночасно стратегічне управління конкурентоспроможністю є невід'ємною частиною стратегії для підприємств, що прагнуть не лише вижити, але й вирізнитися в умовах високо конкурентного середовища.

Незважаючи на визнання важливості якості та конкурентоспроможності, існує потреба у комплексному дослідженні їх взаємодії. Механізми, за допомогою яких якість продукції впливає на загальну конкурентоспроможність підприємства, а також внутрішні та зовнішні фактори, що формують обидва цих аспекти, вимагають глибокого вивчення. Таким чином, дане дослідження є актуальним.

Формулювання цілей. Метою статті є дослідження взаємозв'язку системи управління якістю продукції та конкурентоспроможністю підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розробці проблематики управління якістю та конкурентоспроможністю на підприємстві присвячені фундаментальні роботи багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема таких вчених як Кузьома В. В., Павлюк С. І., Могилевська О.Ю., Мірошник М. В., Кобелев В.М., Пронкіна Л.І. та інших.

Проте питання, що стосуються процесу управління системою якості продукції на підприємстві та підвищення її конкурентоспроможності залишаються недостатньо дослідженими. Проблема управління якістю продукції та конкурентоспроможністю є підґрунтям для визначення основних напрямків її удосконалення.

Виклад основного матеріалу. Процес управління якістю продукції є важливим елементом виробничого процесу будь-якого підприємства. Високоякісна продукція забезпечує конкурентну перевагу на ринку, задовольняє потреби споживачів та підвищує репутацію підприємства.

Управління якістю включає в себе планування, контроль та покращення процесу виробництва продукції з метою забезпечення високої якості кінцевого

продукту. Це може включати контроль якості вхідних матеріалів, процесів виробництва та готових продуктів.

Для виробництва високоякісної продукції підприємство повинно мати відповідну систему управління якістю. Крім того, забезпечення якості продукції повинно бути інтегроване в усі сфери діяльності підприємства, включаючи відділ продажу та маркетингу. Важливо враховувати вимоги та потреби споживачів, які можуть змінюватися з часом.

Кузьома В.В., Павлюк С.І. [1] зазначають, що «вирішення проблеми підвищення якості продукції є ключовим чинником забезпечення її конкурентоспроможності». Управління якістю продукції є необхідною складовою конкурентоспроможності будь-якого підприємства на ринку товарів та послуг. Забезпечення високоякісної продукції допомагає підприємству збільшити свою частку на ринку, залучити нових клієнтів та зберегти існуючих.

Власенко І.В зазначає, «для того щоб забезпечити конкурентоспроможну якість продукції, кожне підприємство повинне обґрунтовано здійснювати управління якістю, орієнтуючись при цьому на сучасні тенденції в його вдосконаленні» [2].

Конкурентоспроможність є ефективним вимірником ефективної діяльності підприємства. В умовах глобалізації світової економіки глобалізується і конкуренція підприємств. Конкурентоспроможність може виявлятися в умовах конкуренції і завдяки конкуренції. Конкурентоспроможність підприємства є важливим критерієм його життєдіяльності та функціонування на ринку в умовах перманентно змінюваних очікувань споживачів, особливо в умовах глобалізації міжнародних економічних відносин [2].

Визначимо ключові аспекти взаємозв'язку якості продукції та конкурентоспроможності підприємства:

- Суспільна оцінка продукції чи послуг. Якість визначається не тільки технічними характеристиками, але й задоволенням потреб та очікувань споживачів. Суспільна оцінка є важливим критерієм для успіху на ринку.

- Позиція підприємства на ринку. Якість впливає на позицію підприємства в ієрархії конкуренції. Висока якість продукції дозволяє підприємству займати вигідну позицію серед конкурентів.

- Оцінка конкурентних переваг. Якість може бути ключовою конкурентною перевагою. Високоякісні товари чи послуги забезпечують відмінність підприємства на ринку.

- Оцінка конкурентоспроможності товару. Якість товару на пряму впливає на його конкурентоспроможність. Якість стає критичним фактором при виборі споживачами.

- Оцінка конкурентного потенціалу підприємства. Якість є важливим елементом конкурентного потенціалу, визначаючи здатність підприємства конкурувати на ринку [3].

- Взаємозв'язок з елементами маркетингу та менеджменту. Якість вимагає ефективного маркетингу та менеджменту для забезпечення виробництва високоякісної продукції та її ефективного збуту на ринку.

- Вирішення управлінських завдань. Управління якістю включає в себе впровадження стратегій та політик, спрямованих на досягнення високого стандарту якості.

Загальний успіх полягає в ефективному управлінні та адаптації до змін у зовнішньому середовищі, щоб забезпечити високу якість та конкурентоспроможність продукції [1].

На якість і конкурентоспроможність підприємства впливають як внутрішні, так і зовнішні фактори [4, с.182-184]. Зовнішні фактори:

- Політична ситуація в державі та у світі. Нестабільність політичного середовища може впливати на умови бізнесу та його конкурентоспроможність.

- Рівень соціально-економічного розвитку країни. Економічний розвиток країни може визначати рівень платоспроможного попиту та споживчі уподобання, що впливає на конкурентоспроможність.

- Зовнішньоекономічна взаємодія впливає на доступ до ринків, сировини та технологій.

- Рівень конкуренції відображає необхідність вдосконалення якості та конкурентоспроможності продукції.

- Доступ до необхідних ресурсів визначає можливості виробництва та якість продукції.

- Рівень технічної забезпеченості. Використання сучасних технологій може підвищити ефективність та якість виробництва.

- Система державного управління економікою. Якість регулювання економічної сфери може впливати на конкурентоспроможність підприємства.

- Законодавча база. Нормативно-правове середовище може визначати вимоги до якості продукції та конкурентоспроможності.

- Ступінь задоволення потреб споживачів. Рівень взаємодії зі споживачами визначає їхнє задоволення та лояльність, що впливає на конкурентоспроможність.

Внутрішні фактори [6]:

- Технологічний рівень виробництва. Використання сучасних технологій та процесів виробництва впливає на якість та конкурентоспроможність.

- Система та методи управління підприємством. Ефективне управління включає планування, контроль та покращення процесів, що впливає на якість продукції.

- Рівень організації процесу виробництва. Ефективна організація робочих процесів сприяє виробництву високоякісної продукції.

- Орієнтація на маркетингову концепцію. Зосередженість на потребах та вимогах ринку сприяє підвищенню конкурентоспроможності.

- Активність впровадження інноваційних технологій у виробництво, інновації можуть покращити якість та споживчі властивості продукції.
- Рівень фінансового забезпечення потреб розвитку. Наявність фінансових ресурсів визначає можливості розвитку та вдосконалення.
- Висока кваліфікація працівників впливає на якість та конкурентоспроможність продукції [6].

Підприємства, які пропонують високоякісні товари або послуги, здатні здобувати та утримувати клієнтів, підвищуючи свою позицію в порівнянні з конкурентами. Таким чином, інвестиції у підтримку високої якості продукції сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства у ринковому середовищі.

Зв'язок між конкурентоспроможністю та якістю продукції можна ілюструвати у вигляді рис. 1.



Рис.1 Взаємозв'язок якості і конкурентоспроможності продукції підприємства [7]

Згідно з рис.1, можна відзначити прямий взаємозв'язок між якістю та конкурентоспроможністю продукції підприємства. Важливо враховувати, що підвищення якості продукції не лише безпосередньо впливає на рівень конкурентоспроможності, але також допомагає знизити витрати та збільшити прибуток, що сприяє фінансовій стабільності підприємства.

Висновки. Якість та конкурентоспроможність продукції підприємства є нерозривно пов'язаними концепціями, що визначають його успіх на ринку. Висока

якість продукції чи послуг відображається в задоволенні потреб споживачів та їхній лояльності. Забезпечення високого стандарту якості може також стати основою для створення конкурентних переваг. Коли підприємство здатне пропонувати продукцію вищої якості порівняно з конкурентами, воно здатне здобути перевагу на ринку і привертати більше споживачів. Успішна конкурентоспроможність, з свого боку, сприяє збереженню високого рівня попиту на продукцію, адаптації до змінних умов ринку та розвитку стійкої позиції серед конкурентів. Таким чином, взаємодія між якістю і конкурентоспроможністю стає важливим стратегічним аспектом в управлінні підприємством.

Список використаних джерел

1. Кузьома В. В., Павлюк С. І. Якість продукції як вирішальний фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства URL: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/14876>
2. Власенко І.В. Роль системи управління якістю в забезпеченні конкурентоспроможності продукції промислового підприємства URL: <https://jvestnik-chemistry.donnu.edu.ua/index.php/eou/article/view/11138>
3. Могилевська О.Ю. Маркетинговий підхід до управління конкурентоспроможністю промислового підприємства URL: http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/13268/1/2023_%D0%9E%D0%9D%D0%95%D0%A3_%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%BC%D0%B0%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B2%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%97_28.09.2023.pdf#page=176 (дата звернення: 14.12.2023)
4. Мірошнік М. В., Коблев В.М. Розробка моделі оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства *Вісник. НТУ «ХПИ»*. 2014. №32. С. 182-187
5. Пронкіна Л.І. Конкурентоспроможність та якість продукції підприємства: взаємозв'язок змісту та управління URL: <http://econtlaw.nlu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/12/3-36-45.pdf>
6. Кошельок Г.В., Царьов О.С. Фактори, що впливають, що впливають на конкурентоспроможність підприємства URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/213.pdf>
7. Дашутіна Л.О. Якість продукції як основний чинник конкурентоспроможності URL: <https://repo.snau.edu.ua/bitstream/123456789/6905/1/%D0%94%D0%B0%D1%88%D1%83%D1%82%D1%96%D0%BD%D0%B0%20%D0%9B.%20%D0%9E.%20%D0%AF%D0%BA%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%83%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%97.pdf>
8. Швед В.В., Яблочников С.Л. Конкурентоспроможність підприємства та особливості її визначення в сучасних умовах. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Економіка*. 2013. №21, вип. 7 (1). С. 92-96
9. Швед В.В., Чорна Л.О. Управління конкурентоздатністю сучасного підприємства. *Регіональна бізнес-економіка та управління*. 2013. №4. С. 3-8

10. Швед В.В. Національна конкурентоспроможність України: індикативний підхід URL: http://mev-nu.com/load/2013/10_mizhnarodni_ekonomichni_vidnosini_v_sistemi_zrostantja_konkurentospromozhnosti_ekonomichnikh_sistem/40-1-0-199

Чеснік Н.М., кандидат економічних наук,
доцент кафедри бізнесу та права

Вінницький інститут Університету «Україна»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6576-1642>

Кошовий В., магістранти 2-го року підготовки
спеціальності 073 Менеджмент

Вінницький інститут Університету «Україна»

Русін О., магістранти 2-го року підготовки
спеціальності 073 Менеджмент

Вінницький інститут Університету «Україна»

DOI: <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2023-28-16>

ВПЛИВ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ФОРМУВАННЯ ТА ЗМІЦНЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ КОМПАНІЇ

IMPACT OF EMPLOYEE MOTIVATION ON THE FORMATION AND STRENGTHENING OF CORPORATE CULTURE WITHIN THE COMPANY

Анотація. У статті охарактеризовано мотивацію персоналу та корпоративну культуру компанії. Наведені основні аспекти взаємозв'язку мотивації персоналу та зміцнення корпоративної культури. Охарактеризована позитивна та негативна корпоративна культура, розкрита роль корпоративної культури у розвитку трудового потенціалу компанії.

Ключові слова: мотивація персоналу, корпоративна культура, взаємодія, трудовий потенціал, позитивна корпоративна культура, негативна корпоративна культура, цінності, цілі, професійний розвиток.

Abstract. The article provides an overview of employee motivation and corporate culture. It outlines key aspects of the interplay between employee motivation and the reinforcement of corporate culture. Both positive and negative corporate cultures are characterized, and the article delves into the role of corporate culture in fostering the development of a company's human potential.

Keywords: employee motivation, corporate culture, interaction, human potential, positive corporate culture, negative corporate culture, values, goals, professional development.

Постановка проблеми. Актуальність дослідження полягає в тому, що в сучасному бізнес-середовищі ефективне управління персоналом та формування корпоративної культури стають ключовими факторами успіху підприємства. Враховуючи постійні зміни в економіці, технологіях та суспільстві, важливо розуміти, як мотивація персоналу взаємодіє з корпоративною культурою та як це впливає на розвиток трудового потенціалу підприємства. Дослідження спрямоване на виявлення факторів, які сприяють або гальмують цей взаємозв'язок, з метою надання практичних рекомендацій для покращення управлінської ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Формулювання цілей. Мета дослідження полягає у дослідженні впливу мотивації персоналу на формування та зміцнення корпоративної культури компанії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню питань впливу мотивації персоналу та розвитку корпоративної культури компанії присвячені праці таких науковців як Ходикіна І.В., Мосійчук І.В., Самаріна К.А., Ведерніков М.Д., Толстюк М.І., Семикіна А., Никифорова В.Г., Кравченко В.О. та інших., хоча питання взаємозв'язку даних аспектів є недостатньо дослідженими.

Виклад основного матеріалу. У процесі стимулювання працівників необхідно враховувати різноманітні фактори, які впливають на їхню поведінку, включаючи як об'єктивні, так і суб'єктивні аспекти. Таким чином, керівники повинні вміло застосовувати різні теорії у практиці. Важливо відзначити, що багато рекомендацій щодо удосконалення мотивації та систем оплати праці мають загальний характер і базуються на економічних відносинах усієї країни.

Зазначимо, що більшість мотиваційних теорій підкреслює значущість суб'єктивного сприйняття винагороди працівниками, їхнє уявлення про вартість винагороди. Це підкреслює необхідність додаткових досліджень мотивації, що визначає поведінку працівників конкретного підприємства [1].

Мосійчук І.В., Самаріна К.А. зазначають, що «суттєвим недоліком українських підприємств є недооцінка здібностей та інтелектуальних ресурсів людей, що працюють в організаціях. А, як відомо, людський потенціал для підприємства – це основна конкурентна перевага» [2]. Успішний колектив, який має високий рівень навченості, мотивації та організованості, визначає успіх підприємства. Розробка системи мотивації, орієнтованої на задоволення потреб конкретних працівників відповідно до їх власних переконань про важливість, може створити більш сприятливі умови для досягнення цілей підприємства.

Організація – складний організм, основою життєвого потенціалу якого є корпоративна культура: те, заради чого люди стають членами організації, те, як будуються відносини між ними, це стійкі норми і принципи життя та діяльності організації. Все це відрізняє одну організацію від іншої і значущим чином передбачає успіх функціонування і виживання організації в довгостроковій перспективі.

Ведерніков М.Д., Толстюк М.І., Модіна Д.В. вказують, що «мотиваційне значення корпоративної культури компанії важко переоцінити: норми компаній сприймаються працівниками як специфічні символи, мотивуючі до активної

діяльності. Вони впливають на такі елементи, як потреби, інтереси та цінності працівника» [3].

Якщо можна говорити про те, що організація має «душу», то ця душа – корпоративна культура [4].

Мотивація працівників має значущий вплив на формування та зміцнення корпоративної культури компанії [2]. Наведемо аспекти цього взаємозв'язку:

1. Вплив на спільні цінності:

- формування загальної мети, мотиваційні стратегії, спрямовані на визнання та підтримку спільних цілей компанії, сприяють утворенню корпоративного духу.

- підтримка корпоративних цінностей, мотиваційні системи, що підтримують корпоративні цінності, сприяють сталому внутрішньому середовищу, базованому на загальних переконаннях та принципах.

2. Стимулювання зацікавленості:

- Поєднання індивідуальних цілей та місії компанії, мотивація, яка враховує особисті професійні цілі працівників та пов'язує їх із стратегічними завданнями компанії, зміцнює зв'язок між індивідуальним внеском та загальною метою.

- Створення позитивної робочої атмосфери. Мотивація, спрямована на створення позитивної та сприятливої атмосфери на роботі, сприяє формуванню та підтримці корпоративної культури, сприяючи взаєморозумінню та співпраці.

3. Збереження талантів:

- Визнання та винагорода. Мотивація через системи визнання та винагороди сприяє формуванню позитивного відношення працівників до компанії, що сприяє їхній ідентифікації з корпоративною культурою.

- Розвиток компетенцій. Мотивація до саморозвитку та професійного зростання зміцнює корпоративну культуру, де навчання та вдосконалення цінуються.

В цілому, ефективна мотивація працівників визначає та підтримує основні елементи корпоративної культури, забезпечуючи гармонію між особистими цілями працівників та стратегічними завданнями компанії.

Корпоративна культура відображає ступінь важливості професійної трудової діяльності для працівників і може виявлятися різним чином на різних підприємствах. Її орієнтованість може змінюватися від акценту на розвиток персоналу до підкреслення виробничих функцій. Корпоративну культуру можна розділити на позитивну та негативну, враховуючи її вплив на формування трудових цінностей персоналу.

Позитивна корпоративна культура визнає професійну діяльність як засіб особистої трудової, творчої самореалізації та розвитку, а також відзначає цінність підприємства для задоволення актуальних потреб працівників.

Негативна корпоративна культура відображає ситуацію, коли трудова діяльність може бути вигідною для персоналу на певному рівні, проте не вважається цінною з точки зору саморозвитку та творчої самореалізації [4].

На підприємствах, які стабільно розвиваються, спостерігається формування позитивної корпоративної культури. Ознаки цієї культури можуть бути стабільними або тимчасово нестабільними, враховуючи орієнтацію на розвиток виробництва та соціальний розвиток колективу.

На підприємствах, де корпоративна культура не розвинута, спостерігається ряд негативних явищ. Зокрема, існує заборгованість у виплатах заробітної плати, широко поширені соціально-трудова конфлікти, а працівники проявляють мало інтересу до зростання продуктивності праці. Укладання колективних договорів між адміністрацією та профспілкою відбувається формально, і не приділяється увага звітам про їх виконання. Працівники таких підприємств виражають невдоволеність взаєминами між керівництвом та колективом, сприймають розходження між висловленими цілями та реальною реалізацією, не відчувають позитивного впливу економічного зростання підприємства на свої доходи, і, внаслідок цього, не прагнуть до трудової активності та відносно негативно ставляться до будь-яких інновацій. На таких підприємствах корпоративну культуру можна визначити як негативну, яка не лише не сприяє збереженню та розвитку трудового потенціалу, але й руйнує його якісні характеристики, такі як мотивація до ефективної праці, професійний розвиток, трудова та інноваційна активність [4].

Никифоренко, В. Г., Кравченко, В. О. [5] зазначають, що якщо використовувати відповідну методологію для визначення взаємозв'язку між корпоративною культурою і управлінням персоналом, зокрема і мотивацією, можна розробити схему, яка надасть більш чітке уявлення про місце та взаємозв'язок цих понять у системі стратегічного управління (рис.1). Водночас цей взаємозв'язок потребує додаткового вивчення, щоб визначити місце корпоративної культури та управління людськими ресурсами в системі категоріального апарату.

Важливо відзначити, що позитивний вплив корпоративної культури на розвиток трудового потенціалу часто гальмують не лише кризові умови та економічні труднощі багатьох підприємств, але і особливості національного характеру з усіма його позитивними та негативними рисами. Негативні риси трудової свідомості, такі як необов'язковість, неповага до закону та дисципліни, соціальна заздрість та інші, ускладнюють формування позитивних корпоративних цінностей. Проте важливо відзначити, що певні позитивні риси українського національного характеру, такі як волелюбство, природний демократизм, прагнення до взаємодопомоги та інші, можуть сприяти засвоєнню нормативних цінностей корпоративної культури [1].



Рис.1 Системний взаємозв'язок стратегічного управління людськими ресурсами і корпоративної культури

Джерело: удосконалено авторами [5]

Наступним аспектом є те, що роль корпоративної культури у розвитку трудового потенціалу українських підприємств часто недооцінюється менеджерами. Це може пояснюватися недостатньою адаптацією багатьох вітчизняних підприємств до ринкових умов, де важливими стають швидкість надання послуг, їх якість та високий рівень сервісу. Відповідно до цього, успішним може бути підприємство, де інтереси як керівництва, так і персоналу співпадають, а зростання конкурентоспроможності продукції турбує обидві сторони [4]

Висновки. Вплив мотивації персоналу на формування та зміцнення корпоративної культури компанії є суттєвим фактором, що визначає організаційну атмосферу та сприяє спільним цінностям серед працівників. Ефективні системи мотивації, які враховують індивідуальні потреби та амбіції працівників, сприяють їхньому залученню до корпоративних цілей та спливають на формування спільного бачення місії компанії. Це в свою чергу сприяє створенню стійкої та позитивної корпоративної культури, яка відіграє ключову роль у підтримці та розвитку успішного бізнесу.

Список використаних джерел

1. Ходикіна І.В. Мотивація, розвиток персоналу та створення корпоративної культури – запорука ефективного управління персоналом компанії та успішної діяльності компанії. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки.* № 10. 2015. С. 341-348.

2. Мосійчук І.В., Самаріна К.А. Корпоративна культура організації як елемент системи мотивації персоналу. *Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки.* №2. 2017. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2017_2_10
3. Ведерніков М.Д., Толстюк М.І., Модіна Д.В. Роль корпоративної культури у мотивації персоналу. 2018. URL: <https://elar.khmnu.edu.ua/items/9c92e6ab-6b89-4ca8-a3d4-3822344831bb>
4. Семикіна А. Корпоративна культура та її роль у розвитку трудового потенціалу підприємства URL: <http://rarrpsu.wunu.edu.ua/index.php/rarrpsu/article/view/66>
5. Никифороенко В. Г., Кравченко В. О. Системоутворюючі взаємозв'язки організаційної культури і управління людськими ресурсами *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць* Одеса: Одеський національний економічний університет. 2017. № 1 (62). С. 94-105
6. Поліщук І. І., Швед В.В. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. Вінниця: ТОВ «Твори». 2019. 284 с.
7. Швед В.В., Скалацький С.А. Соціально-економічна ефективність культури та етики. *Кримський економічний вісник.* 2013. №5. С. 297-299
8. Швед В.В., Колібабчук Ю.В. Мотиваційні механізми управління персоналом. *Подільський науковий вісник.* 2017. №1. С. 114-117
9. Швед В.В., Бойко М.А. Сутність та елементний склад механізму управління персоналом. *Подільський науковий вісник.* 2023. № 3(27). С. 58-69
10. Швед В.В., Кордон Р.А. Управління персоналом як напрям організаційної роботи менеджера. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління.* Випуск 4 (41). 2023. С. 105-109. URL: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.41-16>
11. Швед В.В., Наумов Д.І., Гурочкіна В.В. та ін. Освіта та підприємництво: точки дотику: колект. монографія. Вінниця: Ніланд-ЛТД, 2021. 223 с.

Чорна Л.О., доктор економічних наук,
професор, науковий співробітник кафедри
управління бізнесом та розвитком села,
Сільськогосподарська академія Університету
Вітаутаса Великого,

м. Каунас, Литовська республіка

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/10.58521/2521-1390-2023-28-17>

МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ СТАНОМ ПІДПРИЄМСТВА

MECHANISM OF MANAGEMENT OF THE FINANCIAL STATE OF THE ENTERPRISE

Анотація. У статті розглянуто сутність механізму управління фінансовим станом підприємства. Досліджено складові механізму управління фінансовим станом. Визначено основні принципи та чинники побудови механізму управління фінансовим станом підприємства. Розглянуто послідовність етапів та рівні формування механізму управління фінансовим станом.

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

Abstract. The article examines the essence of the mechanism of managing the financial state of the enterprise. The components of the financial management mechanism were studied. The basic principles and factors of building a mechanism for managing the financial state of the enterprise are determined. The sequence of stages and levels of formation of the mechanism of financial condition management are considered.

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

Постановка проблеми. На сьогодні у складних виробничо-господарських умовах та за соціально-економічної нестабільності підприємству важко забезпечувати та підтримувати належний фінансовий стан, який є основою стійкого та ефективного розвитку суб'єктів господарювання. Формування фінансового стану поєднує в собі

управління капіталом підприємства, його доходами та витратами, рухом активів та управління грошовими потоками. Успішно реалізовувати зазначені аспекти покликана система управління фінансовим станом підприємства загалом та механізм управління фінансовим станом зокрема. Тому, визначення основних складових, вдосконалення та адаптація механізму управління фінансовим станом підприємства є однією із актуальних проблем сьогодення, адже незадовільний фінансовий стан може призвести до неплатоспроможності, втрати потенціалу розвитку та виникнення загроз фінансовій безпеці підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Механізм управління фінансовим станом підприємства досліджують у своїх працях значна кількість науковців. Зокрема, це такі теоретики та практики, як: Беляк А.О., Бут А.С., Гавриленко Ю.О., Гончар Л.О., Карачарова К.А., Косарева І.П., Марусяк Н.Л., Масленников Є.І., Наливайко Л.В., Свідерська І.М., Удовика Є.М., Чепка В.В. та інші.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження сутності механізму управління фінансовим станом підприємства, основних складових, принципів та чинників побудови, а також етапів та рівнів його формування.

Виклад основного матеріалу. Виробничо-господарська та фінансова діяльність підприємства має бути спрямована на забезпечення систематичного надходження та ефективного використання фінансових ресурсів, дотримання розрахункової та кредитної дисципліни, досягнення раціонального співвідношення власних і залучених коштів, а також фінансової стійкості [3, с. 24; 9; 11]. Саме цим зумовлюється актуальність дослідження механізму управління фінансовим станом підприємства, оскільки йому належить суттєва роль у забезпеченні його стабільного та ефективного функціонування.

Формування дієвого механізму управління фінансовим станом підприємства є багатоаспектним, оскільки його можна розглядати як сукупність методів та принципів розроблення та реалізації управлінських рішень, пов'язаних із забезпеченням такого рівня фінансових активів і ресурсів, їх формування та розподілення, що дозволить підприємству підтримувати розвиток, базуючись на зростанні капіталу та прибутку при збереженні кредитоспроможності та платоспроможності, дотримуючи забезпечення і підтримання його фінансової рівноваги [1].

Також, механізм управління фінансовим станом підприємства можна представити як сукупність взаємопов'язаних блоків:

- блок фінансування, який включає систему залучення фінансових активів,
- блок розподілу фінансових активів, який включає систему використання фінансових активів підприємства;
- сукупність елементів, регулюючих процес залучення, розподілу і використання фінансових активів, враховуючи оперативну, тактичну та стратегічну оцінку фінансової стійкості промислового підприємства [8].

Механізм управління фінансовим станом підприємства необхідно будувати на основі наступних принципів:

1) постійний моніторинг фінансового стану підприємства та прогнозування ймовірності фінансових криз – це дозволить вжити необхідних заходів завчасно та мінімізувати негативні наслідки;

2) оперативність реагування на кризові явища – фінансовому менеджменту необхідно швидко приймати рішення: скорочувати витрати, заморожувати інвестиційні проекти, забезпечувати повернення дебіторської заборгованості тощо;

3) реалізація внутрішніх можливостей виходу підприємства із незадовільного фінансового стану – зумовлює необхідність використання переважно власних ресурсів на фінансування діяльності підприємства; залучення позикових коштів може збільшити ризики втрати платоспроможності підприємства;

4) забезпечення достатності коштів – розрахувати оптимальний для підприємства обсяг вільних коштів можна з допомогою різноманітних методів та формувати ліквідні резерви;

5) забезпечення інформацією – це один із першочергових заходів підвищення ефективності механізму управління фінансовим станом підприємства та поліпшення інформаційного забезпечення фінансового менеджменту [7, с. 97].

Механізм управління фінансовим станом підприємства з точки зору ресурсно-факторного підходу до управління формується на основі врахування наступних чинників:

- підпорядкування стратегії управління фінансовим станом підприємства для досягнення основних цілей діяльності;
- аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства (розробка альтернатив і остаточний вибір пріоритетних сценаріїв розвитку подій, які суттєво впливають на його фінансовий стан);
- визначення індикаторів, які об'єднують комплекс окремих завдань з управління фінансовим станом підприємства, що відповідають життєвому циклу;
- ідентифікація зовнішніх і внутрішніх факторів, які визначають фінансовий стан підприємства, враховуючи їх взаємозв'язок і пріоритетність;
- вибір кількісних показників результативності (або ключових показників ефективності) управління факторами фінансового стану підприємства і моніторингу фінансового стану;
- розробка коригувальних елементів управління для досягнення заданого рівня фінансового стану підприємства [8].

Механізм управління фінансовим станом підприємства є частиною загальної системи управління підприємством та містить такі основні складові:

1) елементи забезпечення: інформаційно-аналітичне, програмно-технічне, нормативно-правове, кадрове;

2) аналіз політики управління підприємством: політика управління обсягами діяльності, активами, капіталом, грошовими потоками;

3) інструменти управління фінансовим станом підприємства: стратегія та методи управління фінансовим станом;

- 4) управління ризиком: виявлення, вимірювання, контроль та моніторинг ризику;
- 5) планування та прогнозування результатів управління фінансовим станом;
- 6) аналіз ефективності управління фінансами станом та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління фінансовим станом [5, с. 679].

Аналіз фінансового стану підприємства дає змогу оцінити здатність підприємства адаптуватися до умов зовнішнього середовища та визначити ступінь його незалежності від зовнішніх джерел фінансування [6, с. 246].

Процес формування механізму управління фінансовим станом підприємства можна представити у вигляді послідовності наступних етапів:

- 1 етап: визначення цілей, об'єктів та суб'єктів управління;
- 2 етап: виявлення елементів об'єкта управління;
- 3 етап: визначення методів впливу на чинники управління;
- 4 етап: розробка стратегії забезпечення належного фінансового стану підприємства;
- 5 етап: реалізація стратегії;
- 6 етап: моніторинг фінансового стану [5, с. 680].

Здійснювати постійний моніторинг фінансового стану підприємства доцільно не тільки за показниками ефективності використання основних засобів, оборотних коштів, праці тощо, але й за узагальнюючими показниками ефективності його господарської діяльності. До таких показників відносяться прибутковість; рентабельність продукції, активів, власного капіталу, одного виду продукції, продажу, операційної діяльності, звичайної діяльності, господарської діяльності, коефіцієнти ефективності застосовуваних ресурсів; ліквідність та платоспроможність [2, с. 37].

Оскільки, одним із ключових чинників, що впливає на ефективність діяльності підприємства є час, при управлінні фінансовим станом підприємства необхідно враховувати коротко-, середно- та довгострокові періоди і будувати механізм управління фінансовим станом на оперативному, інноваційному та стратегічному рівнях (табл. 1).

Отже, управління фінансовим станом підприємства відтворюється за допомогою різних методів, принципів, методик аналізу, що в комплексі дають дієвий результат і ефективне управління. Це дозволяє одразу після проведення аналізу виявити недоліки, «больові точки» у фінансовій системі підприємства та способи за допомогою яких можна пом'якшити або усунути проблеми у фінансово-економічній діяльності суб'єкта господарювання.

Рівні механізму управління фінансовим станом підприємства

Рівень	Об'єкт управління	Критерій	Результат управління
Оперативний	Безперервність виробничого процесу та процесу кругообіг капіталу підприємства	Оцінювання динаміки показників фінансової стійкості та ліквідності	Коригування методів аналізу та оцінки чинників, що дестабілізують розвиток підприємства і призводять до збитковості діяльності
Інноваційний	Забезпечення пропорційності процесу життєдіяльності підприємства	Оцінювання динаміки показників ділової активності та платоспроможності	Уточнення механізму дії чинників, виявлених на оперативному рівні та шляхи подолання кризи на підприємстві
Стратегічний	Конкурентоспроможність підприємства та його ринкова вартість	Оцінювання динаміки показників рентабельності та ділової активності	Проведення моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування, розробка довгострокових заходів покращення фінансового стану підприємства

Джерело: складено на основі [10, с. 100]

Кожне підприємство самостійно обирає методики аналізу, принципи оцінки власного фінансового стану, тому що саме якісно вибрана методично підкріплена форма аналізу та оцінки фінансового стану підприємства слугує ефективному управлінню ним надалі [4, с. 129].

Висновки. Таким чином, важливим складником загальної системи управління підприємством є механізм управління фінансовим станом підприємства, який повинен забезпечити таке формування та використання фінансових ресурсів, що дозволить отримати суб'єкту господарювання високі фінансові результати, мінімізувати ризики та досягти успішності діяльності.

Список використаних джерел

1. Гончар Л.О., Беяк А.О. Удосконалення механізму формування фінансової стійкості підприємств сфери гостинності. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 25. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/257/245>
2. Євась Т.В., Вацак Г.А., Гончар Т.П. Антикризовий менеджмент підприємства та забезпечення його ефективності. *Подільський науковий вісник*. 2022. № 2 (22). С. 34-39. URL: https://pnv.in.ua/images/Magazine/2_2022/2_2022-34-39.pdf
3. Євась Т.В., Шидловський О.О. Механізм формування ліквідності та платоспроможності підприємства. *Подільський науковий вісник*. 2017. № 1. С. 24-26. URL: https://pnv.in.ua/images/Magazine/1_2017/1/vas_SHidlovskij.pdf
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. Косарева І.П., Бут А.С. Механізм управління фінансовою стійкістю підприємства. *Молодий вчений*. 2017. № 4(44). С. 678-682.
6. Косарева І.П., Удовика Є.М. Удосконалення системи управління фінансовою стійкістю підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 23. С. 246-251.
7. Марусяк Н.Л. Фінансовий механізм підприємства та напрями його удосконалення в сучасному економічному середовищі. *Економіка та держава*. 2021. №12. С. 94-97.
8. Масленніков Є.І. Механізм управління фінансовою стійкістю промислового підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. №1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3928>
9. 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
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*. №68. 2022. С. 145-150 URL: <https://doi.org/10.32782/infrastructure68-25>
13. Швед В.В., Дробязко О.О. Фінансове планування на підприємствах. *Подільський науковий вісник*. 2017. №1. С. 46-49
14. Швед В., Закладній О. Фінансовий аутсорсинг підприємницької діяльності. *Економічні перспективи підприємництва в Україні: збірник матеріалів всеукраїнської інтернет-конференції*. Ірпінь: УДФСУ. 2016. С. 493-496

РОЗДІЛ III. МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

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

DOI: <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2023-28-18>

ТРАНСПОРТНІ УМОВИ ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНИХ КОНТРАКТІВ

TRANSPORTATION CONDITIONS OF FOREIGN TRADE CONTRACTS

Анотація. Стаття зосереджується на аналізі транспортних умов у міжнародній торгівлі та їх впливі на ведення бізнесу. Автори детально розглядають положення Інкотермс 2020, акцентуючи увагу на розподілі ризиків та витрат між продавцем і покупцем. Особлива увага приділяється практичному застосуванню цих умов у контрактах, з метою оптимізації логістики та зниження вартості доставки товарів. Висновки статті підкреслюють важливість глибокого розуміння та правильного застосування Інкотермс 2020 для успішного ведення міжнародної комерційної діяльності.

Ключові слова: міжнародний менеджмент, зовнішньоекономічна діяльність, зовнішньоторговельні контракти.

Abstract. The article focuses on the analysis of transportation terms in international trade and their impact on business. The authors analyze in detail the provisions of Incoterms 2020, focusing on the allocation of risks and costs between the seller and the buyer. Particular attention is paid to the practical application of these terms in contracts in order to optimize logistics and reduce the cost of delivery of goods. The conclusions of the article emphasize the importance of a deep understanding and proper application of Incoterms 2020 for the successful conduct of international commercial activities.

Keywords: international management, foreign economic activity, foreign trade contracts.

Постановка проблеми. Сучасний світ стає все меншим й меншим через розвиток глобальних каналів зв'язку, міжнародної торгівлі та світової економіки. Тож важко перебільшити актуальність даної статті, що полягає у зростаючій важливості глобальної логістики та необхідності чіткого розуміння транспортних умов в контрактах міжнародної торгівлі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Закономірності міжнародної діяльності та використання зовнішньоторговельних контрактів розглядалися у роботах багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених, таких, як: Козак Ю.Г., Гобела В. В., Гребельник О. П., Дахно І. І., Дідівський М.І. Кириченко О.А., Хрупович С.Є., Швед В.В. та інших. Слід зазначити, що збалансоване та ефективне міжнародне підприємництво є особливо важливим на надзвичайно конкурентних внутрішніх та міжнародних ринках, а в сучасних умовах воно може бути умовою виживання держави.

Формулювання цілей статті. Метою статті є детальний аналіз транспортних умов в контексті Інкотермс 2020 та визначення їх впливу на ефективність комерційних операцій.

Виклад основного матеріалу. Базисні положення контрактів Інкотермс 2020 визначають лише основні обов'язки продавця і покупця і не охоплюють всіх деталей організації доставки товару, що є одним з основних факторів, які впливають на ефективність комерційних операцій. Тому в контракті визначається розподіл обов'язків і витрат між продавцем і покупцем щодо цих питань.

Продукцією транспорту є безпосередньо сам процес переміщення товарів від виробника до споживача. В цьому й полягає суть транспортних послуг. Вони – основна ланка, що зв'язує продавця та покупця.

Транспортні умови контракту – це спеціальні положення, що деталізують обов'язки і витрати сторін з організації доставки товару.

Для розуміння особливостей транспортних умов необхідно відзначити такі особливості транспорту.

Транспорт не виробляє нових товарів і продуктів, але процес виробництва і обігу продовжується через переміщення товарів і продуктів з одного місця в інше і кінцеве споживання вироблених товарів. Переміщення товарів і продуктів від місця виробництва до місця споживання є споживчою вартістю, що створюється транспортом і транспортними послугами.

Вплив транспортних послуг виражається у вигляді корисних ефектів, які виникають і накопичуються у відриві від транспорту і ніколи не реалізуються. Водночас виробництво транспортних послуг невіддільне від їх споживання. Транспортна послуга задовольняє потребу, як тільки вона з'являється, тобто створення такої послуги збігається з її споживанням.

Транспорт займає особливе місце в міжнародній торгівлі. З одного боку, він є необхідною умовою міжнародного поділу праці та зовнішньоекономічних зв'язків. З іншого боку, транспортна галузь відповідає за експорт своєї продукції, в тому числі транспортних послуг, на світовий ринок.

На транспортні послуги, що надаються у сфері зовнішньоекономічної діяльності, впливає низка факторів, таких як коливання цін на нафту, попит і пропозиція на товари та пов'язані з ними транспортні коливання, валютні курси, ступінь державного втручання у зовнішньоекономічну діяльність та стан політичних і економічних відносин між країнами.

Крім того, при укладенні контрактів необхідно чітко розуміти тип перевезень з точки зору їх системності.

Так, залежно від частоти перевезень і форми організації перевезень, транспорт можна розділити на регулярний і нерегулярний.

Регулярні перевезення – це перевезення вантажів і пасажирів за стандартним договором, з узгодженим графіком і умовами перевезення, тарифами і розкладом руху транспортних засобів на конкретних маршрутах.

Нерегулярні перевезення – це перевезення вантажів і пасажирів за індивідуальними договорами та взаємоузгодженими умовами.

Коли ми розглядаємо транспортні умови зовнішньоекономічних контрактів, варто розуміти, що їм притаманна певна етапність. Найчастіше виділяють три базові етапи.

Перший етап – базовий або початковий. На початковому етапі, до підписання контракту, необхідно проаналізувати кон'юнктуру ринку транспортних послуг, умови постачання товарів, рівень тарифів і фрахту (тобто вартість доставки одиниці вантажу наземним, водним або повітряним транспортом) визначити транспортні умови та базисні умови поставки, які мають бути включені до договору купівлі-продажу, та організувати виконання цих умов; визначити частку транспортних витрат (транспортну складову) в контрактній ціні товару; включити транспортні витрати в цінову пропозицію.

На другому етапі (виконавчому), в процесі здійснення зовнішньоторговельної операції, необхідно зробити наступне: укласти договір на перевезення вантажу та оформити відповідні транспортні документи (накладні, чартери, коносаменти); підготувати транспортні плани проходження вантажів через морські, річкові порти та прикордонні переходи (місячні оперативні плани) підготовка вантажу до перевезення (пакування, маркування тощо), оформлення полісів транспортного страхування та отримання страхових сертифікатів; підготовка вантажу до перевезення (наприклад, пакування, маркування); підготовка вантажу до перевезення (наприклад, пакування, маркування). Також на цьому етапі відбувається підготовка та оформлення технічної та транспортної документації; перевірка платіжних документів та здійснення розрахунків з транспортними компаніями; виконання необхідних прикордонних, митних, санітарних та ветеринарних формальностей; підготовка відповідних документів на товар, таких як митні декларації, комерційні паспорти та необхідні сертифікати; сплата податків, зборів та платежів; нагляд за переміщенням товарів протягом усього транспортного циклу від вантажовідправника до вантажоодержувача.

На третьому (заключному) етапі, після завершення зовнішньоторговельної операції, необхідно провести додаткові розрахунки, якщо це необхідно; вирішити суперечки, що виникли між сторонами транспортного процесу; а у разі необхідності – пред'явлення претензій і позовів у встановленому порядку та підготовка необхідних документів.

Ці етапи транспортного супроводу організуються і здійснюються під контролем продавця і покупця товару.

Під час укладення договору може бути неможливо визначити точне місце призначення або місце, куди продавець повинен доставити товар для перевезення. У таких випадках у договорі може бути зазначений район, за умови, що покупець згодом уточнить або конкретизує місце призначення. Це необхідно, оскільки при встановленні ціни важливо, щоб продавець знав принаймні місцезнаходження пункту передачі товару. Якщо необхідне уточнення не буде зроблено, покупець може нести відповідальність за ризики або додаткові витрати, що виникають у зв'язку з цим. У цьому випадку продавець має право вибрати зручне для нього місце в межах погодженої території.

При цьому важливо переконатися, що засоби і транспортна тара, що використовуються однією стороною, підпадають під можливості обробки в місці призначення, визначеному іншою стороною за договором.

Як вже зазначалося, існують деякі особливості умов групи «С», що впливають з обов'язку продавця забезпечити укладення основного договору перевезення з пунктом призначення за рахунок продавця. При цьому зобов'язання продавця щодо поставки вважається виконаним у момент відвантаження товару на території продавця. Таким чином, на відміну від усіх інших умов, умови групи С визначають два ключові моменти: відвантаження та місце призначення. Однак, оскільки продавець має певну свободу у виборі порту відвантаження, у договорі зазвичай зазначається лише останній пункт.

Крім того, для деяких умов групи С доцільно вказувати не тільки кінцевий пункт призначення, а й точне місце передачі товару покупцеві.

Дуже важливою вимогою зовнішньоекономічних контрактів є їх прозора інформаційна складова у вигляді взаємного інформування між продавцем і покупцем. З одного боку, готовність товару до вантажної операції, з іншого боку, час прибуття транспортного засобу для вантажної операції.

Ці дані повинні бути включені в усі контракти, оскільки вони деталізують зобов'язання сторін щодо поставки відповідно до конкретних умов угоди і забезпечують синхронізацію укладення договору купівлі-продажу та договору перевезення. Залежно від того, хто укладає договір перевезення, ця інформація стосується місця походження товару, якщо відповідальність несе покупець, або місця призначення, якщо відповідальність за перевезення несе продавець.

На практиці в договорах перевезення, особливо морського перевезення, сторона, яка наймає транспортний засіб, зобов'язана сплатити штраф у разі затримки транспортного засобу. Якщо затримка транспортного засобу сталася з вини вантажовідправника або вантажоодержувача, було б справедливо зазначити в договорі купівлі-продажу, що винна сторона несе відповідальність за відшкодування таких штрафних санкцій. Може бути допустимим, щоб сторона договору, яка несе відповідальність за вартість тимчасового зберігання транспортного засобу, відшкодовувала такі збитки безпосередньо перевізнику.

Максимальні витрати на транспортні послуги під час виконання контракту можуть включати:

- вартість навантаження в межах країни продавця-посередника. Ці операції часто повторюються кілька разів, якщо товар перевантажується на інший транспортний засіб;

- оплату за перевезення товару на транспортному засобі, що здійснює прикордонні або міжнародні перевезення. Якщо товар доставляється покупцеві в країні продавця, то ці витрати продавця (до цього транспортування) не включаються в контрактну ціну, а відносяться до накладних витрат продавця і фінансуються за рахунок його власних коштів. Витрати на проміжне зберігання також включаються, якщо це необхідно;

- витрати на зберігання та складські витрати під час передачі товару для міжнародного перевезення;

- платежі за вантажно-розвантажувальні роботи в місці відправлення, прибуття і перевантаження під час міжнародного перевезення;

- витрати на зберігання після розвантаження в країні-імпортері;

- витрати на розвантаження в місці знаходження одержувача вантажу;

- витрати на оренду транспортного обладнання в країні-експортері;

- тощо.

Ці витрати розподіляються між продавцем і покупцем відповідно до базисних умов поставки.

Особливу увагу слід звернути на розподіл витрат на завантаження і розвантаження, пов'язаних з міжнародними перевезеннями. Це пов'язано з тим, що саме це питання найчастіше викликає суперечки при тлумаченні контракту іншою стороною через відмінності в комерційній практиці в портах і навантажувально-розвантажувальних роботах, а також на митниці.

Висновки. Отже, детальне розуміння та застосування умов Інкотермс 2020 є критично важливим для ефективного управління міжнародною торгівлею. Ми наголошуємо на необхідності зосередження уваги на ризиках, витратах та обов'язках, пов'язаних із транспортуванням та доставкою товарів у міжнародних договорах, з метою оптимізації операцій та зменшення потенційних втрат.

Список використаних джерел

1. Дідівський М.І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства. К.: Знання. 2006. С.255-257.

2. Зовнішньоекономічна діяльність : навчальний посібник. Видання 6-те, перероб. та доп. За ред. Козака Ю. Г. К.: «Центр учбової літератури». 2019. 292 с.

3. Ольшанський О.В., Яцун Л.М., Селютін В.М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності. Х.: ХДУХТ. 2019. 103 с.

4. Подцерковний О. П., Зятіна Д. В. Бойченко Е. Г., Попелюк В. П. Правове регулювання зовнішньоекономічної діяльності: навчально-методичний посібник. Одеса: НУ «ОЮА». 2021. 166 с.

5. Управління зовнішньоекономічною діяльністю: навчальний посібник. Дніпро : Університет імені Альфреда Нобеля. 2019. 156 с.
6. Омельченко О.В., Швед В.В., Яковченко І.С. Про деякі теоретико-методичні аспекти маркетингової діяльності у зовнішньоекономічних операціях. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2022. №42. С. 101-106 URL: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-42-18>
7. Швед В.В., Матяш О.Д. Законодавче регулювання зовнішньоекономічної (міжнародної) діяльності. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2022. №43. С. 162-168. URL: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-43-28>
8. Швед В.В., Боковець В.В. Міжнародний менеджмент. Вінниця: ВФЕУ. 2012. 228 с.
9. Швед В.В. Управління транспортними умовами зовнішньоторговельних контрактів. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*. 2010 № 1 С. 86-90
10. Швед В.В. Основні методи аналізу стратегічних перспектив зовнішньоекономічної діяльності. *Матеріали міжнародної науково-практичної конференції: Тенденції управління фінансовими та інноваційними процесами в умовах ринкових перетворень*. Вінниця. 2012. С. 396-397
11. Швед В.В., Матяш О.Д. Сутність та зміст управління зовнішньоекономічною діяльністю. *Подільський науковий вісник*. 2022. № 3(23)-4(24). С. 103-112
12. Швед В.В. Економічний механізм формування контрактних імпорتنих цін підприємств на споживчі товари: дис. . канд. екон. наук: 08.00.04. Хмельницький, 2008. 198 с.
13. Швед В.В. Ціновий та валютний ризик при імпорті споживчих товарів: аналіз та принципи оцінки. *Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія економіка*. №4. 2008. С. 278-283
14. Швед В.В., Закладній О.А., Омельченко О.В. Міжнародна інвестиційна діяльність. Вінниця. 2017. 224 с.

РОЗДІЛ IV. ПРАВОВІ АСПЕКТИ ПІДПРИЄМНИЦТВА

Бартош О.В., магістрантка 2-го року
підготовки, спеціальність 081 «Право»,
Інститут права та суспільних відносин
Університету «Україна»

Мохнаток В.Р., асистент кафедри бізнесу і
права,

Вінницький інститут Університету «Україна»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4323-1445>

DOI: <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2023-28-19>

**ПРАВОВЕ ТА НОРМАТИВНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

**LEGAL, REGULATORY AND METHODOLOGICAL SUPPORT FOR
PERSONNEL MANAGEMENT AT THE ENTERPRISE**

Анотація. У контексті сучасного бізнес-середовища, де ринкові умови постійно змінюються, важливо розглядати аспекти юридичної та нормативно-методичної бази для ефективного управління людськими ресурсами.

У роботі розглядаються основні аспекти правового регулювання трудових відносин, враховуючи законодавчі норми, які стосуються найму, умов праці, соціального захисту працівників та інших аспектів у сфері управління персоналом. Також аналізується роль та значення нормативно-методичних документів у процесі формування та реалізації стратегій управління персоналом на підприємстві. Робота спрямована на розкриття ключових аспектів, які допомагають забезпечити правову стабільність та оптимальне управління людськими ресурсами на підприємстві в умовах сучасного підприємницького середовища.

Ключові слова: правове регулювання, нормативно-методичне забезпечення, управління персоналом, ефективне управління людськими ресурсами, підприємницьке середовище.

Abstract. In the context of the modern business environment, where market conditions are constantly changing, it is important to consider aspects of the legal and regulatory framework for effective human resource management. This paper examines the main aspects of legal regulation of labour relations, including legislative norms relating to recruitment, working conditions, social protection of employees and other aspects of human resources management. The article also analyses the role and importance of regulatory and methodological documents in the process of forming and implementing HR management

strategies at an enterprise. The work is aimed at revealing the key aspects that help to ensure legal stability and optimal human resource management at an enterprise in the modern business environment.

Keywords: Legal regulation, regulatory and methodological support, human resources management, effective human resources management, business environment.

Постановка проблеми. В сучасних умовах потрібно приділити увагу питанням впровадження нормативів трудового законодавства на підприємствах та аналізу можливих проблем, що виникають у процесі їхньої реалізації. Розглядаючи важливість дотримання трудового законодавства для забезпечення справедливих та ефективних трудових відносин, дослідження спрямоване на визначення та аналіз факторів, які впливають на успішність впровадження цих нормативів на підприємствах.

У цій статті досліджуються стратегії та практики підприємств щодо адаптації до вимог трудового законодавства, розглядає процеси найму, формування умов праці та управління персоналом в контексті юридичних обов'язків. Результати роботи можуть слугувати основою, для розробки рекомендацій та стратегій для підприємств у покращенні управління персоналом, з урахуванням вимог трудового законодавства, сприяючи створенню ефективних та сучасних умов праці та забезпечуючи відповідність практики підприємства чинному законодавству.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. При дослідженнях правового та нормативно-правового забезпечення управління персоналом на підприємстві значного внеску зробили як зарубіжні так і вітчизняні фахівці, серед яких слід відмітити, М. Армстронг, Г. Беккер, Т. Базаров, Л. Балабанова, В. Веснін, Т. Зайцева, А. Кібанов, Н. Корнеліус, Р. Майлз, Н. Макарова та інших провідні науковці.

Формулювання цілей. Метою написання статті є дослідження вивчення та розкриття механізмів впровадження та дотримання трудового законодавства, а також аналіз впливу нормативно-методичних документів на ефективність управлінських стратегій в сфері персоналу.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах динамічного ринкового середовища та постійних змін в економіці, ефективне управління персоналом стає стратегічно важливою складовою успіху підприємства.

Однак, успішність управління персоналом неможлива без чіткого розуміння та відповідності чинному трудовому законодавству, а також врахування вимог нормативно-методичного забезпечення. Питання правового та нормативно-методичного забезпечення управління персоналом на підприємстві є не лише актуальними, але й стратегічно визначальними для стійкого функціонування організації. Відповідальність перед працівниками, забезпечення їхніх прав та створення сприятливого робочого середовища вимагають належного розуміння та використання правових інструментів управлінською командою.

Стратегії та практики підприємств щодо адаптації до вимог трудового законодавства включають комплексні заходи, спрямовані на ефективне впровадження

норм та стандартів, забезпечуючи відповідність діяльності підприємства чинному законодавству та етичним стандартам. Розглядаючи процеси найму, формування умов праці та управління персоналом в контексті юридичних обов'язків, підприємства розвивають свої стратегії для мінімізації правових ризиків та оптимізації взаємодії з робітниками.

Проведення детального аналізу вимог трудового законодавства для створення професійних та ефективних процедур найму є важливою складовою стратегії управління персоналом. Цей процес визначається законами та регулюючими документами, які визначають права та обов'язки як роботодавців, так і працівників, ключові кроки та аспекти, які слід враховувати при аналізі вимог трудового законодавства для створення ефективних процедур найму.

Визначення вимог трудового законодавства для створення ефективних процедур найму дає нам чітке уявлення щодо прав та обов'язків як працівників, так і роботодавців. Використання найманої праці сьогодні можливо лише на підставі трудового договору. Згідно статті 21 КЗПП трудовим договором є угода між працівником і роботодавцем (роботодавцем - фізичною особою), за якою працівник зобов'язується виконувати роботу, визначену цією угодою, а роботодавець (роботодавець – фізична особа) зобов'язується виплачувати працівникові заробітну плату і забезпечувати умови праці, необхідні для виконання роботи, передбачені законодавством про працю, колективним договором і угодою сторін [1].

Регулярне оновлення кадрових політик та процедур у відповідності до змін в трудовому законодавстві та забезпечення професійного розвитку та навчання персоналу є важливими елементами стратегії управління персоналом на підприємстві. Дотримання цих аспектів дозволяє підприємствам ефективно впроваджувати нові законодавчі вимоги та забезпечує підвищення кваліфікації персоналу, що в свою чергу позитивно впливає на результативність організації.

В сучасному бізнес-середовищі, що постійно змінюється та вдосконалюється, підприємства стикаються з постійною потребою адаптації до нових або змінених норм трудового законодавства. Оцінка впливу цих норм на діючі кадрові політики та процедури стає критично важливим етапом для забезпечення відповідності законам та ефективного управління людськими ресурсами. Слід також розуміти, що українське трудове право часто захищає інтереси працівників більше, ніж роботодавця [2, с. 88]. Правове регулювання захисту конфіденційної інформації та комерційної службової таємниці також має свої особливості.

Сьогодні, технологічні інновації визначають конкурентоспроможність підприємств, впровадження цифрових технологій стає стратегічним кроком для оптимізації управління персоналом та вдосконалення аналітики даних. За останні десятиліття цифрові технології виявили великий вплив на практики управління персоналом, створюючи нові можливості для підвищення продуктивності та прийняття обґрунтованих стратегічних рішень. Впровадження цифрових технологій дозволяє автоматизувати рутинні завдання в управлінні персоналом, такі як обробка заяв на відпустку, ведення кадрового обліку та оцінка працівників [3, с. 148]. Це

спрощує роботу HR-спеціалістів та визволяє їх від рутинної роботи для більш стратегічних завдань.

Впровадження трудового законодавства на підприємствах пов'язане із значними викликами та проблемами, які можуть вплинути на їхню ефективність та стабільність. Забезпечення відповідності внутрішніх політик та процедур підприємства трудовому законодавству може створювати конфліктні ситуації між потребами працівників і законодавчими вимогами. Наприклад, впровадження обмежень щодо робочого часу чи умов праці може призводити до невдоволення співробітників. Розрив між вимогами законодавства та реальними потребами працівників виникає через несумісність норм із сучасними реаліями бізнесу [4, с. 220]. Це може створити складнощі для підприємств, які намагаються забезпечити ефективне управління персоналом та водночас дотримуватися вимог законодавства. Законодавство може встановлювати певні обмеження для гнучкості робочого часу та умов праці. Згідно, статті 60 КЗПП гнучкий режим робочого часу, як правило, не застосовується на безперервно діючих підприємствах, в установах, організаціях, при багатозмінній організації роботи, а також в інших випадках, обумовлених специфікою діяльності, коли виконання обов'язків працівником потребує його присутності в чітко визначені правилами внутрішнього трудового розпорядку години роботи або коли такий режим є несумісним з вимогами щодо безпечних умов праці [1]. Сучасні працівники можуть очікувати більшої гнучкості в графіку роботи та можливостей для роботи здалеку, щоб забезпечити баланс між роботою та особистим життям.

Висновки. Отже, правове та нормативно-методичне забезпечення управління персоналом на підприємстві вказують на ключову роль відповідності трудовому законодавству та ефективного впровадження нормативно-методичних документів у сучасному управлінні персоналом. Дотримання трудового законодавства є фундаментальною складовою управління персоналом на підприємстві. Відповідність вимогам закону забезпечує стабільні трудові відносини, підвищує репутацію компанії та знижує ризики правопорушень. Важливо визначити, що ефективне управління персоналом потребує систематичного та постійного оновлення нормативно-методичного забезпечення. Зміни в законодавстві та бізнес-середовищі вимагають актуалізації стратегій управління. Підприємства повинні вживати проактивних заходів для вирішення трудових питань, а не тільки реагувати на вимоги законодавства. Розробка внутрішніх політик, що враховують найновіші тенденції, дозволяє забезпечити сталість і конкурентоспроможність підприємства.

Важливість інтеграції технологій у процеси управління персоналом. Це сприяє ефективнішому використанню ресурсів, підвищенню якості внутрішнього взаємодії та надає можливості для автоматизації рутинних завдань. Реалізація ефективного управління персоналом передбачає систематичний професійний розвиток кадрів, щоб вони були відповідальними за найвищі стандарти в цій галузі. Успішне управління персоналом полягає не лише в дотриманні формальних вимог законодавства, але й у створенні стимулів та умов, які забезпечують відмінність та задоволеність персоналу.

Список використаних джерел

1. Кодекс законів про працю: Закон України від 10.12.1971 № 322-VIII. Редакція від 24.12.2023, підстава 3494-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08/conv#Text>
2. Дзюба С.Г., Гайдай І.Ю. Нормування праці: навчальний посібник. Донецьк, 2004. 133 с.
3. Кононова І.В. Аналіз підходів до управління підприємством у сучасних умовах. 2013. № 1. с. 146-151.
4. Сіменко І.В. Якість систем управління підприємствами: методологія, організація, практика: монографія. Донецьк: ДонНУЕТ, 2009. 393 с.
5. Юшкова О.Ю. Нормування праці на підприємстві URL: <http://masters.donntu.edu.ua/2012/iem/yushkova/diss/index.html>.
6. Поліщук І. І., Швед В.В. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. Вінниця: ТОВ «Твори». 2019. 284 с.
7. Швед В.В., Лисиця Н.С. Колективний договір як нормативно-правова база менеджменту персоналу. *Подільський науковий вісник*. 2017. №4. С. 174-178
8. Поліщук І. І., Швед В. В. Управління персоналом: навч. посібник. Вінниця: ВФЕУ. 2014. 282 с.
9. Швед В.В., Бойко М.А. Сутність та елементний склад механізму управління персоналом. *Подільський науковий вісник*. 2023. № 3(27). С. 58-69
10. Швед В.В., Наумов Д.І., Гурочкіна В.В. та ін. Освіта та підприємництво: точки дотику: колект. монографія. Вінниця: Ніланд-ЛТД, 2021. 223 с.

Мохнаток В.Р., асистент кафедри бізнесу і права,

Вінницький інститут Університету «Україна»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4323-1445>

Федорук С.А., магістрант 2-го року підготовки, спеціальність 081 «Право»,
*Інститут права та суспільних відносин
Університету «Україна»*

DOI: <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2023-28-20>

**УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ПРАВООХОРОННИХ
ОРГАНАХ**

**HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN LAW ENFORCEMENT
AGENCIES**

Анотація. Управління людськими ресурсами в правоохоронних органах є важливим елементом забезпечення ефективності та справедливості правосуддя. В

умовах сучасного світу, який характеризується стрімким технологічним розвитком, соціальними трансформаціями та зростаючою складністю викликів у галузі безпеки, управління людськими ресурсами в правоохоронних органах стає надзвичайно важливим і відповідальним завданням. Забезпечення ефективності та адаптивності цих органів залежить від якісного управління кадровим потенціалом, яке враховує сучасні тенденції у сфері роботи та соціокультурні зміни. Важливо приділити увагу, питанню підбору та розвитку кадрів, виклики, пов'язані зі змінами у соціально-економічному середовищі, та роль інноваційних підходів у досягненні високої ефективності в роботі правоохоронних органів.

Ключові слова: управління, людські ресурси, правоохоронні органи, кадровий потенціал, стратегії управління.

Abstract. Human resource management in law enforcement is an important element of ensuring the efficiency and fairness of justice. In today's world, characterised by rapid technological development, social transformations and the growing complexity of security challenges, human resource management in law enforcement agencies is becoming an extremely important and responsible task. Ensuring the effectiveness and adaptability of these agencies depends on high-quality human resource management that takes into account current trends in the field of work and socio-cultural changes. It is important to pay attention to the issue of recruitment and development of personnel, challenges associated with changes in the socio-economic environment, and the role of innovative approaches in achieving high efficiency in the work of law enforcement agencies.

Keywords: management, human resources, law enforcement agencies, human resources, management strategies.

Постановка проблеми. Управління людськими ресурсами в правоохоронних органах є важливим елементом забезпечення ефективності та справедливості правосуддя. Недостатня чіткість та стратегічність у кадровому плануванні, а також відсутність системи сталого розвитку кадрів можуть призвести до втрати висококваліфікованих працівників та вплинути на рівень професійної компетентності. Проблеми, пов'язані з відсутністю ефективною системою мотивації, можуть призвести до зниження зацікавленості працівників в своїй професійній діяльності, а також вплинути на їх ефективність та робочий ентузіазм.

Проблеми, пов'язані з відсутністю рівноправності та диверсифікації в управлінні людськими ресурсами, можуть вплинути на формування різноманітності та представленості в різних рангах правоохоронних органів, а також породжувати конфлікти та недовіру серед персоналу. Відсутність або неефективність системи постійного навчання та розвитку навичок може стати перешкодою для адаптації до новітніх технологій та стратегій в боротьбі зі злочинністю. Однак існують численні виклики та проблеми, що ставлять під сумнів оптимальність та результативність цього процесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед українських дослідників проблеми управління людськими ресурсами в правоохоронних органах насамперед слід відмітити В.Б. Авер'янов, М.І. Ануфрієв, Г.В. Атаманчук, В.Г. Афанасьєв, О.М. Бандурка, Ю.П. Битяк, Ф.Г. Бурчак, Веселий В.З., Є.В. Додін, Р.А. Калюжний, Коваль Л.В., Колодкін Л.М., Опришко В.Ф., Петков В.П., О.В. Петришин, В.Ф. Сіренко, Ю.О. Тихомиров, М.М. Тищенко, В.В. Цветков, Г.В. Щокін, В.М. Шаповал, Ю.С. Шемшученко, В.К. Шкарупа та інших.

Питанням аспектів управління людськими ресурсами в правоохоронних органах присвячені роботи таких зарубіжних вчених, як професор, Герберт Дж. Маршалл, який вивчав соціологію криміналітету та цікавився аспектами управління персоналом в правоохоронних структурах. Професор Еллен Крістенберг проводила дослідження в сфері організаційної психології і виокремила аналіз питань мотивації та задоволення працівників у правоохоронних агентствах. Професор Луїс Ф. став автором кількох робіт в області кримінології та організаційного управління, які можуть охоплювати аспекти управління людськими ресурсами в поліції та інших правоохоронних агентствах.

Формулювання цілей. Метою даного дослідження є аналіз та оцінка системи управління людськими ресурсами в правоохоронних органах з метою визначення чинників, що впливають на її ефективність та пропозиції щодо вдосконалення цієї системи.

Виклад основного матеріалу. Управління людськими ресурсами в правоохоронних органах є важливим аспектом забезпечення ефективності та ефективності їх діяльності. Це специфічна галузь управління, яка враховує особливості функцій та завдань правоохоронних органів, а також особливості кадрової політики в цьому сегменті. Однією з ключових складових управління людськими ресурсами в правоохоронних органах є рекрутинг та відбір кваліфікованого персоналу. Здатність визначити потреби у кадрах, враховуючи специфічні вимоги даної галузі, дозволяє створити команду фахівців, готових викликати сучасні виклики в сфері правопорядку.

Тренінг та розвиток кадрів відіграють також важливу роль у системі управління людськими ресурсами. Організація постійних навчань, семінарів та тренінгів дозволяє працівникам правоохоронних органів постійно підвищувати свою кваліфікацію, а також висвітлювати нові методи та стратегії виконання службових обов'язків. Професійний розвиток дозволяє працівникам оволодівати новими навичками, техніками та знаннями, що важливо для ефективного виконання їхніх службових обов'язків [1. с. 56]. В органах правопорядку можуть виникати нові та складні виклики, такі як зміни у законодавстві, технологічні інновації, або еволюція злочинності. Регулярні тренінги допомагають працівникам швидше адаптуватися до нових умов і вивчати ефективні стратегії вирішення проблем. Краще навчені працівники можуть бути більш ефективними у виконанні своїх обов'язків. Це може включати в себе ефективну реакцію на кризові ситуації, дотримання процедур безпеки та вміння ефективно спілкуватися з громадою. Загалом, інвестування в

тренінг та розвиток кадрів у сфері правоохоронної діяльності виявляється необхідним для забезпечення високої якості обслуговування та відповіді на виклики сучасного суспільства.

Важливим елементом управління персоналом є також створення мотиваційної системи, яка б підтримувала високий рівень професійної мотивації серед працівників правоохоронних органів. Справедлива система оплати праці, соціальні гарантії та можливості професійного зростання сприяють формуванню ефективного та висококваліфікованого персоналу [3. с. 74]. Забезпечення справедливої та конкурентоспроможної оплати праці є ключовим елементом мотиваційної системи. Прозорість у визначенні заробітної плати, врахування особистих досягнень та внеску до роботи сприяють підвищенню мотивації працівників. Забезпечення адекватних соціальних гарантій, таких як медичне страхування, пенсійні виплати, відпустки та інші соціальні пільги, сприяє відчуттю стабільності та захисту серед працівників. Пропозиція можливостей для навчання, тренінгів, а також кар'єрного росту та розвитку дозволяє працівникам відчувати, що їхні уміння та зусилля оцінюються, і створює мотивацію для саморозвитку. Успішна мотиваційна система допомагає не лише привертати та утримувати кваліфікований персонал, але і забезпечує підвищення загальної ефективності та результативності правоохоронних органів.

Управління конфліктами та вирішення проблем в колективі також відіграють важливу роль в контексті правоохоронних органів. Забезпечення сприятливого психологічного клімату в колективі допомагає уникнути непорозумінь та підвищує загальний рівень ефективності діяльності. Ефективне управління конфліктами допомагає уникнути непорозумінь та забезпечити гладку взаємодію серед працівників [4. с. 66]. Коли конфлікти виникають, важливо вчасно втручатися та розв'язувати їх конструктивним чином. Зрозуміла та ефективна комунікація є ключем до успішної співпраці. Управління конфліктами може включати в себе розвиток навичок слухання та ефективного висловлення, що сприяє покращенню комунікації в колективі. Забезпечення позитивного та підтримуючого робочого оточення сприяє психологічному здоров'ю працівників [5. с. 114]. Регулярне вирішення конфліктів та надання психологічної підтримки може допомогти уникнути стресу та вигорання. Забезпечення сприятливого робочого середовища, де працівники відчують підтримку та взаєморозуміння, стимулює підвищення загального рівня ефективності. Управління конфліктами та вирішення проблем важливі для збереження внутрішнього порядку, підтримання доброзичливих відносин та забезпечення оптимального функціонування правоохоронних органів. Це також допомагає виробляти позитивний імідж організації та підтримувати довіру громадськості.

Висновки. Управління людськими ресурсами в правоохоронних органах є ключовим елементом забезпечення їх ефективності та високого рівня професійної діяльності. Специфіка цієї галузі вимагає від управлінців не лише вміння визначати потреби у кадрах та вибирати кваліфікований персонал, але і розробляти ефективні стратегії навчання, мотивації та управління конфліктами. Мотиваційна система, справедлива система оплати праці та можливості професійного зростання створюють

сприятливі умови для ефективної праці та відданості персоналу. Крім того, управління конфліктами та формування психологічної стійкості в колективі є важливими аспектами забезпечення сприятливого робочого середовища.

Узагальнюючи, ефективне управління людськими ресурсами в правоохоронних органах є стратегічно важливим для забезпечення їхньої місії та виконання завдань в галузі правопорядку. Посилення цих аспектів сприятиме підвищенню якості та результативності діяльності правоохоронних структур в цілому.

Список використаних джерел

1. Петков В.П., Соломенчук О.О., Петков С.В. Вступ до менеджменту. Навчальний посібник: Запоріжжя: Юридичний ін-т МВС України, 2001. 158 с.
2. Ковалів М.В. Основи управління в органах внутрішніх справ України: навчальний посібник: Львів: Львівський державний ун-т внутр. справ, 2010. 340 с.
3. Матюхіна Н.П. Управління персоналом органів внутрішніх справ України (теоретичні та прикладні аспекти): Монографія. Харків: Ун-т внутрішніх справ. 1999. 287 с.
4. Малиновський В.Я. Державна служба: теорія і практика: навчальний посібник. К. : Атіка. 2003. 160 с.
5. Ортинський В.Л., Кісіль З.Р., Ковалів М.В. Основи управління в органах внутрішніх справ України (схеми, визначення, поняття, принципи, основні засади): Навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2007. 140 с.
6. Поліщук І. І., Швед В.В. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. Вінниця: ТОВ «Твори». 2019. 284 с.
7. Швед В.В., Лисиця Н.С. Колективний договір як нормативно-правова база менеджменту персоналу. Подільський науковий вісник. 2017. №4. С. 174-178
8. Поліщук І. І., Швед В. В. Управління персоналом: навч. посібник. Вінниця: ВФЕУ. 2014. 282 с.
9. Швед В.В., Бойко М.А. Сутність та елементний склад механізму управління персоналом. Подільський науковий вісник. 2023. № 3(27). С. 58-69

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

Вінницький інститут Університету «Україна»

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

Таран О.А., доктор медичних наук, професор
кафедри акушерства та гінекології №1

Вінницький національний медичний університет
ім. М.І. Пирогова

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8808-7539>

DOI: <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2023-28-21>

НОРМАТИВНЕ-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ

LEGAL REGULATION OF ENTREPRENEURSHIP IN UKRAINE

Анотація. Стаття зосереджена на аналізі регулювання підприємництва в Україні. Стаття висвітлює проблематику ефективного державного втручання у підприємницьку діяльність, з метою досягнення цілей економічної політики та сталого розвитку економіки. Основна увага приділена аналізу нормативно-правових актів, що визначають баланс між свободою підприємництва та державним контролем. Стаття акцентує увагу на важливості законодавчих ініціатив для захисту прав працівників, споживачів та загальної організації бізнесу, а також на впливі воєнного стану на підприємницьку діяльність.

Ключові слова: підприємництво, правове регулювання підприємництва, підприємницька діяльність.

Abstract. The article focuses on the analysis of entrepreneurship regulation in Ukraine. The article highlights the problems of effective state intervention in business activities in order to achieve the goals of economic policy and sustainable economic development. The main attention is paid to the analysis of legal acts that determine the balance between freedom of entrepreneurship and state control. The article emphasizes the importance of legislative initiatives to protect the rights of employees, consumers and the overall organization of business, as well as the impact of martial law on business activities.

Keywords: entrepreneurship, legal regulation of entrepreneurship, entrepreneurial activity.

Постановка проблеми. Питання правового регулювання підприємницької діяльності в цілому достатньо досліджено та вивчено науковцями, але виклики воєнного стану вимагають пошуку нових сенсів та реакцій. Це й обумовлює актуальність систематичного подальшого дослідження проблематики унормування підприємництва в Україні.

Формулювання цілей статті. Метою статті є аналіз нормативно-правової бази, яка регулює підприємництво в Україні, з основним акцентом на баланс між державним контролем та свободою підприємництва в умовах воєнного часу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика нормативного регулювання підприємництва залишається в полі зору багатьох дослідників, зокрема: Антонюк Д.А., Валінкевич Н.В., Марченко В.М., Остапчук Т.В., Панченко С.В., Слюсарева М., Фертікова Т.М. та інших. Але нові умови господарювання потребують системної та глибокої аналітичної роботи в контексті удосконалення існуючої нормативної бази.

Виклад основного матеріалу. Регулювання підприємництва представляє собою систему втручань та контролю з боку держави у діяльність підприємницьких суб'єктів. Це необхідно для реалізації цілей економічної політики країни, спрямованих на забезпечення сталого економічного розвитку, підвищення рівня життя та добробуту населення, а також для стимулювання постійного прогресу в економічних показниках держави та її регіонів [5].

Нормативно-правове регулювання підприємництва має подвійну природу (рис. 1) [2].

Як ми вже зазначали вище, основним документом, що регулює правові засади підприємництва є Господарський кодекс України.

В даному кодексі унормовані основні питання здійснення підприємницької діяльності. Зокрема формулюється зміст підприємництва, яке розуміється як це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку.

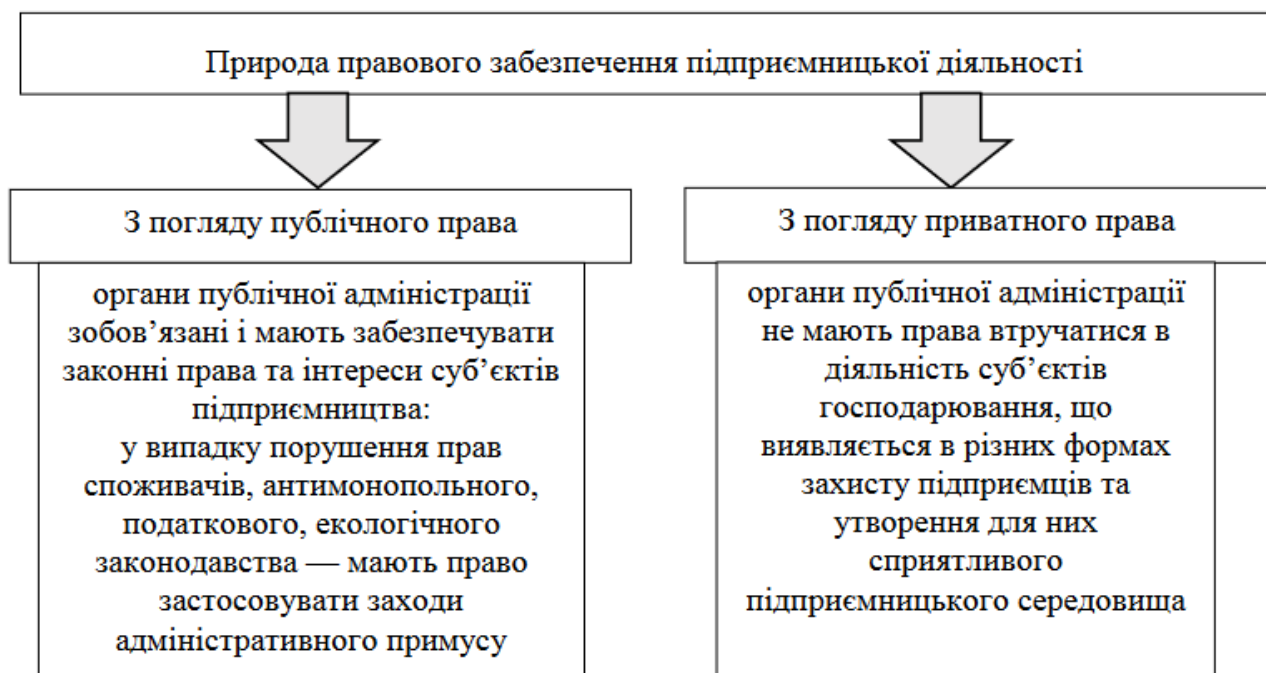


Рис. 1 Подвійна природа нормативно-правового регулювання підприємництва

Також в главі 4 даного кодексу визначаються принципи підприємницької діяльності: вільного вибору підприємцем видів підприємницької діяльності; самостійного формування підприємцем програми діяльності, вибору постачальників і споживачів продукції, що виробляється, залучення матеріально-технічних, фінансових та інших видів ресурсів, використання яких не обмежено законом, встановлення цін на продукцію та послуги відповідно до закону; вільного найму підприємцем працівників; комерційного розрахунку та власного комерційного ризику; вільного розпорядження прибутком, що залишається у підприємця після сплати податків, зборів та інших платежів, передбачених законом; самостійного здійснення підприємцем зовнішньоекономічної діяльності, використання підприємцем належної йому частки валютної виручки на свій розсуд.

Крім того, в Господарському кодексі визначаються організаційні форми підприємництва, визнається право найму працівників і соціальні гарантії щодо використання їх праці; формулюються основи державної підтримки підприємництва; визначається відповідальність суб'єктів підприємництва тощо [1].

Але, існують й інші нормативно-правові акти, зокрема:

- Податковий кодекс України регулює відносини, що виникають у сфері справляння податків і зборів, зокрема визначає перелік податків та зборів, платників, їх права та обов'язки, відповідальність за порушення податкового законодавства тощо.

- Кодекс законів про працю України регулює трудові відносини всіх працівників. Ним визначено правові основи найму працівників підприємцем (укладання трудового договору, робочий час, нормування та оплату праці тощо).

- Законом «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» визначено умови, механізми надання фінансової, інформаційної, консультаційної державної підтримки цим суб'єктам господарювання [3].

Один з наріжних законів – «Про підприємництво», який визначав загальні правові, економічні та соціальні засади здійснення підприємницької діяльності (підприємництва) громадянами та юридичними особами на території України, встановлював гарантії свободи підприємництва та його державної підтримки втратив чинність, окрім статті 4 «Обмеження у здійсненні підприємницької діяльності».

Загалом сучасне правове регулювання підприємництва полягає у таких напрямках дій (рис. 2).



Рис. 2. Напрями правового регулювання підприємництва [4]

Підсумовуючи рис. 2 відзначимо, що сьогодні українське законодавство регулює підприємницьку діяльність за трьома ключовими напрямками:

- 1) законодавство, що визначає основи організації та діяльності суб'єктів господарювання (Господарський, Цивільний, Податковий кодекси, закони: «Про підприємництво», «Про господарські товариства», «Про акціонерні товариства» тощо.
- 2) законодавство, що захищає права найманої праці (Трудовий кодекс, закони: «Про охорону праці», «Про колективні договори і угоди», «Про оплату праці» тощо.
- 3) законодавство, що захищає права споживачів (закон «Про захист прав споживачів», «Про забезпечення функціонування української мови як державної» тощо).

Окремо відзначимо, що за умов воєнного стану є певні новели регулювання підприємницької діяльності [6].

Ці заходи введені у зв'язку з воєнним станом в Україні передбачають наступне:

1. Призупинення строків надання адміністративних послуг та видачі документів дозвільного характеру. Обмеження стосується усіх суб'єктів, що надають адміністративні послуги і дозвільні органи, на час дії воєнного стану. У місячний строк після закінчення воєнного стану, ці строки будуть поновлені.
2. Набуття права на ведення господарської діяльності. Під час воєнного стану право на ведення бізнесу може бути отримане через подання відповідних заяв до Міністерства економіки або Міністерства внутрішніх справ (для охоронних структур).
3. Постановою Кабінету Міністрів щодо ведення господарської діяльності визначено, що суб'єкти господарювання, які отримали право на ведення діяльності на основі декларації, повинні невідкладно, але не пізніше місяця після закінчення

воєнного стану, звернутися до відповідних органів за отриманням необхідних документів.

4. Автоматичне продовження строкових ліцензій та документів дозвільного характеру. Дія цих документів автоматично продовжується на період воєнного стану.

Висновки. Таким чином в даній статті підкреслено основні напрями існуючого регулятивного поля підприємництва: законодавство, яке визначає основи організації бізнесу, закони, що захищають права працівників, та закони про захист прав споживачів. Також зазначено вплив воєнного стану на підприємницьку діяльність, що й є основною перешкодою та вимагає системної зміни законодавства відповідно до нових реалій.

Список використаних джерел

1. Господарський кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
2. Антонюк Д.А., Бухаріна Л.М. Онищенко О.А., Шишкін В.О. Підприємництво в сучасних умовах розвитку України. Запоріжжя. 2018. 428 с.
3. Карпюк Г.І. Основи підприємництва. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/pto/2021/04/19/Osnovy%20pidpryemnytstva.pdf>
4. Марченко В. М. Основи підприємницької діяльності. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2022. 516 с.
5. Слюсарєва Л. Роль принципів сталого розвитку у формуванні логістичної системи підприємств. URL: https://www.researchgate.net/publication/360851251_Rol_principiv_stalogo_rozvitku_u_formuvanni_logisticnoi_sistemi_pidpriemstv
6. Фертікова Т.М. Напрями вдосконалення державного регулювання малого бізнесу в Україні. *Ефективна економіка*. № 5. 2021. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/91.pdf
7. Швед В.В., Наумов Д.І., Гурочкіна В.В. та ін. Освіта та підприємництво: точки дотику: колект. монографія. Вінниця: Ніланд-ЛТД, 2021. 223 с.

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 4 (28) / 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