

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет будівництва та архітектури
Інститут проблем ринку та економіко-екологічних
досліджень НАН України
Львівський державний університет внутрішніх справ
Одеська національна академія харчових технологій

KSTUSA

УПРАВЛІНСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ: ДОСВІД, ТЕНДЕНЦІЇ, ПЕРСПЕКТИВИ

Збірник наукових праць



Харків 2022

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет будівництва та архітектури
Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України
Львівський державний університет внутрішніх справ
Одеська національна академія харчових технологій

**УПРАВЛІНСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ: ДОСВІД, ТЕНДЕНЦІЇ,
ПЕРСПЕКТИВИ**

Збірник наукових праць

Харків 2022

УДК 33:35:65

До збірника увійшли матеріали науково-дослідних робіт з питань управління діяльністю у бізнесових структурах, дміністративно-управлінській діяльності у публічній сфері, а також досліджуються проблеми та шляхи їх вирішення щодо реформування сектору безпеки України на європейських засадах. Збірник призначений для науково-педагогічних працівників, аспірантів, магістрів, студентів та фахівців-практиків.

З електронною версією збірника можна ознайомитися на сайті:
<https://kmpa.kh.ua/>

Редакційна колегія:

докт. наук з держ. управл., проф. Круглов В.В.

канд. екон. наук, доц. Криворучко Г.В.

Матеріали друкуються мовою оригіналів.

За виклад, зміст і достовірність статей відповідають автори.

УДК 33:35:65

©Автори статей, 2022

©ХНУБА, 2022

Розповсюдження та тиражування без офіційного дозволу ХНУБА заборонено.

ЗМІСТ

Секція 1 «УПРАВЛІНСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ У БІЗНЕСОВИХ СТРУКТУРАХ»	4
Гетьман О.О. СУЧАСНА КОНЦЕПЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	4
Передерій Т. С. МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ НА ЗАСАДАХ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ	14
Колодяжна Т.В. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ФАКТОР ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	22
Сичова О. Є. ДОСЛІДЖЕННЯ СПОЖИВЧОЇ ПОВЕДІНКИ НАМІЖНАРОДНОМУ РИНКУ ТОВАРІВ ТА ПОСЛУГ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ	26
Криворучко Г.В., Колишкін О.Г. УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ФІЛОСОФІЇ ЛОГІСТИКИ	33
Нечаєва А.С. УПРАВЛІНЦІ, ЇХ МИСЛЕННЯ, КОМПЕТЕНЦІЇ ТА ВІДПОВІДНІСТЬ ПОТРЕБАМ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ	39
Трунова І.О. УПРАВЛІННЯ МАЛИМ І СЕРЕДНІМ БІЗНЕСОМ В УКРАЇНІ	45
Секція 2 «АДМІНІСТРАТИВНО-УПРАВЛІНСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ У ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ»	52
Круглов В. В. ІНФРАСТРУКТУРНА РОЗБУДОВА КРАЇНИ НА ОСНОВІ ПАРТНЕРСТВА ДЕРЖАВНОГО ТА ПРИВАТНОГО СЕКТОРІВ	52
Круглов В. В., Тижненко С. В., Мазорук Т. М. ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ СТАБІЛІЗАЦІЄЮ ЕКОНОМІЧНОЇ АКТИВНОСТІ В УМОВАХ ОБМЕЖЕНОСТІ РЕСУРСІВ	59
Дідик В.І., Тізеш П.П. АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ РЕГІОНУ	68
Гаплевська А.В. ВЗАЄМОДІЯ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ІНСТИТУТАМИ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА	74
Секція 3 «УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА»	79
Тохтамиш Т.О. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ РІВНЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	79
Сергеева В. В. ДІАГНОСТИКА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ	86
ПІСЛЯМОВА	91

Секція 1 «УПРАВЛІНСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ У БІЗНЕСОВИХ СТРУКТУРАХ»

УДК 338.266.2

О.О. Гетьман,

*канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту
та публічного адміністрування, доцент
Харківський національний університет
будівництва та архітектури*

СУЧАСНА КОНЦЕПЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Стратегічне управління як науковий напрям було сформовано лише у минулому столітті, тому, на теперішній час існує багато нерозв'язаних питань щодо сукупності та послідовності дій у разі розроблення або корегування стратегії розвитку організації. Найбільш відомими інструментами розроблення стратегії, на наш погляд, можна вважати такі:

1. Криві досвіду (використання запропоновано наприкінці 60-х років минулого століття).
2. Матриця “зростання-частки ринку” (кінець 1960-х).
3. Матриця “привабливість галузі - сила бізнесу” (початок 70-х років ХХ століття). Найбільш відомою є матриця Дженерал Електрик - МакКінзі.
4. Аналіз життєвого циклу організацій (початок 70-х років ХХ століття).
5. Модель п'яти сил конкуренції М. Портера (1980 р.).
6. Модель “5 “Р” Г. Мінцберга (1980 р.) [1] та інші.

Аналіз використання вказаних вище інструментів вказує на факт їх застосування без врахування факту функціонування організації у визначеному типі зовнішнього середовища, окрім моделі Г. Мінцберга.

Але, слід підкреслити, що основним завданням організацій стало не тільки виживання, а й розвиток за умови існування у зовнішньому середовищі, яке формується зараз. Це середовище стає дедалі динамічнішим. Саме тому, організаціям необхідно звертати увагу на всі фактори зовнішнього середовища, що впливають на ефективний розвиток та вміти безпомилково визначати тип зовнішнього середовища, в якому працює організація.

Розглянемо підходи Г. Мінцберга більш детально з метою виявлення закономірностей між застосуванням стратегічних підходів та рівнем впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність організації.

Стратегія, на думку науковця, належить до тих понять, в які при визначенні ми вкладаємо один сенс, а при фактичній реалізації та визначенні — інший, тому важливим є розуміння такого.

1. Стратегія намічена (попереднє прогнозування) — це план.

2. Стратегія здійснена (з урахуванням поведінки в минулому) — принцип поведінки.

4. Стратегія — це позиція (погляд вниз), а саме розташування певних товарів на конкретних ринках (Портер вважає, що стратегія являє собою створення за допомогою різноманітних дій унікальної та цінної позиції).

5. Стратегія — це перспектива (погляд всередину та вгору), тобто основний спосіб дії організації (за висловом П. Друкера — «теорія бізнесу» даної організації), так як змінити позицію в рамках перспективи легко, зміна перспективи при збереженні позиції - інша справа.

6. Стратегія — це прийом, особливий «маневр», що вживається з метою перехитрити суперника або конкурента [2].

Слід також акцентувати увагу, що, як вважає Г. Мінцберг, якщо реалізується незапланована модель поведінки, стратегію називають такою, що розвивається. При цьому, необхідно не тільки формулювати, а й формувати стратегію (намічена перспектива — продумана стратегія, що відійшла — нездійснена стратегія, що додається — стратегія, яка розвивається, загалом — реалізована стратегія) [3].

Нижче наданий аналіз основних десяти підходів (шкіл стратегічного менеджменту) до побудови стратегії організації.

1. Школа дизайну (проектування, конструювання, моделювання) висловлює найбільш впливову точку зору на процес побудови стратегії:

— формування стратегії має бути продуманим процесом свідомого мислення;

— відповідальність за контроль над стратегічним процесом і його усвідомлений характер покладається на керівника, який і є стратегом;

— модель побудови стратегії повинна бути досить простою;

— стратегія повинна бути єдиною в своєму роді та кращою, отриманою за результатами індивідуального моделювання;

— процес моделювання вважається завершеним, коли стратегія сформульована;

— стратегія повинна бути точно визначеною;

— тільки після того, як унікальна, дозріла, зрозуміла та проста стратегія

остаточно сформульована, починається процес її впровадження.

Робоче зовнішнє середовище діяльності організацій з позиції школи дизайну є простим та стабільним.

2. Школа планування. Головна проблема застосування підходів даної школи полягає в тому, що керівництво підприємств, як правило, приділяє плануванню набагато більше часу, ніж потрібно насправді, тому:

— стратегія є план — результат контрольованого, усвідомленого процесу формального планування, що розбивається на окремі кроки;

— відповідальність за принципову основу всього стратегічного процесу покладається на вище керівництво компанії, відповідальність за практичну реалізацію покладено на плановиків;

— при завершенні процесу формування стратегій (згідно плану — декілька) постають повністю готовими до процесу впровадження (чітко визначено практичне застосування).

Робоче зовнішнє середовище діяльності підприємств з позиції школи планування є простим та стабільним.

3. Школа позиціонування. Відмовившись від головного положення школи дизайну про те, що кожна стратегія повинна бути унікальною, розробленою за індивідуальним замовленням організації, школа позиціонування використовує аналітичні прийоми, які дозволяють обирати стратегію відповідно до заданих умов. Як і в двох попередніх прескриптивних школах, формування стратегії в школі позиціонування розглядається як контрольований процес, в результаті якого з'являються добре продумані, детально розроблені ще до початку реалізації стратегії. Школа позиціонування стверджує, що для кожної галузі є обмежене число стратегій, які можуть принести бажані результати, при цьому:

— стратегії є генеричними, специфічно загальними, ринковими позиціями, які можуть бути ідентифіковані;

— ці ринкові позиції є економічними та конкурентними;

— формування стратегії розглядається як зроблений на основі аналітичних розрахунків вибір однієї певної генеричної позиції;

— основну роль в процесі відіграють аналітики;

— на «виході» процесу формування, організація отримує «готову» стратегію.

Робоче зовнішнє середовище діяльності підприємств з позиції школи позиціонування є стабільним (простим або складним).

4. Школа підприємництва. Школа намагається пов'язати принципи формування стратегії та розгортання стратегічного процесу в часі. Стратегія формується як перспектива, яку асоціюють з інтуїтивним вибором напрямку (баченням). Школа відноситься до побудови стратегії не як до колективного процесу, а як до індивідуального побудови організації керівником.

Отже, центральне поняття школи підприємництва — передбачення, народжене в свідомості керівника організації. При цьому акцент робиться на пошуку нових можливостей.

Робоче зовнішнє середовище діяльності підприємств з позиції школи передбачення є динамічним (простим або складним).

5. Школа когнітивна. Також дану школу називають школою пізнання. Дана школа ставить акцент на тому, що необхідно змінити одне з головних питань побудови стратегії, а саме: замість того, що треба знати стратега, необхідно спитати, в чому суть його розумового процесу.

Позитивістська лінія тлумачить обробку та структурування знань як спробу створення об'єктивної картини світу.

Інша лінія (суб'єктивності свідомості) розглядає стратегію як інтерпретацію світу та конструювання зовнішнього середовища. Пізнання розглядається як обробка інформації, картографування, досягнення розуміння:

- формування стратегії протікає в свідомості стратега як процес пізнання;
- стратегії зароджуються як перспективи (у вигляді концепцій, схем);
- відомий світ можна моделювати, конструювати, структурувати.

Робоча зовнішнє середовище діяльності підприємств з позиції когнітивної школи — всі типи зовнішнього середовища, за винятком простого й стабільного типу зовнішнього середовища.

6. Школа навчання. Стратегічний менеджмент перетворюється в управління, що впливає за допомогою змін. Дана школа ставить акцент на тому, що не важливо як формулюються стратегії, а як вони формуються. Школа визнає право і спроможність організації на експеримент (стратегії процесні, стратегії консенсусу). Акцент ставиться на навчанні, а не на контролі (координаційні механізми). Процес навчання вибудовується навколо моделей конверсії знань (колеса знань): комбінування, інтерналізація, соціалізація, екстерналізація. Суть стратегії полягає в удосконаленні здібностей організації купувати, акумулювати, створювати, застосовувати свої знання.

Робоче зовнішнє середовище діяльності підприємств з позиції школи навчання — складне (динамічне та стабільне).

7. Школа влади. Розглядає процес формування стратегії як відкриту боротьбу за вплив, ставить акцент на важливості використання менеджерами владних і політичних методів. Політика в даному контексті означає використання влади іншим, ніж чисто економічним чином. З позиції школи влади, стратегія — це своєрідна карта відносин у владній структурі організації.

З огляду на те, що створення стратегії також розглядається як політичний процес.

Робоче зовнішнє середовище діяльності підприємств з позиції школи влади — всі типи зовнішнього середовища.

8. Школа культури. Розглядає процес побудови стратегії як колективний процес. При цьому, культурою є унікальний спосіб, яким виробляється продукція, то, що відрізняє одну організацію від іншої. Організаційна культура асоціюється, а колективним знанням. У певному сенсі культура є силою організації, душою її фізичного тіла. Сильна культура організації визначається як ідеологія. Про успішні компанії, як правило, говорять, що в них домінують такі ключові цінності, як високий рівень обслуговування, якість послуг, новаторство, що забезпечує перед конкурентами певні переваги.

Робоче зовнішнє середовище діяльності підприємств з позиції школи культури є складним та стабільним.

9. Школа зовнішнього середовища. Школа зовнішнього середовища визначає головний елемент створення стратегії розвитку — «зовнішнє оточення». Представники даної школи вважають, що зовнішнє оточення поряд з керівництвом і організацією є основною силою стратегічного процесу. Школа визначає залежність методу управління від впливу зовнішнього середовища, при цьому різні стратегії вимагають наявності особливих структур і різних підходів до побудови стратегії. Крім традиційного погляду на навколишнє середовище, існує підхід, який зазначив Мінцберг: «Зовнішнє середовище — набір сил, фактично все те, що не є організацією», хоча прийнято вважати, що для дизайну структури велике значення має розуміння конкретного впливу зовнішнього середовища на організацію, при цьому враховують не саме середовище, а здатність організації працювати в ньому, оперативно реагуючи на його зміни.

В основу підходу школи зовнішнього середовища покладена теорія ситуаційних факторів, що описує можливі реакції підприємства на фактори зовнішнього оточення, при цьому головним чином ці реакції є структурними. Слід зазначити, що структура пов'язана з процесом розвитку, але не замінює його, оскільки є його частиною, однак вплив факторів зовнішнього середовища на вибір напрямку розвитку складно недооцінити.

Робоче зовнішнє середовище діяльності підприємств з позиції цієї школи — всі типи зовнішнього середовища.

10. Школа конфігурації. Конфігурація та трансформація відображають два основних аспекти школи конфігурації: стійкі структури організації та зовнішнього контексту розглядаються в ній як конфігурації, а процес розробки стратегії — як трансформація. Коли організація приходить до стійкого стану, розробка стратегії перетворюється в підготовку «стрибка» з одного стану в

інший. Згідно з основними положеннями школи конфігурації існують наступні етапи існування організації:

- стадія розвитку (первинна);
- стадія стабільності (точна настройка стратегії та структури);
- стадія адаптації (зміни в структурах і стратегічних позиціях);
- стадія боротьби (ідентифікація нового напрямку);
- стадія революції (трансформація).

Єдиний недолік, який можна віднести до даної школи на думку деяких критиків полягає в тому, що багато організацій змінюються не шляхом «квантового» стрибка, а інкрементально [4].

Отже, підходи шкіл конфігурації, влади й зовнішнього середовища утворюють блок «загальних підходів», що використовуються в усіх можливих процесах трансформації організаційних структур, підходи інших шкіл утворюють блок «індивідуальних підходів», що використовуються залежно від існуючого зовнішнього середовища.

Нижче наданий комплексний підхід до застосування шкіл стратегічного менеджменту у разі побудови або корегування стратегії розвитку організації (рис. 1.).

Крім того, слід врахувати, що конфігурації організаційних структур теж слід використовувати в залежності від того, в якому типі зовнішнього середовища функціонує організація [5,6,7] (рис.2).

Висновок. Розуміючи, що концепція — це система поглядів, те або інше розуміння явищ і процесів; єдиний, визначальний задум, пропонуємо розглядати в якості основи сучасної концепції стратегічного управління — виявлені залежності застосування стратегічних підходів та конфігурацій організацій від рівня впливу основних факторів зовнішнього середовища (типу зовнішнього середовища).



Рис. 1. Комплексний підхід до застосування шкіл стратегічного менеджменту у разі побудови стратегії розвитку організації

Децентралізація організаційної структури

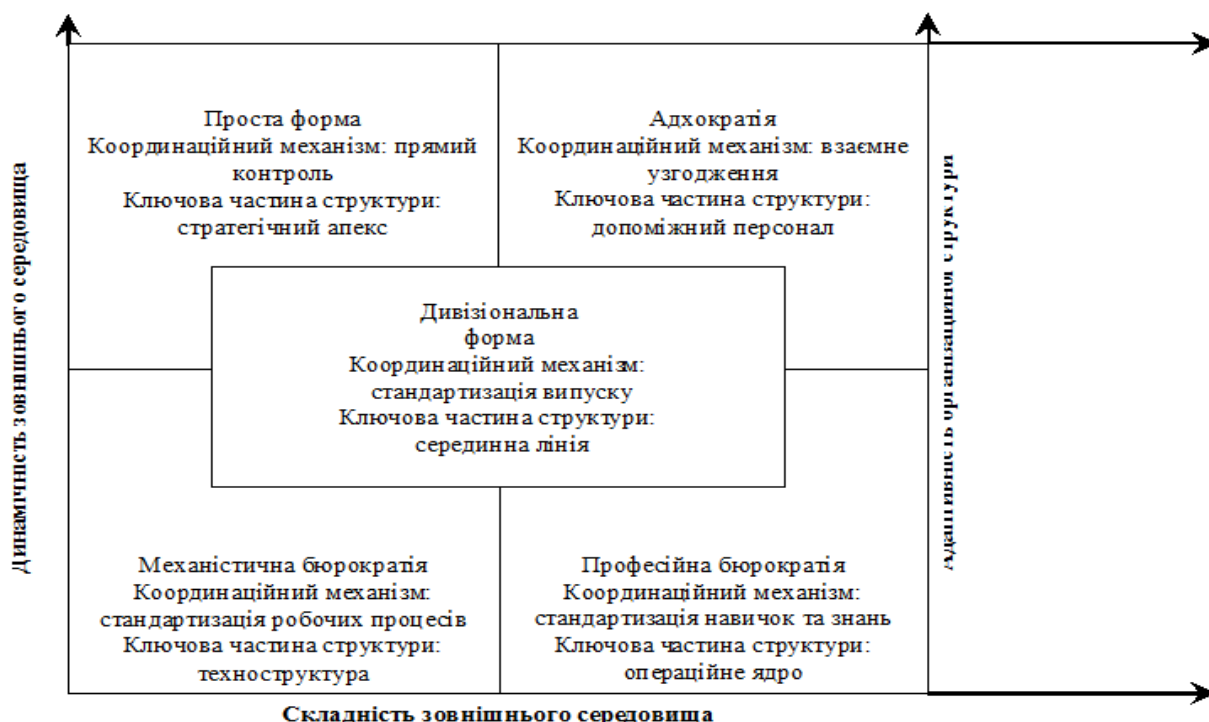


Рис. 2. Залежність конфігурацій від типу зовнішнього середовища діяльності організацій

Отже, у разі визначення типу зовнішнього середовища, організація має можливість визначити стратегічні підходи та структуру, в рамках якої буде комфортно існувати в заданих умовах.

Розуміння вказаного надасть можливість організації своєчасно створити інновації цінності та мати конкурентні переваги.

Зазначене є поглядом на теорію життєвого циклу як на систему узагальненого знання, так як сукупність стадій, які проходить підприємство за період свого життя розглядається з позиції можливості суттєвих змін на будь-якій стадії циклу, оновлюючи підприємство та запобігаючи його занепаду.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аванесова Н.Е., Лайко О.І., Колодяжна Т.В. Концепція стратегічної платформи в контексті становлення і розвитку теорії стратегії підприємства. *Сучасне управління: регіон, місто, організація в системі національної безпеки країни* : колективна монографія / за заг. ред. Н. Е. Аванесової. Харків : ФОП Панов А. М., 2020. С. 291-300. ISBN 978-617-7859-41-2.

2. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. Санкт-Петербург: Питер, 2019. 512 с.

3. Минцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією / перекл. з англ. Р. Корнути. Київ: Наш Формат, 2018. 408 с.

4. Минцберг Г. Альстренд Б. Лэмпел Д. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегического менеджмента. Санкт-Петербург: Питер, 2015. 330 с.

5. Андреева Т. Є., Гетьман О. О. Групування організаційних одиниць у диференціальному зовнішньому середовищі. *Сучасне управління: регіон, місто, організація в системі національної безпеки країни* : колективна монографія / за заг. ред. Н. Е. Аванесової. Харків : ФОП Панов А. М., 2020. С. 321-335. ISBN 978-617-7859-41-2.

6. Avanesova N., Tahajuddin S., Hetman O., Serhiienko Y., Makedon V. Strategic management in the system model of the corporate enterprise organizational development. *Economics and Finance*. 2021. № 1/2021. Vol. 9. PP. 18-30.

7. Андрєєва Т. Є., Гетьман О. О., Терещенко Д. А. Вдосконалення методичних засад управління організаційними змінами. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*. 2019. № 3 (9). С. 12-21.

УДК 338.266.2

Т. С. Передерій,

головний консультант,

Апарат Верховної Ради України

аспірант,

*Державний торговельно-
економічний університет*

**МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ
ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ НА ЗАСАДАХ АНТИКРИЗОВОГО
УПРАВЛІННЯ**

Вступ

Постановка проблеми. Нестабільність та динамічні економічні зміни, що постійно відбуваються у сучасному ринковому середовищі, призводять до різних негативних явищ, які мають суттєвий вплив на здійснення господарської діяльності підприємствами. Окрім цього, однією з сучасних проблем підприємства є недостатність професійного рівня управлінського персоналу, який несвоєчасно реагує і не залучає наявний потенціал для виходу з кризових ситуацій. Тому особливої важливості набуває питання механізму забезпечення сталого розвитку підприємства торгівлі на засадах антикризового управління,

який дозволить підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства, вжити заходів щодо забезпечення зростання рівня стійкості та здатності протидіяти зовнішнім ризикам з відповідним покращення фінансових результатів,

Аналіз останніх досліджень і публікацій.Проблемам сталого розвитку підприємства торгівлі та антикризового управління приділяли увагу такі учені-економісти:Балаш Л.Я., Бінерт О.В,Бондар Т.В., Пілецька С. Т., Лисюк О.В.,Плахотнік О.О.,Пілецька С. Т., Сафарі Ф.Х., Степаненко Т.О., Тимошенко О.В., Чернявська І.М. та ін. Проте відсутній єдиний підхід до визначення механізму забезпечення сталого розвитку підприємства торгівлі на засадах антикризового управління, що не дозволяє передбачити, подолати та протидіяти зовнішнім ризикам в довгостроковій перспективі й гнучко реагувати на трансформаційні економічні зміни.

Мета статті. Метою статті є розкриття сутності , характеристики механізму забезпечення сталого розвитку підприємства торгівлі на засадах антикризового управління.

Виклад основного матеріалу

В умовах глобальної зростаючої невизначеності і динамічності зовнішньогосередовищанадзвичайно важливим, та водночас складним завданням є процес гармонізації використання економічних, трудових і матеріальних ресурсів, орієнтованого на безперервне підвищення соціальної ефективності. Саме підприємство торгівлі як суб'єкт господарювання під час здійснення своєї діяльності орієнтується передусім на задоволення потреб споживача, працівників й власників, отримання прибутку, а також на ефективне використання наявних у нього ресурсів. Проте,в умовах розвитку характерною особливістю підприємства торгівлі є протистояння стабільності та кризового стану, які співіснують у тісній взаємодії.

Пандемія COVID 19 і наслідки триваючої широкомасштабної збройної агресії російської федерації проти України не лише негативно вплинули на здійснення діяльності підприємствами торгівлі, а й зіштовхнули значну кількість суб'єктів господарювання з проблемами релокації, погіршення умов постачання й розривом логістичних ланцюжків, ускладненням процесів реалізації продукції, відтоку висококваліфікованих кадрів за кордон, необхідністю переведення працівників на дистанційну роботу, втратою майна, відсутністю достатнього власного капіталу. Зниження ділової активності підприємств торгівлі зумовили зміну їх платоспроможності, отримання прибутку, а також відповідно ускладнили подальший розвиток.

За офіційними даними Державної митної служби України за 6 місяців 2022 року товарообіг за показниками зовнішньої торгівлі України порівняно з аналогічним періодом 2021 року зменшився на -2,84 млрд.USD або становить 90,11%.

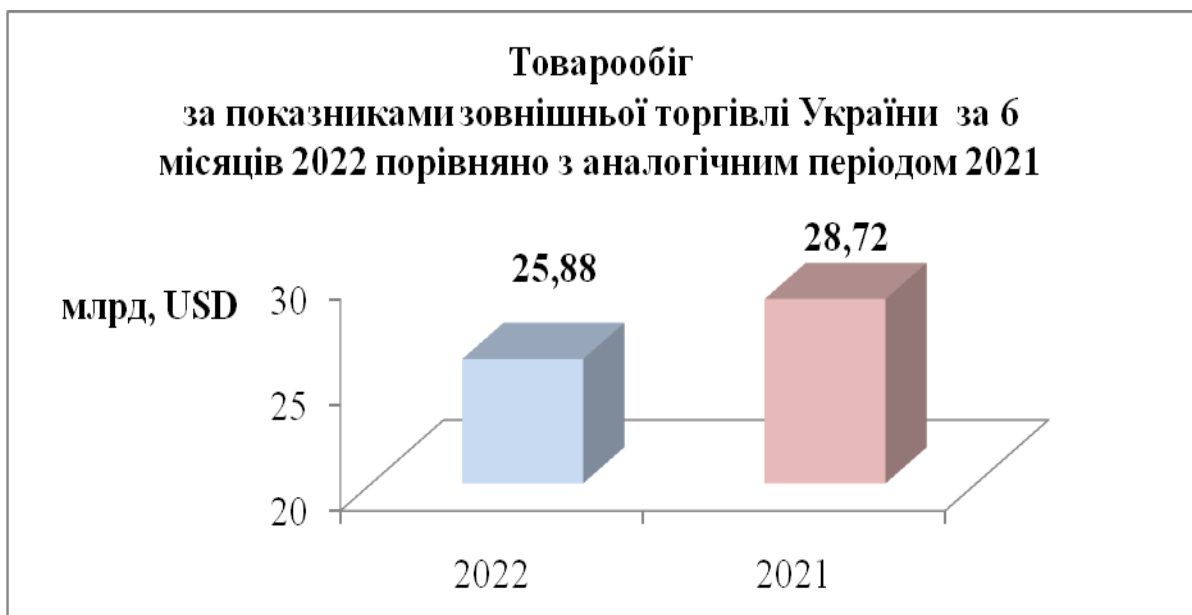


Рис.1 Аналіз товарообігу за показниками зовнішньої торгівлі України за 6 місяців 2022 порівняно з аналогічним періодом 2021 року (побудовано автором на основі джерела [1])

Також за даними дослідження стратегічного агентства Advanter Group та проекту Дія. Бізнес, за 8 місяців 2022 року 33,8% підприємств повністю або

майже повністю припинили роботу з початку повномасштабної війни росії проти України. Разом з тим вже 8% підприємств вказують на те, що їхні обсяги робіт зросли порівняно з довоєнним періодом[2].

Такий глобальний характер нестабільності вимагає зміни характеру антикризового управління підприємством. Вітчизняні й зарубіжні дослідники звертають увагу на те, що криза надає можливість змінити структуру виробництва, темпи і рівень соціально-економічного розвитку, забезпечити вищий його рівень. Водночас, у сучасній практиці антикризового управління пріоритет віддається механізмам безпосереднього реагування, які усувають деякі негативні прояви криз, пом'якшують їх наслідки, але не створюють умов для економічної стійкості підприємства. Негативна динаміка, що склалася, свідчить, що існуючий організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством не відповідає змінам в економічній ситуації, практично не працює і малоефективний. Характер кризових процесів вимагає використання нових механізмів антикризового управління, які можуть не лише зумовити й пом'якшити негативні наслідки криз, але й використати їх можливості для кардинальної зміни існуючої системи управління та забезпечити економічну стійкість [3,с.52].

Саме тому в умовах негативних впливів важливим є механізм забезпечення сталого розвитку підприємства торгівлі на засадах антикризового управління, що дозволяє адаптуватися до змін на ринку та протистояти різним дестабілізуючим чинникам.

Плахотнік О.О. та Чернявська І.М. визначають, що механізм управління сталим розвитком – це цілісна сукупність методів, функцій, інструментів управління та державного забезпечення, що базується на особливостях та принципах управління, за допомогою яких організуються, регулюються та координуються процеси економічної, технологічної, соціальної та екологічної сталості [4].

На нашу думку механізм управління сталим розвитком підприємства торгівлі – це інструмент, система оптимальних та раціональних методів управління послідовністю дій, етапів, кроків за допомогою якої досягається гармонізація використання економічних, матеріальних, технологічних і трудових ресурсів з орієнтацією на стабільне зростання підприємства торгівлі за наявності будь-яких дестабілізуючих впливів.

Водночас процес управління сталим розвитком підприємства має бути цілісним та системним, що дозволить реалізувати ефект синергії, та складається з таких етапів, як: 1. Діагностика поточного стану розвитку підприємства. 2. Визначення місії розвитку підприємства. Місія повинна узгоджувати такі складники, як: зростання економічного потенціалу, забезпечення якісних засад соціального складника, збереження природного середовища; розроблення сценаріїв досягнення складників місії: цілей економічного, соціального та екологічного розвитку; моделювання розвитку підприємства, яке полягає в розрахунку прогностичних показників реалізації сценаріїв розвитку та порівнянні їх із цільовими; вибір найбільш ефективного напрямку розвитку економічної, екологічної та соціальної складових підсистем підприємства; вибір інструментів стимулювання сталого розвитку; реалізація та контроль ефективності сталого розвитку підприємства[5, с.137-138].

Бондар Т.В. зазначає, що внутрішнє середовище діяльності підприємства може бути сформованим та організованим без урахування фундаментальних основ його життєздатності. Коли підприємство функціонує у відповідності до зовнішніх цілей, не враховуючи власних фундаментальних основ розвитку (оскільки вони непізнані), підприємство не реалізує створеного внутрішніми механізмами потенціалу розвитку у максимально повній мірі. Внутрішній механізм упорядкування системи передбачає наявність потенційної тенденції її розвитку. Тому внутрішня структура підприємства постійно буде наближатися до своєї траєкторії розвитку, зумовленою внутрішньою тенденцією. Траєкторія

розвитку передбачає можливість максимальної реалізації потенціалу підприємства. Підприємства мають іманентно властиву їм тенденцію розвитку, яка залежить від їх структурної організації та типології факторів зовнішнього середовища, а також інтенсивності їх впливу[6].

Звернемо увагу, що реалізація стратегії сталого розвитку надає низку важливих переваг підприємству: підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства; зростання рівня стійкості підприємства в довгостроковій перспективі та здатності протидіяти зовнішнім ризикам; зростання рівня фінансових результатів, зростання ефективності; дотримання високого рівня якісних показників; соціальна привабливість підприємства для працівників; позитивний вплив на екологічний розвиток країни; зростання репутації підприємства; зростання рівня інноваційності та інвестиційної привабливості підприємства[5,с.139].

Щодо визначення сутності антикризового управління, то нині існує багато його інтерпретацій. Аналізуючи наявні визначення, що дістали своє відображення у працях міжнародних та вітчизняних науковців, можна підсумувати, що антикризове управління є функцією менеджменту. Ця функція у діяльності підприємств допомагає забезпечити високий рівень платоспроможності, зменшити дію кризи на фірму або ліквідувати її наслідки, уникнути кризових ситуацій загалом. Антикризове управління підприємством як система являє собою комплекс заходів стратегічного спрямування, які допомагають усувати проблеми, що виникають у його діяльності. Система антикризового управління базується на принципах: 1) вчасної діагностики кризових ситуацій і явищ, що виникають у функціонуванні підприємства; 2) швидкого реагування на виникнення кризових явищ; 3) адекватної оцінки небезпеки, що реально загрожує підприємству; 4) якнайповнішого залучення наявного потенціалу для виходу з кризових ситуацій [7, с.137].

Тимошенко О.В., Буцька О.Ю., Сафарі Ф.Х. вважають, що під механізмом антикризового управління варто розуміти систему цілеспрямованого впливу на фінансово-господарську діяльність підприємства, що дозволяє передбачити, попередити, подолати та знизити ймовірності виникнення фінансової кризи і одночасно утримувати фінансову стійкість та стабільний розвиток підприємства. Реалізація механізму антикризового управління підприємства покликана стабілізувати процес діяльності суб'єкта господарювання, збільшити гнучкість, адаптивність та стійкість до змін зовнішнього середовища й дії негативних факторів, забезпечити більшу високу ефективність використання наявних фінансових ресурсів[8,с.190].

На наш погляд механізм забезпечення сталого розвитку підприємства торгівлі тісно пов'язаний з антикризовим управлінням. Діагностика поточного стану підприємства, аналіз його фінансово-економічних показників дозволяє передбачити, подолати та протидіяти зовнішнім ризикам в довгостроковій перспективі, а також змодельовати розвиток підприємства й розрахувати прогностичні показники і порівняти їх із цільовими, вжити необхідний комплекс заходів стратегічного спрямування, що допоможе усунути проблеми, виникають під час здійснення господарської діяльності. Антикризове управління підприємством торгівлі має реалізувати процеси оздоровлення фінансової, економічної, екологічної, соціальної, виробничо-технологічної складових підсистем з подальшим орієнтиром на сталий розвиток, з адекватним та дійовим реагуванням на зміни зовнішнього середовища, і, зокрема здійснення безперервного пошуку його інноваційності.

Висновки

Сутність вищевикладеного зводиться до того, що механізм забезпечення сталого розвитку підприємства і антикризове управління існують у тісній взаємодії. Проведене дослідження показало, що в умовах пандемії COVID 19 і триваючої широкомасштабної збройної агресії російської федерації проти

України, торгівельні підприємства зіштовхнулися з погіршенням ситуації постачання й розривом логістичних ланцюжків, ускладненням процесів реалізації продукції, відтоку висококваліфікованих кадрів за кордон, втратою майна, відсутністю достатнього власного капіталу. Тому розробка та реалізація дієвого механізму забезпечення сталого розвитку підприємства на засадах антикризового управління дасть змогу підприємствам гнучко реагувати на зовнішні зміни, зменшити наслідки впливу ризиків, а також сприяти пошуку його інноваційності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Державна митна служба України. URL: <https://customs.gov.ua/> (Дата звернення: 08.11.2022).
2. Стан та потреби бізнесу в умовах війни: вересень, 2022. URL: <https://cid.center/state-and-needs-of-business-in-war-september-2022/>. (Дата звернення: 08.11.2022).
3. Пілецька С. Т. Антикризове управління економічною стійкістю промислового авіапідприємства [текст] : монографія / С. Т. Пілецька. – Київ: Центр учбової літератури, 2014. 320 с.
4. Плахотнік О.О., Чернявська І.М. Механізм забезпечення сталого розвитку промисловості України в умовах нестабільної геополітичної ситуації // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». 2020. №3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/5.pdf. (Дата звернення: 08.11.2022).
5. Степаненко Т.О. Теоретичні та методичні засади сталого розвитку підприємства // Вчені записки ТНУ ім. В. І. Вернадського. Серія: економіка і управління. 2020. Т.31(70). № 6. С.136 –141.

6. Бондар Т.В. Формування механізму сталого розвитку соціально-економічних систем відповідно до концепції зеленої економіки. URL: <https://me.fem.sumdu.edu.ua/docs/d110.pdf>. (Дата звернення: 08.11.2022).

7. Балаш Л.Я., Бінерт О.В, Лисюк О.В. Особливості антикризового управління підприємствами// Класичний приватний університет. Економіка та управління підприємствами. 2019. № 3(14). С.136 –140.

8. Тимошенко О.В., Буцька О.Ю., Сафарі Ф.Х. Антикризове управління як передумова підвищення ефективності діяльності підприємства // Економічний аналіз.2016. Т.23.№2.С.187-192.

УДК 658.153

Т.В. Колодяжна,

канд. екон. наук

Харківський національний університет

будівництва та архітектури

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ФАКТОР ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Вступ

Динаміка інтеграційних процесів, що супроводжують діяльність сучасних компаній, характеризується поширенням норм та інститутів на виробничу, інформаційну, науково-технічну та економічну системи. У цій ситуації компанії вимагають від своїх співробітників, крім наявності простих професійних кваліфікацій, наявності індивідуальних якісних характеристик, завдяки яким співробітники здатні швидко реагувати і адаптуватися до мінливих явищ і процесів.

Постановка проблеми. Сучасні умови глобалізації вимагають мобільності та лояльності персоналу, його прагнення до самовдосконалення та професіоналізму, розвитку свого інтелектуального та трудового потенціалу, дотримання корпоративної етики та культури та інших якостей, які впливають на рівень ділової активності компанії в ринковому середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам визначення сутності людського ресурсу, його оцінки та окремих аспектів менеджменту присвячені публікації вітчизняних і зарубіжних учених. До таких вчених належать І. Ансофф, М. Армстронг, А. Ткаченко, В. Маслов та інші, чий дослідження присвячені стратегічному управлінню людськими ресурсами. Водночас залишаються невирішеними деякі питання щодо управління персоналом як джерела забезпечення діяльності підприємства.

Мета статті. Головною метою статті є дослідження особливостей управління персоналом як фактору забезпечення ділової активності підприємства.

Виклад основного матеріалу.

Ефективність діяльності сучасних компаній, їх активна позиція на товарному ринку та в економічному середовищі все більше залежить від людського фактору. Зростаюча значущість людських ресурсів для компаній безпосередньо відображається на ускладненні процесу управління людськими ресурсами, що визначає обсяг функціональних обов'язків співробітників і рівень їх компетенцій. Окреслені ключові тенденції управління персоналом необхідно враховувати при здійсненні загального управління підприємством як виробничо-господарською системою.

Управління персоналом – це стратегічна функція, яка включає розробку стратегії управління персоналом, відбір персоналу на основі корпоративної філософії, стимулювання колективних зусиль для розвитку компанії, стимулювання на основі якості індивідуальної діяльності, мінімізацію праці, витрат і створення

позитивного соціально-психологічного клімату на виробництві [2]. Найважливішою основою цієї концепції є попит на таке використання трудового потенціалу, яке відповідає вимогам зовнішнього та внутрішнього середовища компанії з метою досягнення довгострокових економічних вигоді комерційного успіху.

Сучасна парадигма наукового мислення насамперед спрямована на те, що сьогодні управління людськими ресурсами слід розглядати у зв'язку з розвитком людських ресурсів як основою, моніторингом і своєчасними змінами, викликаними середовищем підприємства з метою досягнення оптимального рівень його діяльності. Звідси можна зробити висновок, що успішне управління людськими ресурсами залежить від ефективності використання потенціалу трудового колективу, адже в сучасних умовах успіх компанії та високий рівень її діяльності залежить від якості робочої сили та рівня його керованості.

Процес управління людськими ресурсами в компанії слід розглядати з системної точки зору, тобто як поєднання взаємопов'язаних елементів, принципів, функцій, ресурсів тощо для досягнення мети.

Застосування системно-орієнтованого управління персоналом в організації є базовою складовою, що характеризує ефективність управління компанією в цілому та її господарською діяльністю зокрема.

При якісній організації управління персоналом необхідно враховувати декілька основних положень, а саме: високий професійний рівень і кваліфікацію як керівного, так і виконавчого персоналу; налагоджену систему мотивації працівників; навчання навичок працівників з високою продуктивністю та відданістю компанії [3].

Що стосується системи управління персоналом, то компанія може мати безліч підсистем, кожна з яких спрямована на оптимізацію управління певним елементом. З цієї причини компанії повинні будувати та використовувати

інтегровану систему управління людськими ресурсами, щоб забезпечити ефективність своїх підсистем.

Слід також зазначити, що реалізація трудового потенціалу працівників безпосередньо впливає на кадрову діяльність підприємства, що відображається на кількісному та якісному складі працівників, їх плинності, високому рівні інтелектуального потенціалу, збільшенні продуктивності праці, задоволеність працівників умовами праці, можливостями кар'єрного зростання, високою корпоративною культурою тощо.

Таким чином, динаміка і складність зовнішнього середовища компанії диктують вимоги до проектування як загальної системи управління в компанії, так і системи управління людськими ресурсами зокрема.

Висновки

Для компаній важливо визначити основні підсистеми управління персоналом, які базуються на економічних умовах, специфіці діяльності, розмірі компанії, організаційно-правових формах тощо. Тільки системне врахування цих елементів дозволить компанії створити ефективну систему управління персоналом і підвищити її ділову активність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дериховська В.І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом / В.І. Дериховська // БізнесІнформ. 2013. №7 (426). С. 341–347.
2. Корсаков Д.О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства / Д.О. Корсаков [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecoroz/2011_3/e113kors.pdf
3. Механизм управления предприятием: стратегический аспект : [монография] / Под ред. В.С. Пономаренко. – Харьков : ХГЭУ, 2002. – 252 с.

О. Є. Сичова,
канд. екон.наук, доц.,
доцент кафедри менеджменту та
публічного адміністрування
Харківський національний університет
будівництва та архітектури

ДОСЛІДЖЕННЯ СПОЖИВЧОЇ ПОВЕДІНКИ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ ТОВАРІВ ТА ПОСЛУГ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ

Вступ

Постановка проблеми. Розвиток ринкових механізмів господарювання на рубежі тисячоліть в умовах глобалізаційних процесів світової економіки потребує перегляду традиційних поглядів на перспективні напрямки розвитку міжнародного маркетингу взагалі та окремих його предметних галузей. Ресечери виявили основну тенденцію: розуміння та терпіння, яке споживачі виявляли на старті пандемії, практично зійшли нанівець. Тепер люди, які готові витратити гроші, розраховують отримати за них максимальний сервіс. Це ускладнює становище компаній-виробників та постачальників, оскільки ланцюжки поставок все ще утруднені.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Необхідність впровадження маркетингових важелів управління підприємствами спричинила активний розвиток теорії та практики міжнародного маркетингу в Україні. Авторами найбільш вагомих наукових робіт з цієї проблематики є українські науковці А.Войчак, С.Гаркавенко, Ю.Дайновський, М.Окландер, А.Павленко,

В.Пилипчук, Т.Примаць, І.Решетнікова, С.Скибінський, А.Старостіна, С.Шкарлет.

У сучасній літературі більшість публікацій присвячено розробці аналітичного інструментарію міжнародних маркетингових досліджень, їх переважно оперативному рівню використання. Значно менше уваги приділяється питанням дослідження споживачів міжнародних ринків.

Метою статті є дослідження сучасних настроїв та вподобань покупців, їх поведінки та звичок, які змінюються, формуючи нові вимоги у розрізі просування та реалізації продукції на міжнародному ринку.

Виклад основного матеріалу

Закордонний досвід свідчить про те, що «позитивне функціонування» пояснює 30 % загальної дисперсії та включає в себе смисложиттєві орієнтації споживачів на міжнародному ринку пропозицій, що характеризуються емоційною насиченістю життя, задоволеністю самореалізацією, локусом контролю «Я», наявністю мети у житті, а також локусом контролю життя. Це підтверджує роль освідомлення та суб'єктної активності у забезпеченні успішного вирішення головних життєвих задач особистості. Крім того, до першої компоненти увійшли також показники задоволеності життям, суб'єктивного та психологічного благополуччя, психічного здоров'я і емоційної стійкості. З цього слідує, якщо особистість може вільно виявляти і реалізовувати свій потенціал, то вона здорова, гармонійна, знаходиться у стані психологічного комфорту, який є оптимальним для швидкого і ефективного розв'язування нестандартних життєвих ситуацій. До першої компоненти також увійшла самоповага, а отже, вирішуючи життєві задачі, споживачеві необхідно враховувати свої слабкі та сильні сторони, приймати їх, відчувати впевненість у власних можливостях контролювати ситуацію. Це дозволяє особистості ефективно реалізувати свій потенціал задля досягнення

поставленої мети. Стратегія стресоподолання спрямована на вирішення проблемної ситуації, що також увійшла до складу першої компоненти, свідчить про те, що задля досягнення життєвого успіху особистості необхідно ідентифікувати проблемну ситуацію та знайти альтернативні варіанти її вирішення.

Компанія Euromonitor International виділила наступні найпріоритетніші способи вплинути на користувачів:

1. Експертом може бути кожен. Одного лише заключення компанії про свій продукт не достатньо аби надати йому об'єктивну оцінку. Саме тому бренди, які прагнуть підвищення довіри та впевнені у своєму обслуговуванні, створюють сторінки компанії у соціальних мережах, дозволяють залишати відгуки на сайтах та в Google, спираючись на які, потенціальні клієнти мають можливість скласти враження про товар.

2. Скажи пластику «ні». Турбота про довкілля популяризується усіма можливими способами: сортування сміття, електрокари, протест вирубки лісу та ін. Але найвідомішим інструментом, і найлегшим для застосування до власного життя, є відмова від пластику. В США та Європі майже всі покупці відмовляються від поліетиленових пакетів, але й у нас часто можна побачити людей, що купують фрукти чи овочі на вагу без упаковки.

3. Без вікових обмежень. У міжнародному бізнес-середовищі набирає обертів тренд несприйняття віку, тобто спосіб життя в 18 і в 60 не має бути обмеженим загальноприйнятими шаблонами: наприклад, навчання в університеті можливе лише в юності, а люди похилого віку мають няньчити онуків. Тому і продукт має бути універсальним, таким, що людина будь-якого року народження могла б його використовувати.

4. Віртуальна взаємодія. З розвитком технологій передача інформації у великих файлах можлива цифровим шляхом. Налагодження контакту все менше потребує особистих зустрічей - люди мають можливість обмінюватися

даними в технологічному середовищі. Такий спосіб спілкування набирає обертів, адже він суттєво економить час та інші ресурси.

5. JOMO. Минулого року одним з трендів існування було поняття FOMO - страх згаяної можливості. Тепер на його зміну прийшов спосіб сприйняття JOMO, коли людина має насолоджуватися вільним часом, або моментом вибору. Актуально не боятися щось не встигнути, а зосередитися на тому, чи відповідає це власним потребам. Відповідно, тепер продавати товар необхідно не з боку миттєвої вигоди, а з посилом користі та необхідності.

Обираючи продукцію чи послугу на міжнародному ринку, користувач не потребує найдешевшого чи найпопулярнішого рішення. Цінність кожної пропозиції сьогодні містить куди глибші елементи, ніж вартість чи обгортка. Покупець відтепер звертає увагу на місію, яку несе в собі бренд, по відношенню до себе та навколишнього середовища. Саме тому провайдер е-документообігу EDIN вбачає у своїх пропозиціях два шляхи розвитку - оптимізація часу та збереження природи шляхом відмови від використання паперу. Експерти пророкують кінець «епохи володіння» і роблять ставки на збільшення споживання послуг і товарів за системою підписок. Логіка споживання зводиться до простої тези - навіщо володіти, якщо можна підписатися? Клієнт не хоче витратитися на придбання, залишаючи за собою можливість безболісно оновлювати рівень послуг і товарів. Доходи від платних послуг з підписки на музику зросли на 38% у 2022 році до 829 млн фунтів, в результаті чого підписка зараз складає 62% від загальних доходів. Формати власності, такі як компакт-диски, вінілові платівки та завантаження, зараз становлять лише 38% доходу, зазначає звіт Entertainment Retailers Association. Музичний, автомобільний і друкований ринки підтверджують тенденцію. Все більше людей надають перевагу сервісам спільного використання поїздок, оренди автомобілів. Споживання цифрових новин на мобільних телефонах зросла більш ніж на 300% за останні кілька років.

Пропоную виділити наступні основні тренди, які визначатимуть поведінку покупців на міжнародному ринку товарів та послуг у середньостроковій перспективі.

1. Очікування зростання цін. Повсюдне подорожчання – чи не найголовніше очікування, яке артикують споживачі. Його прогнозують 65% опитаних, які купують товари у традиційних офлайн-магазинах, і 56% покупців, які практикують онлайн-шопінг. На практиці це може вилитися в прагнення сформувати запаси товарів – насамперед гігієнічних засобів, в основному дитячих, та харчових товарів тривалого зберігання.

2. Збільшений термін постачань. 37% покупців, які купують у традиційних маркетах, усвідомлюють, що наступна партія звичних товарів може затриматися через проблеми з логістикою. В онлайні, де фактор часу доставки очевидніший, подібні побоювання висловлюють 43% опитаних. Цей тренд формує масштабніші обсяги покупок на одне замовлення.

3. Пошук вигідніших варіантів. Споживачі з більшою ймовірністю використовуватимуть сайти порівняння, щоб дізнатися про наявність продукту та здійснити покупку в кількох роздрібних інтернет-магазинах.

4. Зниження лояльності до звичних каналів продажів на користь вигіднішої пропозиції. Пункт, похідний від попереднього. Споживач, який не полінувався порівняти ціни, керуватиметься привабливішою вартістю, а не звичним інтерфейсом або карткою лояльності, приймаючи рішення про покупку, і готовий переключатися між каналами збуту. Понад 80% респондентів повідомили про здійснення покупок принаймні трьома каналами за останні півроку.

5. Використання VR-технологій у люксовому сегменті. Канал віртуальної реальності (VR) використовував кожен третій споживач. Переважна кількість їх реалізувала цю технологію, купуючи предмети розкоші.

6. Готовність різати кости. 47% респондентів планують витратити більше на продукти харчування через зростання цін. Скорочуватимуть витрати на предмети розкоші та на продукцію преміум-класу 37% респондентів, на ресторани – 34%, мистецтво, культуру та спорт – 30%, моду – 25%.

7. Зростання національної лояльності. Більшість споживачів віддадуть перевагу локальним торговим маркам. Однак, патріотизм тут відіграє не основну роль – вибираючи продукти місцевого виробництва, клієнт може розраховувати на їх наявність, що важливо на тлі кризи поставок. 80% респондентів готові платити за локальні товари ціну вищу за середньоринкову.

8. Online is a king. Вплив пандемії COVID-19, яка стимулювала онлайнкову торгівлю, збережеться. 63% опитаних збільшили кількість покупок в інтернеті, а 42% зменшили кількість покупок у офлайн-магазинах.

9. Зміцнення тренду на приготування їжі вдома. Для рестораторів все ще немає добрих новин. Половина опитаних вважає за краще готувати вдома, а 46% планують найближчим часом розпочати це робити.

10. Екологія та етичність все ще важливі. Екологічні, соціальні та управлінські чинники мають важливий вплив на рішення про придбання товару. При цьому екологічна складова менш важлива, ніж дотримання прав людини, різноманітність та прозорість ділової практики. Найбільш чутлива до цих параметрів молодь, починаючи з міленіалів.

Висновки

Важливим завданням маркетингового дослідження споживчої поведінки на міжнародному ринку є виявлення стратегічного поля діяльності підприємства, тобто сукупності цільового ринку і призначеного для нього товару підприємства. Виявлення стратегічного поля діяльності підприємства також включає пошук ринків, що придатні для досягнення цілей підприємства та забезпечення необхідної адаптивності його товару. Від правильності вибору

залежить ефективність всіх наступних маркетингових заходів і діяльності підприємства в напрямку задоволення споживчих вподобань. Компанії по всьому світу вживають заходів щодо захисту від майбутніх ризиків, приділяючи особливу увагу віддаленій роботі, впровадженню цифрових технологій і комунікації. Половина опитаних компаній планують оцінити різні сценарії для прогнозування економічних ризиків, пов'язаних з майбутніми кризами, і управління ними. Розуміючи, на чому зосереджені колеги з різних галузей в частині майбутніх інвестицій і довгострокових стратегій, компанії можуть використовувати нові можливості для поліпшення якості обслуговування клієнтів (як в магазині, так і в інтернеті).

Перспективою подальших наукових досліджень з проблеми вивчення споживчої поведінки може стати розробка алгоритму комплексних маркетингових досліджень міжнародних ринків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Перцовський Н. І. Міжнародний маркетинг: навч. посібник / Н. І. Перцовський, І. А. Спірідонов, С. В. Барсукова. К. : Вища школа, 2001. 239 с.
2. Міжнародна торгівля товарами. Департамент бізнес-інновацій і навичок (Великобританія) URL : <http://comtrade.un.org/labs/BIS-trade-in-goods/?reporter=804&partner=0&commodity=TOTAL&year=2014&flow=2> (дата звернення: 15.04.2021 р.).
3. Ковінько О. М. Маркетинг в умовах міжнародної диверсифікації бізнес-діяльності : монографія. К. : КНЕУ. 423 с.
4. Міжнародні торги : підруч. для студ. вищ. навч. закл. / І. І. Недужий. М.: Москва. Міжнародні відносини, 1991. 278 с.
5. Циганкова Т.М. Міжнародний маркетинг. К.: КНЕУ, 2005., С.78.
6. Циганкова Т.М. Управління міжнародним маркетингом. К.: КНЕУ, 2011., С. 56.

7. Циганкова Т.М. Міжнародний маркетинг: теоретичні моделі та бізнестехнології. К.: КНЕУ, 2014. 400 с.
8. Черенков В. Международный маркетинг. СПб: Знание, 2002. 234 с. С.78.
9. Черномаз П.О. Міжнародний маркетинг: Навч. посіб. К.: Академвидав, 2018. 272 с., С.145.
10. Экспортный маркетинг : підруч. для студ. вищ. навч. закл. / В.Я. Масштабей. К. : Київ. Хвиля-прес, 1998. 224 с.

УДК 658

Г.В. Криворучко,

канд. екон. наук, доц. кафедра менеджменту

та публічного адміністрування

Харківський національний університет будівництва та архітектури

О.Г.Колишкін,

здобувач вищої освіти за першим (бакалаврським) рівнем

Харківський національний університет будівництва та архітектури

УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ФІЛОСОФІЇ ЛОГІСТИКИ

Вступ. В умовах формування нових механізмів господарювання, орієнтованих на ринкову економіку, перед будь-яким підприємством встає необхідність працювати по новому, зважаючи на закони й вимоги ринку, опановуючи новим типом економічного поведіння, пристосовуючи всі сторони виробничої діяльності до поточної ситуації. У зв'язку із цим зростає внесок кожного працівника в кінцеві результати діяльності підприємства. Саме персонал є одним з найважливіших чинників виробництва, оскільки саме працівники створюють продукти і послуги, формують внутрішній клімат та

організують культуру праці. Від прийнятих рішень кожним з працівників своєчасних рішень залежить продуктивна робота підприємства. Але зазвичай, працівники не завжди розуміють можливості та перспективи власної ділової кар'єри через саморозвиток, зазвичай неефективно використовують особистий і професійний потенціал. У зв'язку з цим актуальності набуває застосування логістико-мовного підходу в управлінні діловою кар'єрою персоналу

Аналіз останніх досліджень і публікацій відобразив, що питання з управління персоналом вже набуло розгляду. Так сутність управління діловою кар'єрою та теоретичні засади кадрової логістики знайшли відображення в працях наступних дослідників: Балабанова Л. В., Сардак О. В. [1], Єськов О. Л., Гітіс Т. П. [2], Кисельова О. В. [3], Никифорова В. Г. [7], Леонтьєва І. О. [5], Мельникова К. В. [6], Поліщук І. І. [8]. Проте подальшого дослідження потребують питання формування дієвої системи управління діловою кар'єрою персоналу на основі філософії логістики або логістико-мовному підході.

Формулювання цілей статті. Метою даного дослідження є удосконалення науково-методичного забезпечення формування системи управління діловою кар'єрою на основі філософії логістики (логістико-мовному підході).

Виклад основного матеріалу. Процес управління персоналом є одним з найважливіших напрямів стратегії сучасного підприємства. Щоб досягти успіху в сучасному світі та мати конкурентні переваги, кожне підприємство має ефективно використовувати власні ресурси. Одним з елементів ресурсів, яке потребує досліджень є трудові ресурси (персонал підприємства). Традиційно персоналу підприємства характерно висока рухливість, яку потрібно постійно контролювати та створювати певні управлінські умови за змінами. Розв'язання цієї проблеми можливо при застосуванні логістичного підходу. А вірніше потрібно говорити про можливість проведення досліджень (опис) на мові іншої економічної категорії. Традиційно під мовою розуміється засіб спілкування,

мислетворення, інтелектуального та естетичного освоєння світу, нагромадження і збереження людського досвіду. Як відомо, формою існування мови є мовлення – конкретний, практичний вияв мови, „мова в дії”. Тобто, якщо говоримо про використання логістичного підходу, ми говоримо про розгляд управління трудовими ресурсами (або його опис) з позиції основних тверджень, які притаманні логістиці (принципів, методик та інше) при аналізі, контролі, управлінні трудовими ресурсами (персоналом).

При розгляді використання логістичного підходу при управлінні персоналом потрібно почати (цей процес можливо назвати вхід в систему) розгляд руху кадрового потоку з процесу приймання на роботу, розгляду процесу розвитку та виконання в процесі діяльності персоналом посадових обов’язків, навчання, переміщення на інші посади тощо та закінчення співпраці підприємства з працівником через звільнення (цей процес можливо назвати вихід з системи).

Потрібно відмітити, що об’єктом управління діловою кар’єрою є кадрові потоки. Суб’єктом управління – усі працівники. Завдання управління діловою кар’єрою полягають у: 1) підвищенні ефективності використання персоналу; 2) зростанні задоволеності персоналу кар’єрою та роботою на підприємстві; 3) зниженні рівня кадрових ризиків, носіями яких є працівники, не задоволені кар’єрним зростанням; 4) підвищенні лояльності персоналу до підприємства; 5) протидії кар’єрним застоєм та кризам; 6) сприянні професійному становленню та розвитку працівників. Подібної думки притримується і [10].

Відомо, що усі в логістиці потоки можливо поділити на вхідні та вихідні, внутрішні та зовнішні. Схематично відобразимо етапи розвитку кар’єри персоналу на підприємстві (рис.1).

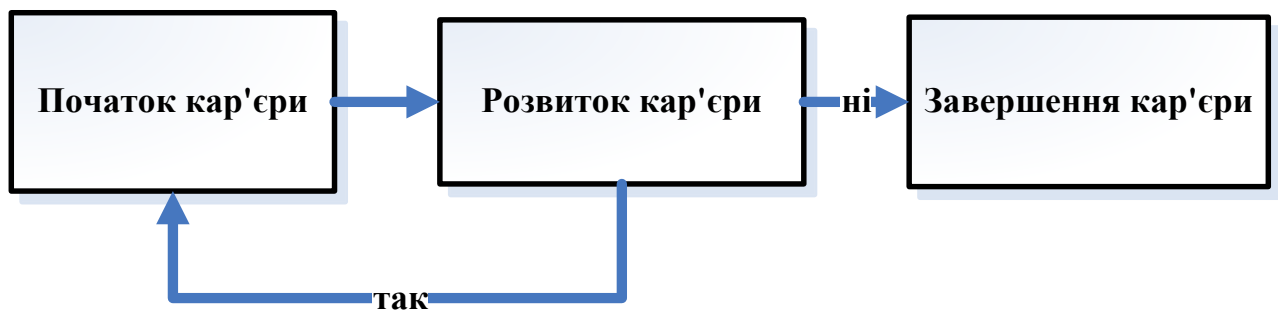


Рис. 1 Етапи розвитку кар'єри персоналу на підприємстві

Стисло розглянемо кожен з етапів. Початок кар'єри формується з залучення зовнішніх кадрових потоків. Ще ці потоки можливо назвати вхідними. Одним зі способів залучити кваліфікованих робітників з інших підприємств це рекомендації працюючих на діючому підприємстві [9]. Але тут може виникнути проблема, так як не усі робітники готові взяти відповідальність за приведені робітників. Вирішите цю проблему можливо лише одним способом: пояснити, що відповідальності за процес найму вони не несуть, так як рішення приймає управлінський персонал. Наступний спосіб підбору кадрів це отримання/обробка резюме від претендентів та співбесіди/інтерв'ю з людиною. Це питання дуже ретельно на практичних прикладах наведено в роботі [4]. При підборі персоналу завжди кожен хоче отримати кваліфікованого продуктивного працівника. Виникає питання, а які критерії потрібно використовувати при підборі персоналу. Як визначити продуктивного співробітника? Сидоренко В. пропонує [11], що потрібно спитати людину, що було її продуктом на попередній роботі, а продукт це результат діяльності. Для того, щоб оцінити відповіді людини потрібно розкласти дії робітника на три складові: 1) бути; 2) дії; 3) результат дії.

Але потрібно відмітити, що ця методика оцінки не застосовується для тих, хто тільки закінчив навчання. Продуктом людини в цьому випадку буде не отримання диплому/атестату, а перемога в конкурсі, олімпіаді, написана картина, складений вірш, отриманий розряд та інше, тобто

результатом/продукту буде те, що робиться щось цінне, долаючи якісь складності і отримуючи якісь блага (моральні, фінансові) [12]. Тому в цьому випадку потрібно використовувати питання: Що було зроблено під час навчання, чим можливо пишаєшся?

Наступний етап – розвиток кар'єри. Саме на цьому етапі кожен з керівників будь-якого проекту повинен стимулювати та створювати умови для власного мотивування кожного з співробітника з розвитку. Крім того, потрібно персонал навчати, створювати умови (стимулювати) з самостійного управління продуктивним часом роботи, тобто створити умови при яких буде виключений час «простою».

Третій етап наступає, якщо працівники змушені залишати підприємство в результаті скорочення або звільнення, або переходу до наступного кар'єрного етапу.

Висновок. Використання саме логістичного підходу в процесі управління кадрами підприємства сприяє забезпеченню оптимальної кількості персоналу, визначенню якості та продуктивності кадрових ресурсів, оцінити соціопсихологічний клімат у середині колективу та інші. Перспектива подальших наукових досліджень у даному напрямі полягає в розробці дієвого механізму управління діловою кар'єрою персоналу на засадах логістичного підходу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Сардак. О. В. Управління персоналом : підручник . К. : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
2. Еськов А. Л. Планирование карьеры станочника. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2010. № 2. Т. 1. С. 190–194.
3. Киселева Е. В. Планирование и развитие карьеры : учебное пособие для студентов высших учебных. Вологда : Легия, 2010. 332 с.

4. Криворучко Г.В., Аванесова Н.Е., Гетьман О.О., Ткачук Д.В. Теоретико-практичні рекомендації: найм та управління персоналом підприємства. *Науковий вісник будівництва*. 2021. т. 106. №4. С. 208-213. doi.org/10.29295/2311-7257-2021-106-4-208-213

5. Леонтєва І. О. Кадрова логістика в системі управління воднотранспортним підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія "Економічні науки"*. 2016. Вип. 20. Частина 1. С. 111 – 114.

6. Мельникова К. В. Кадрова логістика в системі сучасного управління трудовими ресурсами. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2016. Вип. 17. Частина 3. С. 58 – 60.

7. Никифорова В. Г. Управління персоналом: навч. посіб. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.

8. Поліщук І. І. Застосування логістичної концепції кадрового менеджменту. *Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє*. 2014. Вип. 19. Частина 2. С. 186 – 191.

9. Сидоренко В. Мастер класс «КАК ВОВЛЕЧЬ СОТРУДНИКОВ В НАЕМ?» URL: <https://www.youtube.com/watch?v=H9r2A69Lghw&list=RDCMUCz6-OW-SmohCgMpNJjFKn7A&index=4>

10. Мішина С.В., Мішин О.Ю. Формування системи управління діловою кар'єрою персоналу на засадах логістичного підходу. *Ефективна економіка*. №.2.2019. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6884>

11. Сидоренко В. Мастер класс «КАК РАСПОЗНАТЬ ПРОДУКТИВНОГО СОТРУДНИКА? ». URL: <https://www.youtube.com/watch?v=j1K9rCGYW9A>

12. Сидоренко В. Мастер класс «Как избежать 90% ошибок в найме на первом собеседовании ». URL: <https://www.youtube.com/watch?v=0BgMwLHDhi4>

УПРАВЛІНЦІ, ЇХ МИСЛЕННЯ, КОМПЕТЕНЦІЇ ТА ВІДПОВІДНІСТЬ ПОТРЕБАМ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ

Постановка проблеми. Проблема низького рівня психологічної та комунікативної компетенції серед управлінців впродовж останніх років набуває важливого значення для бізнес-структур. Все частіше неефективність діяльності підприємств пов'язують з неефективним виконанням своїх обов'язків менеджерами, та акцентують увагу на відсутності в них гуманістичної спрямованості.

Ведення бізнесу в сучасних умовах є надзвичайно тяжким через мінливе внутрішнє та зовнішнє середовище, тому налагодження процесу управління та взаємодії з персоналом є необхідним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Темі управлінських компетенцій, та, професійних і особистісних якостей присвячено багато досліджень. Так І. Р. Попадинець, вивчав вплив психотипу особистості на процес прийняття управлінських рішень [5], О. П. Дяків та С. А. Прохоровська, досліджували проблему комунікативної компетентності менеджерів [3], а І. С. Гращенко у своєму дослідженні «Сучасні проблеми управління» відмічає, неготовність керівників до комунікації з персоналом, та їх зловживання владою і посадою, як найпоширеніші проблеми управління співробітниками й відповідно бізнесом [2].

Метою статті - є формулювання, проблеми відсутності психологічних і комунікативних компетенцій менеджерів та пошук шляхів подолання недоліків.

Виклад основного матеріалу

Нині великою проблемою сучасних бізнес-організацій є некомпетентність управлінців, які не розуміють яким чином повинно здійснюватися управління в організації, які цілі та задачі вона переслідує, яку місію перед собою ставить. В сучасних українських бізнес-структурах розповсюдженим є лозунг «Максимізація прибутку – наше основне завдання», тобто концентрація уваги, в основному, зосереджена на управлінні фінансами, виробництвом, маркетингом, такі керівники приділяють багато уваги створенню бажаних результатів, а не способам їх досягнення. Присутня дуже розвинута субординація, де людина вважається робочою силою. Таке ставлення до персоналу сформувалось завдяки відповідному мисленню управлінців даних організацій, вони не бачать свій об'єкт управління комплексно, та не зважають на важливість та значимість найціннішого ресурсу – людського. Люди є генераторами ідей, що розкриває для підприємства безмежні кордони розвитку. Як виокремлено у статті Н. О. Куляби, люди можуть створювати нові продукти, акумулювати і використовувати фінансові ресурси, здійснювати контроль якості продукції або послуг, які надаються [4]. Нажаль, в силу своєї байдужості та необізнаності менеджери нехтують цим фактом. Тому управління персоналом досі залишається найслабкішою ланкою у системі управління підприємством, що є важливою складовою сучасного бізнесу.

Причиною даного явища досі залишаються самі управлінці, які відмовляються від вивчення та використання на практиці нових тенденцій, методів управління, способів організації та комунікації, поновлення власних знань в соціології та психології, чим доводять свою байдужість до персоналу і порозуміння з ним. Фактором є психотип особистості (управлінця), який впливає на процес прийняття управлінських рішень. Людина повинна прийти до

розуміння необхідності психологічних знань самостійно, як до її внутрішньої потреби, це найефективніший спосіб оволодіння певними знаннями.

Л. І. Березовська, А. О. Пукіш виділяються дві групи різноманітних вимог до спеціальної компетенції управлінців, а саме:

- Розуміння природи управлінської роботи та процесів управління, здатність мислити масштабно та перспективно;

- Уміння працювати з людьми; володіння мистецтвом налагодження зовнішніх зв'язків; здатність до самооцінки, уміння робити правильний вибір, підвищувати кваліфікацію. Менеджери повинні мати специфічні якості, що впливають на підвищення довіри й поваги з боку тих, із ким вони вступають у відносини: високе почуття обов'язковості й відданості справі; чесність у відношенні з людьми й довіра до партнерів; уміння чітко виражати свої думки й переконання; увага й турбота до людей незалежно від їхнього положення в ієрархії організації; здатність швидко поповнювати свої фізичні й духовні сили і критично оцінювати власну діяльність[1].

Отже дослідники зазначають, діяльність управлінця визначається не сумою знань, навичок та умінь, а наявністю у нього комплексу відповідних особистісних властивостей, тобто якістю його професійної підготовки, що в подальшому визначає майбутню його поведінку в управлінні та прийнятті рішень [1].

Важливо враховувати психотип як керівників так і працівників. І. Р. Попадинець наводить методика для визначення психотипу особистості: - спрямованість особистості; - сприймання інформації; - тип мислення; - способи розуміння світу; - тип темпераменту; - поведінка в конфліктних ситуаціях [5]. Завдяки цим методикам, управлінці зможуть розпізнати психотип своїх підлеглих та будуть мати змогу легше донести прийняті рішення до них; відповідно підприємства полегшать собі роботу при підборі керівників на вакантні місця.

Часто в наукових дослідженнях, в переліку основних проблем управління, можна зустріти таку, яка походить від самих управлінців: тиск керівної посади [2]. Менеджери посівши на новій керівній посаді, за різними способами намагаються справити враження авторитетної людини, тим самим сильно тиснуть на підлеглих, зазвичай необґрунтовано. Причина тому несприйняття власних помилок, ймовірності власної неправоти, відсутність усвідомлення та прийняття, що хтось з робітників може бути розумнішим, креативнішим та уважнішим. Тому таким керівникам необхідно зрозуміти: через які причини їх найняли на дану посаду; які цілі переслідує організація; лідери також допускають помилки та можуть бути неправі у деяких питаннях; кругозір підлеглого буває ширшим та більш різнобічним за його керівника. Адекватне сприйняття критики в свою сторону дозволить менеджерам вчитися на своїх помилках та досвіді, налагодити відносини з колегами, поліпшити ефективність комунікації, що спровокує ріст продуктивності та ефективності праці персоналу.

Висновки

Таким чином можна зробити висновки, керівникам не вистачає комунікативної компетентності, яка сприяє налагодженню здорових відносин між працівниками, що стає фактором успішної колективної діяльності та знаходження в ній власного місця кожним учасником даного процесу. Щоб розвинути комунікативні здібності управлінців, треба попрацювати над наступними якостями: - вміння чути співрозмовника; - вміння обмінюватися інформацією; - вміння чітко і конструктивно подавати інформацію; - навички самопрезентації та налагодження контакту з командою; - відкритість і доброзичливість у спілкуванні

Управлінці повинні постійно саморозвиватись, формувати особистісні якості, та отримані знання використовувати на практиці, з метою підвищення

продуктивності організації порівняно з конкурентами. Корисною для них буде участь у різного роду психологічних тренінгах, курсах та семінарах, які певним чином дозволять компенсувати відсутність чи нерозвиненість одних якостей іншими. Особливо інформативними та змістовими для управлінців є останні психологічні дослідження, вони допомагають менеджерам постійно вдосконалювати свої ділові та особистісні якості, розвивати погляди.

У свою чергу організації можуть досягнути успіхів, при ретельному підборі управлінських кадрів, та взаємодій, яку новообрані менеджери вибудують, із підлеглими. Дуже важливо віддати перевагу управлінцям, які в силу своїх знань та навичок зможуть створити мотиваційний клімат в організації, умови якого будуть діяти на «зарядження» персоналу: надання йому самостійності, можливість професійного зростання, схвалення роботи. Також, важливим моментом в кліматі «зарядження» є здатність менеджера делегувати свої функції та повноваження персоналу, таким способом управлінець висловлює свою довіру до працівника.

Отже, ми виявили, що діяльність управлінця будь-якого рівня, не зворотно пов'язана з управлінням персоналом, тому компетентному менеджеру необхідно вміти: виявляти та максимально використовувати здібності працівників, інтелектуальний та творчий потенціал; мотивувати працівників до високопродуктивної праці; раціонально організовувати як свою працю, так і працю підлеглих; створювати дисципліну, якої будуть дотримуватися; користуватися об'єктивним, раціональним мисленням при підборі, оцінюванні та розподілі кадрів; орієнтуватися в психотипах людей, розуміти їх характер, здібності; володіти собою; вміти вести переговори з працівниками, переконливо та аргументовано, уникати переходів на високі тона.

Існує такий нюанс, що не кожен управлінець здатен розвиватись, збільшувати свій потенціал та має для цього відповідне бажання. Тому, щоб розпізнати високий потенціал кандидатів в управлінці, варто здійснювати

підбір за наступними узагальненими якостями особистості: - проникливість (вміння збирати, осмислювати нову інформацію); - здатність переконання (вміння взаємодіяти з людьми, емоційно та логічно їх переконувати, доносити свої ідеї); - допитливість (прагнення пізнавати нове, бачити, пробувати, вчитися, змінюватися та здатність чути і сприймати критику); - цілеспрямованість (готовність управлінця брати на себе відповідальність, та швидко відновлюватися у разі провалів).

Тож, при формуванні складу управлінського персоналу компетенцій управлінців є важливим аспектом у їх відповідності вимогам сучасного бізнесу. Він все більше орієнтується не на бюрократичну модель менеджменту персоналу, а на патерналістську, де особливо важливими є відносини між керівниками та працівниками, які носять батьківський, сімейний та довірливий характер.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Березовська Л. І., Пукіш А. О. Психологічні особливості управлінського та підприємницького потенціалу менеджерів. *Питання психології: вісник Національного університету оборони України*. 2015. С. 21-26.
2. Гращенко І.С. Сучасні проблеми управління. *Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці*. Київ, 2020. С. 42-44.
3. Дяків О. П., Прохоровська С. А. Структура лідерських компетенцій менеджера. *Економіка, організація і управління підприємством*. 2013. № 6 (62). С. 48-55.
4. Куляба Н. О., Баран Р. Я. Місце управління персоналом у системі діяльності підприємства. *Пріоритети економічної науки XXI століття*. Івано-Франківськ: НАІР, 2020. С. 146-148.

5. Попадинець І. Р. Вплив психотипу особистості на процес прийняття управлінського рішення. Івано-Франківськ, 2020. С.65-67.

6. Хижняк М. В. Психологічні складові комунікативної компетентності менеджерів. *Модернізація управління в контексті вимог Закону України «Про освіту»*. Харків, 2020. С. 363.

7. Криворучко Г.В., Аванесова Н.Е., Гетьман О.О., Ткачук Д.В. Теоретико-практичні рекомендації: найм та управління персоналом підприємства. *Науковий вісник будівництва*, 2021, т. 106, №4. С. 208-213.

УДК 658

І.О.Трунова,

*здобувач вищої освіти за першим (бакалаврським) рівнем
Харківський національний університет будівництва та архітектури*

УПРАВЛІННЯ МАЛИМ І СЕРЕДНІМ БІЗНЕСОМ В УКРАЇНІ

Постановка проблеми .Ведення бізнесу у нинішніх умовах – це прерогатива компетентних, стратегічно орієнтованих підприємців. Часи, коли ринок сприймав будь-які рішення, запропоновані бізнесменами-початківцями, давно минули. Роль і значення управління, управлінської культури, методології управління в умовах сучасного бізнесу особливо вагома, оскільки посилення позицій будь-якої фірми в конкурентній боротьбі сьогодні залежить від якості управління, від здатності передбачати кожен крок заздалегідь. Тому удосконалення управління бізнесом необхідно розглядати як один із головних чинників підвищення його ефективності. У сучасних умовах особливо актуальними є проблеми нововведень загалом і нове управлінське мислення зокрема, вміння вибудовувати причинно-наслідкові зв'язки, ідентифікувати

довгострокові можливості конкретної підприємницької структури (фірми) і розробляти нові бізнес-моделі.

Аналіз досліджень і публікацій. Проблеми управління підприємствами і організаціями досліджують вчені давно і не випадково, бо спрямовані на пошук оптимальної моделі і стилю управління, які б забезпечили рентабельність конкретної фірми на основі наявних фінансових і матеріальних ресурсів, персоналу і організаційних процесів. Однак сьогодні тенденції розвитку світової економіки, подальше загострення конкуренції вимагають від управлінців усіх рівнів не так навичок кількісного оцінювання заданих альтернатив управління, вміння приймати рішення за типовими виробничими ситуаціями, які розглядають часто в працях згаданих авторів, як постійного пошуку нестандартних шляхів вирішення безпрецедентних завдань, створення нових ринків і продуктів, модернізації методів і інструментів управління.

Метою статті є виявлення особливостей управління малим і середнім бізнесом (МСБ) на противагу великим компаніям, а також виокремлення проблемних аспектів управління підприємницькими структурами (фірмами), щоб з'ясувати причини і джерела неефективності бізнесу. У результаті, запропонувати спосіб оцінювання прогностичних очікувань від впровадження нової бізнес-моделі підприємницької структури (фірми), проектуючи стратегічну канву нового товару чи послуги.

Виклад основного матеріалу. Характерною особливістю малого і середнього бізнесу (МСБ) є багатогранність діяльності бізнесмена, який на власний ризик започаткував і веде бізнес, відповідає за результати діяльності, приймає рішення, і тому МСБ має ті самі риси, що притаманні великим підприємствам, одночасно є такі особливості:

- об'єднання функцій керівника і власника;
- відсутність на багатьох підприємствах планових відділів є причиною того, що плани не фіксуються документально;

- МСБ належать до адаптивних систем, яким притаманні гнучка організаційна структура, тимчасове закріплення завдань і робіт за виконавцями, децентралізація повноважень і відповідальності, переваги горизонтальних зв'язків, мінімальне використання формальних правил і процедур, готовність до змін;

- використання гнучких методів контролю;
- перевага усного (вербального) спілкування.

Управління – вміння досягати поставлених цілей, скеровуючи працю і інтелект працівників, створюючи мотивацію поведінки людей, які працюють в організації, фірмі.

Управління містить три аспекти:

1. Інституційний (хто ким управляє)
2. Функціональний (як здійснюється управління і як воно впливає на підлеглих)
3. Методологічний (яким способом здійснюється управління)

Основні ознаки сучасного управління підприємствами МСБ характеризуються такими аспектами:

1) поступова відмова від управлінського раціоналізму, класичної школи менеджменту, згідно з якими успіх підприємства визначається насамперед раціональною організацією виробництва, зниженням витрат, розвитком спеціалізації, тобто впливом управління на внутрішні чинники управління. Визначальними чинниками в управлінні стають гнучкість, адаптація до постійних змін зовнішнього середовища;

2) застосування до управління ситуаційного підходу, згідно з яким організація діяльності всередині підприємницької структури є реакцією на різні впливи ззовні. Головне – ситуація, яка впливає на роботу цієї структури;

3) визнання необхідності розроблення і реалізації системи стратегічного управління фірмою. Метод стратегічного управління поєднує стратегічний підхід до постановки завдань і програмно-цільовий підхід до їх реалізації;

4) повернення бізнесу до управління організаційною культурою як системою цінностей, що їх поділяє персонал підприємства і пов'язана вона з кінцевими цілями підприємницької структури (фірми). Організаційна культура передбачає високі стандарти діяльності кожного працівника і гнучке лідерство з акцентом на особисті контакти, створення атмосфери загального залучення працівників, бажання досягти цілей підприємницької структури;

5) визначення домінуючого значення для розвитку фірми інноваційного менеджменту, основою якого є формування відповідного організаційного клімату, ініціатива співробітників, створення адекватних форм інноваційної діяльності та її стимулювання.

Дослідники часто роблять спроби вибрати якнайкращий стиль управління, який би відповідав конкретній ситуації.

Як показує практика, якнайкращого стилю керівництва не існує. У кожній ситуації стиль управління визначають такі чинники:

– здібності і особисті якості керівника та підлеглих; – виробничі умови (заводський цех, збутова організація тощо);

– стиль управління безпосереднього начальника (часто менеджер керує так само, як і його безпосередній начальник) та традиції управління, які склались у цій фірмі.

Окрім перелічених вище чинників, на стиль управління також впливають:

– успішність діяльності керівника (оцінюється за її результатами за достатньо великий проміжок часу – рік і більше);

– під час формування стилю управління керівника важливі стабільність і гнучкість;

– усвідомлення того, що підлеглих цікавить не кількість рішень, а вплив на їхні інтереси;

– варто враховувати при формуванні стилю управління його орієнтацію: на виконання виробничих завдань чи на інтереси підлеглих.

Сучасна система управління МСБ має бути простою і гнучкою. Основним критерієм її оптимальності є забезпечення конкурентоспроможності роботи фірми.

Організація управління передбачає вирішення таких питань:

- 1) створення структури фірми ;
- 2) розподіл повноважень;
- 3) формування механізму прийняття рішень.

Організаційна структура є засобом досягнення поставлених цілей. Робота над структурою повинна починатись з визначення цілей і стратегії підприємства. Наприклад, можуть бути визначені такі основні цілі:

– прибутковість: досягти у поточному році запланованого рівня чистого прибутку;

– ринки (обсяг продажу, частка ринку, впровадження нових ліній). Наприклад, довести частку ринку до 20 % або довести обсяг продажу до 1млн. м;

– фінансові ресурси (розмір і структура капіталу, співвідношення власного і позичкового капіталу, розмір оборотного капіталу тощо);

– продукція (загальний обсяг випуску, випуск нових товарів або припинення виробництва певних моделей);

– виробничі потужності, споруди (побудувати нові складські приміщення);

– НДДКР і впровадження нових технологій. Основні показники, технологічні характеристики, вартість, терміни впровадження;

– організація – зміни в організаційній структурі і діяльності, наприклад, відкрити представництво фірми в певному регіоні;

- людські ресурси(їхнє викіристання, спрямування, навчання тощо);
- соціальна відповідальність , наприклад, виділити певні кошти на оздоровлення своїх працівників, організацію тренажерних залів на фірмі тощо.

Структура фірми формується після вибору стратегії, визначається нею, тобто структура змінюється, коли змінюється стратегія підприємства. Для МСБ найтипівішою є структура фірми, що знаходиться в одноосібному володінні. За такої форми управління здійснює власник, котрий бере на себе ризик підприємництва.

Безумовно, немає універсальної формули, застосувавши котру будь-який керівник зможе ефективно і в короткий термін збільшити прибуток фірми. Для української практики в галузі управління сьогодні особливо актуальні такі завдання:

1) впровадження успішного зарубіжного досвіду управління після необхідної адаптації. Тепер знання мають здатність швидко старіти. Тому вміння логічно і аналітично мислити, виявляти причини і прогнозувати наслідки, активно навчатися стають основними для ефективного працівника;

2) завжди важливим залишається розуміння бізнес-середовища, в якому працюєш та актуальних викликів, які це середовище створює. А для цього потрібно комунікувати із колегами із інших фірм, спільно формуючи розуміння ринку та напрацьовуючи потрібні рішення.

Висновки

Важливе завдання управлінців малого і середнього бізнесу – бути максимально гнучким і адаптивним до бізнес-середовища, ретельно дослідити бізнес, зовнішнє середовище і чинники, що впливають на процес роботи фірми, використовувати відповідний інструментарій.

З метою розроблення відповідних теоретичних аспектів для підвищення результативності бізнесу виокремлено:

- 1) основні ознаки сучасного управління підприємствами МСБ, чинники, які впливають на стиль управління підприємницькими структурами;
- 2) основним критерієм оптимальності процесу управління МСБ є забезпечення конкурентоспроможності конкретної фірми;
- 3) розроблена стратегічна канва галузі харчування як приклад використання інноваційного підходу до стратегії управління бізнесом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Висоцький О. Малий бізнес стане компетентнішим або зникне *Власний бізнес*. 2012. № 6–7. С. 66–67.
2. Водяницький М. Бізнес-офтальмолог, або 9 сліпих зон Вашого бізнесу *Власний бізнес*. 2013. № 74–79. С. 43.
3. Пекменов Р. Секрети поетапного перетворення бізнесу для керівників *Власний бізнес*. 2013. № 73. С. 37.
4. Серіков А. В., Криворучко Г. В. Бюджетування: діяльнісно-холістичний підхід. *Ефективна економіка*. 2020. № 2.
5. Кубіній Н.Ю., Данайканич О.В., Кубіній В.В. Методичні аспекти аналізу доходу підприємства. *Науковий вісник Ужгородського Університету Серія Економіка*. 2020 Випуск 1 (55). С. 97-102.

Секція 2 «АДМІНІСТРАТИВНО-УПРАВЛІНСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ У ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ»

УДК 352:354

В. В. Круглов,

д-р. н. з держ. упр., професор

Харківський національний університет будівництва та архітектури

ІНФРАСТРУКТУРНА РОЗБУДОВА КРАЇНИ НА ОСНОВІ ПАРТНЕРСТВА ДЕРЖАВНОГО ТА ПРИВАТНОГО СЕКТОРІВ

Вступ. Інфраструктурне забезпечення країни відіграє ключову роль для посилення економічного розвитку, активізації господарської діяльності, надання якісних суспільних послуг. Інвестиції в інфраструктуру складають значну частину загальних витрат державного бюджету або фінансування розвитку та можуть мати вирішальне значення щодо забезпечення доступу до економічних можливостей або управління територіальним розвитком. Хоча прибутки від інвестицій можуть бути незначними, але додаткові заходи та реформи можуть суттєво збільшити економічну та соціальну віддачу в процесі функціонування інфраструктурних об'єктів. Диспропорції наявної інфраструктури на територіальному рівні спричиняють проблеми неоднакової доступності публічних послуг та можливостей здійснення підприємницької діяльності. Необхідні інноваційні підходи щодо усунення інфраструктурного забезпечення в країні. Використовуючи експертні знання та досвід державного та приватного секторів можливо краще підготувати планування інфраструктурної розбудови, розробників та операторів до створення довгострокових, результативних і прибуткових партнерств і стратегій. Створення дієвого партнерства між державним і приватним секторами може

сформувати ефективну політику та повністю обґрунтовану стратегію. Тільки завдяки відкритому підходу з багатьма зацікавленими сторонами нові комерційні моделі можуть бути життєздатними, захищаючи громадський сектор.

Постановка проблеми. Технологічні зміни Четвертої промислової революції трансформують суспільства та перебудовують економіку. Надані можливості можуть покращити життя як у розвинутих економіках, так і в країнах, що розвиваються, і створити більш стійкий та інклюзивно процвітаючий світ. Незважаючи на те, що інфраструктура має вирішальне значення для суспільства, інтеграція нових технологій у планування, розвиток і реалізацію інфраструктури відстає від інших секторів. У той час як нові технології швидко та активно розвиваються, інфраструктура є стабільним постачальником допоміжних послуг, більше зосереджених на безперервності, надійності та стабільності. Інноваціям необхідно дати можливість довести свою цінність, а системи інфраструктури повинні бути розроблені з урахуванням потенційних майбутніх розробок [1]. Виходячи з зазначеного, доцільним є спільне використання технологій, фінансів, управлінського досвіду в будівництві та експлуатації інфраструктурних об'єктів на основі державно-приватного партнерства (ДПП), що визначає актуальність дослідження таких питань в напрямі подальшого застосування спільних можливостей держави та приватного власника.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику реалізації інфраструктурних проєктів, особливостей державно-приватного партнерства розглядали у власних працях низка науковців, а саме: Н. Бондар, І. Брайловський, В. Дергачова, К. Кузнецова, А. Мельник, С.Петрик, С. Підгаєць, О. Фоменко, та ін. Незважаючи на існуючі ґрунтовні дослідження, питання, які стосуються сучасних підходів до державно-приватного партнерства, передбачають подальшого поглибленого аналізу.

Мета статті – дослідження підходів до інфраструктурної розбудови країни на основі партнерства державного та приватного секторів.

Виклад основного матеріалу. Інфраструктурні системи за своєю природою будуються на довгострокову перспективу та спираються на перевірені підходи та методи. Розвиток таких активів як інфраструктура економічно, соціально та політично важливий, що надає пріоритету економічній ефективності, безпеці, довговічності та надійності. Реалізація суспільних послуг у процесі державно-приватного партнерства отримало широке розповсюдження в світі, адже змістило акценти державного домінування у сфері створення та розподілу суспільних послуг. В якості мети ДПП слід визначити підвищення ефективності використання державних коштів за рахунок конкурентного управління, розподілу ризиків та відповідальності. Державно-приватні партнерства розглядаються як альтернативне рішення для подолання існуючого дефіциту інфраструктури в країнах, які не можуть фінансувати з бюджету інфраструктуру та позбавлені переваг, пов'язаних з розвитком інфраструктури.

Державно-приватне партнерство (ДПП) вважається ефективним рішенням в умовах дефіциту державних коштів, браку навичок і досвіду державного сектора щодо підтримки інфраструктури та розподілу ризиків інфраструктурних проектів, тому воно широко реалізується в інфраструктурних проектах у багатьох країнах світу [2]. Протягом останніх кількох десятиліть ДПП залишалося домінуючою моделлю на світовому ринку інфраструктури. За даними Світового банку, на сьогодні щонайменше 135 країн і територій світу використовують ДПП для розвитку суспільної інфраструктури та закупівлі державних послуг [3]. Крім того, сформувався величезний глобальний ринок ДПП, який підтримує розвиток інфраструктури в усьому світі, що надзвичайно важливо для сталого розвитку країн. Крім того, ДПП є інструментом для покращення економічної, соціальної та екологічної стійкості завдяки його

широкому застосуванню в транспорті, водоочищенні[4], охороні навколишнього середовища та охороні здоров'я [5], а також у сфері штучного інтелекту та альтернативної енергетики. У 2016 році Європейська економічна комісія ООН (ЄЕК ООН) опублікувала проект керівних принципів належного врядування в державно-приватному партнерстві, спрямованих на досягнення Цілей сталого розвитку (ЦСР), активно пропагуючи ДПП як важливий механізм і ефективний інструмент для країн і регіонів. Оскільки механізм ДПП приділяє більше уваги справедливості та ефективності, він певною мірою вирішує проблеми неспроможності держави та ринку, а його потенціал сприяти досягненню ЦСР був широко визнаний [6].

Слід зазначити, що процес стратегічного планування подальшого розвитку державно-приватного партнерства передбачає формування сприятливої державної політики, яка спирається на відповідні загальні підходи до політики розвитку ДПП (рис. 1).



Рис. 1. Загальні підходи до політики розвитку ДПП [11]

Порівняно з традиційними методами інфраструктурної розбудови, проекти ДПП є більш ризикованими через тривалі періоди концесії, високі капіталовкладення, складність контрактів, різноманітність мотивів та інтересів різних учасників проекту та механізми фінансування. Крім того, традиційне управління ризиками стикається з більшими проблемами через довший контрактний період, пов'язаний з довгостроковими проектами ДПП, на відміну від короткострокових контрактних періодів традиційних проектів [7]. Наукова література вказує на системний підхід до впровадження управління ризиками та передбачає низку керівних принципів, стандартних процесів, інструментів і методів, які необхідно прийняти [8]. Проте, незважаючи на всі ці наявні знання, проекти ДПП час від часу зазнавали невдач через погане управління ризиками. Неefективність, що призводить до таких результатів, як правило, можна простежити в окремих процесах управління ризиками і може виникнути в результаті: неадекватної специфікації ризику в контракті; відсутності ідентифікації ризиків; поганої оцінки та розподілу ризиків; відсутності передбаченого договором контролю за ризиком; високі транзакційні витрати при визначенні розподілу ризиків після ризикової події [9; 10]. Управління ризиками ДПП привернуло значну увагу науковців, де більшість проведених досліджень зосереджено на окремих аспектах загального процесу управління ризиками, включаючи: ідентифікацію ризиків і планування реагування, включаючи розподіл ризиків і пом'якшення. Таким чином, ефективне управління ризиками є значним фактором успіху проектів ДПП.

Вищезазначені підходи мають забезпечувати оптимальний баланс інтересів партнерів-учасників; сформувати інформаційно-комунікативну політику, пов'язану з висвітленням процесів реалізації суспільно важливих проектів та залучення інвесторів; забезпечити наявність суспільного контролю та підзвітності; створити систему ефективного управління реалізацією державно-

приватного партнерства. Крім того, необхідними характеристиками сучасних інфраструктурних об'єктів є екологічність, використання альтернативних джерел енергії, безпечність, енергозбереження та захищеність, що має відобразитися у відповідній державній політиці як необхідні параметри майбутньої інфраструктури.

Висновки. Проблеми впровадження Четвертої промислової революції в інфраструктуру та пришвидшення трансформації галузі є досить складними завданнями як технічно так і з точки зору впровадження державної політики. Ці проблеми відчутні як для інвесторів, будівельників, суб'єктів, що експлуатують та підтримують інфраструктуру, так і для споживачів, чиї задоволеність та добробут залежать від наявності та функціонування високоякісної інфраструктури. Однак, існують сучасні рішення, які можуть змінити спосіб побудови інфраструктури, яка лежить в основі глобального суспільства. Стійке партнерство з багатьма зацікавленими сторонами має вирішальне значення для просування технологічної трансформації інфраструктури, гарантуючи, що суспільство буде отримувати якісні послуги. В якості сучасного підходу до реалізації інфраструктурних проєктів використовується державно-приватне партнерство. Зазначений спосіб об'єднання власних ресурсів та можливостей дозволяє прискорити будівництво інфраструктури в Україні за умов формування відповідної державної політики розвитку ДПП, ефективного розподілу відповідальності, ризиків та прибутків, створення сприятливого інституційного середовища, використання підходів концепції цілей сталого розвитку та нового публічного менеджменту, розроблення секторальних стратегій на основі використання ДПП.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Transforming Infrastructure: Frameworks for Bringing the Fourth Industrial Revolution to Infrastructure. World Economic Forum, 2019. 32 p.

2. Zhai W., Ding J., Ding L. Investment Risk Grade Evaluation of New Town Construction PPP Projects: Perspective from Private Sector. *Journal of Urban Planning and Development*. 2021. №. 2(147). P. 04021005.
3. Procuring infrastructure public-private partnerships report. The World Bank, 2018. URL: https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/sites/ppp.worldbank.org/files/documents/Procuring%20Infrastructure%20Public-Private%20Partnerships%20_2018_EN2_0.pdf.
4. Круглов В. В. Державно-приватне партнерство у проектах водопостачання та водовідведення. *Право та державне управління*. 2018. № 2 (31). Т. 2. С. 75–80.
5. Круглов В. В. Державно-приватне партнерство в секторі охорони здоров'я. *Публічне управління та адміністрування в Україні*. 2018. Вип. 3. С. 61–64.
6. Ma M. et al. The Instrumentality of Public-Private Partnerships for Achieving Sustainable Development Goals. *Sustainability*. 2022. №. 21(14). P. 13756.
7. Xiong W., Zhao X., Yuan J.-F., Luo, S. Ex Post Risk Management in Public-Private Partnership Infrastructure Projects. *Project Management Journal*. 2017. №. 3(48). P. 76–89.
8. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). USA: Project Management Institute, 2017. 756 p.
9. Mazher K. M. et al. Identifying Measures of Effective Risk Management for Public-Private Partnership Infrastructure Projects in Developing Countries. *Sustainability*. 2022. №. 21(14). P. 14149.
10. Круглов В. В. Ризики проектів державно-приватного партнерства. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. Серія : Державне управління. 2018. Т. 29(68). № 2. С. 87-91.

11. Круглов В. В. Розвиток державно-приватного партнерства в Україні: механізми державного регулювання: монографія. Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2019. 252 с.

УДК 35

В. В. Круглов,

д-р н. з держ. упр, професор

Харківський національний університет будівництва та архітектури

С. В. Тижненко,

здобувач вищої освіти за другим магістерським рівнем

Харківський національний університет будівництва та архітектури

Т. М. Мазорук,

здобувач вищої освіти за другим магістерським рівнем

Харківський національний університет будівництва та архітектури

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ СТАБІЛІЗАЦІЄЮ ЕКОНОМІЧНОЇ АКТИВНОСТІ В УМОВАХ ОБМЕЖЕНОСТІ РЕСУРСІВ

Вступ. В складних нинішніх умовах державна економічна політика України передбачає поєднання підходів, які спираються на скорочення золотого валютних резервів, заходах тимчасового характеру, адміністративних рішеннях, поступово демонструє неспроможність стабілізувати ситуацію. В разі не знаходження відповідного дієвого інструментарію, може виникнути масштабна економічна криза, яка унеможливить підтримування Україною військових зусиль протягом тривалого періоду. Держава змушена вдатися до мобілізації суттєвої кількості ресурсів аби покращити власне фіскальне становище для продовження фінансування країною величезних військових витрат та підтримки ключових державних послуг в зруйнованій війною економіці.

Виходячи зі складних умов обмеженості власних ресурсів, система публічного управління економікою має забезпечити стабілізацію економічної активності в країні з метою наповнення державного та місцевого бюджетів, активізації підприємницької діяльності, релокації існуючого виробництва на відносно безпечні території, відбудови знищеної інфраструктури та інших питань, пов'язаних з функціонуванням ринкового середовища та підтриманням макроекономічних показників.

Постановка проблеми. Подальша фінансово-виробнича діяльність в Україні спирається на суттєву потребу збільшення податкових надходжень, а подолання дефіциту державного бюджету – на фінансування в основному за рахунок немонетарних засобів (зовнішня допомога, емісія внутрішнього боргу, з меншою залежністю від нарощування грошової маси). Підтримка стабільності державних фінансів передбачає посилення їх ефективного витрачання на невійськові потреби та постійний моніторинг використання витрат. Важливо досягти в певній перспективі низьких показників інфляції. В період мобілізаційних заходів фіскальні органи мають забезпечити можливість цінової стабілізації на основі дієвого впливу на інфляційні процеси за рахунок інструментарію, що задіяний для стимулювання залучення ресурсів приватного власника. Завдання державних органів влади зосереджується на збільшенні національних заощаджень, а не лише на використанні монетарних підходів до фінансування, що пропонується Національним банком. У поєднанні дій Національного банку з фіскальним інструментарієм має впроваджуватися гнучка система щодо посилення макроекономічної стабільності. Зазначені підходи та завдання є надзвичайно актуальними для збереження економічної стабільності, що потребує їх детального дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання відбудови України, стабілізації її економічного середовища, покращення соціогуманітарного становища, розглядалося у працях Н.Азьмук, К.Бабич, Ю.Залозної, Б. Леві,

Н. Ломоносової, О. Пищуліної та ін. науковців. Незважаючи на ґрунтовний розгляд зазначеної проблематики, питання державного управління стабілізацією економічної активності потребує додаткового дослідження.

Мета статті – аналіз підходів у системі державного управління щодо стабілізації економічної активності в умовах обмеженості ресурсів.

Виклад основного матеріалу. Виважена державна політика запобігла фінансовій кризі в Україні. Коли почалася війна, дефіцит бюджету підскочив до 5 млрддол США на місяць (проти довоєнних очікувань у 600 млн до США). Незважаючи на всі зусилля центрального банку, у липні 2022 р. у нього не було іншого вибору, як девальвувати валюту. Міжнародні донори виділили вкрай необхідні кошти. Спочатку пожертвувань було достатньо, щоб утримати витрати органів державної влади на мінімально допустимих рівнях. Але в міру того, як війна затягнулася, потреба у більших зобов'язаннях стала нагальною потребою. Сполучені Штати Америки направили 8,5 млрддол і незабаром нададуть ще 4,5 млрддол. ЄС та його країни-члени після довгих переговорів погодилися надати 5 млрд євро позик [1].

Соціологічні опитування, які спрямовані на оцінку гуманітарних наслідків війни, демонструють і економічні складники сьогоденних проблем, пов'язаних зі зменшення доходу, втратою роботи, руйнування житла чи знищення майна та інші проблеми (рис. 1).

В цілому до негативних наслідків слід віднести руйнування об'єктів, систем зберігання продуктів харчування та пошкодження сільськогосподарських угідь, погіршення стану навколишнього середовища, забруднення вод и та ґрунту шкідливими речовинами, знищення соціальних закладів [3-5].

Довоєнна ситуація, пов'язана з рівнем безробіття в Україні, демонструвала тенденцію до незначного збільшення протягом 2017-2021 рр. (рис. 2). Але

загальну економічну ситуацію погіршило суттєве зростання безробіття та безпрецедентний відтік робочої сили за межі країни.



Рис. 1. Негативні наслідки війни (серед усіх респондентів), % [2]

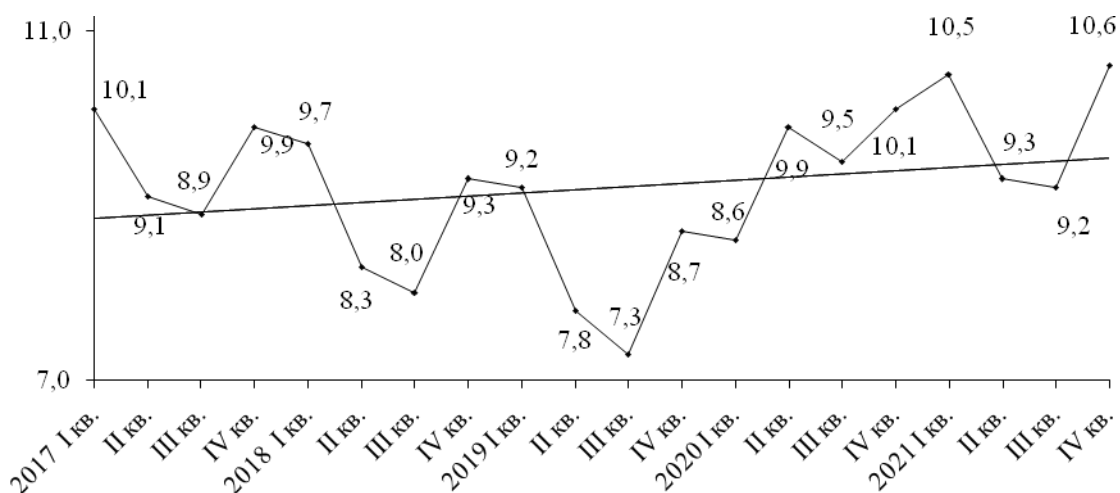


Рис. 2. Рівень безробіття населення віком 15–70 років (у % до робочої сили відповідного віку) [6]

Пристосування до життя в умовах війни стало можливим завдяки стабільності фінансової системи. Банківська система країни, яка була очищена перед війною, продовжувала працювати. Центральний банк запровадив контроль над капіталом і намагався підтримувати стабільний обмінний курс, хоча в липні 2022 р. він був змушений девальвувати гривню на 25% щодо долара. Найголовніше те, що надані фінансові ресурси підтримали Українцям допомогли зберегти валютні резерви центрального банку. Україна отримала 23 млрд дол США (12% довоєнного ВВП) бюджетної допомоги, окрім військової та гуманітарної допомоги. США вчасно надали гранти і зобов'язалися надавати наступного року 1,5 млрд доларів на місяць. Нажаль, країни-члени ЄС все ще сперечаються про те, як надати фінансову підтримку Україні наступного року [1]. Хоча пріоритетними заходами в Україні мають бути виділення та виплати донорських ресурсів, моніторинг зазначеного фінансування та інформування про нагальні потреби [7].

Кабінет Міністрів України передбачає, що наступного року буде дефіцит бюджету в розмірі 38 млрд дол, що еквівалентно 19% довоєнного ВВП. На відновлення критичної інфраструктури та житла для репатріантів потрібно приблизно 17 млрд дол. Якщо припустити, що ризики для безпеки знизяться та попит підвищиться, валовий внутрішній продукт буде зростати орієнтовно на 4-5% на рік у 2023 і 2024 роках (рис. 3).

Фіскальна політика буде орієнтуватися на пом'якшення період до кінця 2024 року. Зазначений підхід спрямований на підтримання економічної стабільності під час війни та, в комплексі з мінімізацією без пекових ризиків, матиме сприятливий характер для економічного відновлення. Інфляційні очікування матимуть тенденцію до зниження в межах 21% у 2023 році та у 2024 році досягнути рівня нижче 10%. Фінансування з міжнародних джерел дозволить покривати бюджетний дефіцит, та дозволить утримати його в межах до 12% ВВП у 2024 році. Альтернативний сценарій припускає, що

ризика безпеці можуть тривати до середини 2024 року, а ВВП зростатиме у межах 2-3% на рік у 2023 та 2024 роках[8].



Рис. 3. Динаміка реальний ВВП у 2020-2024 рр., % [8]

В той же час, слід зазначити, що економічна активність у секторах послуг протягом року поступово зростала, особливо у сфері онлайн-замовлень (рис. 4). Кількість діючих закладів харчування та їх оборот стабілізувалися, що може говорити про певне насичення ринку. В жовтні 2022 р. зменшилася кількість реєстрації нових підприємств та ФОП, що свідчить про побоювання суб'єктів підприємницької діяльності розпочинати власний бізнес в осінньо-зимовий період, враховуючи додаткові витрати на житлово-комунальні витрати та ризики, пов'язані з можливими обмеженнями таких послуг.

Досліджуючи фактори, які можуть стримувати нарощення виробництва у наступні 12 місяців, слід відзначити найсуттєвіше – зростання цін на енергоносії та сировину (рис.5). Крім того, зросте негативний вплив коливання курсу валют та недостатній споживчий попит.

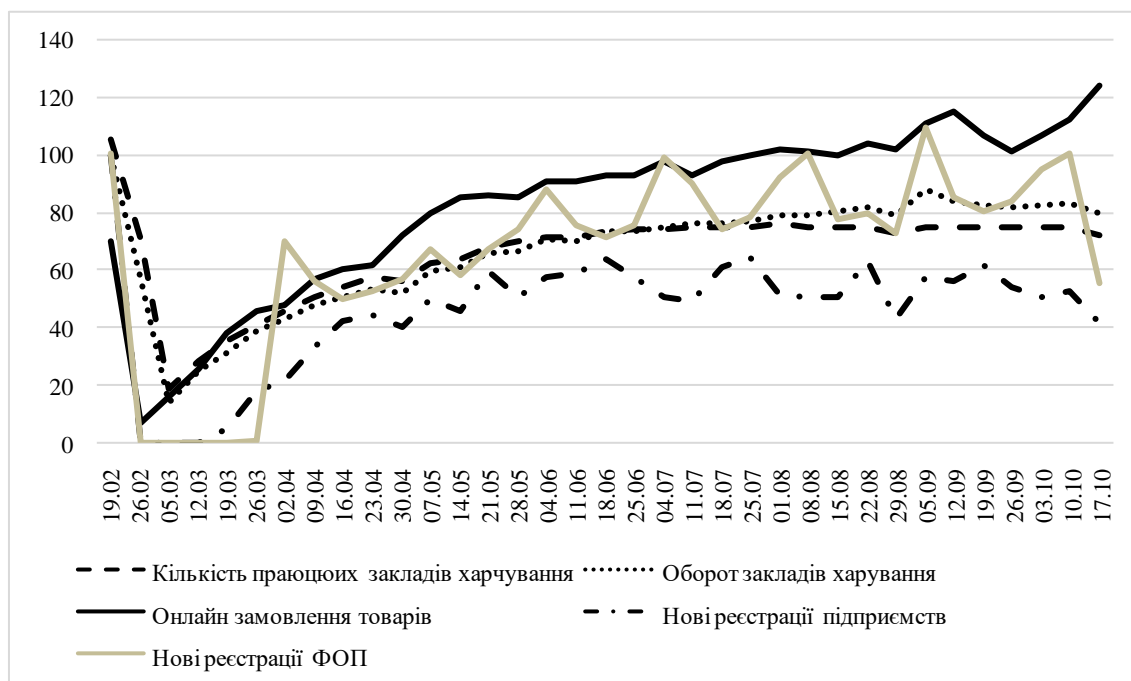


Рис. 4. Високочастотні індикатори економічної активності у секторах послуг у 2022 р., % до довоєнного рівня[8]

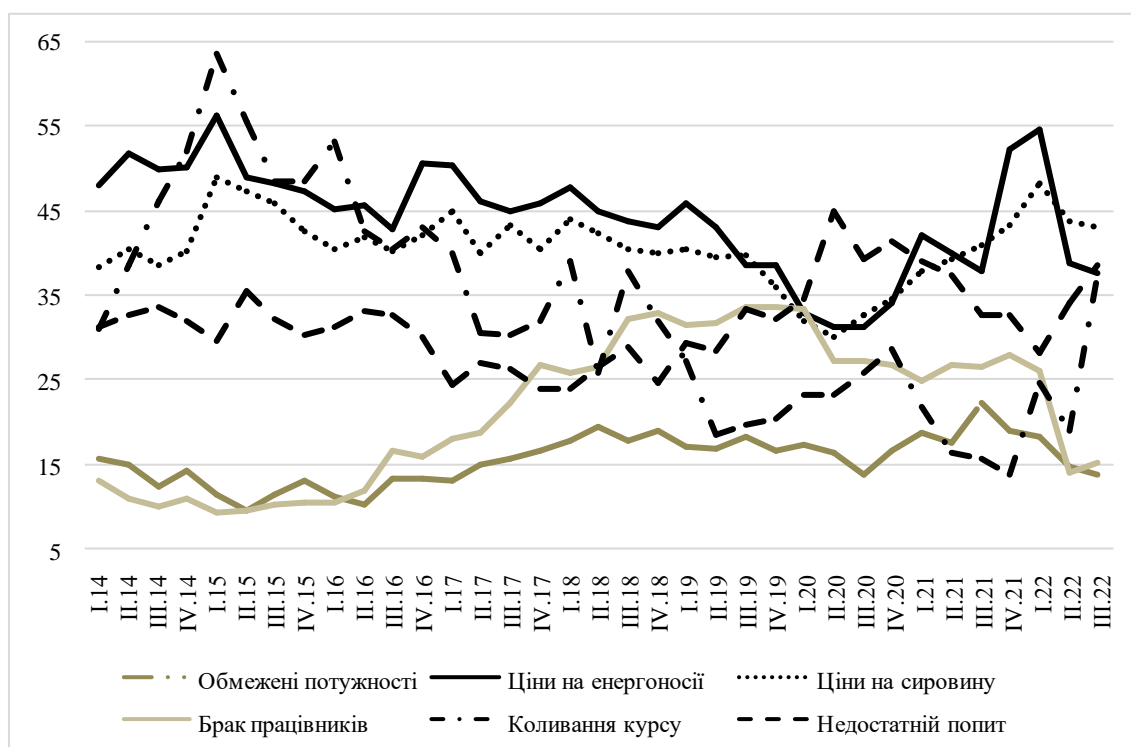


Рис. 5. Оцінка факторів, які стримуватимуть нарощення виробництва у наступні 12 місяців[8]

Зовнішні невідповідності повинні вирішуватися шляхом поєднання посиленних контрольних функцій за виведенням капіталу з країни, обмежень на імпорتنі операції і регулювання питань валютного курсу, щоб унеможливити загрози макроекономічній стабільності перед появою надмірних фіскальних потреб. У нинішній ситуації виплати зовнішнього боргу мають бути призупинені. Особливістю системи державного управління має стати як регулювання ресурсного розподілу, так і в нинішніх умовах –ширшого застосування ринкових механізмів розподілу, щоб забезпечити економічно ефективні дії, які не послаблюють ьможливості держави, не поглиблюють існуючу проблематику (корупційні прояви), непризводять до ухилення від оподаткування діяльності учасників ринкових відносин. З цією метою має бути проведена радикальна дерегуляція економічної діяльності, уникнення контролю за цінами та сприяння продуктивному перерозподілу ресурсів, адже ціллю стає виживання України. Складним викликом має відповідати особлива державна політика та посилена підтримка України з боку міжнародних інституцій.

Стабілізація економіки України базується на відновленні наповнення дохідної частини бюджету, зменшення частки люде що знаходяться за межею бідності, реконструкції та будівництві сучасної інфраструктури, державного регулювання системи захисту населення, макрофінансового управління, відтворення людського капіталу, використання державно-приватного партнерства [9], сприяння відновленню підприємницької діяльності, оптимальної грошової політики.

Висновки. Таким чином, економічна ситуація, в якій знаходиться Україна, є дуже складною і непередбачуваною. Значні людські, матеріальні та фінансові втрати спричинили різке падіння основних макроекономічних показників. Але виважене державне управління економічними процесами, зовнішня допомога, відновлення інфраструктури та стимулювання господарської діяльності

дозволять стабілізувати економіку країни та надати можливість забезпечити подальше нарощування економічної активності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ukraine's economy is defying the odds. But it needs help. The Economist, 2022. URL: <https://www.economist.com/leaders/2022/10/20/ukraines-economy-is-defying-the-odds-but-it-needs-help>.

2. Дослідження громадської думки: втрати населення від війни. InfoSapiens, 2022. URL: https://sapiens.com.ua/publications/socpol-research/214/Present_war_04_04.pdf.

3. Levy B. S. From horror to hope: recognizing and preventing the health impacts of war. New York: Oxford University Press, 2022. 304 p.

4. Ломоносова Н., Бабич К. Соціальний захист і війна в Україні. Cedos, 2022. URL: <https://cedos.org.ua/researches/soczialnyj-zahyst-i-vijna-v-ukrayini-24-lyutogo-30-kvitnya-2022/>.

5. Залознова Ю., Азьмук Н. Людський капітал України в умовах війни: втрати та здобутки. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-59>.

6. Зайнятість та безробіття населення у IV кварталі 2021 року. Державна служба статистики України, 2022. URL: <https://ukrstat.gov.ua/>.

7. Пищуліна О. Загальний огляд гуманітарної ситуації в Україні. Київ: Центр Разумкова, 2022. 13 с.

8. Інфляційний звіт, жовтень 2022 року. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2022-Q4.pdf?v.

9. Круглов В. В. Впровадження механізмів державно-приватного партнерства в інфраструктурних проектах. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія : Державне управління. 2018. Т. 29 (68). № 4. С. 68–73.

В.І.Дідик,

канд. екон. наук,

Хустський базовий медичний фаховий коледж

П.П. Тізеш,

аспірант,

Ужгородський національний університет

АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ РЕГІОНУ

Постановка проблеми. Стратегічне управління розвитком регіональної економіки стає все більш актуальним внаслідок наступних причин. По-перше, ускладнюються ринкові відносини як в межах глобальної, так й національної економіки. Одночасно відбуваються процеси інтеграції та посилення підтримки інтересів окремих економічних територіальних гравців. По-друге, посилюється напруження конкурентної боротьби за ресурси та ринки збуту. Визначальними конкурентними перевагами стає інноваційний розвиток та наявність відповідного людського потенціалу. По-третє, саме механізми стратегічного управління, його функції дозволяють забезпечити економічний розвиток регіону за принципом ефективності, що передбачає бережливе відношення до регіональних ресурсів. При цьому саме стратегічне управління регіоном може використовувати територіальні та соціальні переваги, унікальні можливості та здібності територіальної економічної й соціально-інституціональної системи.

Огляд останніх досліджень і публікацій. Актуальність проблеми стратегічного управління інноваційним підприємництвом знаходить відклик в дослідженнях вітчизняних та закордонних науковців. Група науковців пов'язує стратегічне управління, інноваційний розвиток та

конкурентоспроможність з людським потенціалом. Так, в працях Мікловди В.П та його однодумців показано значення стратегічного управління для росту продуктивності праці за умов, коли «людський потенціал знаходить практичну імплементацію в потенціалі трудовому, реалізація якого забезпечує: а) цілеспрямованість дії всієї економічної системи; б) узгодженість функціонування складових елементів економіки; в) моніторинг розвитку економіки та забезпечення її конкурентоспроможності» [1]. Кубіній Н.Ю. підтверджує важливість стратегічного управління та людського фактору для розвитку інноваційної активності на приклад Польщі, підкреслюючи, що «The human factor in modern condition is decisive in building a system of competitiveness» [2].

Управління часом як складової інноваційної діяльності та умови ефективного стратегічного управління розкрито в публікації Jeong S., & Lee S., які доводять, що «the timing of licensing is not only a policy consideration at the national level but also a key strategic consideration at the R&D entity level [3].

Разом з тим, питання методології та методики аналізу інноваційної діяльності та впливу результатів дослідження на прийняття стратегічних рішень обійдене стороною, що гальмує прийняття ефективних стратегічних рішень.

Метою даного наукового дослідження обрано обґрунтування пропозицій з вдосконалення аналізу інноваційного підприємництва як об'єкта стратегічного управління розвитком регіональної економіки.

Виклад основного матеріалу. Інноваційне підприємництво є умовою та результатом отримання конкурентних переваг, внаслідок чого роль аналізу інноваційної діяльності вимагає застосування новітніх методичних підходів. Призначення аналізу полягає в наступному:

- Виявлення стану стратегічного управління як умови формування конкурентних переваг в регіоні.

- Оцінка можливостей підвищення ефективності інноваційного підприємництва.

- Дослідження відповідності регіонального потенціалу вимогам стратегічного управління розвитком в сучасних умовах глобального світу та національних, регіональних особливостей.

- На основі аналізу виникає можливість здійснити синтез системи стратегічного управління, враховуючи, що синтез – це спосіб поєднання окремих елементів у цілісну систему.

Зміст аналізу інноваційного підприємництва як об'єкту стратегічного управління розвитком регіону полягає в наступному (рис.1):



Рис.1. Складові аналізу інноваційного підприємництва в контексті стратегічного управління (складено Тізеш П.П.).

Аналіз складається з двох частин: інституціонального аналізу стратегічного управління та економічного аналізу стану інноваційного підприємництва.

Перша складова аналізу спрямована на діагностику стратегічної мети, дослідження структури системи стратегічного управління, вивчення стратегії розвитку, її сильних та слабких сторін. Фактично на даному етапі відбувається діагностика інституту стратегічного управління, що діє в межах регіону.

Друга складова аналізу присвячена дослідженню інноваційного підприємництва й містить такі складові:

1. Встановлення економічного значення, економічної цінності інноваційного підприємництва для розвитку регіональної економіки. Для цього проводиться порівняльна характеристика динамічних трендів валового регіонального продукту та обсягів інноваційної продукції. В процесі аналізу застосовується показник співвідношення обсягів росту інноваційної продукції у порівнянні з темпами росту обсягів валового регіонального продукту (Кіп). Співставлення динамічних рядів дозволяє виявити роль інноваційного продукту, яка може мати таке значення. Якщо коефіцієнт співвідношення більше одиниці – регіон має великий інноваційний потенціал й перспективи формування стратегічних конкурентних переваг. Останні, тобто переваги, реалізуються через:

а) покращення інноваційно-інвестиційного клімату в регіоні при тому, що привабливим стає саме інноваційний бізнес;

б) формування інноваційних робочих місць, які викликають в свою чергу розвиток людського потенціалу.

За умови значення коефіцієнту співвідношення рівному одиниці можливо зробити висновок, що стратегічне управління диверсифіковане й спрямоване як на інноваційний, так й на традиційний бізнес. При значенні коефіцієнта співвідношення менше за одиницю впливає висновок про недосконалість стратегічного менеджменту та необхідність його перереформатування та системного вдосконалення.

2. Економічна ефективність інноваційного підприємництва полягає в випередженні зростання обсягів реалізованої інновацій продукції у порівнянні з витратами на інноваційну активність, що можливо оцінити за допомогою коефіцієнта ефективності інноваційного підприємництва (Кеф). Ефективність є безумовним фактором розвитку регіональної економіки та побудови радикальних конкурентних переваг, особливо у сфері інноваційної діяльності. Розрахунок даного коефіцієнта доцільно доповнити коефіцієнтом, що характеризує співвідношення обсягів реалізованої продукції підприємствами промисловості області та операційними витратами. Співставлення даних коефіцієнтів показує, якій вид діяльності, традиційний або інноваційний є більш ефективним а в якому виді діяльності більш результативне використовується ресурсна база.

3. Особливого значення набуває аналіз розвитку людського потенціалу як носія інноваційних ідей, їх генератора та імплементація в практику бізнесу регіону. Людський потенціал являє собою важливішу умову отримання регіоном конкурентних переваг, він пов'язаний з освітою, охороною здоров'я, культурою, тобто соціальними елементами системи регіональної життєдіяльності. Безумовно, людина є рушійною силою новацій, автором креативу, трансферу ідей у комерційну площину. В даному дослідженні рекомендовано оцінювати рівень розвитку людини за допомогою співставлення динаміки валового регіонального продукту та динаміки рівня продуктивності праці.

Висновки. Дослідження показало, що аналіз інноваційного підприємництва складається з двох частин: інституціонального аналізу стратегічного управління в регіоні та економічної діагностики інноваційного підприємства. Поєднання інституційної та економічної складової в аналізі являє собою наукову новизну, що обумовлює принципово новий ракурс на діагностику факторів стратегічного розвитку регіональної економіки.

Перша складова присвячена виявленню сильних та слабких аспектів стратегічного управління розвитком, дослідженню інституту стратегічного менеджменту регіональним розвитком. Саме система стратегічного управління виступає платформою прийняття рішень відносно стимулювання інноваційного підприємництва.

Друга складова аналізу присвячена економічним аспектам розвитку регіону в цілому у порівнянні з інноваційною активністю. Рекомендовано три напрямки дослідження. По-перше, порівняльна характеристика динамічних трендів валового регіонального продукту та обсягів інноваційної продукції. По-друге, вивчення співвідношення зростання обсягів реалізованої інновацій продукції у порівнянні з витратами на інноваційну активність. По-третє, вважати основним джерелом інноваційного підприємництва людський потенціал, що обумовлює можливість визначати рівень розвитку людини за допомогою співставлення динаміки валового регіонального продукту та динаміки рівня продуктивності праці.

Застосування запропонованої методики має практичне значення, яке охоплює сферу прийняття управлінських рішень регіональною владою.

В подальших дослідженнях заплановано вивчення системи стратегічного управління в регіоні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мікловда В.П., Кубиній Н.Ю., Мошак С. М. Рейтинг конкурентоспроможності України за критерієм ефективності праці. *Демографія та соціальна економіка*. 2015, № 3 (25). С.199-208 .

2. KUBINIY, Natalya; ZAVADYAK, Roman; HUDZOVATA, Liudmyla. The human factors of the national economic development: a comparative analysis of Poland and Ukraine. *Conference Proceedings Determinants Of Regional Development*, [S.l.], n. 2, p. 331-343, dec. 2021. Available at:

<<http://pes.pwsz.pila.pl/index.php/proceedings/article/view/206>>. Date accessed: 16 nov. 2022. doi: <https://doi.org/10.14595/CP/02/020>

3. Jeong S., & Lee S. Strategic timing of academic commercialism: evidence from technology transfer. *The Journal of Technology Transfer*. 2015. № 40(6), 910-931.

УДК 35

Гаплєвська А.В.,

*здобувач вищої освіти за першим (бакалаврським) рівнем
Харківський національний університет будівництва та архітектури*

ВЗАЄМОДІЯ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ З ІНСТИТУТАМИ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА

Постановка проблеми: на сьогоднішній день тема взаємин органів публічної влади з громадськістю є досить актуальною, оскільки для затвердження демократичного статусу, нашій державі потрібно зайняти певну позицію та виробити механізм взаємодії. Для того, щоб забезпечити політичну та громадську стабільність та подолати кризу у відносинах інститутів управління, необхідно надати громадськості можливість приймати участь у вирішенні та прийнятті загальнодержавних рішень.

Налагодження ефективної комунікації органів публічної влади з суспільством – завдання непросте. Розвиток та розбудова економічно успішного суспільства напряму залежить від рівня взаємодії цих двох інститутів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Безпосередньо дослідженням ролі взаємодії органів влади з суспільством займалися такі вітчизняні науковці

- Квітка С, Б.В. Чернявська, Кононенко В., Онищук І., Плющ Р., В.М. Бевзенко, Г.П. Зинченко, И.Б. Точиев, Л.Т. Шинелева, Лапшин С., Р.С. Мельник, О.Н. Євтушенко, С.В. Ботнев та інші.

Водночас, незважаючи на велику кількість досліджень, українськими науковцямище не було встановлено остаточної моделі комунікації, яка б змогла забезпечити сталий розвиток суспільства та сформувати цілісну демократію.

Метою роботи є теоретичне визначення ролі комунікації органів публічної влади з інститутами громадськості, стану та рекомендаціям щодо їх удосконалення.

Громадське суспільство – це суспільство, створене з метою захисту свої прав та інтересів, а також задоволення потреб громадян. За іншими джерелами, визначення «громадське суспільство» звучить так: своєрідний симбіоз громадських комунікацій і зв'язків, соціальних інститутів і цінностей, де індивід і громадські організації, асоціації, об'єднання, руху і цивільні інститути стають основними суб'єктами взаємодії. Важливою ланкою, для забезпечення стабільної комунікації, слугують неурядові організації.

Із розвитком децентралізації роль налагодженої системи комунікації органів влади з суспільством та їх значимість зростає ще більше. Органи публічної влади повинні скеровувати свої зусилля, щоб установити та підтримувати добрі стосунки з громадянами. Крім того, роль зв'язків з громадськістю є невід'ємної складовою діяльності органу влади і, в першу чергу, спрямовані як на формування і підтримку власного позитивного іміджу, так і усієї системи влади.

Громадянське суспільство не є конкурентом органам публічної влади, а лише є показником реальних демократичних процесів в ній. В першу чергу зворотній зв'язок потрібний для визначення суспільних проблем, які перестають перед владою, постановкою дій для вирішення конкретних задач та оцінки поточної ситуації.

Для здійснення аналізу тенденцій розвитку системи взаємодії органів публічної влади та інститутів громадського у сусідніх із Україною державах можна прискорити завдяки використанню набору важливих для оцінювання рівня розвитку громадських організацій критеріїв, які систематизовано дадуть нам необхідний результативний показник. Можна виділити наступний функціональний ланцюг, як державна політика - законодавчі норми - громадянська ініціативність - практика публічної взаємодії всіх суб'єктів державотворення.

Такий фактор, як державна політика надзвичайно необхідний для визначення норм і правил встановленим демократичним режимом. У цьому випадку «державна політика» окреслює рівень важливості комунікації між урядовими та неурядовими організаціями, по відношенню до інститутів громадського суспільства вона виступає максимально уважно та ретельно.

Взаємовідносини між інститутами громадянського суспільства та публічною адміністрацією повинні бути врегульовані наступним критерієм – законодавчими нормами, де це регулювання в Україні здійснюється на основі Конституції України, Законів України, міжнародних актів, підзаконних нормативно-правових актів, договорів, меморандумів, установчими документами інститутів громадянського суспільства. Основним нормативно-правовим актом, який декларує побудову відносин між інститутами громадянського суспільства та суб'єктами публічної адміністрації в Україні, є Національна стратегія сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2016-2020 роки.

Третій та четвертий чинник – сприяє підвищенню соціально-консолідуючої ролі громадських організацій та є сумарним ефектом взаємодії цих двох факторів.

Таким чином, при ефективній комунікації між різними соціальними групами починають формуватися взаємні бачення з приводу наступних кроків

кожної зі сторін управління. Виконання очікувань приводить до позитивної реакції, невиконання - до негативної, що позначається на конкретних процесах взаємодії.

Висновок. Отже, попри велику кількість досліджень для встановлення ефективної взаємодії органів влади і суспільства, можна вважати, що теоретична основа є ще недостатньо розкрита та потребує подальшого вивчення.

Інститути громадянського суспільства зміцнюють публічну владу, роблячи її більш наближеною до громадян. Водночас розвиток інститутів публічної влади являється необхідною умовою формування і розвитку громадянського суспільства в Україні, у якому громадяни мають більше можливостей захищати свої інтереси в різних сферах громадського життя.

Спілкування між урядовими організаціями і громадськістю - ознака демократичності держави. Діяльність зв'язків з громадськістю сприяє розвитку демократії, адже всі рішення приймаються шляхом взаємної згоди. Необхідно продовжувати нарощувати свій потенціал та стверджувати свій статус демократичної держави.

Також варто звертати увагу на європейський досвід, щодо налагодження взаємин між органами публічної влади та інститутами громадського суспільства. Було визначено, що тенденції розвитку інститутів громадського суспільства актуальні у такому функціональному ланцюжку: державна політика – законодавчі норми – громадянська ініціатива – практика публічної взаємодії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ф. В. Мальчиков, О. К. Толстанов. Роль інститутів громадянського суспільства в публічному адмініструванні. *Державне управління*. 2021. № 15. С. 93–99. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/15_2021/16.pdf.

2. Правові засади організації та здійснення публічної влади : Збірник.
Хмельницький, 2022. 416 с.
URL: https://ccu.gov.ua/sites/default/files/library/pravovi_zasady_organizaciyi_ta_zdiysnennya_publichnoyi_vlady_2022.pdf#page=107.

3. М. Токар. Практика ефективної взаємодії публічної влади і громадських організацій: європейський досвід для України. : зб. наук. пр. 2-ге вид. Львів : за заг. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Заг., доц. А. В. Ліпенц. Львів: ЛПІДУ НАДУ, 2020.
URL: https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/35962/1/ТокарМЮ_А_22.pdf.

**Секція 3 «УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ
ПІДПРИЄМСТВА»**

УДК 658.14/.17

Т.О. Тохтамиш,
канд. екон. наук, доцент
Харківський національний університет
будівництва та архітектури

**СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ РІВНЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ
ПІДПРИЄМСТВА**

Вступ

Постановка проблеми. Центральне місце у системі економічної безпеки підприємства належить її фінансовій складовій, яка виражає мету та узагальнює результати його господарської діяльності, без неї практично неможливо вирішити жодну проблему, що постає перед підприємством.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням підходів до оцінки фінансової безпеки підприємства займалися такі відомі науковці, як: Горячева К.С., Реверчук Н.Й., Кириченко О., Кім Ю., Біломістна І. І., Ковальчук А.В., Гомілко Л.П., Кракос Ю., Васильчак С.В. тощо.

Метою статті є розгляд теоретико-методичних та практичних основ підприємств фінансово-економічної безпеки підприємств, а також вивчення систем його функціонування.

Виклад основного матеріалу

Фінансова безпека підприємства – це захищеність його діяльності від негативних впливів зовнішнього середовища, а також спроможність швидко усунути різноманітні загрози або пристосуватися до існуючих умов, що не

позначаються негативно на його діяльності [1].

Головна мета фінансової безпеки підприємства полягає в гарантуванні його стабільного та максимально ефективного функціонування на даному етапі та високий потенціал розвитку в майбутньому. Між тим, її оцінка передбачає визначення рівня платоспроможності підприємства, оптимальності структури й ефективності використання його капіталу, а також встановлення рівня показників, що відображають різні аспекти його фінансово-господарської діяльності.

В складних сучасних умовах господарювання розробка методів оцінки фінансової безпеки підприємства має важливе методологічне значення, що пояснюється необхідністю майже щоденного моніторингу фінансового стану підприємства і завдяки цьому – підтримці в ринкових конкурентних умовах його належного рівня. Тому важливим елементом управління фінансовою безпекою підприємства стає об'єктивне і своєчасне визначення її рівня. Визначення даного показника дозволить своєчасно виявити прогалини у фінансовому стані та виправити їх без загрози втрати фінансової стійкості та платоспроможності.

Методи оцінки фінансової безпеки підприємства, зокрема їх вибір у кожному окремому випадку залежать від конкретного змісту, який вкладається в саме поняття «фінансова безпека підприємства».

Якщо на рівні держави методи оцінки фінансової безпеки вже розроблені [2], то на рівні підприємства вони залишаються дискусійними. Це, насамперед, стосується вибору критеріїв оцінки фінансової безпеки підприємства, системи показників, що її характеризують, і методичних підходів до визначення рівня фінансової безпеки.

Наведемо класифікацію підходів до визначення рівня фінансової безпеки підприємства, розділивши їх на три групи:

– ті, що пропонують оцінювати рівень фінансової безпеки як складової економічної безпеки підприємства;

– ті, що пропонують оцінювати рівень фінансової безпеки на основі визначення загального стану фінансової діяльності підприємства;

– ті, що пропонують визначати інтегральний показник фінансової безпеки підприємства.

У методиках першої групи фінансова безпека підприємства розглядається як складова економічної безпеки підприємства і визначається на основі розрахунку фінансових коефіцієнтів.

Залежно від значень оціночних показників виділяють п'ять зон фінансової стійкості, що відповідає п'яти рівням фінансової безпеки:

- абсолютна фінансова стійкість та абсолютна безпека (підприємству повністю достатньо власних оборотних коштів для функціонування);

- нормальна фінансова стійкість та нормальний рівень безпеки (підприємство використовує практично лише власні оборотні кошти для формування запасів та забезпечення витрат);

- нестійке фінансове становище та нестабільний рівень безпеки (підприємству недостатньо власних оборотних коштів і воно має потребу у використанні середньострокових та довгострокових позикових коштів);

- критичний фінансовий стан та критичний рівень безпеки (підприємство для фінансування своєї діяльності використовує крім середньострокових та довгострокових кредитів ще й короткострокові позики);

- кризовий фінансовий стан та кризовий рівень безпеки (підприємство не в змозі забезпечити фінансування своєї діяльності ані власними, ані запозиченими коштами, тобто підприємство знаходиться на межі банкрутства) [3].

Варто відзначити, що оцінка рівня фінансової складової економічної безпеки підприємства на основі аналізу його фінансової стійкості не дає

повного уявлення про загальний рівень досліджуваного стану фінансової безпеки. Це пов'язано з тим, що крім оборотних коштів, у фінансовій діяльності підприємства задіяні ще й власний основний капітал, прибуток, інвестиції.

Індикаторний підхід характеризується порівнянням фактичних значень показників фінансової безпеки з пороговими значеннями індикаторів її рівня [4; 5; 6].

Порогові значення індикаторів фінансової безпеки – це граничні величини, недотримання яких призводить до формування негативних тенденцій (виникнення загроз) у сфері фінансової безпеки. За такого підходу найвищий рівень фінансової безпеки підприємства досягається за умови, що уся сукупність індикаторів знаходиться в межах порогових значень, а порогове значення кожного з індикаторів досягається не за рахунок інших. Показники (індикатори) фінансової безпеки підприємства, з одного боку, повинні входити до складу системи показників, які характеризують умовну структуру фінансової безпеки підприємства у складі вищенаведених функціональних складових (підсистем); з іншого, – індикатори фінансової безпеки підприємства мають бути водночас показниками системи індикаторів, що характеризують стан фінансової діяльності підприємства, тобто входити до її складу, оскільки відображають певний стан цієї безпеки і повністю базуються на показниках фінансової діяльності.

Із системи показників, що характеризують стан фінансової діяльності підприємства, слід вибрати ті, які відповідають таким вимогам:

- є простими для розрахунку і для розуміння. Відповідно до цього значення показників через спеціально побудовані математичні формули мають змінюватися від 0 (відсутність фінансової безпеки) до 1 (найвищий рівень фінансової безпеки);

- є суттєвими і значущими; базуються на чинній бухгалтерській та статистичній звітності, а також на оперативному (внутрішньо-системному, внутрішньо-корпоративному) обліку, якщо він є;

- є оперативними для відповідного реагування на стан фінансової безпеки;

- характеризують якісний та кількісний стан фінансової безпеки у статистиці і динаміці;

- повністю і комплексно охоплюють всі сторони фінансової діяльності підприємства, адекватно відображають фінансову діяльність підприємства в комплексі;

- характеризують достатню глибину і широту ретроспективи стану фінансової безпеки на основі постійного моніторингу.

Індикаторний підхід слід застосовувати для кожної функціональної складової фінансової безпеки, а потім експертним шляхом визначати інтегральний показник. До функціональної структури фінансової діяльності і відповідно фінансової безпеки підприємства відносяться такі [7]:

- бюджетна – взаємовідносини з бюджетом (податки і збори до бюджетів, при наявності – бюджетні кредити або бюджетне фінансування);

- грошово-кредитна – кредити під операційну діяльність, виплата заробітної плати працівникам, розрахунки з постачальниками і отримання грошових коштів від покупців продукції і послуг;

- валютна – при здійсненні експортно-імпортних операцій (купівля і продаж валюти, кредити в іноземній валюті, розрахунки з іноземними споживачами і постачальниками продукції та послуг у валюті);

- банківська – взаємовідносини підприємства з банками по кредитах і депозитах;

- інвестиційна – капітальні вкладення у розвиток підприємства, у тому числі за рахунок довгострокових кредитів;

- фондова – випуск підприємством власних акцій і купівля акцій інших підприємств,

- страхова – страхування майна підприємства або результатів його діяльності, безпечної праці і збереження здоров'я працівників.

На нашу думку, оцінка фінансової безпеки підприємства не може зводитись до простого аналізу фінансового стану підприємств, адже виходячи із особливостей даної економічної категорії, оцінка її рівня потребує особливих підходів та методів. Зокрема, визначення стану фінансової безпеки підприємства потребує застосування індикаторного методу, що дасть можливість ґрунтовно підійти до розробки ефективної системи заходів щодо нейтралізації впливів окремих факторів на фінансову безпеку та дозволить забезпечити підвищення її рівня.

Запропонована методика зводиться до аналізу фінансового стану підприємства та не містить будь-яких рекомендації стосовно визначення нормативних діапазонів рівнів фінансової безпеки підприємства, що може призвести до неадекватних управлінських рішень у сфері фінансової безпеки.

Висновки

Аналіз методичних підходів до оцінки рівня фінансової безпеки підприємства свідчить, що їм притаманні певні недоліки, а саме: оцінка рівня фінансової безпеки підприємства на основі аналізу динаміки одного або декількох індикаторів є неефективною, оскільки не враховує системний характер фінансової безпеки, при оцінці рівня фінансової безпеки підприємства перевагу слід віддавати застосуванню інтегрального показника безпеки, котрий отримано на основі використання багатомірних статистичних методів; у значній частині методів не враховується взаємозв'язок фінансової безпеки із загрозами. Важливо оцінювати у кількісному плані саме взаємозв'язки як між інтегральним рівнем фінансової безпеки підприємства, так і між загрозами фінансовій безпеці; у аналізованих підходах до оцінки рівня фінансової безпеки

підприємства основну увагу науковці приділяють поточній і ретроспективній оцінкам рівня безпеки, при цьому не зупиняючи свої уваги на прогнозних оцінках на майбутнє.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Реверчук Н.Й. Управління економічною безпекою підприємницьких структур: монографія . Львів: ЛБІ НБУ, 2006. 195 с.
2. Гомілко Л.П. Оцінка фінансової безпеки підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. *Економічні науки*. 2006. № 4. Т. 2. С. 46–49.
3. Горячева К.С. Фінансова безпека підприємства. Сутність та місце в системі економічної безпеки. *Економіст*. 2003. № 8. С. 65-67.
4. Ареф'єва О.В. Економічні основи формування фінансової складової економічної безпеки. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 1. С. 98 – 103.
5. Горячева К.С. Інформаційно-аналітичне забезпечення фінансової безпеки підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 9. С. 56-68.
6. Кракос Ю. Подход к оценке уровня финансовой составляющей экономической безопасности предприятия. *Економіка. Фінанси. Право*. 2006. № 12. С. 7-18.
7. Донець Л.І. Економічна безпека підприємства. К.: Центр учб. літ., 2008. 240 с.
8. Александров И.А. Оцінка фінансової безпеки підприємства. *Наукові праці Донецького державного технічного університету*. 2019. № 46. С. 12-19.
9. Кириченко О.А. Вдосконалення управління фінансовою безпекою підприємств в умовах фінансової кризи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2009. № 10. С. 22-26.

10. Васильчак С. В. Управління фінансовою безпекою підприємства. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України*. 2011. Вип. 21.18. С. 149–153.
11. Васильців Т. Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізм зміцнення : монографія. Львів : Арал, 2008. 384 с.
12. Вишнівська Б. Методи мінімізації фінансових ризиків. *Економіст*. 2007. № 6. С. 58–59.
13. Податковий кодекс України від 2 грудня 2010 року № 2755-VI. URL: <http://www.rada.gov.ua>.
14. Шкляєва О. Г. Бенчмаркінг як маркетингова технологія управління конкурентоспроможністю підприємства URL : http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Vmnef/2012_1_2/56.pdf.
15. Череп О. Г., Урусова З. П., Урусов А. А. Управління фінансово-економічною безпекою підприємств в Україні. *Вісник ЖДТУ. Економічні науки*. 2012. № 3 (61). С. 328-330.

УДК 658

В. В. Сергєєва,

*здобувач вищої освіти за першим (бакалаврським) рівнем
Харківський національний університет будівництва та архітектури*

ДІАГНОСТИКА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ

Стаття присвячена вирішенню проблем зі забезпеченням економічної безпеки підприємств у стратегічній взаємодії із суб'єктами зовнішнього середовища з урахуванням загроз та можливостей, що надаються зовнішнім середовищем. Проведено класифікацію та аналіз існуючих методик діагностики

рівня економічної безпеки підприємства. Розкрито сутність економічної безпеки підприємства.

Ключові слова: економічна безпека, оцінка поточної, тактичної та стратегічної безпеки, потенціал розвитку підприємства.

Diagnostics of economic security of the enterprise and its improvement

The article is devoted to solving the problems of ensuring the economic security of enterprises in strategic interaction with the subjects of the external environment, taking into account the threats and opportunities provided by the external environment. The classification and analysis of existing methods of diagnosing the level of economic security of the enterprise was carried out. The essence of economic security of the enterprise is revealed.

Key words: economic security, assessment of current, tactical and strategic security, potential for enterprise development.

Постановка проблеми. Становлення ринкових відносин в Україні та посилення конкуренції у всіх сферах господарської діяльності національного та світового ринків значно загострили проблему забезпечення необхідного рівня економічної безпеки суб'єктів господарювання. Економічна безпека являє собою універсальну категорію, що відбиває захищеність суб'єктів соціально-економічних відношень на всіх рівнях, починаючи з держави і закінчуючи кожним її громадянином.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблем економічної безпеки суб'єктів різних рівнів управління економікою присвячено публікації багатьох учених в Україні. Вагомий внесок у формування теоретико-методологічної бази економічної безпеки підприємств внесли О.В. Ареф'єва, М.Г. Білопольський, Ф.І. Євдокімов, М.М. Єрмошенко тощо. Взагалі економічна безпека підприємства є складною та неоднозначною категорією.

Мета роботи. Формування ефективного методичного підходу діагностики рівня економічної безпеки підприємства, що сприяло б визначенню та

своєчасному вирішенню проблем на шляху успішного функціонування вітчизняних суб'єктів господарювання та їх інноваційного розвитку.

Викладення основного матеріалу дослідження. За його словами, І.А. Вільна, економічна безпека підприємства – це позиція щодо найбільш ефективного використання ресурсів для запобігання загрозам і забезпечення стабільної роботи підприємства зараз і в майбутньому [Зс.219]. Т. Г. Васильців пропонує таке визначення: економічна безпека підприємства – це захищеність його діяльності від несприятливих впливів зовнішнього середовища, а також своєчасне усунення різноманітних загроз, що негативно впливають на його діяльність, або адаптація до існуючих умов. [2, С. 74]. Джерелами негативного впливу на економічну безпеку можуть бути:

1) Свідомі чи несвідомі дії окремих посадових осіб і суб'єктів господарювання (органів державної влади, міжнародних організацій, підприємств (організацій) – конкурентів;

2) Збіг об'єктивних та суб'єктивних обставин. Об'єктивними вважаються такі негативні впливи, які виникають не з волі конкретного підприємства. Суб'єктивні впливи мають місце внаслідок неефективної роботи підприємства в цілому або окремих його працівників.

Загальний рівень економічної безпеки підприємства визначається його поточним, тактичним і стратегічним рівнем безпеки. Під поточною безпекою підприємства слід розуміти відсутність загроз, що призводять до знищення підприємства як суб'єкта господарських відносин. Таким чином, діагностика поточного рівня безпеки повинна складатися з виявлення ознак банкрутства, аналізу платоспроможності та фінансово-економічного стану підприємства.

Тактична економічна безпека характеризує здатність підприємства до відтворення у процесі виробничо-господарської діяльності.

Ця складова безпеки визначається ефективністю використання ресурсів за всіма функціональними складовими основної діяльності суб'єкта господарювання, а також раціональністю організації комерційної діяльності.

Стратегічна економічна безпека визначає здатність підприємства до подальшого успішного розвитку, характеризує його конкурентоспроможність та економічний потенціал, тобто наявність ринкових можливостей та ресурсів у розпорядженні підприємства. [3]

Цей підхід дозволяє отримати об'єктивну та адекватну оцінку економічної безпеки підприємства, визначити основні напрямки підвищення економічної стійкості, необхідність та напрямки подальшого інноваційного розвитку.

Висновки. Ефективність діяльності підприємства та його виживання, особливо в нестабільних умовах перехідної економіки, часто залежить від системи економічної безпеки. Управління економічною безпекою підприємства рекомендовано здійснювати з урахуванням впливу економічних конфліктів на різних етапах виробничого процесу. Під економічною безпекою підприємство розуміє ситуацію ефективного використання своїх ресурсів, що дозволяє запобігти внутрішнім і зовнішнім загрозам, забезпечити його сталий розвиток відповідно до обраної місії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бланк І.А. Управління фінансовою безпекою підприємства. К.: Ельга, Ніка-Центр, 2009. 784 с.
2. Васильців Т.Г. Економічна безпека України: стратегія та механізми зміцнення: [монографія] / Т.Г. Васильців. Львів: Арал, 2008. 384 с
3. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. С. Ф. Покропівного. К. : КНЕУ 2003. 608 с.
4. Нусінова О.В., Міщук Є.В. Експрес-діагностика економічної кризи підприємства: Монографія. Кривий Ріг: Вид. ФОП Чернявський Д.О., 2011. 220с.

5. Кубиний Н.Ю. ФИЛОСОФСКИЙ БЕКГРОУНД ВЕРОЯТНОСТИ КАК КАТЕГОРИИ ИНТЕНЦИАЛЬНОЙ НАНО-ЭКОНОМИКИ. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка*. 2021. Випуск 1(57). С.48-53.

ПІСЛЯМОВА

Випуск збірника наукових праць «Управлінська діяльність: досвід, тенденції, перспективи» був ініційований колективом кафедри менеджменту та публічного адміністрування Харківського національного університету будівництва та архітектури. Редакційна колегія висловлює щиру подяку всім учасникам за співробітництво. Окрему подяку за плідну співпрацю висловлюємо науковцям і студентам Інституту проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України, Львівському державному університету внутрішніх справ, Одеській національній академії харчових технологій.

Протягом тридцяти років колектив кафедри готував до публікації колективні монографії, збірники наукових статей, тези науково-практичних конференцій, що розкривали сутність актуальних питань сучасного управління.

Дослідження, що були опубліковані, мали фундаментальний характер, так як базувалися на широкому аналізі матеріалів, містили багато нових, оригінальних ідей та практичних рекомендацій.

Нажаль, колектив кафедри повинен повідомити, що у зв'язку з реорганізацією Харківського національного університету будівництва та архітектури шляхом його приєднання до Харківського національного університету міського господарства імені О.М. Бекетова, випуск тез конференцій, збірників наукових праць та колективних монографій в існуючому на теперішній час форматі під егідою кафедри менеджменту та публічного адміністрування ХНУБА в майбутньому здійснюватися не буде.

Але співробітники кафедри хочуть запевнити викладачів, аспірантів, здобувачів вищої освіти, керівників організацій та всіх професійно зацікавлених осіб, хто працював з нами протягом багатьох років та буде мати бажання працювати й надалі, що ми обов'язково продовжимо наукову та видавничу діяльність.

До зустрічі у новому форматі співпраці!

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

**УПРАВЛІНСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ:
ДОСВІД, ТЕНДЕНЦІЇ, ПЕРСПЕКТИВИ**

Збірник наукових праць

Мови: українська, англійська

Редактор: Г.В.Криворучко

Відповідальність за надану інформацію несе (несуть) автор(и) статей

План 2022 р.

Підп. до друку 05.12.2022р. Формат 60×84 1/16. Папір офсетний.

Riso-друк. Гарнітура Times New Roman. Ум.-друк. арк.

Тираж 100 прим. Зам. № . Безкоштовно.

ХНУБА, 61002, Харків, вул. Сумська, 40

Підготовлено та надруковано РВВ
Харківського національного університету
будівництва та архітектури

