

Міністерство освіти і науки України
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (м. Дніпро, Україна)
Запорізька державна інженерна академія (м. Запоріжжя, Україна)
Інститут економіки імені Паата Гугушвілі
Тбіліського державного університету імені Іване Джавахішвілі (м. Тбілісі, Грузія)
Інтегральний університет Лакхнау (м. Лакхнау, Індія)
Університет прикладних наук (м. Міттвайда, Німеччина)
Університет професора доктора Асена Златарова (м. Бургас, Болгарія)
Мерія м. Громадка (Польща)

ЕКОНОМІКА І МЕНЕДЖМЕНТ 2021:
ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ
ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Збірник наукових праць
Міжнародної науково-практичної конференції
(Дніпро, 8–9 квітня 2021 р.)

У восьми томах

Том 5. Стратегічний розвиток підприємств
в нових економічних умовах

Дніпро
Видавець Біла К. О.
2021

УДК 336
Е 45

*Затверджено на засіданні вченої ради факультету економіки
Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара*

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ

Дробахін О. О. – д-р фіз.-мат. наук, проф., в. о. ректора Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара, *голова оргкомітету*;

Гринько Т. В. – д-р екон. наук, проф., декан факультету економіки Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара;

Демура А. Л. – канд. тех. наук, заступник директора департаменту освіти і науки Дніпропетровської обласної державної адміністрації;

Іванов Р. В. – канд. фіз.-мат. наук, доц., зав. кафедри економічної кібернетики Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара;

Коваленко О. В. – д-р екон. наук, проф., зав. кафедри економіки підприємства Запорізької державної інженерної академії;

Олійник Т. І. – канд. екон. наук, зав. кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара.

Абесадзе Р. Б. – д-р екон. наук, проф., директор Інституту економіки імені Паата Гугушвілі Тбіліського державного університету імені Іване Джавахішвілі;

Аміт Кумар Гоель – доц., доц. кафедри комерції та управління бізнесом Інтегрального університету Лакхнау;

Серджо Велеско – д-р екон. наук, проф. міжнародного менеджменту факультету економіки університету прикладних наук у місті Міттвайда;

Дімітров Іван – д-р екон. наук, проф., проф. кафедри економіки та управління університету професора доктора Асена Златарова;

Даріуш Павліцин – мер міста Громадка (Польща);

Величко Л. А. – канд. наук з держ. упр., доц. кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара;

Гвініашвілі Т. З. – канд. екон. наук, доц. кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара;

Павлов Р. А. – канд. екон. наук, доц., доц. кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара.

Е 45 Економіка і менеджмент 2021: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку : зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф., 8–9 квіт. 2021 р. : у 8 т. – Дніпро : Видавець Біла К. О., 2021.

ISBN 978-617-645-441-0

Т. 5 : Стратегічний розвиток підприємств в нових економічних умовах. – 2021. – 124 с.

ISBN 978-617-645-446-5

У збірнику надруковано наукові праці Міжнародної науково-практичної конференції, яка відбулася 8–9 квітня 2021 року в Дніпровському національному університеті імені Олеся Гончара.

Для студентів, аспірантів, викладачів ВНЗів та наукових закладів.

УДК 336

ISBN 978-617-645-441-0

ISBN 978-617-645-446-5 (Т. 5)

© Авторський колектив, 2021

**Dimitrov I., Doctor of Science, Professor of the Department
of Economics and Management**

«Prof. D-r. Assen Zlatarov» University

**THE ORETICAL FUNDAMENTALS OF ENTERPRISE COMPETITIVE
STRATEGY FORMATION**

Any business entity that operates in a particular industry has a competitive business management strategy. This strategy can be developed both on a planned basis and by spontaneous emergence in the process of innovation activities of various functional units [2].

When solving their own tasks, each division of the business entity must apply the approaches dictated by its professional specifics.

Competitive strategy reflects the image of the future to which the business entity should aspire. It can be described in words, presented in the form of a model, and then formulate ways to achieve the desired state of the business entity in its various aspects. It is manifested in strategic management and specific strategic development plans. Strategic management involves the choice of several alternative ways to achieve the goal.

The attention paid to the strategic planning of economic entities is based on the assumption that carefully formulated strategies bring significant economic effect.

A competition strategy is a set of specific steps and approaches that an entity takes or intends to take in order to compete successfully in the industry.

The marketing meaning of competitive strategies is that they help to improve or maintain the entity's position in the market relative to competitors.

According to Michael Porter, "a competitive strategy is to be different from others. This means consciously choosing another set of measures to provide unique value.

The essence of the strategy lies in its measures: in the decision to implement them differently or in the decision to implement other measures in relation to competitors. Otherwise, the strategy turns into a non-competitive advertising slogan.

The main methods of competition in modern conditions are:

- price: characterized by the fact that in the competitive struggle for consumers and the conquest of the market is mainly used such a technique as lower prices;
- non-price: it is currently the main market mechanism in all developed countries of the world.
- their essence is to improve the quality of manufactured goods, improve both pre-sale and after-sales service;
- unfair methods of competition: to some extent are neighbors of the above methods, but are subject to both public condemnation and criminal prosecution. These include: industrial espionage and counterintelligence, counterfeiting of competitors, use of trademarks, direct deception of consumers, "lure" of specialists of competing organizations with higher

salaries, bribery of officials (corruption), fraud with reporting of the business entity in order to conceal profits from taxation [1].

The type of chosen competitive strategy depends on the position of the entity in the market and the nature of its actions. Possible strategies for achieving and maintaining the competitive advantage of the enterprise in the market are presented in table 1.

Table 1. The main types of competitive strategies

<i>Market position</i>	<i>Precautionary strategies</i>	<i>Passive strategies</i>
Market leaders	Market capture	Capture
	Market protection	Market blocking
Persecutors of market leaders	Attack	Passing the course
	Breakthrough	surrounding
Avoid direct competition	Concentration of beneficial forces in areas	Saving positions
		Bypass

The study showed that the strategy of the entity should be fully consistent with its position in the market, and should be focused on the direction in which the entity achieves the best results, and focus on its competitive strengths and capabilities.

References:

1. Нешиной А., Сухорев О. Конкурентоспособность и условия воспроизводства. *Экономист*. 2010. №3. С.3-12.
2. Tetyana Grynko, Tetyana Gviniashvili. Organisational and economic mechanism of business entities' innovative development management. *Економічний часопис-XXI*, 2017. № 165 (5-6). С. 80-83.

Авєйніков Д. С., канд. екон. наук Остапенко Т. М.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

БЮДЖЕТУВАННЯ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР ТА ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ

В умовах ринкової невизначеності, що породжена карантинними обмеженнями в різних сферах, вкрай необхідно розглядати усі можливі варіанти вирішення проблемних питань, в тому числі прогнозувати майбутнє, передбачати можливі зміни умов діяльності за допомогою випереджаючого планування та контролю, тобто з допомогою системи бюджетування.

Система бюджетування може охоплювати все підприємство, а може охоплювати лише окремі виконувані підприємством функції – виробничу, збутову, управлінську. Бюджетування передбачає забезпечення підприємства необхідними фінансовими ресурсами. Успіх операційної діяльності, яка передбачає виробництво, продаж

продукції, обслуговування споживачів, що є предметом діяльності, може забезпечуватися не лише ростом товарообороту, кількістю клієнтів, наявними каналами продажу, рекламними заходами, ціновою політикою, а й використанням такого інструменту управління як бюджетування, що є методом фінансового планування.

Бюджет операційної діяльності – це детальний помісячний перелік витрат та доходів за центрами відповідальності, в т. ч. тих доходів та витрат, що потребують грошових виплат. Бюджети складаються керівниками центрів відповідальності, разом з бухгалтерським супроводом відповідальних осіб, та переважно з використанням методу «знизу до гори» [1]. Бюджетне планування дозволяє здійснити режим економії фінансових ресурсів підприємства. Торговельні підприємства, що регіонально розосереджують свою діяльність, функціонують на оптових чи роздрібних об'єктах, функціонують реально чи в онлайн мережі, складають бюджети закупівель, вкладень, руху грошових коштів. Виробничі підприємства, крім вище вказаних, складають бюджети виробництва всіх видів продукції (груп продукції), бюджети загально-виробничих витрат. Підприємство самостійно обирає види бюджетів (з фінансової, операційної, інвестиційної діяльності) та структуру бюджетів. Фінансовий бюджет показує надходження і витрати коштів у процесі виконання певних видів фінансово-господарської діяльності підприємства.

На основі розроблених бюджетів, здійснюється узгодження різних видів діяльності підприємства. На початку поточного періоду бюджет є планом, що дає розуміння щодо показників продажу, витрат тощо у наступному періоді. На кінець поточного періоду бюджет являє собою показник, що дає розуміння та можливість порівнювати результати та коригувати свої подальші дії.

Бюджет формується у вартісних та кількісних величинах і визначає потребу підприємства в необхідних ресурсах для отримання прогнозованих доходів [2]. Бюджет є планом на короткий період часу (на майбутні квартали, з діленням їх по місяцям).

В системі операційних бюджетів, визначальними є бюджети витрат (матеріальних витрат, прямих витрат, адміністративних витрат, витрат на збут, загально-виробничих витрат і т.п.), що пояснюється значимістю витрат. «Витрати є головним чинником формування вартості створюваних підприємством продуктів (продукції, товарів, робіт, послуг) та породжують через їх порівняння з доходами за різними видами діяльності, отримання певної величини фінансового результату підприємства (позитивного чи негативного)» [3].

Бюджет матеріальних витрат розробляється на підставі норм витрачання матеріалів, планових показників виробництва.

Бюджет загально-виробничих витрат також базується на планових показниках виробництва та діючих орендних договорах, застосовуваних методах амортизації, застосовуваних нормативах змінних загально-виробничих витрат, на цінах на

матеріали протягом бюджетного року. Бюджет загальновиробничих витрат розбивається на два розділи (щодо постійних та змінних витрат). Непрямі (постійні та змінні) загальновиробничі витрати відшкодовуються за наслідками збуту [4].

Бюджет адміністративних витрат стосується управлінських функцій щодо підприємства в цілому. Він включає зарплату апарату управління підприємством, ЕСВ, амортизаційні відрахування за прямолінійним методом, канцелярські витрати, витрати на підтримання адміністративних приміщень у належному санітарному стані і т.п. Бюджет адміністративних витрат переважно є незмінним, що полегшує його складання.

Бюджети витрат складаються на основі бюджету продажів, який є різновидом операційних бюджетів та містить очікувані доходи від продажу продукції чи інших благ матеріального та нематеріального характеру.

Впровадження бюджетування у діяльність бізнес-структур різних сфер та виробничих підприємств дає змогу наперед визначити потребу в ресурсах, оптимізувати рух грошей, здійснити оцінку результатів діяльності за рік, унеможливує виникнення непродуктивних витрат.

Список використаних джерел:

1. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством : навч. посібник. Вид. 2-ге, виправл. і доп. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 504 с. URL: <https://library.if.ua/book/60/4276.html/>
2. Кривенко Т. Процес бюджетування на підприємстві. *Будівельна бухгалтерія*. 2010. № 15. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/sbuh/2010/august/issue-15/article-98308.html>.
3. Остапенко Т. М. Класифікація витрат підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2013. Вип. 1 (8). С. 238–246. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2013/13otmkvp.pdf>.
4. Остапенко Т. М. Інтерпретація прямих та непрямих витрат для цілей калькулювання. *Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки*. 2013. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2013_2_61/

Канд. екон. наук Адонін С. В., Калашнікова Ю. М.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ

У сучасних ринкових умовах функціонує безліч організацій, частина з яких є лідерами ринку, інші розпадаються, не витримавши конкуренції. Саме конкуренція змушує організації боротися за право існування на ринку. Успіх організації залежить від безлічі факторів і, в тому числі, від роботи та націленості персоналу на отримання позитивного результату. Це, в першу чергу, досягається завдяки добре сформованій корпоративній культурі підприємства.

Багато авторів [1-4] справедливо стверджують, що корпоративна культура

підприємства є найважливішою умовою зміцнення конкурентних позицій, сприяє його успішної діяльності в довгостроковій перспективі, підкреслює компетентність менеджменту, сприяє підвищенню продуктивності праці. Однак формування корпоративної культури являє собою складний і тривалий процес, що складається з створення фірмового стилю, визначення соціально-значущої ролі організації, її індивідуальності та ідентичності.

Ключем до успішної діяльності підприємства є наявність корпоративної культури, заснованої на міцному і широко поширеному наборі переконань, які підтримуються стратегією і структурою. Коли на підприємстві сильна корпоративна культура, відбуваються три речі: співробітники знають, як вище керівництво хоче, щоб вони реагували на будь-яку ситуацію, співробітники знають, що їх цінують і вони займають важливе місце на підприємстві; співробітники знають, що вони будуть винагороджені за демонстрацію цінностей підприємства [2].

Корпоративна культура підприємства визначає правильний спосіб поведінки всередині організації. Ця культура складається із загальних переконань і цінностей, які потім поширюються і зміцнюються різними методами, що в кінцевому підсумку формує сприйняття, поведінку і розуміння співробітників.

Сильна корпоративна культура є спільним знаменником серед найуспішніших компаній. У всіх є консенсус щодо культурних пріоритетів, і ці цінності зосереджені на всьому трудовому колективі підприємства [4].

Неефективна корпоративна культура може зруйнувати підприємство і її систему менеджменту. Відсторонені співробітники, висока плинність кадрів, погані відносини з клієнтами і низький прибуток – приклади того, як неправильна корпоративна культура може негативно вплинути на прибуток.

Корпоративна культура відноситься до переконань і поведінки, які визначають, як співробітники і керівництво підприємства взаємодіють і обробляють зовнішні бізнес-операції. Корпоративна культура підприємства відображається в дрес-коді, розпорядку робочого часу, облаштуванні робочих місць, логотипі, слогані, системі мотивації працівників, внутрішньому розпорядку, і у всіх інших аспектах діяльності.

Корпоративна культура дуже важлива для роботодавців, тому що працівники, які відповідають корпоративній культурі, швидше за все, будуть не тільки щасливіші, але і більш продуктивними. Таким чином, роботодавці можуть підвищити продуктивність і утримувати найкращих співробітників завдяки сильній корпоративній культурі [3].

Особливого розвитку корпоративна культура набула у великих компаніях. Протягом останніх десятиліть у розвинених країнах концепція корпоративної культури активно розвивається. Значення корпоративної культури в сучасному бізнесі складно переоцінити. Дедалі частіше підприємства інвестують в розвиток корпоративної культури.

Можна виділити переваги, які отримує підприємство при формування сильної корпоративної культури: стимулювання зацікавленості працівників у результатах роботи підприємства, зменшення плинності кадрів, підвищення продуктивності праці, підвищення мотивації праці персоналу та ефективності діяльності підприємства.

Як бачимо, корпоративна культура підприємства приносить досить багато користі для підприємства. Тому підприємствам однозначно необхідно направляти інвестиції в розвиток корпоративної культури. Це у свою чергу принесе користь як самому підприємству, так і безпосередньо працівникам.

Таким чином, в сучасних умовах господарювання на перший план виходить корпоративна культура підприємства. Саме корпоративна культура підприємства здатна позитивно вплинути на результати роботи працівників та забезпечити високі й стабільні результати підприємства. Сучасні керівники розглядають корпоративну культуру як потужний стратегічний інструмент, внаслідок того, що корпоративна культура може бути одним з важелів підвищення здорової конкуренції організації, який в свою чергу дозволяє мобілізувати ініціативу співробітників, забезпечити продуктивну взаємодію, а також орієнтувати всі підрозділи та окремі особи на досягнення загальних цілей.

Список використаних джерел:

1. Біляк Ю. Корпоративна культура як інструмент ефективного управління персоналом / Ю. Біляк // Агросвіт. – 2014. – № 10. – С. 39-43.
2. Лагута Я.М. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності підприємств: дисертація на здобуття наук. ступ. к.е.н. – економіка та управління підприємствами. Житомир: ЖДТУ, 2018. – 312 с.
3. Тарасова О.В. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства / О.В. Тарасова // Економіка харчової промисловості. – № 3 (19) / 2013. – С. 28-32.
4. Шевченко В.С. Визначення впливу корпоративної культури на діяльність підприємства / В.С. Шевченко // Комунальне господарство міст. – 2014. – № 114. – С. 157-161.

Канд. екон. наук Адонін С. В., Калашнікова Ю. М.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ПРОБЛЕМИ КРЕДИТУВАННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Аграрний сектор виступає однією із головних складових економіки України. Стан галузі сільського господарства перш за все залежить від обсягів коштів, вкладених в його розвиток. Кредит для аграріїв є одним із найважливіших зовнішніх джерел інвестиційної діяльності сільськогосподарських підприємств. За оцінками експертів галузь сільського господарства не отримує достатній обсяг кредитів для фінансування оборотного капіталу та інвестицій.

Для забезпечення ефективного розвитку сільського господарства вирішальну роль відіграють кредитні ресурси. Це зумовлено сезонним розривом між вкладенням і надходженням коштів та безперервністю процесів відтворення. З ряду об'єктивних причин отримання реальних дешевих кредитів для сільськогосподарських товаровиробників є проблемним. Одним з таких чинників є кредитне раціонування, яке позбавляє сільськогосподарські підприємства можливості залучення кредитів [2].

Кредитні операції в сфері аграрного виробництва мають низку ознак, притаманних як кредитним відносинам взагалі, так і зумовлених специфікою сільськогосподарського виробництва. На всі кредитні відносини поширюються загальні принципи кредитування, до яких слід відносити ті принципи, на яких ґрунтуються відносини між кредитором і позичальником з приводу надання, використання та повернення кредиту. Найчастіше виділяються такі принципи кредитування, як зворотність, платність, строковість, забезпеченість та цільовий характер кредиту.

Основними причинами небажання надавати комерційними банками сільськогосподарським підприємствам довгострокових кредитів можна пояснити присутністю високого ризику, який притаманний при видачі довгострокових кредитів. Тому комерційні банки надають перевагу короткостроковим кредитам, які на відмінну від довгострокових є найбільш прибутковим видом кредитування, оскільки приносять вищий прибуток, дають більшу гарантію щодо повернення позик.

Процес виробництва сільськогосподарської продукції складається з робочого періоду, протягом якого здійснюється основний обсяг робіт і часу виробництва протягом якого предмети праці перебувають під впливом сил природи. Робочий період коротший від часу виробництва, а невідповідність між ними і призводить до сезонності у використанні засобів виробництва [1].

Нерівномірно розподіляються і потреби у грошових коштах: в робочий період їх потрібно значно більше, ніж під час усього процесу виробництва. Це стосується і кредитних ресурсів, особливо в галузі рослинництва. У тваринництві робочий період і час виробництва фактично співпадають, тому забезпечення цієї галузі обіговими коштами (зокрема і грошовими) здійснюється більш рівномірно. Сезонність аграрного виробництва зумовлює те, що кредитори (передусім банки) повинні за короткі проміжки часу (посівна і жнива) акумулювати значні обсяги кредитних ресурсів. У той же час основний інтерес банку полягає в тому, щоб зробити рух позикового капіталу максимально рівномірним, що ускладнює процес кредитування.

Отже, наведені особливості кредитних відносин в сільському господарстві зумовлюють специфіку правового регулювання цих відносин, а також регламентують напрями розвитку їх державного регулювання.

Список використаних джерел:

1. Аранчій В. І. Особливості банківського кредитування аграрних товаровиробників в сучасних умовах / В. І. Аранчій // Вісник НБУ. – 2011.- № 2. – С. 10–14.
2. Олійник О.О., Адаменко В.В., Олійник Л.М. Розвиток фінансово-кредитної системи аграрного сектору економіки України: Монографія. – Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2015. – 410 с.

Канд. екон. наук Адонін С. В., Калашнікова Ю. М.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Агропромисловий комплекс на даний момент працює в мінливих умовах зовнішнього середовища, тому для стабільної роботи сільськогосподарського підприємства та його розвитку необхідно постійно аналізувати його загальний фінансовий стан.

Однією з найважливіших характеристик фінансового стану підприємства є фінансова стійкість, саме вона дозволяє судити про здатність підприємства функціонувати і розвиватись, характеризує ступінь фінансової незалежності підприємства щодо володіння своїм майном і його використанням, що гарантує його платоспроможність та інвестиційну привабливість у довгостроковій перспективі в межах допустимого рівня ризику.

Стійкість, будучи головним критерієм існування будь-якої системи (в тому числі економічної), забезпечується шляхом взаємодії внутрішніх складових елементів з певними зовнішніми факторами [1].

Саме різноплановість і велика кількість чинників, а також складність технологічного процесу в сільському господарстві зумовлюють необхідність пошуку комплексу оціночних параметрів і показників, що дозволяють комплексно оцінити економічну динаміку господарських суб'єктів в аграрному секторі та стійкість розвитку агровиробництва в кризових умовах.

Нижче наведено головні чинники, які мають вплив на фінансову стабільність сільськогосподарського підприємства для успішного його функціонування:

- становище підприємства на ринку товарів;
- його конкурентоспроможність у діловому співробітництві;
- рівень залежності від зовнішніх кредиторів та інвесторів;
- концентрація неплатоспроможних дебіторів;
- показники ефективності господарських та фінансових операцій.

Концепцію розвитку підприємства визначають основні цілі управління фінансовою стійкістю, до яких відносять:

- урівноваження активів та пасивів (забезпечення достатнього обсягу власного капіталу, гнучкої структури капіталу та організації руху капіталу);
- врівноваження доходів та витрат (забезпечення достатнього ступеня рентабельності, зміна структури витратомісткості господарського процесу, збільшення обсягу товарообороту);
- балансування грошових потоків (забезпечення платоспроможності та самофінансування, скорочення рівня дебіторської заборгованості).

Політика управління фінансовою стійкістю сільськогосподарського підприємства повинна гарантувати стійкість і платоспроможність підприємства як на короткострокові періоди так і на перспективу, фундаментом якої є потреба постійного урівноваження активів та пасивів, доходів та витрат, позитивних та негативних грошових потоків. Управління зниженням ризиком втрати стійкості підприємства, оптимальна структура капіталу та ефективне користування оборотними коштами – це ключові принципи раціонального управління фінансовою стійкістю підприємства [1].

Таким чином, можна виділити основні шляхи підвищення фінансової стійкості:

1. Покращення управління власними оборотними коштами, які є найбільш істотним фактором підвищення фінансової стійкості підприємства. Стратегічними цілями такого управління мають бути: оптимізація обсягів, забезпечення ліквідності балансу, прискорення оборотності, забезпечення інфляційної захищеності, зниження вартості формування.

2. Розробка ефективної політики управління грошовими потоками, яка певною мірою залежить від організації оперативного фінансового планування. Специфічним прийомом такої політики може бути розробка платіжного календаря і касового бюджету.

3. З метою підвищення показників ліквідності та платоспроможності підприємства пропонується ввести управління запасами підприємства з метою оптимізації запасів матеріалів, незавершеного виробництва та готової продукції. Оптимізація рівня запасів має вплинути на перерозподіл обігових коштів підприємства, в результаті чого очікується збільшення величини ліквідних грошових коштів та зменшення величини неліквідних виробничих запасів.

4. Фінансові зобов'язання підприємство може зменшити за рахунок: зменшення суми постійних витрат (в тому числі витрат на утримання управлінського персоналу); зменшення рівня умовно-змінних витрат; продовження строків кредиторської заборгованості за товарними операціями.

Список використаних джерел:

1. Олійник Т. І. Ризик менеджмент – фактор забезпечення економічної безпеки підприємств стабільного розвитку України / Т. І. Олійник // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2018. – Випуск 5 (17). – С. 115–118.

Канд. екон. наук Адонін С. В., Калашнікова Ю. М.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах ринкових відносин підприємство має прагнути рівня, що дозволить йому міцно утримувати позиції на ринку та забезпечити ефективний розвиток в умовах конкуренції. Такі прагнення повинні бути викладені в положеннях стратегії збільшення дохідності на будь-якому підприємстві.

Ринкова економіка постійно розвивається і не зупиняється на місці. В цих умовах саме прибуток є головним стимулом ведення більш результативної діяльності на підприємствах для забезпечення інтересів всіх суб'єктів, які причетні до діяльності роботи організації. Зазвичай дохід відображає не тільки стимул, а й виступає джерелом розвитку діяльності підприємств. Тому значної цінності набуває необхідність розробки стратегії, щоб збільшити дохід підприємства [1].

Кінцевою метою діяльності будь-якого підприємства є отримання прибутку, тому дуже важливо врахувати усі аспекти та фактори, під час планування стратегії подальшого розвитку діяльності, для забезпечення значного рівня прибутковості.

Для підприємств, дуже важливо сформулювати мету, яка являє собою незаперечну перевагу для розвитку діяльності підприємства, через те що вона:

- формулює думку щодо майбутніх планів підприємства;
- зменшує ризики необґрунтованих та поспішних рішень в управлінні;
- визначає місію організації, яка являє собою стимул для співробітників сумлінно виконувати свою роботу;
- полегшує менеджерам систематизувати завдання, цілі та прагнення відділів;
- удосконалює підготовку підприємства до майбутнього розвитку діяльності.

Для розробки гарної стратегії надзвичайно важливий і ефективний – це фінансовий аналіз. Його результати використовуються при прийнятті управлінських рішень, щоб уникнути втрат і забезпечити розвиток для прийняття рішень щодо позитивної роботи підприємства. За допомогою цього аналізу можна визначити темп приросту та динаміку фінансових ресурсів, здатність організації виконувати свої зобов'язання, виплачувати дивіденди, здійснювати інвестиції в матеріальні активи, покривати поточні фінансові потреби, тобто аналізувати вплив грошових потоків, де виручка буде використовуватися не тільки в поточному періоді, але і в майбутньому.

Всі цілі, які направлені на отримання прибутку, повинні створюватися чітко і лаконічно, показуючи кожен з поставлених завдань як певний показник – цільові стратегічні стандарти. Такими стратегічними стандартами для деяких аспектів фінансової діяльності підприємства можуть бути:

- темпи зростання власних ресурсів; мінімальна вартість власного капіталу в загальній сумі використовуваного капіталу компанії;

- показник прибутковості власного капіталу;
- співвідношення поточних і довгострокових активів;
- мінімальний обсяг грошових активів, який забезпечує поточну платоспроможність [2].

Отже, метою кожного підприємства є збільшення доходів. Загалом зростання прибутку може здійснюватися за такими найважливішими рухами: зростання цін; зниження виробничих витрат та собівартості продукції; поліпшення структури та підвищення вартості остаточних продуктів; збільшення обсягів виробництва; підвищення якості продукції; раціональне використання сировини та матеріалів.

Список використаних джерел:

1. Огійчук М. Ф. Суть прибутку та підходи до методики його визначення / М. Ф. Огійчук // Економіка АПК. – 2009. – № 6. – С. 31–45.
2. Єпіфанова І. Ю. Прибутковість підприємства: сучасні підходи до визначення сутності / І.Ю. Єпіфанова, В.С. Гуменюк // Економіка і суспільство. – 2016. – №3. – С. 189–192.

Алексєєв А. Р.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**НАПРЯМ УДОСКОНАЛЕННЯ
ТЕХНІЧНОГО ПЕРЕОЗБРОЄННЯ ВИРОБНИЦТВА**

Ефективність підприємства, як і будь-якої системи, залежить від ефективності кожного елемента. Однією з найважливіших складових для виробничої компанії, що безпосередньо впливає на її потенціал, є виробнича складова. До сих пір багато вітчизняних підприємств використовують у своїй виробничій діяльності застаріле і морально зношене обладнання, хоча продукція, що випускається таким чином, не може бути конкурентоспроможною.

Існує кілька видів відтворення основних фондів: просте, розширене, вузьке. Одним з найбільш поширених способів інтенсивного відтворення основних фондів сьогодні є технічне відновлення виробництва. Технічне переозброєння діючих підприємств включає в себе ряд заходів щодо підвищення техніко-економічного рівня кожного виробничого об'єкта, цеху і ділянки шляхом впровадження передового обладнання і технологій, механізації та автоматизації виробництва, модернізації та заміни застарілого обладнання новим, більш продуктивним інструментом. Технічна збірка підприємств, як правило, здійснюється без розширення виробничих площ, відповідно до проектів і кошторисів об'єктів, розроблених на основі техніко-економічного обґрунтування. Залежно від ступеня оновлення активної частини основних виробничих потужностей в економічній літературі можна виділити

наступні види технічного переозброєння: мале технічне оснащення модернізація існуючого обладнання, заміна невеликої частини застарілого обладнання, невеликі обсяги нового обладнання будуть впроваджені у виробництво. Основні принципи організації технічного переозброєння можна згрупувати в дві характеристики, що визначають організаційний аспект і сутність процесу технічного переозброєння.

Процес технічного переоснащення вимагає часткового переоснащення виробничих площ, комунікацій та енергопостачання. Однак зміна пасивної частини основних засобів не повинна перевищувати 10%. При розробці заходів передбачається технічне переозброєння не менше 40% ліміту капітальних вкладень, що виділяються на промислове будівництво. Плани технічного переозброєння повинні складатися з таких розділів:

1. Зведені техніко-економічні показники, що характеризують кінцеві цілі і результати технічного переозброєння; заходи з технічного переозброєння;
2. Потреба в матеріально-технічних ресурсах і обладнанні;
3. Обсяг будівельно-монтажних робіт;
4. Сума витрат на капітальні вкладення.

Тому можна зробити висновок, що сьогодні, коли підприємствам необхідно підтримувати конкурентоспроможність продукції на постійній основі, технології, використовувані у виробництві, повинні відповідати всім вимогам споживачів, які змінюються дуже швидко. Саме тому питання розвитку та оновлення основних фондів стає актуальним для сучасних підприємств. Одним з найбільш ефективних способів оновлення основних фондів є технічне переозброєння виробництва, яке сприяє переходу до інноваційного, інтенсивного розвитку. Технічне оснащення виробництва може зіграти певну роль у підвищенні загальної ефективності підприємства.

Список використаних джерел:

1. Рачинська Г. В. Оцінювання рівня технологічного розвитку підприємств / Г. В. Рачинська, Л. С. Лісовська // Вісник Національного університету – 80 – "Львівська політехніка". – 2011. – № 698 : Проблеми економіки та управління. – С. 277–281.
2. Олійник Л. В. Управління інноваційним розвитком підприємства на основі формування інноваційних програм / Л. В. Олійник // Економіка і організація управління. – № 3(27), 2017. – С. 51-59.
3. Гринько Т.В. Формування системи управління інноваційним розвитком підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету* 2010, № 4. Т. 2. С. 39-43.

Бондаренко Н. Ю.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ
ВИКОРИСТАННЯ ОСНОВНИХ ФОНДІВ ПІДПРИЄМСТВА**

В сучасних умовах актуального значення набуває управління основними фондами, як інструмент ефективного функціонування підприємств різних організаційно-правових форм. Діяльність підприємств повинна бути рентабельна, а метою кожного виробництва є отримання прибутку. Досягнення цієї мети залежить від величезної кількості чинників, воно пов'язане із фінансовими можливостями, використанням високих технологій, технічною оснащеністю підприємства, а так само з загальною організацією виробництва.

Важливим чинником збільшення обсягів виробництва на промислових підприємствах, здобуття ними конкурентоспроможних позицій на ринку вважають рівень і якість його забезпеченості основними фондами необхідного складу і кількості, максимально ефективне використання основних засобів. Ці фактори впливають на загальний фінансовий стан, конкурентоспроможність продукції, обсяги її виробництва, її якість, сортність, асортимент. Як свідчать дані статистичної звітності «більшість українських підприємств застосовують зношене, застаріле обладнання (середній коефіцієнт зношеності основних засобів досягає майже 50%) та фактично не відбувається інтенсивного оновлення основних засобів (середній коефіцієнт введення ОЗ навіть не досягає 10%)» [1, с.213].

Всі основні фонди підприємства ділять на невиробничі і виробничі, які розрізняються за цілою низкою властивостей. Виробничі фонди, зазвичай задіяні під час надання послуг або ж при виготовленні підсумкової продукції, серед яких можуть бути всілякі передавальні пристрої, машини, верстати і прилади. Друга категорія основних фондів, так звані невиробничі, не має такої специфіки і до неї зараховуються дитячі сади, житлові будинки, розважальні клуби, медичні поліклініки, стадіони, і навіть санаторії.

Ринкові умови діяльності вимагають прискореного і розширеного оновлення основних фондів, постійного підвищення технічного рівня, високої ефективності використання, яка прямо впливає на результативність діяльності підприємства.

Здобутком сучасної економічної науки є вагомий напрацювання підходів до аналізу ефективності використання основних фондів. Визнаним і широко поширеним є підхід, згідно з яким показники ділять на два види[2, с. 314]:

- характеризують стан (якісний і кількісний), рух, відтворення основних фондів;
- характеризують рівень ефективності використання основних фондів.

На сьогодні всі основні фонди враховуються фахівцями у вигляді виразу натуральної матеріальної вартості кожного окремого об'єкта. При цьому облік

здійснюється на основі натурального вираження балансу обладнання і технічного складу, який також використовується для розрахунків виробничої потужності підприємств, обчислення ступеня зносу засобів і встановлення строків поновлення. Експлуатацію основних фондів обмежено терміном їх служби, після закінчення якого вони зношуються, що породжує необхідність їх оновлення або заміни. Знос основних виробничих фондів в економіці відбувається в двох видах – фізичний і моральний. Фізичний знос основних фондів в сфері виробництва відбувається нерівномірно. Вони можуть зношуватися повністю. Тому тривала експлуатація основних виробничих фондів, причому неефективна, призводить ще й до морального зносу, який відбувається наступним шляхом:

- за рахунок зниження вартості вироблених аналогічних фондів або за рахунок скорочення суспільних витрат на їх виробництво;
- за рахунок використання продуктивніших і економічно ефективніших об'єктів.

Як тільки основні фонди зношуються їх потрібно замінити. В сучасній економіці більш проблемним є моральний знос, тому що на ринку з'являються нові види обладнання з кращими умовами експлуатації і вони роблять заміну старого обладнання ще більш актуальною, ще до його фізичного зносу.

Підвищення ефективності використання основних виробничих фондів на підприємстві можливо досягти за рахунок:

1. підвищення інтенсивності їх використання;
2. збільшення їх екстенсивного навантаження;
3. забезпечення пропорційності та змінності у їх роботі;
4. ефективного і дієвого контролінгу [3].

Таким чином на сьогодні існує багато проблем з оцінкою і використанням основних фондів, проте є дієві й ефективні методи їх розв'язання, які дозволяють підвищити ефективність їх використання, це дозволить збільшити прибутки, що є головною метою кожного сучасного підприємства.

Список використаних джерел:

1. Череп А. В. Ефективність використання основних фондів підприємства *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2015. № 6. С. 212-215.
2. Мацибора В.І. Економіка підприємства :навч. посіб. для вузів. Київ. 2008. 314 с.
3. Чорна І.О. Ефективність використання основних виробничих фондів та розробка пропозицій щодо їх поліпшення. Електронний ресурс. Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr_ep/2009_2/files/Econ_02_2009_Chorna.pdf

Бублик К. О.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

**УДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВ (НА ПРИКЛАДІ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ)**

Важливим завданням в управлінні конкурентоспроможністю будь якого підприємства є оцінка та аналіз досягнутого рівня конкурентоспроможності, як підґрунтя прийняття управлінських рішень. Найбільш актуальними дослідженнями підходів, методів, методик оцінювання конкурентоспроможності підприємств будівельної галузі є роботи В. Данилка [1], І. Сотнікової [2], К. Мамонова [3], І. Поповиченка та ін [4].

Оцінка конкурентоспроможності підприємства являє собою складний процес, що здійснюється в декілька етапів. Шляхом узагальнення існуючих підходів, запропоновано процес оцінки конкурентоспроможності будівельних підприємств проводити в три етапи:

- передпідготовчий;
- підготовчий;
- основний.

Передпідготовчий етап передбачає два завдання:

- визначення цілей оцінки, яка для будівельних підприємств полягає в отриманні аналітичної інформації для прийняття управлінських рішень, направлених на підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- вивчення існуючих методів, методик, підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств з метою визначення найбільш прийнятної для застосування на підприємстві.

Одним із найбільш розповсюджених та широко використовуваних методів є розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності, зокрема, такий підхід пропонують К.А. Мамонов, Д.О. Пруненко [3], та І. В. Поповиченко, Ю.В. Демченко [4]. Але, обидва запропонованих підходи мають недоліки. Так, за першим підходом в розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства не враховано кадровий потенціал, який є досить важливим фактором конкурентоспроможності будівельного підприємства, особливо з огляду на високий рівень трудомісткості будівельного виробництва і значного впливу якості праці персоналу на якість будівельної продукції та будівельно-монтажних робіт. Натомість другий підхід зовсім не враховує конкурентоспроможність та якісні характеристики будівельного продукту. Таким чином обидва методи є недосконалими і мають недоліки, що потребують вдосконалення.

З метою оцінки конкурентоспроможності будівельного підприємства запропоновано перший підхід розширити та формулу розрахунку інтегрального показника

доповнити ще одною складовою – оцінкою кадрового потенціалу. Таким чином, запропоновано розрахунок інтегрального показника комплексної оцінки конкурентоспроможності ТОВ «БВК «Майстер» здійснювати за наступною формулою:

$$I_{\text{кк}} = (K_{\text{вп}} I_{\text{вп}} + K_{\text{фп}} I_{\text{фп}} + K_{\text{мп}} I_{\text{мп}} + K_{\text{кп}} I_{\text{кп}} + K_{\text{яп}} I_{\text{яп}}) / 5, \quad (1)$$

де: $I_{\text{кк}}$ – інтегральний показник комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства; $I_{\text{вп}}$ – оцінка ефективності виробничого потенціалу; $I_{\text{фп}}$ – оцінка ефективності фінансового потенціалу; $I_{\text{мп}}$ – оцінка ефективності маркетингового потенціалу; $I_{\text{кп}}$ – оцінка ефективності кадрового потенціалу; $I_{\text{яп}}$ – оцінка якості будівельної продукції; $K_{\text{вп}}$, $K_{\text{фп}}$, $K_{\text{мп}}$, $K_{\text{кп}}$, $K_{\text{яп}}$ – відповідні вагові коефіцієнти.

Підготовчий етап оцінки конкурентоспроможності передбачає:

- вибір показників для оцінки інтегрального показника конкурентоспроможності;
- вибір експертів із керівного складу персоналу підприємства для визначення вагових коефіцієнтів
- розрахунок вагових коефіцієнтів інтегрального показника конкурентоспроможності на основі експертних оцінок.

Основний етап оцінки конкурентоспроможності передбачає:

- розрахунок та оцінювання показників складових елементів інтегрального показника конкурентоспроможності
- розрахунок інтегрального показника оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Важливим завданням в процесі оцінки конкурентоспроможності є інтерпретація отриманих результатів, на основі розрахованого показника та її врахування при прийнятті управлінських рішень.

Отже, проведення оцінки конкурентоспроможності будівельних підприємств доцільно проводити в три етапи з використанням вдосконаленого методу комплексної оцінки конкурентоспроможності на основі розрахунку інтегрального показника з використанням формули (1). Вдосконалений метод враховує галузеві особливості будівельних підприємств та дає змогу оцінити конкурентоспроможність в різних аспектах її прояву.

Список використаних джерел

1. Данилко В. К. Використання інноваційних технологій як основа підвищення конкурентоспроможності підприємств будівельної галузі. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Сер. : Економічні науки. 2014. № 1. С. 76-83.
2. Сотнікова І. М. Особливості стратегічного управління будівельними підприємствами. Економічний потенціал сталого розвитку країни: сучасний стан, тенденції та проблеми відтворення: матеріали міжнар.наук.-практ.конф. (Львів, 22-23 грудня 2017р.). Львів, 2017. Ч. 1. С. 151–53.

3. Мамонов К.А. Пруненко Д.О. Оцінка конкурентоспроможності будівельних підприємств: теоретичні аспекти. Економічний аналіз. 2017 р. Том 27. № 3.С. 199-203
4. Поповиченко І.В., Демченко Ю.В. Оцінка конкурентоспроможності будівельного підприємства на основі застосування методу балів. Вісник ПДАБА. №6-7. 2011. С. 72-76.

Бугера Н. Р.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**КОНЦЕПЦІЯ ACTIVITY BASED COSTING
ЯК ОДИН ІЗ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ**

Підприємство здійснює фінансово-господарську діяльність, в результаті якої виникають витрати різного характеру. Вони виражаються через грошову оцінку вартості ресурсів: матеріальних, фінансових, інформаційних, природних, трудових та інших витрачених на виробництво і реалізацію продукції за визначений період часу. Для отримання високого економічного результату, необхідне правильне управління витратами, іншими словами потрібні вірні управлінські дії.

Витрати можна класифікувати за способом включення в собівартість продукції, таким чином можна виділити два види: прямі і непрямі [1, с.33]. Прямі відносять до конкретного виду продукції і входять в його собівартість безпосередньо, на підставі первинних документів. У свою чергу непрямі відносяться до декількох видів продукції і розподіляються пропорційно обраній базі.

Activity based costing (калькуляція собівартості за операціями) дозволяє враховувати динаміку накладних витрат, визначати причини виникнення даного виду витрат, а також порядок їх віднесення на готову продукцію. Основна причина формування витрат при методі ABC – це виробничий процес, а також наявність попиту на кожен вид діяльності (або операції) [1, с. 32–36]. Витрати співвідносяться з продукцією на основі споживання індивідуальних продуктів або попиту на кожен вид діяльності. Також враховується фактор співвідношення виду діяльності з об'ємом виробленої продукції.

Відмінною рисою між різними методами обліку витрат і методом activity based costing виступає розподіл непрямих витрат. Метод ABC обліку витрат при розподілі накладних витрат в собівартість продукції використовує більш серйозний підхід, а також несе в собі важливу інформацію, необхідну керівникові для ухвалення правильних управлінських рішень [1, с. 34].

Роберт Каплан і Робін Купер – це американські вчені, які розробили метод ABC в кінці вісімдесятих років минулого століття [2, с. 54]. Метод activity based costing включає в себе ряд послідовно виконуваних етапів. На першому етапі відбувається

виявлення витрат, пов'язаних безпосередньо з виробництвом та реалізацією продукції. відбувається поділ витрат на прямі і непрямі, які розподіляються між відповідними об'єктами витрат. Клієнт, шляхи збуту, а також продукція, яка виробляється та реалізується можуть служити об'єктами витрат. На другому етапі відбувається розподіл прямих витрат згідно об'єктів витрат. Третій етап включає в себе розподіл непрямих витрат, шляхом перенесення вартості відповідно драйверам витрат. Розділяють такі види ресурсів як: транспорт, земля або приміщення, трудові ресурси (персонал), природні ресурси, енергія, запаси (паливо, матеріали, комплектуючі). Під драйвером витрат слід розуміти деякий параметр, виходячи з якого певна частина накладних витрат, яка відноситься до використання ресурсів, переноситься на їх вартість. На четвертому етапі пропорційно драйверам ресурсів відбувається перенесення вартості ресурсів на вартість операцій. Параметр, за яким відбувається перенос вартість ресурсів на вартість операцій називають драйвером ресурсів. На заключному п'ятому етапі драйвером процесів є кількісна характеристика об'єктів витрат – виручка підприємства або обсяг реалізації. Відповідно з визначенням драйвером вартість основних процесів перекладається на певні об'єкти витрат [3, с. 337].

До переваг даного методу слід віднести: плануванні економії витрат, більш точне обґрунтування процесу калькулювання, гнучке управління витратами, ефективне прогнозування [3, с. 350]. Недоліками є інформаційна перевантаженість, величезні витрати часу, зусиль, пов'язаних з навчанням персоналу і збором даних.

Продуктивність і вартість операцій, оцінка ефективності використання ресурсів, а також калькулювання собівартості продукції, послуг і робіт з допомогою методу *activity based costing* визначається з високим ступенем достовірності. Підприємство зможе знижувати ціни, ліквідовувати неефективні канали збуту, змінити товарний асортимент знаючи детальні дані про реальну собівартість продукції, що випускається продукції. Незважаючи на всі переваги даного методу є і мінуси – значні витрати часу і висока трудомісткість на впровадження даного методу [4, с. 24–36]. У великих компаніях впровадження методу ABC може зайняти значний час, а в малих на це ж впровадження може піти і тиждень. Можна зробити висновок, що тільки при детальному аналізі та зваженій оцінці недоліків і переваг методу, керівники організації разом з фінансовими директорами можуть приймати рішення про доцільність впровадження даного методу управління витратами.

Список використаних джерел:

1. Альбрехт Н. А. Функціонально-вартісний аналіз: сутність та практика застосування / А. Альбрехт // Управління корпоративними фінансами. – 2005. – Т. 4. – С. 32-36.
2. Kaplan R.S. Cost and Effect: Using Integrated Cost System to Drive Profitability and Performance. President and Fellows of Harvard College, USA, 1998.

3. Abdel-Kader M., Luther R. Management Accounting practices in the British food and drinks industry // British Food Journal. – 2006. – Vol. 108, No. 5. – P. 336–357.
4. Kee R. Integrating ABC and the theory of constraints to evaluate outsourcing decisions // Journal of Cost Management – 1998. – January/February – P. 24–36.
5. Vodyanko N.D. Praktychne vprovadzhennya lohistychnoyi systemy “tochno v termin” [Practical implementation of logistics system “just in time”]. Available at: <http://conf-cv.at.ua/forum/40-264-1> [in Ukrainian] – P.56–59.

Бугера Н. Р.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ
ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Сучасний ринок диктує нам свої правила і сьогодні для отримання прибутку недостатньо провести якісний товар і забезпечити його маркетинговою підтримкою, необхідно ще виробити ефективну збутову політику. У розробці збутової політики підприємства логістика виконує роль стратегічного ресурсу, а ефективне управління ланцюгами поставок стає «чарівною паличкою». Тому керівництву слід постійно шукати напрямки вдосконалення схеми руху товару від виробника до кінцевого споживача.

Удосконалення системи збуту – це безперервний процес обґрунтування і реалізації максимально раціональних форм, методів, способів і шляхів її створення і розвитку; поліпшення її окремих аспектів, контроль і виявлення «вузьких місць» на основі безперервної оцінки відповідності системи контролю внутрішнім і зовнішнім умовам діяльності підприємства [1, с. 23–25].

Сучасний ринок складається з декількох цільових сегментів і безлічі каналів розподілу, тому одним із напрямів удосконалення збутової політики виробничої компанії є перехід на багатоканальну систему розподілу. Збільшення кількості каналів розподілу може бути вигідно підприємству по ряду обставин [2, с. 75–77]:

- 1) зростає охоплення ринку, так як залучаються нові покупці;
- 2) скорочуються витрати на утримання всіх каналів (ефект масштабу);
- 3) підвищується якість торгівлі, так як враховуються незадоволені запити покупців.

Існують і інші тенденції в розвитку каналів збуту на українському ринку. В даний час спостерігається прагнення до скорочення числа посередників. Найбільші роздрібні оператори вкладають значні кошти в будівництво своїх власних розподільних центрів. Це означає, що виробники мають можливість безпосередньо поставляти свою продукцію торговельним мережам. При цьому виробники за рахунок

скорочення торгових націнок в каналі і більшого контролю цін, організують прямі поставки в роздріб – як мережеву, так і в окремі магазини.

Ще одним напрямком удосконалення збутової політики підприємства є оптимізація транспортування товарів шляхом скорочення термінів зберігання та реалізації товарів, зниження чисельності персоналу, підвищення прибутку виробника і якості інформації про рух товару [3, с. 42–43].

Дуже важливою тенденцією є збільшення ширини каналів, використовуваних виробниками, при зменшенні глибини. зменшення глибини відбувається за рахунок скорочення проміжних ланок, а розширення каналів дає можливість збільшення збуту від використання нових каналів.

Для підвищення ефективності збутової діяльності, перш за все, потрібно створити систему збуту товарів, що описує всі вимоги до її учасників, їх права і відповідальність. Після цього, незалежно від обраних каналів реалізації, всі учасники збуту будуть залучені в ефективний і взаємовигідний процес. Удосконалювати єдину систему збуту після того, як ви приступили до продажів по різних каналах, сенсу немає: є велика ймовірність виникнення безлічі конфліктних ситуацій, якщо в нову систему не впишуться партнери, з якими підприємство починало співпрацювати на самому старті розвитку виробництва.

Реструктурування організації та контролю збутової політики українських підприємств на початковому етапі передбачає [4, с. 3–7]:

1. Розробку внутрішніх стандартів (правил) збутової діяльності та документальне їх закріплення в Положенні про збутову політику на основі аналізу адекватності раніше встановлених цілей і завдань організації внутрішнім і зовнішнім умовам її функціонування, в тому числі її можливостям.

2. Аналіз відповідності організаційної структури відділів, що займаються питаннями реалізації продукції (відділів збуту, маркетингу, комерційного відділу), сучасним умовам господарювання; її коригування для відповідності принципам ефективності системи внутрішнього контролю і основним вимогам до її організації для зниження ризику помилкових рішень керівників і відповідального за збут персоналу і зловживань.

3. Розробку комплексу організаційно-нормативних документів, що регламентують збутову діяльність підприємства в ринкових умовах.

4. Розробку формальних процедур контролю реалізації (збуту) готової продукції для відповідності системи внутрішнього контролю вимогу регламентації.

Можна зробити висновок, що детально опрацьована і документально закріплена збутова політика стає ефективним інструментом поточного і наступного контролю за збутовою діяльністю організації і її положенням на ринку. Обґрунтоване ж формування та ефективний контроль збутової діяльності організації, оптимізація процедур планування продажів, контролю виконання планів збуту, системи

комерційного кредитування і процедур контролю замовників дозволять значно вдосконалити збутову діяльність українських виробничих підприємств.

Список використаних джерел:

1. Бутова, О. В., 2013. Сучасні підходи до організації ефективної збутової діяльності підприємства. *Управління розвитком*, 22(162), с. 23–25.
2. Сакун Л.М. Управління збутом на підприємстві // *Регіональні перспективи*. – 2002. – №6 (25). – С. 75–77
3. Войчак А.В. Сучасні тенденції розвитку каналів розподілу / А.В. Войчак // *Маркетинг в Україні*. – 2015. – № 2. – С. 42–43.
4. Безчасний Л. Наукові основи формування національної економічної системи, адаптованої до інноваційного розвитку / Л. Безчасний // *Наука та наукознавство*. – 2014. – №4 – С. 3–7.

К. е. н. Буряк А. В.

Національний університет біоресурсів і природокористування (Україна)

К. е. н. Дем'яненко І. В.

Національний університет харчових технологій(Україна)

**ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ФАКТОР РОЗВИТКУ
АГРАРНОГО СЕКТОРУ СИРОВИННО-ПРОДУКТОВОГО КОМПЛЕКСУ**

В умовах сьогодення інвестиційно-інноваційна політика, що формується державою або окремим підприємством має на меті здійснення найбільш ефективного інвестиційного забезпечення стратегії розвитку. Стимулювання інвестиційної діяльності недержавних вітчизняних та іноземних інвесторів, формування оптимальних співвідношень розвитку між матеріальним виробництвом і невиробничою сферою, визначення пріоритетності, напрямів та обсягів інвестиційної підтримки державою сфер і галузей економіки з метою забезпечення зростання та уникнення внутрішньогалузевих диспропорцій відбувається в процесі формування інвестиційно-інноваційної політики на рівні держави [1, с. 44-45].

Стосовно підприємств аграрного сектору сировинно-продуктового комплексу економіки, на нашу думку, найважливішим завданням формування сучасної інноваційної політики є підвищення їх інвестиційної привабливості. Це можливе лише при створенні надійної системи достатнього фінансового забезпечення яка дозволить широкомасштабне залучення з різних джерел і максимально ефективно використання фінансових ресурсів [2 с.242].

Грунтування на принципах системності та комплексності, забезпечення рівня інвестиційної привабливості підприємств аграрного сектору сировинно-продуктового комплексу економіки зумовлює необхідність застосування службами управління системного підходу. Оцінка інвестиційної привабливості підприємства потребує, по-перше, аналізу та загальної характеристики інвестиційного клімату регіону, країни та

області, на території якої підприємство здійснює господарську діяльність та до якої відносяться ринки залучення фінансових ресурсів та реалізації продукції, по-друге, оцінки загального рівня розвитку галузі та аналогічних підприємств сировинно-продуктового комплексу, а надалі розгляду основних фінансово-економічних показників діяльності конкретного суб'єкта господарювання, що суттєво спричиняють вплив на їх інвестиційну привабливість [4, с.59].

Оцінка інвестиційної привабливості підприємства, що являє собою інтегральну характеристику суб'єкта господарювання як об'єкта інвестування в майбутньому із врахуванням сукупності впливових зовнішніх та внутрішніх факторів, перспективних аспектів розвитку та можливостей залучення інвестиційних ресурсів [3, с.199] потребує розробки і використання певних методик, які нададуть інвестору фінансово-економічну характеристику об'єкта майбутнього інвестування. Ідентифікатором доцільності вкладення коштів можуть служити результати застосування методу рейтингової оцінки (на основі даних фінансової звітності) та інтегральної оцінки (затвердженої наказом Агентства з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій).

Список використаних джерел

1. Буряк А. В. Інвестиційно-інноваційне прискорення розвитку аграрних підприємств : монографія / А. В. Буряк. 2011. 204 с.
2. Davydenko N., Skrypnyk H. Titenko Z. (2019) Investment attractiveness of agricultural enterprises. Economic Science for Rural Development Conference Proceedings . 2019, Issue 52, p242-247. 6p.
3. Davydenko, N. M., Skrypnyk, H. O., Titenko, Z. M., and Zhovnirenko, O. V. (2019). Modeling of the optimum level of financial provision of Ukrainian enterprises innovative activities. Global Journal of Environmental Science and Management, vol.5(SI), pp.197–205. <https://doi.org/10.22034/GJESM.2019.05.SI.22>.
4. Davydenko N., Buryak A., Demyanenko I., Buryak M. (2021) Assessment of the Components of Financial Potential of the Regions of Ukraine. Journal of Optimization in Industrial Engineering, Vol.14, Issue 1, Winter&Spring 2021, 57-62 DOI: 10.22094/JOIE.2020.677816

Вишневецька М. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ОБґРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Кожний економічний суб'єкт ставить за мету своєї діяльності отримання стійкої ринкової позиції за забезпечення стратегічного розвитку. Успішна підприємницька діяльність базується на розробці ефективної стратегії, яка у довгостроковому періоді забезпечить фінансову стійкість підприємства у сучасному ринковому середовищі та її конкурентоспроможність за рахунок покращення основних показників діяльності. Можна стверджувати, що рівень

прибутковості впливає на рівень конкурентоспроможності, інвестиційну привабливість, фінансовий стан та ділову активність підприємства. Отже, прибутковість підприємства є важливим показником його розвитку.

У сучасному середовищі прибуток є стимулом для кожного підприємства, тому головним завданням для підприємця є розробка стратегії формування прибутку, управління ним та збільшення прибутковості підприємства.

Прибутковість – це «економічне явище, яке виникає внаслідок отриманого позитивного фінансового результату від здійснення підприємницької діяльності, в цілому, це перевищення доходу над здійсненими витратами в достатньому розмірі для ефективного подальшого функціонування» [1].

Щоб надалі розвиток підприємства був зростаючим та успішним, треба його забезпечити ефективною стратегією підвищення прибутковості. Для цього важливо визначити фактори впливу на показники прибутковості та розробити стратегію орієнтовану на підвищення прибутку.

Під стратегією підвищення прибутковості розуміють невід’ємну складову системи організації підприємницької діяльності. Вона є сукупністю взаємопов’язаних та взаємозалежних етапів, які мають чітко сформульовані цілі, завдання, функції, методи, інструменти, які допомагають досягнути тактичних (забезпечення та підтримання прийнятого рівня прибутковості) та стратегічних цілей (збільшення прибутковості).

Для обґрунтування стратегії підвищення прибутковості повинні бути виконані певні етапи, які зображені на рис. 1.

Також існують три основні типи стратегій, на основі яких розробляється індивідуальна стратегія для підприємства:

1. Наступальна або агресивна стратегія. Ця стратегія має за мету забезпечити збільшення рівня реалізованої продукції (робіт, послуг) через стимулювання збуту та стабільного рівня витрат, після чого буде спостерігатися підвищення прибутковості.

2. Захисна стратегія. Ця стратегія має за мету забезпечити контроль витрат, їх зниження для підвищення прибутку суб’єкта господарювання. Стратегія має ефективний результат у довгостроковій перспективі.

3. Диверсифікована стратегія. Ця стратегія виступає проміжним варіантом між наступальною та захисною стратегіями. Вона допомагає обрати переваги та усунути недоліки двох стратегій.

Також щоб збільшити прибутковість підприємства, можна використовувати додаткові стратегії, які направлені на кінцевого покупця продукції. Адже між покупцем та підприємцем повинен бути взаємозв’язок, який допоможе контролювати обсяг продажів у майбутньому та який дає змогу створити постійну базу покупців. Контакт з покупцем завжди дозволить перенаправити потік з клієнтами до певних дистриб’юторів і не втратити продажі, якщо трапиться розрив поставок з певною роздрібною мережею. Стратегічні підходи з орієнтування на клієнта дадуть змогу посилити

конкурентоспроможність, заволодіти новими ринками збуту, збільшити продажі і за підсумком всіх цих дій збільшити прибутковість підприємства.



Рис. 1. Етапи обґрунтування стратегії підвищення прибутковості [2]

Отже, прибутковість підприємства характеризується здатністю отримувати прибуток та ефективним відтворюванням використаних ресурсів, тому в умовах нестабільного розвитку економіки на підприємствах стоїть стратегічне завдання збільшення прибутковості. При розробці стратегії підвищення прибутковості необхідно чітко сформулювати цілі підприємства, його специфіку розвитку, обґрунтувати кожен етап стратегії, на якому важливо враховувати всі фактори подальшого розвитку для оптимального визначення прибутковості.

Список використаних джерел

1. Єпіфанова І.Ю. Прибутковість підприємства: сучасні підходи до визначення сутності. Економіка та суспільство. 2016. №3 С. 189-192.
2. Талавіра Є.В., Золотарьова А.В. Розробка стратегії управління прибутком торговельних підприємств. Ефективна економіка. 2019. № 7. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.7.34
3. Усатюк В.В., Мартиненко В.П. Напрями підвищення прибутковості підприємства. Актуальні проблеми економіки та управління : збірник наукових праць молодих вчених. 2015. № 9. С. 43-48.

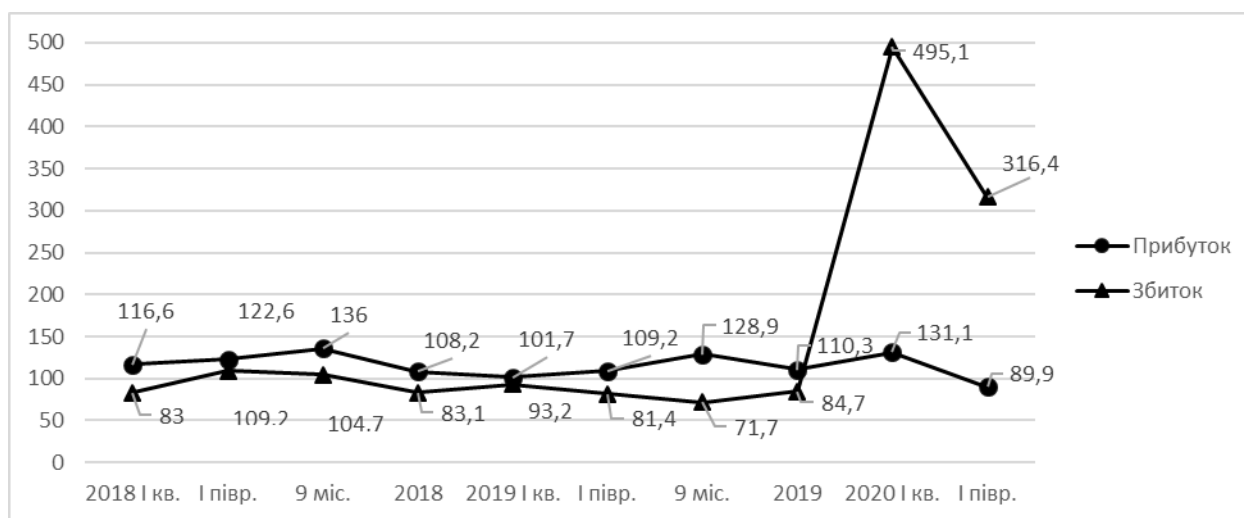
4. Гринько Т.В. Формування стратегії розвитку вітчизняних підприємств / Т.В. Гринько // Прикладна статистика: проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць, К.: ТОВ «Видавничо-поліграфічний дім «Формат», 2013. – Випуск 13. – С. 67-72.
5. Гринько Т.В. Обґрунтування стратегії зниження витрат підприємства / Т.В. Гринько // Економічний вісник «Запорізької державної інженерної академії», 2016. – Вип. 2. – С. 102-105.

Вишневецька М. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)
**ОСОБЛИВОСТІ ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА
В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ**

Рік тому пандемія вплинула на всі сфери життя людини, особливо вона залишила відбиток на діяльності підприємств. Майже кожне підприємство зазнало великих збитків, тому що не змогло відразу переорієнтуватися на нові умови життя. Відповідно показники прибутковості підприємств знижалися, що свідчило про не ефективність діючої стратегії в умовах пандемії.

За статистичними відомостями фінансовий результат до оподаткування українських підприємств за січень-червень 2020 року становив 29,2 млрд. грн. Це в 7,5 разів менше, ніж за перше півріччя 2019 року, коли прибуток підприємств склав 218,1 млрд. грн [1]. Також можна побачити в динаміці темпи зростання та зниження прибутку та збитків українських підприємств на рисунку 1.



**Рис. 1. Темпи зростання (зниження) прибутку та збитків
(у % до відповідного періоду попереднього року) [1]**

За статистичними відомостями прибуток підприємств у січні-березні 2020 року склав 262,4 млрд. грн, що на 29,4% більше, ніж у першому кварталі 2019 року. Однак сума збитків за перший квартал 2020 року склала 233,2 млрд. грн, що на 401,9%

більше з аналогічним періодом 2019 року, тобто на початку 2020 року епідеміологічна ситуація в країні сильно вдарила по ефективності діяльності підприємств. Відповідно таким негативним результатам діяльності за січень-червень 2020 року, зросла значно кількість збиткових підприємств, їхня частка становила 36,6% (у 2019 році за аналогічний період – 24,9%).

Отже, в такий невизначений час для підприємств важливо змінити та покращити методи роботи, стратегію, щоб бізнес був надалі стійким та прибутковим.

Для покращення прибутковості діяльності в умовах пандемії треба переглянути або кардинально змінити стратегію підприємства, для розробки якої повинні бути розглянуті нові підходи до всіх її складових:

1. Аналіз клієнтів. Для початку треба заново повністю вивчити клієнтів підприємства. Необхідно мати чітке уявлення про тип клієнтів, які купують продукцію підприємства, і про те, що мотивує їх до цієї покупки. Потрібно визначити, з яким типом клієнтів підприємство найчастіше має справу або який приносить найбільший дохід йому, і зосередиться на цьому типі клієнтів. Це допоможе підвищити ефективність продажів.

2. Аналіз конкурентів. Важливо досліджувати своїх конкурентів, щоб отримати дані про їхнє зростання ефективності діяльності, щоб порівняти зі своїми темпами зростання та визначити наскільки добре працює підприємство. Також таке дослідження може дозволити підприємству дізнатися про стратегії, які інші компанії використовують для досягнення зростання.

3. Управління фінансами. Фінанси підприємства – це джерело його існування. Підприємство повинно переконатися, що правильно керує своїми коштами, особливо під час пандемії. Важливо проаналізувати баланс, звіт про фінансові результати, звіти про рух грошових коштів. Цей аналіз дасть чітке уявлення про фінансовий стан компанії та допоможе підприємцям в плануванні дій на нестабільному ринку.

4. Аналіз пропонуванних товарів/послуг. Дана ситуація у світі істотно змінила потреби і переваги споживачів. Підприємству треба переконатися в тому, що їх продукція чи послуги як і раніше актуальні. Продукція, яка приносить користь клієнтам, швидше за все, викличе попит і сприятиме зростанню прибутковості підприємства. Треба зрозуміти, що клієнти очікують від підприємства, і запровадити зміни в свою операційну діяльність.

5. Маркетинг. У період карантинних заходів треба розробити надійний маркетинговий план. В такий складний час можна підвищити пізнаваність підприємства, забезпечити якісне та зручне обслуговування клієнтів (доставка), і просувати свої товари.

Отже, у період пандемії підприємства змушені проявляти гнучкість та готовність до майбутніх невизначених змін. Підприємства, які прагнуть до зростання та

збільшення прибутковості, повинні зосередитися на майбутньому і щоб залишатися на крок попереду, потрібно вносити зміни у стратегічну діяльність підприємства, купувати матеріали, отримувати нові поставки, автоматизувати діяльність підприємства, покращувати умови та зручність праці для співробітників.

Список використаних джерел

1. Державна служба статистики. Статистична інформація. Економічна діяльність. Діяльність підприємств. URL : www.ukrstat.gov.ua (дата звернення 26.02.2021).
2. Талавіра Є.В., Золотарьова А.В. Розробка стратегії управління прибутком торговельних підприємств. Ефективна економіка. 2019. № 7. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.7.34
3. Бояринова К. О., Дергачова В. В., Кравченко М. О., Копішинська К. О. Аналіз прогнозів впливу пандемії коронавірусу на економіку України та сусідніх країн. БІЗНЕС ІНФОРМ. 2020. №7. С. 6-1.
4. Гринько Т.В. Проблеми та перспективи впровадження системи стратегічного управління на вітчизняних підприємствах / Т.В. Гринько, М.О. Шибецька // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні проблеми та перспективи розвитку підприємництва та фінансово-економічного потенціалу регіону»: у 2-х частинах. (м. Запоріжжя, 11 листопада 2016 р.). – Запоріжжя: ЗДІА, 2016. – Ч. 1.– С. 164-167.

Гаркуша В. В., канд. екон. наук Остапенко Т. М.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЧИННИК ЙОГО
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ**

Багато із використовуваних на сьогодні інструментів формування стратегії було розроблено наприкінці двадцятого століття. Під впливом мінливого середовища, що визначає обсяги споживання та пропозиції, суттєво змінюються умови функціонування численних фірм, що різняться за масштабами. Все це породжує необхідність застосування не лише звичних методик і правил формування стратегії конкурентної боротьби, а й сучасних методик і правил, які виявляються часто більш доречними, бо враховують особливості того чи іншого ринку чи то умови сучасності.

Стратегія конкурентної боротьби має передбачати завоювання лідируючих позицій по витратам, головним чином способом їх мінімізації на всіх етапах формування вартості продукту (товару, послуги). Підприємницькі структури, що дотримуються даної стратегії, завжди намагаються позбутися від додаткових споживчих властивостей продукту (товару, послуги) і зосереджуються виключно на його основному призначенні. Перевага, яку здобуває фірма (підприємницька структура) за наслідком використання стратегії, зорієнтованої на скорочення витрат – це здатність пропонувати продукт (товар, послугу) за значно нижчими ніж у конкурентів цінами, забезпечуючи при цьому собі бажаний рівень прибутковості [1, 2].

Використання вказаної стратегії більш доцільне тоді, коли інтерес до товару

(продукту, послуги) еластичний за ціною, а споживання товару стандартне. Цінове лідерство не вимагає великого обсягу витрат, що є небезпечне тим, що конкуренти ймовірно за все знизять ціни, і така конкуренція негативно позначатися на прибутку фірми.

Конкурентна перевага підприємницьких структур може бути досягнута через створення унікального продукту (товару, послуги), що буде якіснішою за параметрами. Використання вказаної стратегії більш правильне щодо застосування в тій ситуації, коли на ринку спостерігається неоднорідний попит, а споживачі чутливі до незначних змін у параметрах продукту (товару, послуги). Використання вказаної стратегії може призвести до створення параметрів продукту, що покупцями залишаються поза увагою.

Зосередження лідируючих позицій за рахунок витрат, призводить до орієнтації переважно на вузьких ринкових сегментах, що затребувані незначною сукупністю споживачів. Як правило, до таких підприємницьких структур відносяться ті, що здійснюють свою діяльність у регіональному (географічному) сегменті, чи то пропонують специфічні за сферами застосування продукти (послуги), що затребувані обмеженим колом споживачів.

Зберегти лідерство можна через розвиток певного ринкового сегменту, потреби якого полягають в отриманні унікальних атрибутів товару. У більшості випадків, це сегмент елітних споживачів, які купують продукт (товар, послугу) з першокласними параметрами. Недоліком застосування вказаної стратегії є наступне: зміна уподобань споживачів щодо продукту, який пропонується фірмами, які здійснюють значні валові вкладення в унікальність продукту (товару, послуги), породжує їх повільне переналагодження за технологією на новий сегмент ринку, що вже має інші вимоги до продукту (до його характеристик) [2, 3].

Стратегія конкурентної боротьби може передбачати завоювання лідируючих позицій проявом турботи про клієнта, що забезпечує його досить тривале утримання серед споживачів, які формують необхідну доходну частину (прибуток від діяльності фірми). Обмін інформацією дозволяє заощадити на маркетингових дослідженнях і зробити цілеспрямовану і ефективну рекламну кампанію, зменшити витрати на інші маркетингові заходи. Від клієнтів фірми отримують дані про якість продукту (товару, послуги), поради щодо поліпшення параметрів чи інших характеристик, а аналіз інформації про проведені покупки постійними споживачами, фірми використовують для прогнозування потреби та проводять оптимізацію торгового асортименту.

Тож вдало сформована конкурентна стратегія дозволить підприємницьким структурам вигідно використовувати свої ресурси (фінансові, матеріально-технічні, трудові і т.п.) та є запорукою успіху діяльності. Звісно, що ринок різних товарів має свої особливості, та має різноманітні чинники, що ускладнюють використання

стратегії та аналіз безлічі сучасних демотиваторів чи то конкурентних переваг інших підприємств-виробників.

Список використаних джерел:

1. Портер М. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. К.: Основи, 2011. 389 с.
2. Отенко І.П., Полтавська Є.О. Управління конкурентними перевагами підприємства: монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2005. 212 с.
3. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка та стратегія забезпечення : монографія. Дніпропетровськ : ДУЕП, 2006. 276 с.

Гордієнко С. О.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ВИБІР І ОБҐРУНТУВАННЯ ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ
ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Кінцевою метою діяльності будь-якого підприємства є отримання прибутку. Для цього воно визначає загальну стратегію свого розвитку і як її частину – стратегію зростання власного прибутку, яка містить у собі усі складові й чинники для повного та обґрунтованого визначення величини майбутнього бажаного прибутку.

Обґрунтована і правильно сформульована стратегія зростання прибутку має важливе значення для діяльності підприємства, оскільки:

- конкретизує бачення керівників підприємства щодо довгострокових планів підприємства;
- знижує ризик недалекогоглядного керівництва та прийняття необґрунтованих рішень;
- конкретизує цілі організації та служить для працівників стимулом до ефективної роботи;
- полегшує підготовку підприємства до майбутньої діяльності [1].

Одна з найпопулярніших стратегій – це збільшення обсягу продажів за рахунок надання цінової знижки постійним клієнтам, чи при купівлі клієнтом великого об'єму продукції. Вона розрахована на такі результати:

- збільшення частки ринку власної продукції, що дає додаткові переваги перед конкурентами, включаючи зростання впливу над постачальниками;
- зростання продажів приводить до збільшення виробництва і завантаженості виробничих потужностей для їх більш раціонального використання і уникнення простоїв.

Протилежна стратегія полягає у підвищенні середньої ціни на продукцію і використання активної рекламної компанії, що дозволяє отримати такі вигоди:

- вищу норму прибутку від кожної проданої одиниці продукції;
- зменшити величину споживчого надлишку (різниці між ціною, яку споживач може заплатити за товар і ціною, яку він платить);
- через активний маркетинг товару і його підвищену ціну споживач може подумати, що товар має вищу якість і споживчу корисність, ніж аналогічні товари з нижчою ціною;
- товар може стати предметом престижу для деякої категорії споживачів і вони почнуть менше звертати увагу на коливання його ціни [3].

Стратегія зменшення постійних або змінних витрат використовується, коли є можливість знизити собівартість продукції. Це досягається зростанням продуктивності праці на виробництві. Ця стратегія дає такі переваги:

- знизити ціну на товар (для захоплення більшої частки ринку) без втрати прибутку у більшому обсязі, ніж це можуть зробити конкуренти;
- залишити ціну на тому самому рівні для отримання більшого прибутку;
- через низьку собівартість виробництва зосередити зусилля та прибуток на підвищенні якості товару або використанні активної маркетингової кампанії для зростання лояльної групи споживачів.

Ще одна стратегія стосується спеціалізації на виробництві певної групи товарів, де у підприємства є конкурентні переваги, розвинена виробнича інфраструктура або цей вид продукції найбільш рентабельний. Перевагами цієї стратегії є концентрація усіх людських, фінансових і матеріальних ресурсів на одному виробничому процесі, що сприяє більш раціональному використанню цих ресурсів та легшому плануванню виробничої діяльності, а також відсутність субсидіювання прибутковою продукцією збиткової або тієї, що розробляється. Все це дозволяє посилити наявні конкурентні переваги і надає можливість завоювати більшу долю ринку [3].

Стратегія розвитку позареалізаційної (посередницької, кредитної або інвестиційної) діяльності дає можливість отримати додатковий дохід з малим залученням виробничих і трудових ресурсів і має такі переваги:

- відсутність непрямого оподаткування;
- диверсифікація діяльності для зменшення ризиків збитку при невдачах в одній із сфер діяльності підприємства;
- зростання впливу підприємства на конкурентів при значних купівлях їх цінних паперів [2].

Отже, прибутковість – це показник, який характеризує ефективність діяльності підприємства з точки зору здатності його приносити прибуток та забезпечувати ефективне відтворення використаних ресурсів. Кожне підприємство бажає підвищити цю ефективність, тобто збільшити прибуток різними методами та стратегіями але їх усіх можна поділити на дві групи, а саме екстенсивні методи, які стосуються збільшення на підприємстві кількості залучених факторів виробництва, а також

інтенсивні методи, які полягають в удосконаленні факторів виробництва, організаційної й виробничої структури, зменшенні витрат за рахунок більш ефективного планування [1].

Список використаних джерел

1. Єпіфанова І.Ю. Прибутковість підприємства: сучасні підходи до визначення сутності. *Економіка та суспільство*. 2016. №3. С. 189–192
2. Шляга О. В. Прибуток та рентабельність, як показники ефективності виробництва. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2014. № 8. – С. 75-81.
3. Партола А. С. Шляхи підвищення прибутковості підприємства. *Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти*. 2017. С. 67 –684.

Д-р екон. наук Гринько Т.В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Розвиток сучасного суспільства в умовах високої турбулентності передбачає розробку та впровадження новітніх інструментів та концепцій управління. В умовах глобалізації світогосподарських процесів та їх впливу на діяльність економічних суб'єктів особливого значення набуває інформаційно-аналітичне забезпечення прийняття управлінських стратегічних рішень. Адаптація до ринкових змін, розробка конкурентоспроможної стратегії та зміцнення позиції на ринку є актуальною проблемою функціонування вітчизняних економічних суб'єктів. Це обумовлює необхідність формування дієвої системи інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного планування. Інформаційне забезпечення є основною складовою та визначальним чинником ефективності функціонування керуючої системи та прийняття успішних управлінських рішень. Особливістю стратегічного планування є те, що воно ґрунтується на невизначеній специфічній інформації, яка необхідна в межах стратегії, що розробляється в момент виникнення загроз зовнішнього середовища. В сучасній науці існує два підходи до формування інформаційно-аналітичного забезпечення: системний та функціональний.

Системний підхід передбачає дослідження економічного суб'єкту як відкритої системи, узгодженість інформаційних рівнів та цілей, синергетичний ефект, при цьому інформованість розглядається як необхідна умова забезпечення конкурентоспроможності [1]. Системний підхід доцільно використовувати для ієрархічно складних систем в умовах важкопрогнозуємих та швидких змін зовнішнього середовища. Згідно функціонального підходу в процесі інформаційно-аналітичного забезпечення приймають участь всі функціональні підрозділи, які збирають,

аналізують та формують необхідну стратегічну інформаційну базу економічного суб'єкту.

До основних етапів формування інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного планування можна віднести:

- пошук джерел інформації, аналіз, оцінка та відбір значущої та якісної інформації джерелом якої є зовнішнє та внутрішнє середовище;
- систематизація, обробка та групування важливої відповідно стратегічної мети економічного суб'єкту інформації;
- розробка системи показників, необхідних для прийняття управлінських рішень щодо досягнення стратегічних цілей економічного суб'єкту;
- збереження, безперервне оновлення стратегічно значущої інформації;
- формування баз даних та банків знань;
- надання зведеної інформації, що дозволяє здійснювати успішне управління бізнес-процесами та приймати управлінські рішення, що забезпечитимуть конкурентоспроможний стратегічний розвиток відповідно до стратегії, що реалізується;
- розробка економічних моделей стратегічного планування бізнес-процесів економічного суб'єкту.

В системі інформаційного забезпечення стратегічного планування важливе значення посідає формування системи показників та критеріїв, що є базою для прийняття ефективних управлінських рішень. Більшість сучасних систем інформаційного забезпечення ґрунтуються на поділі інформації за групами (за джерелами надходження інформації, за ступенем обробки, за можливостями використання, за призначенням та ін.), але для стратегічного планування характерною рисою є невизначеність інформації, що обумовлює складність її формування.

Система інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного планування має враховувати вид діяльності, характеристики ринку збуту, ступінь диверсифікації, галузеві особливості та інші складові середовища функціонування економічного суб'єкта. Отже, при формуванні інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного планування систему показників інформаційного забезпечення стратегічного планування необхідно поділити на: показники, що формуються з зовнішнього середовища та показники, що формуються зі внутрішніх джерел економічного суб'єкту.

Таким чином, з метою забезпечення ефективної системи стратегічного планування на підприємстві необхідно застосовувати системний підхід до формування інформаційного, організаційного забезпечення прийняття управлінських рішень, враховуючи організаційну структуру та стратегічні інтереси економічного суб'єкту. Інформаційно-аналітичне забезпечення є інформаційно-управлінською системою, що має враховувати:

- складність, багатопрофільність та ієрархічність керуючих систем;

- використання сучасних інформаційних, аналітичних технологій;
- інтенсивність інформаційних потоків та систему захисту інформації.

Розробка та впровадження ефективної системи інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного планування на підприємстві дозволить керівництву приймати управлінські рішення на основі використання достовірної інформації, що забезпечить стратегічний розвиток підприємства.

Список використаних джерел:

1. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством / В. О. Василенко. Київ.: ЦУЛ, 2003. 504 с.
2. Гринько Т.В. Стратегічне планування як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства / К.С. Кашіна, Т.В. Гринько // Економіка і менеджмент 2019: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку: зб. наук. праць Міжнар. наук-практ. конф., 18-19 квіт. 2019 р.: у 8 т. – Т. 1. Економіка підприємства: проблеми та перспективи економічного та соціального розвитку XXI сторіччя. Дніпро: Біла К.О. 2019. С. 46-49.
3. Кравченко О. В. Система стратегічного забезпечення стратегічної діяльності / О. В. Кравченко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://dspace.uabs.edu.ua/bitstream/123456789/6473/1/%D1%826.pdf>.

Гур'єва І. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВОГО
ПОТЕНЦІАЛУ СУБ'ЄКТА ПІДПРИЄМНИЦТВА**

Як невід'ємна ланка сучасної економіки, ринок праці відіграє важливу роль в системі відтворення трудових ресурсів. Він виявляє відповідність трудових ресурсів потребам суспільного виробництва, оцінює його корисність і суспільну значущість; задає напрямки подальшого формування трудового потенціалу підприємства.

Світове співтовариство усвідомило, що людський потенціал є головною складовою національного багатства.

У соціології праці розглядається категорія трудового потенціалу людини, яка визначає можливості та ефективність її участі в економічній діяльності. По суті, це можливості людини, її трудові, інтелектуальні, професійні резерви, які часом практично не використовуються [1].

Таким чином, під потенціалом як економічною категорією розуміються сукупні можливості суспільства формувати і максимально задовольняти потреби в товарах і послугах в процесі соціально-економічних відносин з приводу оптимального використання наявних ресурсів [1].

Відмінність поняття «трудоий потенціал» від понять «робоча сила» і «трудоі ресурси» полягає в тому, що трудоий потенціал – це персоніфікована робоча сила,

розглянута в сукупності своїх якісних характеристик. Дане поняття дозволяє, по-перше, оцінити ступінь використання потенційних можливостей як окремо взятого працівника, так і їх сукупності, забезпечуючи на практиці активізацію людського фактору, по-друге, забезпечити якісну (структурну) збалансованість у розвитку особистого і речових факторів виробництва [1].

Методи, що застосовуються в ході оцінки сукупного трудового потенціалу підприємства, включають ряд показників, що дозволяють охарактеризувати потенціал працівників з якісної і кількісної сторін. Таким чином, характеристики трудового потенціалу працівників підприємства можна умовно розділити на дві групи: кількісні, які дозволяють виміряти можливості участі в трудовому і виробничому процесах як одного працівника, так і всього трудового колективу підприємства; якісні, які відображають здатності і можливості кожного окремо взятого працівника підприємства.

Основними показниками ефективності використання трудових ресурсів є темпи зростання продуктивності і рівень середньої заробітної плати працівників. Низький рівень заробітної плати в більшості галузей промисловості не сприяє раціональному використанню трудових ресурсів і призводить до відтоку в першу чергу висококваліфікованих працівників. Значимість проблеми використання трудових ресурсів підвищується в зв'язку зі скороченням приросту трудових ресурсів через дії демографічних чинників [1].

Кінцевою метою управління трудовим потенціалом підприємства є інтеграція зусиль працівників на досягнення найвищих результатів роботи, формування організаційної культури підприємства, яка включає цінності і переконання, зумовлює норми поведінки працівників і характер життєдіяльності організації.

Список використаних джерел

1. Круш П.В., Сімчера О.І. Трудовий потенціал підприємства: сутність та структура. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2014. № 11. С. 233–237. URL: http://C:/Users/Admin/Downloads/evntukpi_2014_11_39.pdf.

Дворниченко Д. Р.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ЕФЕКТИВНІСТЬ СУЧАСНИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПІДПРИЄМНИЦТВА

Термін «бізнес-модель» в сучасному світі має не мало тлумачень, одне з яких говорить про те, що бізнес-модель являє собою систему відповідних компонентів та їх взаємозалежностей, що може описати роботу підприємства щодо формування певної цінності для споживачів та отримання належного прибутку.

Формування конкурентоспроможної підприємницької бізнес-моделі забезпечує потужну роботу суб'єктів господарювання, адже це означає підтвердження збільшення значущості підприємства на ринку. Тож для того, щоб зберегти підприємницьку конкурентоспроможність, керівники цих компаній повинні бути спрямовані на те, щоб усі ті виробничі процеси, які здійснюються на зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства, відповідали достатній ефективності.

Бізнес-моделі підприємств створюються безпосередньо для:

- для певної послуги або продукту;
- для холдингу або групи підприємств;
- в цілому для підприємства [1].

Якщо враховувати те, що бізнес-моделі є досить різноманітними, а також складними за структурою, важливим є розкриття головного набору найважливіших елементів, що дають змогу описати бізнес-моделі, а також полегшують сприйняття та керування ними.

До основних аспектів бізнес-моделей відносять наступні чинники:

- дослідження споживчого пріоритету для визначення цінності для споживачів відносно певних товарів або послуг;
- як підприємство може створити споживчу цінність;
- як підприємство може реалізувати цю споживчу цінність;
- грамотне управління підприємницькою діяльністю;
- грамотне управління доходом та прибутком [2].

Сучасні бізнес-моделі являються успішними в тому випадку, коли базуються на інноваціях та вищезазначених основних аспектах бізнес-моделей підприємств. Починаючи від створення нової споживчої цінності і завершуючи новітніми підходами до роботи зі партнерами та споживачами для того, щоб в майбутньому це забезпечило підприємству швидке зростання та отримання значного прибутку на цільових ринках.

Високі коливання вимог споживачів в сьогоденному висококонкурентному середовищі зобов'язує керівників підприємств безперервно вдосконалювати власні бізнес-моделі для зберігання відданості бази споживачів.

Для того, щоб бізнес-модель підприємства була ефективною важливо, щоб всі процеси, які виробляють найбільшу споживчу цінність, знаходилися під безперервним та грамотним контролем менеджменту підприємства. В такому випадку забезпечується бездоганна стійкість, виконання та робота обраної бізнес-моделі.

Список використаних джерел

1. Формування бізнес-моделі підприємства: навчальний посібник. Київ. КНЕУ ім. Вадима Гетьмана, 2013. 85 с.
2. Сачинська Л. В. Особливості формування бізнес-моделі підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 12(45). Ч. 2. С. 172-178.

Дем'яненко Д. Є.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

SWOT-АНАЛІЗ БАЗИ ВІДПОЧИНКУ

ТОВ «ОК ПРИБІЙ»

База відпочинку ТОВ «ОК Прибій» відноситься до категорії підприємств малого бізнесу. На основі аналізу конкурентів доцільно скласти SWOT-аналіз діяльності підприємства. SWOT-аналіз – це абревіатура чотирьох англійських слів "Strong" ("сильні сторони"), "Weak" ("слабкості"), "Opportunitis" ("можливості"), "Threats" ("загрози"). Тобто даний метод аналізу потрібен для виявлення сильних і слабких сторін бази відпочинку, її можливостей і комерційних загроз. Задача SWOT-аналізу – дати структурований опис ситуації, щодо якої потрібно прийняти якесь рішення. Матриця SWOT-аналізу є зручним інструментом структурного опису стратегічних характеристик середовища і організації. Для адекватної оцінки діяльності підприємства слід аналізувати величезну кількість факторів [3; 4].

SWOT-аналіз бази відпочинку "Прибій" надає керівництву бази повну інформацію про власний заклад: виявлені фактори, що несуть комерційні ризики, виявлені позитивні і негативні сторони закладу. Такий аналіз застосовується не тільки для оцінки конкурентоспроможності бази, він надзвичайно корисний для визначення стратегії розвитку закладу: виходячи з ваги факторів, менеджер може легко визначити пріоритети розвитку бази [1].

SWOT аналіз бази відпочинку ТОВ «ОК Прибій»:

Сильні сторони підприємства: близькість моря - 200метрів; оригінальний дизайн будівель і споруд; розвинена інфраструктура бази; наявність форми договору для корпоративних клієнтів; турбота про охорону життя і майна клієнта (медичне обслуговування, охорона); наявність столової, кафе, бару; наявність парковки для автомобілістів; широкий перелік послуг, що надаються; сприятливий імідж бази на туристських ринках України; доступні ціни, гнучка цінова політика; наявність власних сторінок на великих веб-сайтах, електронних туристських порталах і в соціальних мережах [2].

Слабкі сторони діяльності: брак інформації про стратегічні напрямки розвитку бази (в якому сегменті ринку найбільш зацікавлені); залежність завантаження бази від сезонів року; система прийняття рішень; не визначені критерії постійного клієнта, відсутність штатної одиниці – Інтернет-маркетолога, слабка зовнішня реклама, великі щорічні витрати на ремонт і благоустрій території.

Загрози: неконтрольоване завантаження бази; погіршення "зворотного зв'язку"; політичні чинники.

Можливості: реконструкція, розширення асортименту послуг, підвищення рівня кваліфікації робітників.

SWOT-аналіз дозволяє сформулювати сценарій розвитку підприємства на планований період з метою запобігання або виведення організації з кризи.

Список використаних джерел

1. Кривда В.І., Кривда О.В., Нараєвський С.В. Можливості удосконалення методики SWOT-аналізу. *Економіко-математичне моделювання соціально-економічних систем*. 2007. № 12. С. 74–77.
2. Офіційний сайт ТОВ «ОК Прибій». URL: <https://priboyprimorsk.com/>
3. Семенов Г.А., Ярошевская О.В. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2011. № 1. С. 136–141.
4. Шляхта О.М. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного менеджменту підприємства. *Економічний простір*. 2012. Вип. 68. С. 301-309.

Джигла Л. В., канд. екон. наук Кучеренко С. К.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МЕТОДИ РОЗВИТКУ
СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

В сучасних умовах глобалізації ринку все частіше постають питання підвищення конкурентоспроможності та утримання стабільності підприємства, удосконалення системи управління, виходу на нові ринки тощо. Саме ефективна система управління, як один із найголовніших аспектів діяльності підприємства, може забезпечити стабільний стан та підвищення продуктивності праці, а, отже, і підвищення прибутку. Управління розвитком господарської діяльності підприємства стало об'єктивно важливою та необхідною умовою стабільного розвитку підприємства в період формування ринкових відносин.

Поняття «управління» та «менеджмент» досить часто ототожнюють, однак друге має вужче значення та являє собою частину першого. Це призводить до плутанини та викликає труднощі у знаходженні відмінностей між цими двома процесами, хоча між ними існує суттєва різниця. Наразі є безліч тлумачень та наукових підходів до визначення суті понять «менеджмент» та «управління». Аналізуючи різні точки зору можна сказати, що «управління» – це процес, який поєднує в собі функції планування, організації, мотивації та контролю, ефективне застосування яких призводить до досягнення цілей організації. «Менеджмент» – це поняття, що відображає цілеспрямований вплив однієї особи або групи осіб (тобто менеджерів) на персонал або окремих виконавців з метою виконання поставлених завдань та досягнення поставлених цілей [2].

Ефективність менеджменту є складовою частиною економіки управління, рівень її розвитку визначають деякі чинники: управлінський потенціал включає в себе всі ресурси, якими володіє та використовує система управління; витрати на

управління визначаються змістом, технологією, організацією та обсягом робіт з виконання певних функцій управління; характер управління встановлюється відповідно до стратегічних цілей підприємства (рис. 1).

В процесі управління використовуються всі види ресурсів – людські, фінансові, матеріальні та інформаційні і в залежності від того, наскільки цілеспрямовано та вміло вони використовуються, досягається такий чи такий результат. Ефективність менеджменту – це результативність функціонування процесу і системи управління як зіграність керуючої і керованої систем, тобто спільний результат взаємодії компонентів управління. Результати та ефективність управлінської діяльності залежать від багатьох умов та передумов. Сюди відносяться потенціал працівника, засоби виробництва, культура організації, соціальні аспекти діяльності персоналу. Значною мірою ефективність менеджменту залежить від особистості керівника, а саме від його авторитету, стилю роботи, організаторських здібностей, уміння впливати на колектив. Всі ці фактори слід розглядати в інтеграційній єдності [1].

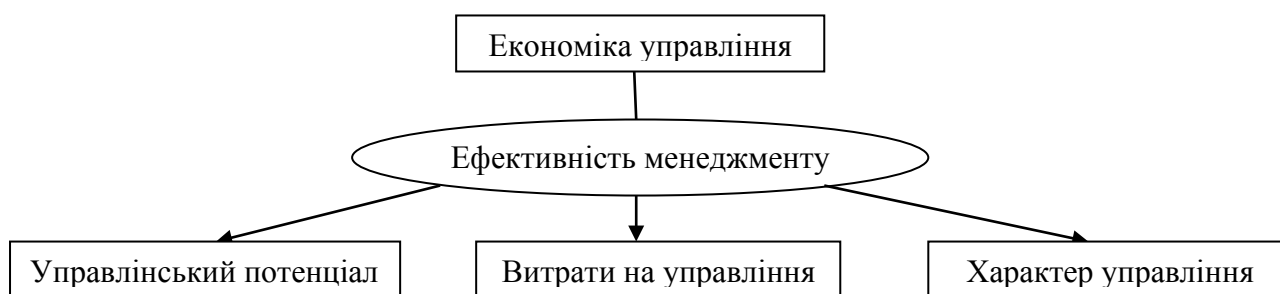


Рис. 1. Чинники, які впливають на ефективність менеджменту

Потреби підприємств у знаходженні нових методів управління підприємством знайшли своє місце у працях багатьох науковців, що базуються на загальних концепціях розвитку підприємства. Одним з таких методів є креативний, або творчий метод.

Цей метод застосовується у системі управління багатьох розвинених країн і полягає він у наданні переваги креативним працівникам, тим, які несуть за собою нові ідеї, пропозиції, докладають зусилля для особистого професійного розвитку, тим самим роблять вклад у розвиток організації. Творчі методи в сучасних умовах бізнесу є безумовною необхідністю: менеджерам протягом своєї роботи потрібно навчитися та вміти пристосовуватися до несприятливих ситуацій, вирішувати нестандартні завдання, знаходити вихід у критичних ситуаціях.

У більш зрозумілому сприйнятті метод креативного менеджменту спрямований на розвиток творчих здібностей працівника, закріплення в його свідомості креативного мислення та адаптаційної здатності.

Для креативного менеджменту можна прикріпити такі характеристики як: глибинність знань щодо сутності предметної області; відмова від стереотипів; наявність творчого мислення.

При застосуванні даного методу фірма покращує свої показники за рахунок використання інновацій, підвищується ефективність роботи підприємства. Інновації, нові рішення та нові технології дозволяють підвищити результативність використання всіх видів ресурсів [3].

Підвищення ефективності системи управління є безумовною необхідністю кожного підприємства. Воно передбачає пошук нових методів управління та удосконалення тих, що застосовуються. Наразі існує безліч способів підвищення ефективності менеджменту, кожен з яких спрямований або на конкретний елемент системи управління, або на особистість керівника. Проблеми, пов'язані з діяльністю останнього допомагає вирішити креативний метод, який полягає у акцентуванні уваги на найбільш активних та творчих працівниках.

Список використаних джерел:

1. Красноручий О.О. Підвищення ефективності системи управління сільськогосподарським підприємством. – 2014. – Режим доступу: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Vkhna_u_e_kon_2014_4_5.pdf
2. Кугук І.О. Управління виробничо-господарською діяльністю промислового підприємства: теоретичний аспект // Економіка АПК. – № 3. – 2010. – Режим доступу: http://www.agrosvit.info/pdf/3_2010/8.pdf
3. Салоді С.В., Собко В. Сучасні методи розвитку підприємства // Сучасні підходи до управління підприємством. – 2017. – Режим доступу: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/101181>

Дирда Н. С.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

АНАЛІЗ СТАНУ ПРОМИСЛОВОСТІ В УКРАЇНІ

Національне господарство України є комплексом взаємопов'язаних галузей, що сформувалися в результаті соціального та економічного розвитку суспільства. В основу такого розвитку входять спеціалізація та кооперація праці, міжнародне співробітництво з іншими країнами. Народного господарський комплекс прийнято підрозділяти на дві сфери: матеріальне виробництво і невиробнича сфера.

Галузь – сукупність підприємств або підрозділів підприємств, зайнятих одним видом виробничої діяльності або підприємств, в яких частка окремого виду діяльності становить більшу частину випуску. З метою отримання такої інформації як обсяг виробництва, обсяг витрат на виробництво, обсяг реалізованої продукції,

чисельність зайнятих тощо, підприємства, що займаються одночасно декількома видами виробничої діяльності, поділяються на підрозділи для віднесення до відповідних галузей.

Промисловість – це провідна галузь господарського комплексу держави, яка має за мету добування та переробку природних багатств [1]. Стан та розвиток промисловості безпосередньо впливає на стан і розвиток економіки в цілому, соціально – культурний та адміністративно – політичний устрій країни, і тим самим впливає на рівень життя громадян країни, розвиток суспільства та держави в цілому.

У свою чергу промисловість поділяється на, так звані підгалузі, а саме на важку, яка характеризується виробництвом засобів виробництва, та легку – виробництвом предметів споживання, та залежно від кінцевого продукту поділяється на нафтову, вугледобувну, текстильну, харчову тощо. Основними галузями промисловості є виробництво електроенергії, палива, переробка чорних і кольорових металів, хімічна, газова, машинобудівна, деревообробна та харчова промисловість. Втім, Україна також відома своєю високорозвиненою оборонною промисловістю, яка виробляє та постачає військове обладнання до країн усього світу.

Стан промисловості України, нажаль, не відповідає вимогам глобальних змін. З кожним роком виробництво промислової продукції перестає бути основним фактором, що призводить до зростання економіки України. Тим не менш, індекс промислової продукції України в 2019 році порівняно з попереднім періодом скоротився на 3%. За основними видами промислової діяльності спостерігається аналогічна картина (рис. 1).

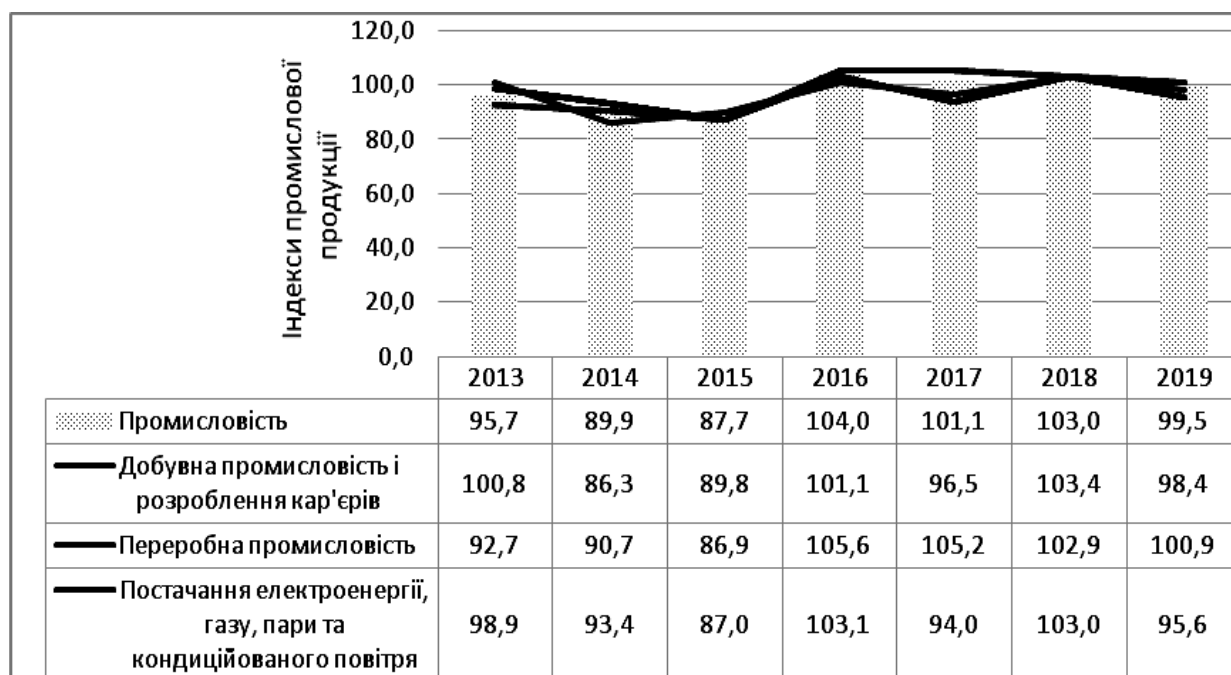


Рис. 1. Індекси промислової продукції за видами діяльності промисловості у 2013-2019 рр.

Джерело: складено за [2]

Таким чином, зниження виробництва промислової продукції несе за собою негативні наслідки, а саме послаблення національної економіки та може призвести до послаблення конкурентних позицій України на світовому ринку. Як видно на рисунку, саме в період 2014-2015 рр. спостерігається значний спад індексу промислової продукції України, а саме на 6% у 2014 р. та на 8% у 2015 р. порівняно з 2013 р. Основним причинами такого зниження є ситуація на сході України. Окрім того, за рахунок розширення зв'язків з європейськими партнерами, розвиток промисловості в Україні значно покращився, завдяки активізації торговельних відносин з ЄС, який став для України основним торговим партнером і ключовим іноземним інвестором.

Список використаних джерел:

1. Зубенко В.О. Зміна парадигми забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. №40. С.160-162.
2. Державна служба статистики. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/pr/ipp/ipp_vd_2013_2019.xlsx

Дирда Н. С.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ОСОБЛИВОСТІ ЕКОЛОГО-ОРІЄНТОВАНОЇ СТРАТЕГІЇ
РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ**

Формування екологічної способу господарювання, спрямованого на вирішення природоохоронних та ресурсозберігаючих проблем, обумовлює необхідність більш глибокого дослідження методологічних і методичних основ, підходів, засобів, прийомів формування та оцінки екологічної стратегії і екологічної політики промислового підприємства, які на сьогоднішній день розглядаються лише як складові інших функціональних стратегій.

Для підприємств необхідно обґрунтувати низку переваг, пов'язаних із впровадженням заходів з поліпшення екологічної відповідальності. Такими перевагами можуть бути зниження витрат, обумовлених зменшенням захворюваності і смертності персоналу, втрат обладнання внаслідок поліпшення екологічної обстановки і зниження рівнів ризиків виробничих аварій, а також зі зниженням штрафів або виплат за викиди забруднюючих речовин, із заохоченнями за наднормативне зниження навантаження на природне середу

Пасивний підхід передбачає обмежений вплив на довкілля в рамках існуючих обсягів забруднення, в той час як ініціативна політика спрямована на інтеграцію превентивного підходу в рамках більш загальних стратегій. Якщо масштаб стратегій екологічного управління призведе до більш прийнятних сценаріїв соціально-економічного розвитку, необхідно буде врахувати різні фактори при формулюванні

політики, в розробці та введенні стандартів і правил, а також в колективних угодах і планах не тільки на рівні компанії або підприємства, а й на державному і міжнародному рівні. В умовах значної різниці економічних і соціальних передумов в усьому світі можливості досягнення успіху також будуть залежати від політичних, економічних і соціальних умов. Варто підкреслити, що і ініціативний (превентивний), і пасивний (компенсаційний) підходи до екологічної політики промислових підприємств в останні роки тяжіють до практичних заходів впливу на довкілля, як, наприклад, розробка інструментів і методів екологічного управління, які можна застосувати до всіх форм економічної діяльності людини і до процесу прийняття рішень. Перехідний підхід до господарювання поєднує в собі риси пасивного та ініціативного типів, передбачає поступовий перехід до сталого розвитку і характерний для більшості сучасних великих вітчизняних промислових підприємств, які є частинами міжнародних холдингових структур. Це пояснюється впливом міжнародних екологічних вимог, які знаходять своє відображення в загальній екологічній стратегії холдингу, який проектується на всі підприємства-учасники. Саме ці підприємства мають найвищий потенціал в процесі переходу до екологічно ініціативної стратегії розвитку.

Для забезпечення здійснення адекватних, своєчасних і спільних стратегій реагування підприємства на суспільний запит щодо сталого розвитку, необхідно передбачати потенційні екологічні наслідки будь-якої діяльності, процесу або продукту на ранніх етапах планування. Мета полягає в створенні такого виробництва та інших економічних секторів, які б були прийнятні з економічної, соціальної та екологічної точки зору. Безумовно, в більшості випадків все ще буде необхідність в перехідному періоді, який потребуватиме здійснення контролю над забрудненням і проведення оздоровчих заходів. А тому, екологічне управління необхідно розглядати як складний процес запобігання і контролю, спрямований на приведення стратегій компаній у відповідність до екологічних вимог [1].

Таким чином, пропонуємо визначити екологічно ініціативну стратегію розвитку промислового підприємства як сукупність взаємопов'язаних та взаємозалежних елементів – суб'єктів, діяльності, засобів цілеспрямованого впливу на довкілля шляхом реалізації механізмів екологічного управління з метою стратегічного екологічного розвитку в умовах збереження і відновлення навколишнього природного середовища, гармонізації взаємовідносин суспільства та природи, забезпечення екологічної безпеки і захисту здоров'я людини в контексті реалізації екологічних ініціатив. Власне екологічна ініціатива у нашому розумінні – це набір природоохоронних заходів, направлених на зниження еколого-економічних ризиків в контексті реалізації стратегії економічного, соціального та екологічного розвитку територій, а також дії державних і приватних інвесторів і заходи владних структур щодо зниження негативних наслідків від нераціональної участі в господарській діяльності. Система

екологічних ініціатив визначає орієнтири еколого-економічної політики держави, регіонів та підприємств і базується на погодженому використанні процедур статистичного оцінювання економічного збитку довкіллю, моделей управління господарської діяльності і методичних прийомів вибудовування системи екологічних ініціатив, що дозволить сформувати концептуальний базис ситуаційного підходу до управління еколого-економічними ризиками.

На даний момент традиційні інструменти економічного аналізу не дозволяють достовірно визначати з їх допомогою, наскільки ефективно впроваджуються екологічні стратегії і як економічна політика впливає на стан навколишнього середовища. Екологічні цілі та завдання повинні бути вимірювані і відповідати екологічній політиці, вимогам законодавства і стратегії послідовного поліпшення екологічного впливу діяльності підприємства [2]. Екологічна програма повинна бути структурована по екологічним цілям і завданням, і включати перелік заходів; очікувані результати та контрольні показники; необхідні ресурси для її запровадження та їх оцінку.

Список використаних джерел:

1. Смоленніков Д. О. Розроблення механізму партнерства влади, бізнесу та громади для реалізації еколого-орієнтованих проектів / Д. О. Смоленніков, А. В. Бондар // Вісник СумДУ. Серія «Економіка». – 2016. – № 4. – С. 21–27.
2. Сіпайло Л. Г. Оцінка впливу інновацій на рівень екологізації промислового виробництва регіону / Т. В. Кузнецова, Л. Г. Сіпайло // Сборник научных трудов SWorld. – Т. 38. Вып. 4. – Иваново : Маркова АД, 2013. – С. 78–83.

Єгорова О. Р.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ПРОБЛЕМИ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ
СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ
НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

Сучасна економічна ситуація в Україні характеризується погіршенням економічного середовища для більшості промислових підприємств. Водночас, темпи зміни середовища економічних суб'єктів, настільки швидкі, що стратегічне планування є єдиним способом прогнозування та забезпечення розвитку.

Якщо будь-яке підприємство є відкритою системою, і основні джерела його успіху знаходяться в його зовнішньому оточенні, то в умовах напружених конкурентних боїв стратегічна спрямованість діяльності є одним з головних факторів його процвітання. А стратегічне планування дозволяє йому адекватно реагувати на невизначеність та такі фактори ризику, як особливість зовнішнього середовища.

У випадках, коли управління орієнтоване на довгострокове функціонування на ринку, природно, що система планування економічного суб'єкта набуває стратегічного характеру [6].

Теоретична основа стратегічного планування виникла в перших наукових роботах з управління підприємствами Х. Файоля [2]. Сформовані в 1960-х та розроблені в 1970-ті, внутрішньокорпоративні системи отримали назву «стратегічне планування». З тих пір низка вчених досліджує питання, пов'язані з розробкою стратегії, стратегічним плануванням та управлінням. Серед них В. Білошапка [3], В. Блонська [4], І. Борисенко [6], В. Колпаков [8], Н. Дикан [6].

Стратегічне планування – це діяльність, яка забезпечує необхідні джерела та шляхи досягнення поставлених цілей для визначення ключових моментів розвитку підприємств. Ось чому, основні цілі стратегічного планування складаються з визначення довгострокових цілей та напрямків діяльності, ефективних шляхів досягнення цілей та формування моделі розвитку підприємства [7].

Україна має великий промисловий потенціал, однак, його можна розблокувати лише тоді, коли власники та топ-менеджери будуть розуміти необхідність вживання заходів, які мають вплив не лише на поточний період, а й на віддалену перспективу. Нещодавно засновані підприємства, навіть у період Незалежності, більш пристосовані до сучасного світу в області планування, завдяки наявності абсолютно нових функціонуючих основ, можливості перейняти кращі практики зарубіжних країн, які успішно використовують переваги стратегічного підходу [6].

Стратегічне планування є рідкісним явищем або взагалі не існує у більшості промислових підприємств. На практиці промислові підприємства, як правило, орієнтуються на короткострокові операційні, а не на довгострокові стратегічні проблеми, а прийняття рішень має тенденцію реагувати, а не активно планувати [1].

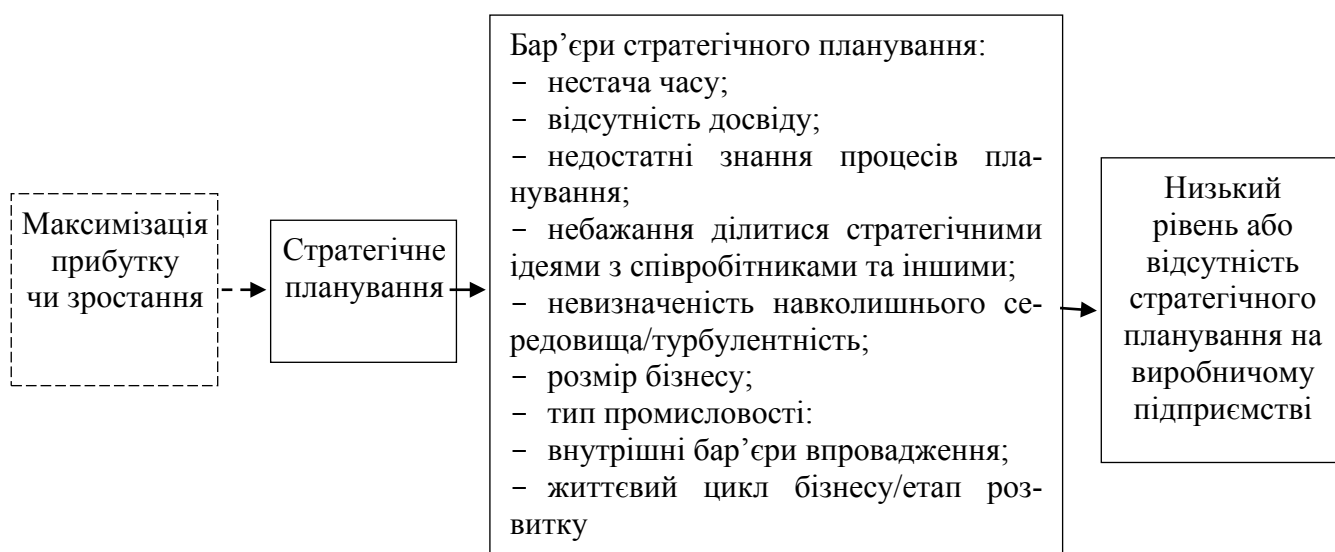


Рис. 1. Бар'єри, що призводять до відсутності або низького рівня стратегічного планування на промислових підприємствах [1]

Рис. 1 показує, що стратегічному плануванню перешкоджають різні бар'єри, що призводить до (і пояснює) відсутність або низький рівень стратегічного планування, що спостерігається на більшості промислових підприємств. Розуміння бар'єрів дозволить іншим економічним суб'єктам мати уявлення щодо того, як такі бар'єри можна подолати, тим самим підвищуючи загальний рівень стратегічного планування на промислових підприємствах.

Більша частина існуючих досліджень припускає, що більшість, якщо не всі, промислових підприємств «бажають рости, але їм це заважають бар'єри» [5]. Це припущення є особливо вагомим у дослідженнях стратегічного планування, що описувались вище, і це підкреслюється економічною перспективою, де максимізація прибутку розглядається як класична економічна «раціональна поведінка», а зростання бізнесу як природне прагнення досягти цього.

В цілому можна констатувати, що необхідність впровадження системи стратегічного планування не викликає сумнівів. Результати одного з щорічних міжнародних опитувань вищих керівників, проведених компанією Bain & Company, показали, що 81% респондентів вважають стратегічне планування головним інструментом топ-менеджменту, який повинен не тільки збільшити продуктивність у довгостроковій перспективі, а також зміцнити внутрішню структуру організації. У нашій країні сформувався певний фон розвитку стратегічного планування, який включає необхідність реагувати на зміни навколишнього середовища, зростання конкуренції та інтернаціоналізацію бізнесу, іншими словами, для підприємств склалася ситуація, що на ринку виживають «лише найсильніші». Тут стратегічне планування допомагає економічним суб'єктам стати тими «найсильнішими».

Список використаних джерел:

1. Менеджмент: навч. посібник / Н.В. Дикань, І.І. Борисенко. – К.: Знання, 2008. – С. 214-218
2. Анри Файоль. Общее и промышленное управление. Перевод на русский язык: Б. В. Бабина-Корень. – М., 1923. // Электронная публикация: Центр гуманитарных технологий. – С. 24-27
3. Білошапка В.А. Стратегічні фактори організаційного контексту управлінської результативності в ТНК // Ринок цінних паперів України. – 2007. – №3-4. – С. 3–8.
4. Вдосконалення методики оцінювання стратегії розвитку активів підприємства / В. І. Блонська, Р. О. Добуш // Науковий вісник НЛТУ України. – 2012. – Вип. 22.14. – С. 234-239.
5. Стратегический кадровый менеджмент : учеб. пособие / В. М. Колпаков, Г. А. Дмитренко. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – К.: МАУП, 2005. – С. 711-712
6. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: Підручник. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – С. 112-117.
7. Cooper, AC & Dunkelberg, WC 1986, 'Entrepreneurship and Paths to Business Ownership, Strategic Management Journal, 7 (1), 53-68.
8. Гринько Т.В. Формирование механизма инновационного развития предприятия / Т.В. Гринько // Інвестиції: практика та досвід, 2011. – №7. – Квітень. – С. 18-22.

Зайченко Р. А.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІЙ МЕНЕДЖЕРІВ З ФІНАНСІВ
НА ПІДПРИЄМСТВАХ
В УМОВАХ КАРАНТИННИХ ЗАХОДІВ**

Фінансовий менеджмент – така сфера діяльності чи функція в організації, яка полягає в ефективному використанні ресурсів підприємства для отримання позитивних фінансових результатів у вигляді підвищення прибутку фірми та ефективності її діяльності.

Сьогодні в умовах карантинних заходів саме фінансові менеджери забезпечують фінансове здоров'я організації шляхом інвестиційної діяльності та довгострокових стратегій фінансування. Вони проводять аналіз даних та консультують топ-менеджерів щодо способів досягнення прибутку компанії. Але за умов карантину дуже складно забезпечити максимізацію прибутку компанії, тому що більш пріоритетним є досягнення короткострокових та середньострокових цілей. Фінансові менеджери несуть відповідальність за фінансовий стан організації в умовах «турбулентності» зовнішнього середовища. Окрім складання фінансових звітів, вони також планують інвестиційну діяльність підприємства та розробляють майбутні стратегії щодо довгострокових фінансових цілей своєї організації [1].

На більшості українських підприємств фінансові менеджери зазвичай виконують такі функції:

- підготовка фінансових звітів про діяльність підприємства для керівництва та контролюючих органів;
- складання прогнозів щодо майбутньої діяльності підприємства, можливих економічних втрат або вигід;
- стеження за змінами в законодавстві щодо методів складання фінансової звітності для дотримання існуючих законодавчих вимог;
- контроль діяльності працівників, що залучені в процес складання фінансової звітності та бюджету підприємства;
- аналіз фінансової звітності компанії для визначення шляхів щодо зменшення витрат підприємства;
- аналіз ринкових тенденцій, результати якого дозволяють визначити керівникам підприємства, які товари та послуги слід виготовляти для підвищення прибутку;
- консультування керівництва підприємства щодо прийняття фінансових рішень.

Роль фінансового менеджера, особливо в бізнесі, змінюється у відповідь на технологічні досягнення, які значно скоротили час, необхідний для складання фінансових звітів. Раніше основною відповідальністю фінансових менеджерів був контроль за фінансами компанії, але зараз вони більше аналізують дані та консультують

інших менеджерів. Вони часто працюють у командах, виступаючи бізнес-радниками топ-менеджерів [2].

Існують різні типи фінансових менеджерів, кожен з яких фокусується на певній галузі управління:

1. Контролери – контролюють підготовку фінансових звітів, що узагальнюють та прогнозують фінансовий стан організації, таких як звіти про доходи, баланс та аналіз майбутніх доходів або витрат. Контролери також відповідають за підготовку спеціальних звітів, які вимагають державні установи, що регулюють діяльність підприємств. Часто контролери контролюють бухгалтерію, аудит та бюджет.

2. Фінансові службовці – визначають напрямки витрачання коштів свого підприємства для досягнення фінансових цілей та наглядають за інвестуванням коштів. Вони розробляють стратегію щодо залучення капіталу підприємством, а також розробляють фінансові плани.

3. Кредитні менеджери контролюють кредитний бізнес фірми. Вони встановлюють критерії кредитного рейтингу, визначають кредитні межі та контролюють інкасацію прострочених рахунків.

4. Касові менеджери – контролюють потік готівки, що надходить і виходить з компанії, щоб задовольнити ділові та інвестиційні потреби компанії.

5. Ризик-менеджери – контролюють фінансові ризики, використовуючи хеджування та інші стратегії, щоб обмежити або компенсувати ймовірність фінансових втрат або схильності компанії до фінансової невизначеності.

6. Менеджери зі страхування – вирішують, як за допомогою страхування найкраще обмежити збитки компанії.

В умовах карантину, коли більшість підприємств тимчасово призупинила свою діяльність, фінансові менеджери спрямували свої зусилля на аналіз ринкових тенденцій та визначення нових можливостей, за допомогою яких підприємство зможе подолати економічну кризу та втримати свої позиції на ринку. Фінансові менеджери мають запевнити топ-менеджерів в необхідності виділення фінансових ресурсів на придбання програмних продуктів, які дозволять забезпечити ефективну роботу компанії в складних динамічних умовах карантину.

Отже, в сучасній економіці фінансові менеджери відіграють важливу роль в розвитку національних підприємств. Вони не тільки складають фінансову звітність, а й аналізують економічний стан підприємств, що дозволяє керівникам підприємства приймати рішення щодо подальшого його розвитку.

Список використаних джерел:

1. Маслій О.А., Становська Т.В. Забезпечення фінансової стабільності підприємства в кризових умовах. *Економічний розвиток держави та її соціальна стабільність: матеріали міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. молодих учених, студентів та аспірантів, 11 черв. 2020 р.* – Полтава : Національний університет імені Юрія Кондратюка. 2020. С. 181-182.

2. Загреба М. М., Вишне夫ська В. В., Дмитришин Б. В. Планування та прогнозування діяльності підприємства в умовах глобальної пандемії. *Вісник НУВГП. Серія "Економічні науки"*. 2020. Т. 3. №. 91. С. 57-71.

Зайченко Р. А.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ПРИНЦИПИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Стратегічне планування – це процес визначення цілей підприємства, необхідних ресурсів для їх досягнення і політики, спрямованої на використання та придбання цих ресурсів.

Застосування стратегічного планування на підприємстві дозволяє визначити напрямок його розвитку в довгостроковому періоді, при цьому визначаються найбільш важливі показники діяльності підприємства, кількісно описується його результативність та ефективність. Ключовими вимогами при складанні довгострокового плану підприємства є принципи стратегічного планування, вони мають бути враховані спеціалістами і менеджерами. Серед основних принципів стратегічного планування можна виділити такі:

- 1) економічність – передбачає, що витрати на планування повинні порівнюватися з вигодами, які можливо від нього отримати;
- 2) гнучкість планування – пов'язаний перш за все з включенням в методи і процеси планування можливостей внесення змін;
- 3) безперервність – ґрунтується на використанні взаємозв'язку елементів і одночасному внесенні змін до плану по горизонталі і вертикалі управління;
- 4) науковість – полягає у використанні наукових підходів при розробці стратегічного плану підприємства;
- 5) стабільність – означає суворе дотримання умов, при яких внесення змін у встановлений план є неможливим;
- 6) комплексність – взаємозв'язок і взаємозалежність елементів системи планування;
- 7) цілеспрямованість – означає складання планів для досягнення певних цілей.

За допомогою стратегічних планів менеджери можуть приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо господарської діяльності підприємства. Основним завданням стратегічного планування є забезпечення нововведень і організаційних змін в господарську діяльність для підвищення економічних показників підприємства. Як процес, стратегічне планування включає в себе такі види діяльності [1]:

- розподіл ресурсів;
- адаптація до зовнішнього середовища;

- внутрішня координація та регулювання;
- організаційні зміни.

Стратегічний план повинен визначити, що робити, а тактичні й оперативні плани – як це зробити. Стратегічне планування може бути успішним лише за умови виваженого ставлення до реальних можливостей і суперечностей стратегічного планування. Принципи стратегічного планування є суттєвими. Порушення будь-якого з них руйнує цілісність і знижує якість всієї системи планування на підприємстві.

Отже, принципи стратегічного планування є основними положеннями, від змісту яких залежать сутність і особливості планування в цілому, його окремих елементів і процесів. Змістовна основа принципів стратегічного планування визначається їх набором, використовуваним на конкретному підприємстві.

Список використаних джерел:

1. Мала Н. Т., Грабельська О. В. Стратегічне планування економічного розвитку підприємства. *Вісник Національного університету Львівська політехніка. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2013. № 767. С. 45–51.
2. Ібрагімов Е. Ефективне стратегічне планування на основі системного підходу. *Економічний аналіз*. 2012. № 3. С. 274–276.

Колісник В. О.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**РОЗРОБКА СТРАТЕГІЙ ЗМІН
НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Для забезпечення високої конкурентоспроможності будь-якого підприємства, включаючи його керівництво та персонал загалом, необхідно швидко та своєчасно пристосовуватись до мінливих вимог навколишнього середовища.

Зміни вносяться на підприємстві у відповідності до поточної ситуації, в основному, внаслідок зовнішніх факторів. Проведення будь-яких змін на підприємстві, як правило, характеризується циклічністю, тобто їх проведення повинно бути постійним, а не одноразовим актом.

Принципи створення ефективної стратегії:

1. Стратегія визначається баченням підприємством свого майбутнього. Неможливо сформулювати стратегію, поки немає чіткого уявлення того, чого бажаєте досягти. Бачення майбутнього містить ключові принципи діяльності підприємства, сенс діяльності компанії або її призначення, її місію. Місія – це велика, важкодоступна і зухвала мета.

2. Стратегія повинна сприяти максимальному використанню тих переваг, якими володіє підприємство. У період підготовки змін особливу увагу слід приділити

пошуку можливостей, переваг, а не визначенню загроз, небезпек. Інакше кажучи, слід робити те, в чому сильне підприємство.

3. Стратегія повинна бути реалістична. Вона повинна брати до уваги внутрішні обмеження (наявність ресурсів, рівень кваліфікації персоналу, стан системи управління та подібне) і зовнішні фактори (міжнародна кооперація, законодавство, демографічна і економічна ситуація).

4. Стратегія змін повинна враховувати інтереси всіх учасників процесу змін, що вимагає орієнтації результатів змін на дотримання інтересів всіх учасників життєвого процесу підприємства. Логіка успішних змін полягає в забезпеченні оптимального балансу інтересів сторін.

5. Стратегія повинна вироблятися за участю її майбутніх виконавців. Людина віддає перевагу реалізовувати свої проекти, а не чужі. Тому участь співробітників в розробці стратегії робить її «своєю» у свідомості майбутніх реалізаторів. Принцип залученості означає, що всі люди, на яких позначиться зміна, будуть повністю залучені в ідентифікацію потреби або проблеми і вироблення рішення. Рівень залучення співробітників може бути різним, він коливається в проміжку від низького до високого. Звичайно ж, є такі зміни, які носять незначний характер, їх без заперечень прийме і підтримає переважна більшість. Вважається, що чим вище залученість, тим ефективніше буде реалізовуватися стратегія змін [3].

Загальне планування майбутнього дозволяє об'єднати персонал підприємства для досягнення загальної мети. Зміни не можуть бути успішними без чіткого визначення цілей та критеріїв їх досягнення, а також очевидних переваг нового, бажаного стану підприємства, який у майбутньому буде відповідати вимогам зовнішнього середовища [2].

На основі узагальнення підходів відомих дослідників визначається послідовність впровадження змін на підприємствах, що показано на рис. 1.

Таким чином, визначення потреби у змінах відбувається тоді, коли керівництво компанії розуміє свою невідповідність вимогам зовнішнього середовища.

Внесення змін (третій етап) вимагає певних знань та навичок персоналу організації. У зв'язку з цим особливо важливо провести відповідну оцінку працівників. Крім того, впровадження змін передбачає проектну та командну роботу.

Підтримка змін може бути надана шляхом розробки ефективного комунікаційного процесу, організації своєчасної інформації про хід поточних завдань, залучення більшої кількості працівників до процесу впровадження змін, покращення корпоративної культури підприємства. Виділення та вивільнення ресурсів з неперспективних проектів повинно здійснюватися з урахуванням пріоритетності впроваджених змін, якщо їх є декілька [5].

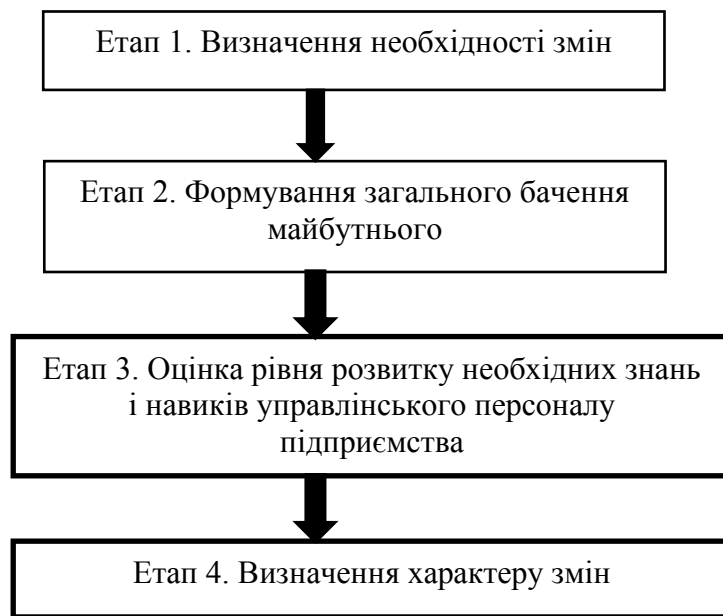


Рис. 1. Етапи проведення змін на підприємстві [1]

Таким чином, умови для інноваційного розвитку на підприємстві пропонується розглядати як компонент, що впливає на характер змін, і є узагальненою характеристикою стану підприємства в зовнішньому середовищі. Запропонована послідовність етапів здійснення організаційних змін на підприємствах відображає процес організаційних змін на підприємствах.

Список використаних джерел:

1. Воронков Д.К. Управління змінами в розвитку підприємства: Монографія / Д.К. Воронков, Ю.С. Погорелов. – Харків: АдвАТМ, 2009. – 436 с.
2. Найпак Д.В. Формування алгоритму управління організаційними змінами в забезпеченні розвитку підприємства на основі процесного підходу / Д.В. Найпак // Теорія та практика державного управління. – ХарПІДУ 2011. – № 2(33). – С. 127-133.
3. Тарасюк Г. М. Управління змінами в системі управління підприємством // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки. – Житомир: ЖДТУ, 2010. – №2(52). – С. 287–291.
4. Воронков Д. К. Інтеграція підходів до управління змінами на підприємстві // "Економіка. Менеджмент. Підприємництво". Збірник наукових праць Східноукраїнського національного університету імені В. Даля. – Видавництво СХУ ім. В. Даля, 2010. – № 22 (II). – С. 152–158.
5. Управління змінами в умовах інноваційного розвитку : колективна монографія. Том 5 / за наук. ред. д.е.н., проф. Петрової І.Л. – К. : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2012. – 268 с.
6. Гринько Т.В. Управління змінами на підприємствах – необхідна умова забезпечення їх розвитку [Текст] / Т.В. Гринько // Бізнес Інформ: Науковий журнал. – Харків, 2013. – №10. – С. 247-252.
7. Гринько Т.В. Економічна сутність та етапи управління змінами на підприємстві / Т.В. Гринько, Т.З. Гвініашвілі // Управління розвитком підприємства в інтеграційних умовах: кол. монографія / за заг. ред. Т.В. Гринько. – Дніпропетровськ: Біла К.О., 2014. – С. 142-154.

Комисарик Є. О., Денисова М. О.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ОСНОВИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Інвестиційна діяльність (інвестування) – це дії громадян та держави для реалізації інвестицій. Від інтенсивності інвестиційних процесів залежить те, як у майбутньому буде функціонувати підприємство. Мета інвестиційної діяльності полягає у тому, щоб знайти та застосувати найбільш робочий метод реалізації інвестиційної стратегії підприємства. Основним завданням інвестування є отримання додаткового прибутку. Крім того, вигідні інвестиції капіталу сприяють подальшому розширенню власної діяльності після накопичення необхідних грошових або матеріальних коштів [1].

Об'єктами інвестиційної діяльності є майно, цінні папери (окрім векселів), інтелектуальні цінності, науково-технічна продукція, права на майно. Суб'єктами інвестиційною діяльності є сам інвестор та учасники. Ними можуть бути громадяни та юридичні особи України та інших країн[2]. Інвестиції поділяють на шість груп:

- внутрішні – коли країна вкладає капітал у власні підприємства;
- зовнішні – вкладення капіталу в іноземні підприємства;
- прямі – вкладення капіталу за кордоном, вони мають становити більш 10% вартості проекту;
- портфельні – вкладення капіталу за кордоном, але ці інвестиції мають становити менше 10% від вартості проекту;
- фінансові – використання наявного капіталу для купівлі цінних паперів;
- реальні (вкладення у довгостроковий проект, придбання реальних активів) [3].

Інвестор – суб'єкт інвестиційної діяльності що приймає рішення про вкладення майнових та інтелектуальних цінностей в об'єкт інвестування.

Існує кілька напрямків інвестування підприємства:

- розширення виробничих потужностей. Тому потенціал фірми збільшується, обсяг продукції збільшується. Цей напрямок сприяє випуску нових видів продукції, що в майбутньому призводить до збільшення доходів. Розширення діючого підприємства – це інвестиція, що включає будівництво нових одиниць основного виробництва, додаткових майданчиків та цехів. Найчастіше розширення виробництва здійснюється відповідно до нової технічної бази. Це означає, що крім значного збільшення потужності діючого заводу підвищується рівень технічної оснащеності виробництва; технічне переозброєння. Це значить, що на окремому підприємстві або його підрозділі замінюється діючий парк обладнання на більш сучасний з високими техніко-економічними характеристиками. При цьому заміну можна провести не розширюючи виробничі площі;

– реконструкція. Це заходи щодо заміни застарілого та фізично зношеного обладнання, а також для поліпшення та реконструкції будівель. Зазвичай реконструкція підприємства здійснюється шляхом диверсифікації виробництва та освоєння нової продукції. Це сприяє значним економіям капітальних вкладень, використовуючи наявну кваліфіковану робочу силу для виробництва нових продуктів без залучення додаткового персоналу. Технічний рівень виробництва зростає завдяки реконструкційним заходам, що допомагає швидко контролювати виробничі потужності. Технічне переоснащення та реконструкція вважаються більш ефективними порівняно з новим будівництвом та мають більш прогресивну структуру капітальних вкладень. Відбувається оновлення активної частини основних фондів без великих витрат на будівництво нової будівлі;

– збільшення виробництва. Це сприяє високим доходам та завоюванню значної частки ринку, що робить можливим його вплив. Випуск нових продуктів сприяє диверсифікації виробництва. Це зменшує ризики, що спричиняють коливання попиту на певні види товарів. Інвестиційна політика підприємства

Інвестиційну та фінансову діяльність підприємства визначає політика, що базується на ряді дій:

1. Визначення тимчасових інвестиційних рамок, якими є: короткострокові – не більше року; середній – 1-5 років; довгострокові – більше 5 років.
2. Вибір виду діяльності з урахуванням специфіки підприємства, що належить до певної галузі.
3. Вибір територіальної належності та масштабу заходу. Наприклад, місцевий, регіональний, федеральний або глобальний рівень управління.
4. Визначення джерел фінансування (власних / зайнятих), визначення їх співвідношення та прояв прихованих резервів із джерел коштів.
5. Створення підрозділів або робочих груп, які розробляють та впроваджують інвестиційні заходи.
6. Визначення ефективності вжитих заходів, виявлення проблемних зон або слабких місць операції.

Основні принципи і стратегія інвестиційної діяльності.

Підприємства здійснюють інвестування відповідно до кількох принципів. Інвестиційна діяльність повинна бути:

- задовільною, здійснюваною за умов і обставин, які виникають в найближчій перспективі;
- гнучкою, яка корелює з діючою господарюючою структурою і потенціалом виробничої діяльності підприємства;
- комплексною, заснованою на взаємопов'язаному використанні в різних підрозділах;

- результативною. Інвестиційні проекти повинні давати позитивний результат. Інакше їх впровадження економічно недоцільно;

- ефективною. Будь-які реалізовані проекти повинні супроводжуватися мінімальними витратами для підприємства [4].

Список використаних джерел:

1. Інвестування: підручник / [В. М. Гриньова, В. О. Коюда, Т. І. Лепейко та ін.]. – Київ: Знання, 2008. – 458 с.
2. Закон України «Про інвестиційну діяльність» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text>
3. Майорова Т.В. Інвестиційна діяльність / Т.В. Майорова. – Київ : Центр учбової літератури, 2009. – 472с.
4. Організація і фінансування інвестицій : навчальний посібник / Я. С. Мелкумов. – Москва : Инфра-м, 2000. – 247 с.

Комісарова Ю. А.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ВИКОРИСТАННЯ БІЗНЕС МОДЕЛІ CANVAS
У ПІДПРИЄМНИЦТВІ**

В останні роки концепція бізнес-моделі одержала досить широке поширення: кожна компанія дотримується того чи іншого її варіанту, котрий склався стихійно або в результаті цілеспрямованих зусиль. Нові виклики, які ставить перед компаніями середа, що динамічно розвивається, спонукають їх адаптувати власні стратегії до зростаючої глобальної конкуренції, все в більшій мірі пов'язаної зі знаннями [1].

Нові технології вимагають оригінальних бізнес-моделей, які дозволяли б компаніям конвертувати технологічні інновації в комерційний успіх. Самі бізнес-моделі зазнають постійні зміни, в силу чого основним завданням підприємців і менеджерів стає коригування загального курсу розвитку компанії, і, зокрема, обраної ними моделі [2]. Саме від бізнес-моделі часто залежить успіх або провал корпоративної стратегії, що змушує компанії в пошуках джерел зростання йти на інноваційні зміни своїх процесів і продуктів.

Найбільш відомий базовий підхід до побудови бізнес-моделі – методика Олександра Остервальдера та Іва Піньє – Business Model Canvas. Це одна з найбільш простих, зручних і зрозумілих в роботі методик, застосовувана багатьма компаніями [3].

Модель належить до порівняно нових концепцій сучасного підприємництва та стратегічного управління. Це односторінкова схема, яка відображає всі бізнес-процеси підприємства.. Головна мета використання бізнес-моделі Canvas

Том 5. СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ В НОВИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ

полягає в максимально точному визначенні як сильних, так і слабких сторін бізнесу.

Дана розробка включає в себе дев'ять блоків, що представляють собою важливі частини організації (рис. 1):

The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

On:

Iteration:

Key Partners  Who are our Key Partners? Who are our key suppliers? Which Key Resources are we acquiring from partners? Which Key Activities do partners perform? Key Partnerships: Supply, Distribution, Fulfillment, Production, Logistics, Development, Research, Innovation, Marketing, Sales, Customer Support, etc.	Key Activities  What Key Activities do our Value Propositions require? Our Distribution Channels? Customer Relationships? Revenue Streams? Key Activities: Production, Distribution, Fulfillment, Production, Logistics, Development, Research, Innovation, Marketing, Sales, Customer Support, etc.	Value Propositions  What value do we deliver to the customer? Which one of our customer's problems are we helping to solve? What bundles of products and services are we offering to each Customer Segment? Which customer needs are we satisfying? Value Propositions: Product, Service, Solution, etc.	Customer Relationships  What type of relationship does each of our Customer Segments expect us to establish and maintain with them? Which ones have we established? How are they integrated with the rest of our business model? How costly are they? Customer Relationships: Personalized, Self-Service, Automated, etc.	Customer Segments  For whom are we creating value? Who are our most important customers? Customer Segments: Mass, Niche, etc.
Key Resources  What Key Resources do our Value Propositions require? Our Distribution Channels? Customer Relationships? Revenue Streams? Key Resources: Human, Financial, Intellectual, etc.		Channels  Through which Channels do our Customer Segments want to be reached? How are we reaching them now? How are our Channels integrated? Which ones work best? Which ones are most cost-efficient? How are we integrating them with customer routines? Channels: Direct, Indirect, etc.		
Cost Structure  What are the most important costs inherent in our business model? Which Key Resources are most expensive? Which Key Activities are most expensive? Cost Structure: Fixed, Variable, etc.		Revenue Streams  For what value are our customers really willing to pay? For what do they currently pay? How are they currently paying? How would they prefer to pay? How much does each Revenue Stream contribute to overall revenues? Revenue Streams: Product, Service, Solution, etc.		

Рис. 1. Схема бізнес моделі Canvas [4]

1. Сегменти користувачів (Customer Segments). Хто споживачі компанії? Про що вони думають? Що відчувають? Чим займаються? Чого вони хочуть, які в них проблеми і болі?

2. Пропонована цінність (Value Propositions). Що у бізнесі спонукає і приваблює клієнтів? Чому вони купують, користуються продуктом? Яку цінність несе компанія людям?

3. Канали збуту (Channels). Як транслюються переваги? Яким чином просувається і продається продукт? Чому саме так? Чи ефективно це?

4. Взаємовідносини з клієнтами (Customer Relationships). Яка взаємодія з аудиторією? Яким способом приходить комунікація з клієнтами?

5. Потоки доходу (Revenue Streams). Яким чином пропонована цінність продукту перетворюється в дохід компанії?

6. Ключові активності (Key Activities). Які унікальні кроки в стратегії забезпечують реалізацію бізнес-пропозицій?

7. Ключові ресурси (Key Resources). Які стратегічні активи і кошти необхідні, щоб проект був конкурентоспроможний?

8. Ключові партнери (Key Partnerships). Що компанія може не робити самостійно, щоб зосередитися на основній діяльності?

9. Структура витрат (Cost Structure). Які основні витрати компанії? Яким чином вони пов'язані з доходом?

Серед основних переваг бізнес моделі можна виділити наступні:

– Акцент на головному. Робить бізнес-процеси наочніше, допомагає поглянути на ситуацію глобально, завдяки грамотному розміщенню блоків без нумерації. Дана модель покращує розуміння користувачів системи в цілому і акцентує увагу на тому, що насправді управляє бізнесом, і на те, що заважає.

– Гнучкість. Досить просто підстроїти модель під власну компанію, скорегувати і спробувати якісь речі (в перспективі планування) керуючись схемою, відображається на одній сторінці.

– Корпоративна інфо-матриця. Модель є зрозумілим методом донесення точки зору партнерам.

Модель Canvas – це одночасно простий і ефективний інструмент, популярний серед приватних підприємців і прихильників інноваційних схем розвитку проектів.. Допомагаючи визначити сильні і слабкі сторони, вона сприяє вдосконаленню бізнесу і успішному його розвитку.

Список використаних джерел:

1. Гине Ж., Майсснер Д. Открытые инновации: эффекты для корпоративных стратегий, государственной политики и международного «перетока» исследований и разработок / Форсайт. Т.6. № 1. 2012. С. 26–37.
2. Voelpel S., Leibold M., Tekie E., von Krogh G. Escaping the Red Queen Effect in Competitive Strategy: Sense-testing Business Models. European Management Journal, vol. 23, № 1, 2005. С. 37–49.
3. Alexander Osterwalder, Yves Pigneur. Business Model Generation, Business Model Generation.com, ISBN 978-2-8399-0580-0. 2009.
4. The business model Canvas. URL: <https://www.strategyzer>

Коноплянко Д. О.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

МЕХАНІЗМ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасні реалії та необхідність адаптації вітчизняних підприємств до складних умов реформування економіки зумовлює активізацію інтересу до розробки стратегій підприємств, оскільки без виявлення перспектив і передбачення майбутніх тенденцій розвитку практично неможлива і розробка тактичних заходів у складних ринкових умовах.

Сьогоденна турбулентність бізнес-середовища зумовлює необхідність вирішення проблем гнучкої адаптації підприємств до зовнішніх змін у процесі досягнення цілей їх розвитку. Відповідно до цих змін та умов функціонування підприємств змінюються методи прийняття рішень та нагальною стає потреба щодо визначення стратегічних пріоритетів розвитку підприємства.

Щоб вирішити завдання щодо управління виробничо-господарською діяльністю, зростанням рівня інноваційної активності та підвищенням конкурентоспроможності продукції, потрібен механізм стратегічного розвитку. Такий механізм по-перше, завдяки комплексним підходам до управління усіма елементами діяльності підприємства дозволяє досягти максимального рівня ефективності та забезпечує формування конкурентного потенціалу підприємства; по-друге, націлений на досягнення конкретних завдань шляхом дії на сильні та слабкі сторони підприємства; по-третє, передбачає використання як наявних, так і додаткових ресурсів.

Механізм стратегічного розвитку підприємства є найбільш активною частиною системи управління, що забезпечує можливість цілеспрямованого розвитку підприємства і являє собою сукупність:

- засобів управління, які включають інструменти та важелі, що відповідають орієнтирам, передбачуваним наслідкам, критеріям вибору та оцінки, обмеженням і вимогам процесу розвитку підприємства з урахуванням певної стадії циклу його розвитку;

- організаційних та економічних методів управління, які являють собою способи, прийоми і технології приведення в дію та використання коштів управління [1].

Механізм дозволяє підприємству формувати та реалізувати стратегії для того, щоб надати управлінським і виробничим процесам спрямованість розвитку, ефективно використовувати зовнішні і внутрішні умови для реалізації господарської діяльності та організації роботи на підприємстві і, таким чином, створити генеральний план дій, що забезпечуватиме довгостроковий розвиток [3].

Зважаючи на комплексний характер та нестійкість зовнішнього та внутрішнього середовищ, вітчизняні підприємства постійно стикаються з проблемами та новими викликами у процесі розробки та реалізації механізму стратегічного розвитку. Нині найбільш очевидними загрозами та можливостями, на наш погляд, є:

у зовнішньому середовищі:

- загострення епідеміологічної ситуації в світі та заходи спрямовані на протидію поширення вірусу;
- стрімкі технологічні зміни та зростання ролі інформаційних технологій;
- низький рівень добробуту та платоспроможності населення;
- непослідовність і незавершеність реформ в Україні, корупція;

у внутрішньому середовищі:

- недостатність та неефективність використання фінансових ресурсів;
- відсутність доступу до альтернативних джерел фінансування господарської діяльності підприємств;
- формальний підхід до аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ через відсутність як методичних рекомендацій щодо діагностики сталого розвитку підприємства, так і консенсусу стосовно виділення загальних критеріїв сталого розвитку [2];
- відсутність стратегічного мислення у керівників, провідних менеджерів та персоналу в цілому та інші.

Відтак, вітчизняні підприємства, котрі обирають сталий розвиток, зобов'язані безупинно вдосконалювати свою діяльність та зміцнювати внутрішній потенціал шляхом освоєння нових видів продукції, розширення ринків збуту, інноваційного покращення існуючих технологій виробництва продукції, поліпшення умов праці робітників, створення загального сприятливого клімату та активізації мотивуючих заходів.

Підсумовуючи зазначимо, що механізм стратегічного розвитку підприємства є системою комплексних заходів, яка орієнтована на діяльність підприємства – цілі, ресурси, виробництво, продукцію, персонал. І зважаючи на таку сутність, наповнення та вагоме значення механізму стратегічного розвитку, у процесі його розробки та реалізації вітчизняні підприємства стикаються з певними загрозами та новими викликами як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищах; успішний розвиток та досягнення цілей діяльності залежать від пристосування до зовнішніх загроз та мінімізації впливу слабких сторін підприємства.

Список використаних джерел:

1. Сапельнікова Н. Л. Теоретичні основи стратегічного управління розвитку підприємства. *Менеджер*. 2016. № 3. С. 90-101. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzhm_2016_3_14
2. Величко Т. Г. Основні напрями стратегічного управління підприємством в умовах сталого розвитку. *Агросвіт*. 2020. № 7. С. 92–96.
3. Гринько Т. В. Формування та впровадження системи стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства в сучасних умовах господарювання / Т. В. Гринько, К. С. Кашіна // *Економіка та підприємництво*. 2019. № 43. С. 104-114.
4. Гринько Т.В. Формування системи управління інноваційним розвитком підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету* 2010, № 4. Т. 2. С. 39-43.

Корсун М. С.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**МОТИВАЦІЯ КАДРОВОЇ РОБОТИ НА ПІДПРИЄМСТВІ
В СУЧАСНИХ УМОВАХ УПРАВЛІННЯ**

В сучасних умовах в Україні проблема мотивації має велике значення. Кадри – це найбільш складний і конкретний вид ресурсів, що використовуються компанією у своїй діяльності. Ефективність роботи підприємства залежить від персоналу та його ефективності. Саме завдяки зацікавленості працівника в результатах своєї роботи у створенні належних умов праці можна підвищити продуктивність праці.

Однією з основних функцій управління на підприємстві є мотивація. Підприємство може реалізувати свій потенціал економічного зростання лише за ефективною мотивації. Відсутність мотивації на підприємстві може бути стримуючим фактором для підвищення ефективності його діяльності.

У загальному розумінні мотивація – це сукупність рушійних сил, що стимулюють людину до здійснення певних дій. Ці сили можуть мати як зовнішнє, так і внутрішнє походження і змусити людину свідомо чи несвідомо здійснювати певні дії [1].

Суть теорій мотивації полягає в тому, що людина, усвідомлюючи завдання, що стоять перед нею, і знаючи винагороду, яку вона може отримати за їх вирішення, порівнює її з їх потребами, можливостями та здійснює певну діяльність.

Основні завдання мотивації:

- навчання розуміння кожним працівником сутності та важливості мотивації в процесі роботи;
- навчання та управління персоналом у психологічних засадах внутрішнього спілкування;
- навчання демократичним підходам кожного менеджера до управління персоналом за допомогою сучасних методів мотивації [2].

Зміст мотивуючої функції полягає у визначенні потреб персоналу та забезпеченні їх задоволення в організації; розробка систем винагород за виконану роботу; використання різних форм винагороди; використання стимулів для ефективною взаємодії працівників у командах та по всій компанії [3].

Існує два способи стимулювання праці: матеріальний та нематеріальний.

Матеріальний метод включає: елементи вдосконалення, систему оплати праці, яка дозволяє персоналу брати участь у власності та прибутках компанії. Звичайно, мотиваційний механізм заробітної плати важливий, але постійне збільшення заробітної плати не допомагає утримувати зайнятість на бажаному рівні та підвищувати продуктивність праці. Застосування методу може бути корисним для підвищення продуктивності праці в короткостроковій перспективі [2].

Матеріальна мотивація включає:

- заробітна плата;
- нерегулярні грошові премії з нагоди певних подій у житті працівника (ювілей, народження дитини, певні досягнення в роботі);
- інші грошові платежі (відсотки за підписаними контрактами, збори).

Не менш важлива нематеріальна (не фінансова) чи опосередкована мотивація.

Типи нематеріальної мотивації включають:

- подарунки;
- соціальний пакет;
- навчання;
- корпоративні святкування;

У сучасних умовах бізнесу ми можемо виділити такі проблеми мотивації праці на підприємствах:

- ігнорування індивідуальності кожної людини, внаслідок чого керівник не в змозі виявити ті фактори, які впливають на вдосконалення працівників;
- керівники не звертають уваги на поліпшення психологічного клімату в колективі;
- відсутність прямої залежності розміру премії від конкретних результатів праці працівників структурних підрозділів підприємства, воно перестало виконувати свою основну – стимулюючу функцію, а стало простим надбавкою до заробітної плати [1].

З огляду на проблеми, можемо запропонувати такі способи їх вирішення:

- удосконалити структуру заробітної плати на вітчизняних підприємствах з урахуванням особливостей матеріального стимулювання за кордоном;
- збільшити кількість варіантів, пропонованих менеджерам, тобто компаніям потрібно запропонувати розділити частину свого прибутку;
- застосовувати гнучку систему співвідношень основних та додаткових платежів залежно від напрямку та обсягу роботи компаній;
- правильно оцінити наявний персонал, щоб "мисливці за головами" не змогли залучити "якісних" менеджерів;
- розв'язувати проблеми з плинністю кадрів та "дефіцитом персоналу", утримуючи висококваліфікованих фахівців [4].

Список використаних джерел:

1. Никифорова В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.
2. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник. К.: КНЕУ, 2005. 337с
3. Васина Д. В. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие. М.: МАРТИТ, 2010. 65 с.
4. Робінс С.П., Де Ченцо Д.А. Основи менеджменту; пер. з англ. А. Олійник. К.: Видавництво Соломії Павличко «Основи», 2002. 671 с.

Котловська Я. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Основою будь-якої організації і її головним багатством є люди. Людина завжди була ключовим і найціннішим ресурсом. Рівень розвитку персоналу безпосередньо впливає на конкурентні можливості фірми і її стратегічні переваги. Конкурентоспроможне підприємство прагне максимально ефективно використовувати можливості співробітників, створюючи всі умови для найбільш повної віддачі і інтенсивного розвитку їхнього потенціалу. Домогтися оптимальної взаємодії людини і організації, а також їх взаємовідносини з зовнішнім середовищем дозволяє стратегічне управління.

Під стратегією управління персоналом розуміється генеральний план дій по досягненню довгострокових цілей організації за рахунок розвитку компетентності та мотивації її працівників з урахуванням змін стану зовнішнього середовища [2].

На сьогодні розроблено безліч варіантів з розділення стратегій на типи. Якщо розглядати найбільш поширені, то ними будуть стратегії, залежні від мети підприємства, і такі, які проводяться спільно з розробкою політики всієї організації. Стратегії, що підкоряються цілям організації [3]:

- 1) стратегія динамічного зростання;
- 2) підприємницька стратегія;
- 3) стратегія прибутковості на підприємстві;
- 4) ліквідаційна стратегія;
- 5) циклічна стратегія.

Залежно від характеру проведеної політики організації в цілому виділяють наступні види стратегій управління персоналом [4]:

- стратегія якості;
- стратегія інновацій;
- стратегія утримання лідерської позиції за рахунок зниження витрат.

Стратегія управління персоналом базується на об'єктивному аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища організації для досягнення поставлених цілей в довгостроковій перспективі [1]. Особливе значення приділяється виявленню тенденцій, небезпек (загроз) зовнішнього середовища, що сьогодні сильно впливає на внутрішньо-фірмовий кадровий менеджмент.

Ступінь впливу окремих компонентів зовнішнього середовища на систему управління персоналом різна, в залежності від виду діяльності, розміру організації, територіального розташування, форми власності тощо. Для вивчення впливу макросередовища на організацію, зокрема на управління людськими ресурсами, повинна бути створена спеціальна система аналізу, що включає проведення спеціальних спостережень, соціологічних опитувань, аналіз матеріалів, опублікованих

в періодичній пресі, наукової та спеціальної літератури з галузі, участь в конференціях, зборах і т. ін.

Поряд з діагностикою зовнішнього оточення, при розробці стратегії управління персоналом необхідно об'єктивно оцінити трудовий і творчий потенціал підприємства, кількісні та якісні характеристики працівників, їх відповідність вимогам технологіям, інноваційним і підприємницьким завданням. Тобто, слід відповісти на питання: «Чи володіє організація якісними людськими ресурсами для реалізації обраної загальної організаційної стратегії?»

Для об'єктивної оцінки потенціалу персоналу в сучасних умовах необхідне створення системи кадрового моніторингу, яка дозволяла б досить оперативно здійснювати аналіз професійно-кваліфікаційних якостей людських ресурсів для прийняття стратегічних управлінських рішень. При цьому облік персоналу за традиційними формальними показниками (вік, стаж, освіта) дає недостатньо повну картину про рівень компетенцій, професійний потенціал організації для роботи в мінливих ринкових умовах. На основі якісного аналізу формується широка база даних по персоналу. Це дозволяє вирішувати такі важливі завдання, як визначення оптимальної чисельності та якості персоналу, підготовки програм професійного навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовки, роботи з резервом, аналізу результативності управління персоналом, ефективність його використання і т. ін.

Постійне та безперервне удосконалення технологій, збільшення різноманіття пропонованих на ринках товарів і послуг, зростання значущості в набутті сучасними організаціями конкурентних переваг такого фактору, як знання, обумовлюють, в сукупності, турбулентний характер динаміки сучасної економіки, що виявляється в її безперервних, іноді непередбачуваних, змін. Очевидно, що турбулентність зовнішнього оточення обумовлює необхідність і самим організаціям постійно змінюватися з метою відповідності безперервно мінливому зовнішньому середовищу. Отже, система управління персоналом включає в себе всі аспекти взаємодії працівників з організацією. Стратегія управління персоналом повинна змінюватися відповідно до зміни системи цінностей і стилю управління підприємством.

Список використаних джерел:

1. Гринько Т.В. Управління талантами як сучасна концепція управління персоналом. *Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (23-24 травня 2019 року)*. Одеса: Одеський національний політехнічний університет, 2019. ФОП Побута М.І. С. 53-55.
2. Нікітін Ю.О., Рукас-Пасічнюк В.Г. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств. *Актуальні проблеми економіки*, 2014. № 4 (154). С. 238-246.
3. Grynko T., Serdiuk A. (2019) Problems of HR-management in the system of economic security ensuring of business entities. *Znanstvena misel journal*. (Slovenia), 2019. № 36. Vol. 2. pp. 22-25.
4. Hviniashvili T. (2019) The role of staff motivation in the conditions of reducing the economic security of business entities. *Журнал «Актуальные научные исследования в современном мире»*, Переяслав-Хмельницький. Вып. 10(54), Ч. 4 С. 157-159.

Котловська Я. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ
НА ПІДПРИЄМСТВІ**

В сучасних умовах інноваційна діяльність в тій чи іншій мірі властива будь-якому виробничому підприємству. Навіть якщо підприємство не є лідером на ринку інновацій, то рано чи пізно воно неодмінно зіткнеться з необхідністю проводити заміну морально застарілих технологій [1]. Інноваційні процеси та втілення їх у нових продуктах та техніці називають основою економічного розвитку.

Інноваційним процесом називається підготовка і здійснення інноваційних змін, що складається з взаємозалежних фаз, які утворюють єдине, комплексне ціле. На кінці цього процесу з'являється реалізована, використана зміна – інновація [1].

Сутність інноваційного процесу можна представити як цілеспрямовану послідовність дій по ініціації інновації, розробці нових продуктів і операцій і по їх реалізації на ринку.

Інноваційний процес включає в себе наступні елементи, ініціація; реалізація інновації; випуск (виробництво) інновації; просування інновації; маркетинг інновації; оцінка економічної ефективності інновації. Поєднання цих елементів в єдину послідовну ланцюжок утворює структуру інноваційного процесу [3].

До основних принципів ефективного управління інноваційним циклом відносяться: самоорганізація; організація інформаційних потоків; циклічність; передбачення; лояльність; цілісність; безперервність; цілеспрямованість; наукова обґрунтованість; відповідальність; розвиток; гармонійність; ресурсне забезпечення; послідовність; варіантність; подолання опору; наявність зворотних зв'язків і ін.

Дотримання даних принципів сприяє успішній реалізації інноваційних процесів, збільшення інтелектуального капіталу підприємства, розвитку процесу генерування нових знань та інтелектуальної діяльності. Швидкі зміни зовнішнього середовища роблять значний вплив на управління інноваційним процесом і визначають високі вимоги до освіти персоналу та його особистим якостям, найбільш значущими з яких є ініціатива і підприємницька здатність.

Управління інноваційним процесом повинно забезпечувати виконання таких основних функцій:

- 1) пізнавальну (приріст загальних знань);
- 2) інформаційну (їх поширення);
- 3) дослідницьку (цільове придбання знань в певній галузі);
- 4) перетворюючу (поліпшення існуючих і створення принципово нових об'єктів і процесів);

5) економічну (скорочення витрат праці);
6) мотиваційну (стимулювання творчості);
7) соціально-споживчу (забезпечення людей все більш досконалими благами і послугами);

8) ресурсо- та природозберігаючих (створення технологій, що забезпечують охорону навколишнього середовища та економію природних ресурсів) [2].

Успішність впровадження інновації значною мірою визначається ступенем безперешкодності проходження по логічному ланцюжку операцій. Цього можна досягти шляхом узгодження суміжних підрозділів при переході від однієї операції до іншої. Чи не маловажно для цього і стимулювання організацій, відповідальних за відповідні операції.

Таким чином, ефективне управління інноваційними процесами пов'язано з об'єднанням в процесі діяльності підприємств всіх елементів системи наука – технологія – виробництво – споживання, яке повинно передбачати створення розгалуженої системи збутового і сервісного обслуговування для стимулювання наукових досліджень і активізації винахідницької діяльності на основі підключення нового типу зв'язків – зворотних зв'язків в інноваційному процесі.

Список використаних джерел:

1. Мельниченко В.В. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник [Електронний ресурс]: Режим доступу http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/450/1/1-posibnyk_innovaciny_menedzment_dudar.pdf
2. Бекетов Н.В. Інноваційна діяльність і інноваційний процес: сутність та основні етапи дослідження в економічній літературі. *«Економічний аналіз: Теорія і практика»*. 2008, №3 (108). с. 122-126
3. Козакова О.М. Інноваційні фактори підвищення потенціалу розвитку сучасних підприємств. [Електронний ресурс]: Режим доступу https://economics.opu.ua/files/science/innov_roz/2015/s_4.pdf
4. Гринько Т.В. Формування системи управління інноваційним розвитком підприємств / Т.В. Гринько // Вісник Хмельницького національного університету 2010, № 4. Т. 2. – С. 39-43.
5. Гринько Т.В. Формирование механизма инновационного развития предприятия. *Инвестиції: практика та досвід*, 2011. №7. Квітень. С. 18-22.

Крауз Д. О., Біліченко Ю. Є.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ТУРИСТИЧНИЙ БІЗНЕС В ПЕРІОД ПАНДЕМІЇ

Наслідки пандемії COVID-19 відчув весь туристичний бізнес в світі, втрати якого обчислюються десятками мільярдів доларів. Всесвітня рада з подорожей і туризму більше 30 років проводила дослідження економічного впливу подорожей та туризму в 185 країнах і таких питань, як перенаселеність, оподаткування, формування політики та багато інших, щоб підвищити обізнаність про важливість сектору подорожей та туризму як одного з найбільших у світі економічного сектору. На своєму сайті Всесвітня рада з подорожей і туризму заявляє, що через глобальну пандемію в секторі подорожей і туризму під загрозою скорочення знаходяться до 50 мільйонів робочих місць [1].

Туризм зіткнувся з проблемами, з якими до цього не стикалися так гостро ніколи. Весь туристичний бізнес – від малого до великого – перебував в умовах невизначеності: не було чіткої інструкції до дії в такій ситуації. Довелося оперативно повертати туристів з місць відпочинку, скасовувати тури.

Всесвітня туристична організація ООН (UNWTO) прогнозує, що в цьому році число міжнародних туристів скоротиться на 20-30% в порівнянні з показниками 2019 року через пандемію коронавірусу [2].

Через пандемію коронавірусу туристична сфера практично зупинилася. Більшість турагентств або пішли на дистанційну роботу, або повністю призупинили свою діяльність.

Прогнозують, що в цьому році виїзний туризм буде більшою мірою переорієнтовано на внутрішній – в структурі попиту будуть переважати курорти України, тому що потреба у відпочинку залишиться в будь-якому випадку. Туристичний бізнес, ймовірно, буде і далі мати справу з викликами повільного відновлення.

У багатьох країнах проводиться політика підтримки туристичних підприємств, робочих місць і доходів шляхом призупинення або субсидування податків, зборів і внесків до системи соціального забезпечення.

У ряді країн підприємствам надаються додаткові стимули для утримання працівників, що обумовлено необхідністю збереження робочих місць. На Ямайці в рамках програми підтримки працівників підприємств і грошових виплат (BEST Cash) малі підприємства в цільових галузях, таких як туризм, двічі на місяць отримують від держави грошові виплати на кожне збережене робоче місце. Додаткова програма передбачає такі ж виплати особам, які втратили роботу [3].

Цікавим є досвід Канади, в цій країні існує програма кредитування бізнесу, що дозволяє Банку розвитку бізнесу Канади та Агентству розвитку експорту Канади

надавати адресну підтримку підприємствам в таких сильно постраждалих секторах, як туризм.

В Тайланді Державний ощадний банк буде спонсорувати пільгові кредити для туроператорів. Уряд також відкрив програми професійної підготовки самозайнятих працівників у сфері туризму.

Туристична галузь не вийде з кризи COVID-19, не зазнавши повторних шоків. Однак вона відома своєю здатністю протистояти економічним спадам і кризам, як це було під час епідемії атипової пневмонії (SARS) в 2003 році і в період глобальної фінансової кризи 2008-2009 рр. Тому галузь може зіграти ключову роль в поживленні світової економіки після завершення кризи.

Список використаних джерел:

1. Офіційний сайт World Travel & Tourism Council (WTTC). URL: <https://wttc.org/>
2. Офіційний сайт Міжнародної організації праці. URL: <https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/>
3. Гайдук А.Б. Фактори формування та розвитку туристичної системи в ринкових умовах. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/9710/1/30.pdf>

Лебедєв Д. О.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ ПІДПРИЄМСТВА

Поняття «стратегія» увійшло в теорію стратегічного менеджменту у 50-х роках ХХ ст., коли особливого значення набула проблема швидкої реакції на зміни, які відбуваються у зовнішньому середовищі. Термін «стратегія» має військове походження від грецького *strategia* (стратос – військо, аго – веду). Стратегія означала військове мистецтво, яке базувалось на теоретичних основах планування, підготовки і проведення великих військових операцій із заздалегідь сформульованими стратегічними завданнями [1, с. 4].

Стратегія представляє комплексний всебічний та детальний план, призначений для забезпечення втілення місії організації в життя, а також досягнення її цілей.

Існує декілька базових тезисів, які відносяться до стратегії, які найвище керівництво має зрозуміти і, що більш важливо, прийняти. Перш за все, стратегія формується та розробляється керівництвом, проте реалізація її в життя передбачає участь управлінців всіх рівнів. Стратегічний план має базуватись на великій кількості досліджень та актуальної інформації. Визначеність та індивідуальність, яку стратегічний план надає підприємству, дозволяє залучати лише необхідних працівників, не залучаючи працівників інших типів.

Тому стратегічне планування є найважливішою складовою частиною управління підприємством. Сутністю стратегічного планування є досягнення організацією поставленої стратегічної цілі.

До побудови стратегічного плану висувається ряд вимог [1, с. 202-203]:

1. Стратегічний план має бути підкріпленим масштабними дослідженнями та фактичними даними.

2. Стратегічний план повинен надати підприємству індивідуальність, визначеність, адже це дозволить забезпечити конкурентоспроможну позицію на ринку.

3. Стратегічний план має залишатися цілісними протягом тривалих періодів часу, але при цьому бути досить гнучким, оскільки за певних обставин буває необхідно здійснити його модифікацію або переорієнтацію.

Метою стратегічного планування є встановлення певного порядку дій для підготовки ефективного функціонування конкурентоспроможного підприємства.

Принципи планування необхідні для розробки нових підходів до планування. Принципи планування – це загальні правила здійснення процесу розробки планів і їх взаємоузгодження по «рівнях планування» [1, с. 203-204].

Принципами стратегічного планування є [1]:

- 1) цілевстановлення або цілереалізація;
- 2) багатоваріантність, альтернативність і селективність;
- 3) глобальність, системність, комплексність і збалансованість;
- 4) послідовність;
- 5) безперервність;
- 6) наукова і методична обґрунтованість;
- 7) реалістичність, досяжність;
- 8) гнучкість, динамічність;
- 9) ефективність і соціальна орієнтованість;
- 10) кількісна і якісна визначеність;
- 11) довгостроковість заходів.

Стратегічний підхід до управління підприємством визначає певну роль і місце стратегії діяльності в загальній системі управління підприємством [2, с. 123].

При розробці стратегічного плану треба пройти такі основні етапи.

Формулювання місії. Місія є загальною ціллю підприємства, що визначає причину та призначення його існування. Вона визначає бізнес підприємства, забезпечує напрям та орієнтири при формулюванні його цілей та стратегій на різних організаційних рівнях.

Аналіз зовнішнього середовища допомагає розробникам стратегічного плану контролюють зовнішні, по відношенню до підприємства, фактори для визначення нових можливостей та загроз для його розвитку.

Оцінка сильних і слабких сторін діяльності підприємства та його конкурентоспроможності. Для оцінки найчастіше застосовуються методи стратегічного аналізу. За способом виконання виділяють індикаторні та матричні методи.

Формування системи стратегічних цілей розвитку підприємства, яка визначає конкретний кінцевий стан, якого прагне підприємство.

Розробка стратегічних альтернатив розвитку підприємства та вибір найбільш оптимальної із них. Такі альтернативи включають: стратегію стабільності, стратегію зростання, стратегію скорочення і комбіновану стратегію, що складається з сукупності попередніх (двох або трьох).

Впровадження заходів, спрямованих на реалізацію обраного варіанту стратегії. Для забезпечення скоординованих дій відповідальних виконавців по досягненню бажаного результату ефективного розвитку підприємства, а також загального підходу до його досягнення, вище керівництво підприємства мусить розробити додаткові організаційні рішення, які допоможуть досягти цілей та організувати реалізацію стратегічного плану.

Моніторинг ходу реалізації стратегії, її коригування за необхідності. Контроль за реалізацією стратегії та оцінка ефективності її впровадження є одним із етапів процесу стратегічного управління. Результативність цього контролю визначається і досягається за допомогою аналітичних інструментів.

Список використаних джерел:

1. Дикань В.Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В. Стратегічне управління. К.: ЦУЛ, 2019. 272 с.
2. Олійник Л.І., Кузнецова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. Економіка і організація управління, 2018. № 3(31). С. 118-126.
3. Гринько Т. В. Формування та впровадження системи стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства в сучасних умовах господарювання / Гринько Т. В., Кашіна К. С. // Економіка та підприємництво: зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана»; Київ: КНЕУ, 2019. – № 43. – pp. 104–114.
4. Гринько Т.В., Андросова І.О. Підходи до впровадження стратегічного планування на торговельних підприємствах. *Проблеми економіки*. № 4 (46), 2020. С. 146-154.

Литвиненко Ю. І.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ПРОБЛЕМИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН НА СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

На сьогоднішній день багато компаній мають корпоративні стратегії, але не всі їх правильно та ефективно можуть реалізувати. Найчастіше, стратегічний план допомагає компаніям відмовитися від того, що у них не виходить, заради того, щоб краще сконцентрувати свої механізми впливу на те, чим вони займаються найкраще.

Стратегічний план також закладає основу для поліпшення тих речей, які вимагають невеликої або ж великої роботи. Керівники компаній мають раціонально розподіляти час, людський капітал і бюджетні ресурси заради майбутньої вдалої реалізації стратегії. Вразі, якщо це розподілено неправильно, в діяльності компанії може знижуватися мотивація до досягнення цілей у співробітників, початися нераціональне розподілення ресурсів, відсутність структури і лідерства, а також може призвести до слабких каналів зв'язку. Ось чому так важливо провести успішну реалізацію стратегічних змін на підприємстві [1].

Стратегічні зміни можна визначити як зміни в стратегії компанії, яка визначається її масштабом, розміщенням ресурсів, конкурентними перевагами і синергізмом [2]. Розуміння найсерйозніших проблем при реалізації стратегії допоможе уникнути найбільш поширених помилок і краще підготувати компанію до успішної діяльності, тим самим зайняти лідируючу позицію на ринку.

Найчастіше зустрічаються проблеми реалізації стратегії, такі як брак часу, необхідного для реалізації, і поява серйозних проблем із зовнішнього або внутрішнього середовища, що не очікувалися [3]. Реалізація стратегії передбачає виділення та управління ресурсами, а саме фінансовими, кадровими, тимчасовими і технологічною підтримкою, однак при цьому слід задіяти ряд заходів (табл. 1).

Таблиця 1. Заходи для поліпшення впровадження стратегічних змін у компанії*

<i>№</i>	<i>Назва</i>	<i>Характеристика</i>
1	Створення ланцюжка підпорядкування	Керівництво компанії може створити будь-яку альтернативну структуру, наприклад, міжфункціональні групи
2	Покладання відповідальності за конкретні завдання або процеси на певних осіб або групи	Це включає в себе моніторинг результатів, порівняння з еталонами і кращими практиками, оцінку дієвості та ефективності процесу, контроль відхилень і внесення коригувань в процес по мірі необхідності. При реалізації конкретних програм це включає в себе придбання необхідних ресурсів, розробку процесу, навчання, тестування процесів, документацію і інтеграцію з успадкованими процесами

* Складено на основі [1; 2]

В сучасних організаціях відбувається багато змін, так як технологічні відкриття та інші важливі досягнення в галузях і науці гранично важливі та актуальні для кожної компанії, які бажають адаптуватися до даної ситуації найкращим чином, тому керівниками можуть бути введені стратегічні зміни, які в свою чергу можуть мати такі проблеми при реалізації (табл.2).

Отже, стратегічні зміни мають величезний вплив на діяльність організацій, але, крім змін, саме їх реалізація дуже важлива, так як стратегічні зміни породжують додатково безліч проблем.

**« ЕКОНОМІКА І МЕНЕДЖМЕНТ 2021 :
ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ »**

Таблиця 2. Проблеми і варіанти вирішення для успішної реалізації стратегічних змін*

<i>№</i>	<i>Назва</i>	<i>Пояснення</i>	<i>Рекомендації</i>
1	Слабка стратегія	Суть стратегії – нове бачення, яке задіює широку участь персоналу і вузьким фокусом на результат	Не призначайте нечіткі обов'язки, не захоплюйтеся модними словами і не перевантажуйте відділи занадто великою кількістю завдань занадто швидко. Ресурси і цілі можуть бути розширені до кінцевої мети поступово
2	Безрезультатне навчання персоналу	Нова стратегічна ініціатива ніколи не буде реалізована без належного навчання співробітників, від яких очікується виконання	Розгляньте можливість розробки, заснованої на задачах. Правильне поєднання інструкцій і дій допомагає закріпити нові ініціативи персоналу
3	Дефіцит ресурсів	Помилковими є часті прямі витрати на реалізацію нової стратегії, що пов'язані з залученням консультантів для планування, виконання та проведення навчання	Слід починати з малого і розширювати зону дій тільки після того, як будуть досягнуті початкові цілі
4	Брак спілкування	Ефективний комунікаційний план повинен бути ініційований зверху вниз	Чітке повідомлення з першого дня про нову роль кожної людини, його важливості для кінцевого результату і кінцевої користі від зміни їх власного розпорядку. Допоможіть всім зрозуміти, що їхня праця зараз призведе до великого прогресу в майбутньому
5	Не доведені до кінця справи	Найчастіше, реалізація нової стратегії ніколи не закінчується з різних причин, що постійно корегують процес	Слід регулярно планувати формальні огляди нової стратегії для перевірки процесів, забезпечення виконання плану і внесення будь-яких необхідних змін

* Складено на основі [1; 2].

До них слід віднести обмежену кількість часу, необхідне для розробки, виконання плану, а також призначення компетентних працівників, і раціональний розподіл ресурсів компанії. Існують різні методи, які можуть допомогти організаціям у вирішенні цих проблем, серед яких є поетапне виконання стратегії, паралельне навчання персоналу, раціоналізація ресурсів, інформаційна системи всередині компанії, поточний контроль виконання планів.

Список використаних джерел:

1. The 5 Biggest Challenges to Strategy Implementation URL: <https://acadal.com/the-5-biggest-challenges-to-strategy-implementation/> (дата звернення: 07.12.2020);
2. Mohammad Ali Naghibi, Hadiyah Baban. Strategic change management: The challenges faced by organizations URL: <http://www.ipedr.com/vol4/108-F00035.pdf> (дата звернення: 07.12.2020);
3. Jacqueline O. Aseka. Challenges faced by small and medium enterprises in strategy implantation in Nairobi City County. URL: http://erepository.uonbi.ac.ke/bitstream/handle/11295/75649/Aseka_Challenges%20faced%20by%20

0small%20and%20medium%20enterprises%20in%20strategy%20implementation%20in%20Nairobi%20City%20County.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата звернення: 07.12.2020).

4. Гринько Т.В. Управління змінами на підприємствах – необхідна умова забезпечення їх розвитку [Текст] / Т.В. Гринько // Бізнес Інформ: Науковий журнал. – Харків, 2013. – №10. – С. 247-252.
5. Гринько Т.В. Економічна сутність та етапи управління змінами на підприємстві / Т.В. Гринько, Т.З. Гвініашвілі // Управління розвитком підприємства в інтеграційних умовах: кол. монографія / за заг. ред. Т.В. Гринько. – Дніпропетровськ: Біла К.О., 2014. – С. 142-154.

Лісовець А. М.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ВПЛИВ КОРОНАВІРУСНОЇ ІНФЕКЦІЇ НА РОЗВИТОК ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ

Поширення коронавірусної інфекції зараз є особливо актуальною проблемою не тільки для України, але й для всього світу. Пандемія охопила весь ринок послуг, у тому числі вона не оминула туристичної індустрії, яка зазнає великих збитків через карантин і закриті кордони.

Після фінансової кризи 2007-2008 рр. туристичний бізнес стрімко зростає, розвивався значно швидше, ніж світова економіка взагалі, але зараз сфера туризму потрапила в жахливу кризу.

Підсумовуючи 2020 рік, туристична індустрія зазнала збитків, які складають майже 1,2 трлн дол. «Збитки від експорту в світовій туристичній індустрії через пандемію коронавірусу за перші п'ять місяців 2020 року склали 320 млрд дол. при скороченні міжнародних турпотоків більш ніж на половину»[1]. Доречно зауважити, що під загрозою потрапили більше 120 мільйонів робочих місць.

Всесвітня організація охорони здоров'я з 30 січня прийняла рішення, що COVID-19 спричинив надзвичайний стан в галузі суспільної охорони здоров'я. Проаналізувавши 217 напрямків, які прямують по всьому світу можна сказати, що:

- для 45% туристів були закриті всі або деякі кордони;
- для 30% туристів призупинено відносно всі міжнародні рейси;
- для 18% туристів заборонили в'їзжати з певних країн;
- для 7% туристів був запроваджений карантин або самоізоляція на 14 днів.

Всесвітня туристична організація закликає до підтримки туристичної галузі, так як швидке падіння попиту на туризм, викликане COVID-19 [2], спричиняє небезпеку мільйонам робочих місць та водночас ставить під удар прогрес, який до цього часу був досягнутий у туристичній галузі за останні роки.

За найоптимальнішими прогнозами туризм зможе відновитися на початку 2021 року, але також враховуючи умови, що епідеміологічна ситуація в світі не стане гіршою і не відбудеться друга хвиля захворювання.

Звичайно, COVID-19 негативно впливає на економіку нашої країни. Туристичний бізнес є найпершою галуззю, яка постраждала від пандемії. Якщо проаналізувати дану ситуацію з іншої сторони, то вона має деякі переваги, які стосуються можливості розвитку саме української туристичної сфери на значно новий рівень.

Туристичні оператори зазначають, що цього року на українських курортах було значно більше туристів, ніж у минулі роки. До початку пандемії внутрішній туризм в Україні не був популярним, але зараз він знаходиться на стадії підйому. На жаль, туризм нашої країни поступається найпопулярнішим закордонним напрямкам для подорожей. Тому фахівці вважають, що попит на український туризм триватиме до кінця обмежень на поїздки закордон.

Всесвітня туристична організація (UN WTO) прогнозує, що 2020 року кількість міжнародних туристів порівняно з показниками 2019 року зменшиться на 20-30%, що буде спричинено пандемією коронавірусу. Це може спричинити зниження надходжень від міжнародного туризму на 300-450 млрд. дол., «що становить майже третину від 1,5 трлн дол, отриманих у 2019 році. З огляду на минулі ринкові тенденції, це означатиме втрату від 5 до 7 років зростання» [3]. Варто з'ясувати, що вже на даний момент українська туристична індустрія зазнала збитків в розмірі майже 1,5 млрд.дол.

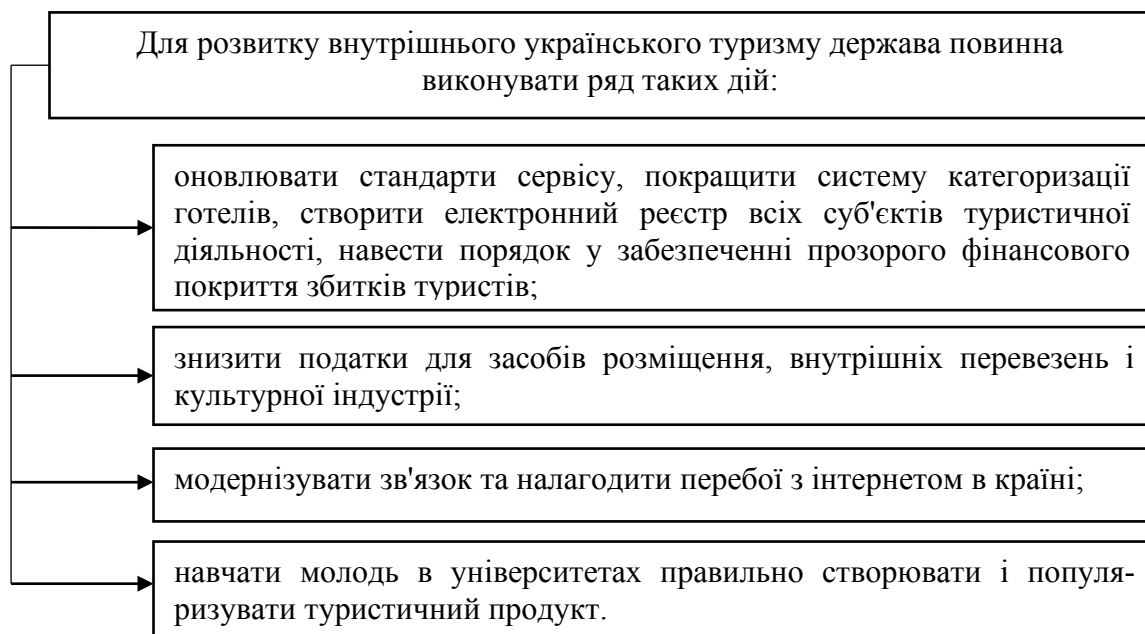


Рис. 1. Заходи розвитку внутрішнього українського туризму

Через поширення коронавірусної інфекції туристична сфера дуже постраждала, спричинивши велику кризу в даній сфері. Але кожного дня люди намагаються все більше і швидше адаптуватися до умов карантину.

Список використаних джерел:

1. <https://www.unian.ua/tourism/news/turizm-i-koronavirus-iz-za-pandemii-covid-19-turindustriya-poteryala-320-mlrd-doll-novini-11123831.html>;
2. <https://www.unian.ua/tourism/news/koronavirus-i-turizm-zbitki-turistichnoji-industriji-cherez-covid-19-unian-novini-10977713.html>;
3. International tourist arrivals could fall by 20-30% in 2020. UN WTO, 2020. URL: <https://www.unwto.org/news/international-tourism-arrivals-could-fall-in-2020> (дата звернення: 25.06.2020).

Магула М. А.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

КОНТРОЛЬ ТА УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Основною метою контролю та управління запасами є підтримка оптимального рівня запасів, необхідного для виробничої діяльності в будь-який час при мінімальних можливих витратах. Досягнення цієї мети передбачає прийняття рішень щодо визначення відповідної кількості замовлення, коли замовлення має бути розміщено та скільки запасів потрібно доставити за одиницю часу. Система упорядкування запасів відображає частину стратегій, доступних для підприємства в досягненні цілей управління запасами. В основному існує дві основні системи упорядкування запасів.

Кількісна система з фіксованим замовленням є однією з найважливіших в управлінні запасами. Дві змінні, що визначають її – це кількість замовлення і точка переупорядкування. Одне з припущень цієї системи полягає в тому, що всі змінні відбуваються з постійною швидкістю, і їх значення відомі. Наприклад, система припускає, що попит відбувається з постійною швидкістю, і що попит не змінюється. Крім того, час виконання постійний, вартість утримання відома та фіксована, вартість в умовах дефіциту та ціна за одиницю продукції теж. Хоча ці припущення не є реалістичними, але модель є надзвичайно надійною і забезпечує відмінні результати, незважаючи на ці припущення. Першим рішенням у моделі кількісного фіксованого замовлення є вибір кількості замовлення. Нагадуючи, що існує низка витрат на запаси, тобто вартість утримання та вартість замовлення. Це допомагає вибрати найкращу кількість замовлення, яка мінімізує ці витрати. Це обчислюється шляхом перегляду загальної річної вартості запасів та визначенням кількості замовлення, яка мінімізує її, враховуючи, що загальні річні витрати складаються з річних витрат на придбання, річних витрат на замовлення та річних витрат на утримання.

Циклічна система, або система інтервалів фіксованого замовлення, як її іноді називають, є найстарішою та найпростішою з усіх систем, які зараз використовуються. Однак циклічна система сьогодні широко не використовується, за винятком менших та середніх операцій. Оперативно циклічна система працює так: операція, що базується

на часі і включає планові періодичні огляди рівня запасів усіх предметних запасів. Поглянемо на це у виробничих умовах: коли рівня запасу конкретного товару недостатньо для підтримання виробничої операції до наступного планового огляду, робиться замовлення на поповнення запасів. Частота перевірки визначається та змінюється залежно від ступеня контролю, бажаного керівництвом; предмети можуть переглядатися щотижня (або частіше), інші – щомісяця або раз на два місяці, а інші – щоквартально або півроку. Рівень запасів можна контролювати за допомогою фізичного огляду, візуального огляду більшості карток постійних запасів або автоматичного комп'ютерного спостереження.

Замовляючи за цим методом, система контролю запасів контролюється датами огляду, встановленими керівником запасів. Якщо використання матеріалу залишається досить стабільним, замовлення, як правило, розміщується кожного разу, коли товар переглядається. На рішення щодо дати замовлення також впливає попередньо замовлена кількість. Кількість замовлень у цьому методі, як правило, визначається трьома факторами:

- кількість днів між оглядами
- передбачуване щоденне використання протягом періоду циклу
- кількість, фактично наявна та замовлена на момент огляду [1].

Однією з основних причин використання цієї системи є пильний контроль та моніторинг предметів високої вартості та підтримка відносно низьких інвестицій в запаси. Отже, кількість замовлення, як правило, є кількістю, необхідною для покриття лише наступного періоду, з урахуванням часу виконання замовлення. Ця система контролю запасів може використовуватися як із залежним попитом, так і з незалежними матеріалами попиту. Це діє найефективніше на підприємстві, яке має постійне функціонування-виробництво або обслуговування, в якій попит є досить стабільним і може бути передбачений з розумною точністю.

Окрім того, це, мабуть, найефективніша система для використання для товарів незалежного попиту, які мають нерегулярний або сезонний попит, а також для будь-яких товарів, закупівлі яких повинні плануватися за місяці наперед через нечасті графіки виробництва постачальників. У цьому випадку, як правило, рівень запасів є нижчим, наскільки це можливо, ніж в інших відповідних системах. Однак при використанні система повинна бути доповнена мінімальним балансовим показником, що сигналізує про необхідність раннього переупорядкування в разі різкого збільшення використання [2].

Підводячи підсумок, слід зазначити, циклічна система найбільше використовується в організаціях, які мають велику кількість незалежних елементів попиту для контролю, або у відносно простих технологічних операціях, де попит на залежні предмети можна легко спроектувати по графіку виробництва. В той же час, витрати на технічний опис матеріалів і можливості зменшення часу на постачання повинні

оброблятися вручну в циклічній системі. По мірі збільшення складності продукції це стає практично неможливим, тому історичні дані попиту, як правило, стають основою для визначення кількості замовлень, і це незабаром призводить до необґрунтовано високих рівнів запасів через невизначеність, пов'язану з короткотерміновим попитом. З цих причин кількісні системи з фіксованим замовленням замінили більшість циклічних систем у періодичних виробничих операціях.

Список використаних джерел:

1. Farzaneh, D. P., (2012). The Effect of inventory management on firm performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 57(5), 355-369.
2. Gbadamosi O. M., (2013). Integrated Inventory Management Key to Organizational Profitability and Efficient Delivery. *Industrial Engineering Letters*. 3 (9). Stevenson, J. W., (2005). *Production Operations Management*. Boston, MA: Irwin/McGraw-Hill, 2005.

Майстер Д. О.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ АУТСОРСИНГУ ДЛЯ БІЗНЕСУ

Маловідомий півтора десятка років тому термін міцно влаштувався в лексиконі сучасного бізнесу. Слово «аутсорсинг» прийшло до нас з англійської мови і означає «використання зовнішнього ресурсу, джерела». В цьому і полягає визначення аутсорсингу – це використання людських ресурсів, супутнього обладнання, техніки і методів роботи стороннього виконавця для своїх цілей. В даному випадку сторонні організації – це фірми, що спеціалізуються на наданні тієї чи іншої послуги іншим компаніям, наприклад, юридичних, бухгалтерських або ІТ [3, с. 217].

Переваги цього виду послуг:

1. Фінансова вигода: немає виплат, пов'язаних зі звільненням, компенсацій за невикористану відпустку, декретних, лікарняних тощо. Витрати скорочуються ще й у зв'язку з тим, що підрядник надає послуги, використовуючи своє обладнання, програмне забезпечення та офіс. Підвищення кваліфікації або перенавчання співробітників також оплачує сама аутсорсингова компанія.

2. Зменшення обсягу роботи відділу кадрів: не потрібно здійснювати формальності, пов'язані з прийомом на роботу і звільненням, лікарняними, виходом у декрет, немає необхідності займатися пошуком персоналу, його атестацією.

3. Компанія застрахована від припинення надання послуг у зв'язку з хворобою або раптовим звільненням співробітників.

4. Якщо керівництво незадоволене роботою свого співробітника, позбутися від нього законними методами не так-то легко. У разі задіяння персоналу за допо-

могою аутсорсингу завжди можна домовитися про роботу з більш компетентним і відповідальним фахівцем [2].

Недоліки у аутсорсингу, втім, теж є. Перш за все, це ризик витоку інформації, адже в чужій фірмі збереження конфіденційності не можна проконтролювати. Звичайно, можна внести пункт про конфіденційність і про відповідальність за її порушення в договір аутсорсингу (це договір про надання послуг), але ризик не зникне. Ще одна проблема – надійність самого партнера: якщо фірма, яка надає послуги аутсорсингу, збанкрутіє або зіткнеться з серйозними проблемами, це неминуче відіб'ється і на її клієнта. Одним з недоліків може бути також не настільки висока оперативність, як в разі виконання обов'язків штатними працівниками.

Але об'єктивні переваги ІТ-аутсорсингу все ж перевершують ймовірні недоліки. А якщо придивитися уважніше, стає очевидно, що всі можливі ризики так чи інакше пов'язані з недалекоглядністю замовника або недобросовісністю виконавця. Тобто, щоб убезпечити себе, досить дотримуватися всього кількох умов:

- чітко планувати бізнес-стратегію;
- прогнозувати рентабельність переведення на аутсорсинг;
- не передавати одному підряднику занадто багато процесів;
- співпрацювати тільки з перевіреними і надійними виконавцями [1, с. 30].

Таким чином, аутсорсинг – це майбутнє вітчизняного малого і середнього бізнесу, який дозволяє розвивати його за рахунок ефективних і економічно вигідних методів.

Список використаних джерел:

1. Дідух О. В. Основні види аутсорсингу в господарській діяльності підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2012. № 2. С. 29–32.
2. Куцин Є. М. Теоретичні та прикладні аспекти аутсорсингу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. №1 С. 213-217.
3. Микало О. І. Аналіз та класифікація форм аутсорсингу. *Економічний простір*. 2010. № 37. С. 216-222.

Майстер Д. О.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

САНАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЗАСІБ ЗАПОБІГАННЯ БАНКРУТСТВУ

У світовій практиці відомі дієві засоби запобігання банкрутству і повернення фірми або підприємства до виробничої діяльності – це процедура санації (оздоровлення), що проводиться за допомогою держави. Така процедура дієва тільки щодо підприємств, які не повністю втратили свій економічний потенціал і здатні після

певних заходів підтримки (оздоровлення) реструктурувати свою діяльність, розрахуватися з боргами і продовжувати або навіть нарощувати виробництво товарів [3, с. 871].

Світова практика показала, що проведення санації підприємства є неможливим без суттєвої допомоги з боку держави. Держава виконує одну з провідних, а часто і найголовнішу роль в даному процесі. Ця роль зводиться до двох істотних моментів:

- держава, тобто виконавча влада, визначає, які підприємства підлягають санації;
- держава надає дієву підтримку таким підприємствам в вигляді різних форм фінансової, прямої і непрямой допомоги.

Централізована санація може здійснюватися двома основними шляхами: прямим бюджетним фінансуванням та непрямыми методами. У свою чергу, пряме державне фінансування підприємства в процесі санації може здійснюватися на поворотних і безповоротних засадах. Поворотні включають позики, як правило, на тривалі строки. Грошова допомога у вигляді субсидій і дотацій здійснюється на безповоротних засадах.

Дослідження практики санацій підприємств країн Заходу свідчать про те, що пряме державне фінансування підприємств неефективне з двох серйозних причин. Перша з них – нецільове використання багатьма підприємствами отриманих від держави субсидій і дотацій. Друга причина – більш глобального характеру. Пряме вливання державних коштів в окремі підприємства стимулює бюджетний дефіцит держави з великими негативними ефектами на макро- і мікрорівнях [1, с. 103].

Держава може надати підтримку підприємству і непрямим шляхом, встановивши додаткові пільги на кредити для цього підприємства або пільги в оподаткуванні. Але, як відомо, цей спосіб допомоги одним підприємствам негативно позначається на фінансовій і виробничій сторонах діяльності інших підприємств. Крім того, він може привести до більш серйозних наслідків в економіці в цілому: порушення антимонопольного законодавства, а відповідно і закону вільної конкуренції, спаду виробництва в галузях, які не дотуються державою тощо.

Одним із способів санаційної допомоги держави є викуп державою акцій підприємств, що перебувають у важкому фінансовому становищі. Цей викуп може бути повним або частковим, в залежності від чого держава стає власником підприємства або власником контрольного пакету акцій.

До непрямих методів державної підтримки санації підприємств відносяться і різноманітні форми пільгового оподаткування. Це може бути списання або реструктуризація податкових зобов'язань, надання цільових податкових пільг, а також надання фіскальних поступок головним кредиторам підприємства.

Однією з найбільш ефективних форм фіскальної підтримки підприємств, які підлягають санації, є використання лізингу. Його головна роль як способу санації полягає в можливості залучення сучасних, ефективних технологій при відсутності у підприємства необхідних фінансових коштів для масштабних капіталовкладень [2, с. 224].

Таким чином, санація є одним з найбільш ефективних засобів запобігання банкрутства підприємства, який варто застосовувати в тих випадках, коли є сенс фінансового оздоровлення підприємства для продовження його діяльності.

Список використаних джерел:

1. Колісник М. Фінансова санація і антикризове управління підприємством: навч. посіб. / М. Колісник, П. Ільчук, П. Віблій. Київ: Кондор, 2007. 272 с.
2. Ларіонова К. Л., Донченко Т. В. Концептуальні основи управління санацією підприємства. *Наукові записки. Сер. «Економіка»*. 2013. Випуск 23. С. 222–227.
3. Повстенюк Н. Г. Санація як комплексна процедура оздоровлення підприємств в сучасних умовах. *Економіка. Управління. Інновації*. 2014. Випуск № 1 (11). С. 870–883.
4. Гринько Т.В., Алещенко В.І. Вплив та взаємозв'язок ефективності та економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету, Серія: Економіка і менеджмент*, 2020. Видавничий дім «Гельветика». Вип. 42. С. 4-11.

Канд. екон. наук Міщенко Л. О.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ВПЛИВ ПАНДЕМІЇ НА ОРГАНІЗАЦІЮ РОБОЧОГО ПРОЦЕСУ
НА ПІДПРИЄМСТВАХ**

Сучасний ринок праці випробував на собі негативні наслідки пандемії коронавірусу і змінився під її впливом. Сьогодні підвищеним попитом користується робота дистанційно. З кожним роком число віддалених працівників у всьому світі збільшується приблизно на 20-30%. Лідерами в цій галузі є США, Канада, Фінляндія, Данія та Швеція. У Фінляндії дані працівники складають приблизно третину всього працездатного населення [2].

Дистанційна зайнятість – форма зайнятості, при якій працівник і роботодавець територіально розподілені, знаходяться поза єдиного офісного простору і взаємодіють один з одним за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій [1].

Дистанційну роботу поділяють на види залежно від тривалості. Вона може виконуватися: на постійній основі (протягом терміну дії трудового договору); тимчасово: безперервно протягом певного терміну, але не більше 6 місяців; періодично за умови чергування дистанційно і роботи в офісі.

Для вирішення проблеми комунікації між співробітниками і для ефективної взаємодії віддаленого персоналу використовуються спеціалізовані засоби обміну повідомленнями та Enterprise content management (ECM) і системи електронного доку-

ментообігу (далі – СЕД): Jira, Trello, Basecamp, DocsVision, 1С: Документообіг та інші.

На сьогодні сформувався запит на мобільних, активних суб'єктів праці, готових до змін робочого процесу і графіку, і бажаючих змінюватися в професійному плані. Вони виконують свої завдання та реалізують певні проекти в режимі віддаленого доступу, поза територією звичного робочого місця роботодавця [2].

Однією з неодмінних умов здійснення віддаленої зайнятості є наявність у дистанційно зайнятого працівника стаціонарного персонального комп'ютера або мобільного ноутбука, також набувають популярності мобільні пристрої: планшети і смартфони та наявність доступу до Інтернету.

Основні переваги віддаленої роботи для працівника: економія часу (витрати часу на дорогу); гнучкий графік, можливість працювати у зручний час і в зручному місці; більш вільний формат ведення роботи, що збільшує ймовірність створення нестандартних рішень і нових ідей.

Переваги організації віддаленої роботи працівників для компанії: економія на оренді офісу; раціональне витрачання робочого часу за результатами роботи, а не відповідно до проведеного часу на робочому місці, працівник більш мотивований; менше витрат на технічне забезпечення співробітників; відсутність витрат на організацію робочого місця та на електроенергію.

Отже, дистанційний формат роботи це не більше ніж альтернативний спосіб організувати стандартний восьмигодинний робочий день, з одного боку, пов'язаний з більшою свободою, з іншого з більшою відповідальністю. Робоче місце безпосередньо впливає на майбутній результат праці. Чим більше відволікаючих факторів, тим менше можна встигнути за восьмигодинний робочий день і тим більше доведеться доробляти після його закінчення.

Список використаних джерел:

1. Беззуб І. Дистанційна форма зайнятості: українські та зарубіжні реалії. *Громадська думка про правотворення*. 2020. № 16 (201). С. 4–11. URL: <http://nbuviap.gov.ua/images/dumka/2020/16.pdf>.
2. Міщенко Л.О. Інфраструктура ринку праці. Економічні читання: матеріали *Міжнар. наук.-практ. конф., присвяч. 85-річному ювілею професора В.Й. Шияна, 19 лютого 2021 р.* / Харків. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. Харків: ХНАУ. 2021. 510 с.

Морока Д. М.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ВПЛИВ ПАНДЕМІЇ ТА КАРАНТИННИХ ОБМЕЖЕНЬ
НА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК РЕГІОНУ**

Наша країна, як і будь-яка інша на планеті потрапила під вплив пандемії COVID-19 та її карантинних обмежень, що, в свою чергу, спричинило колосальні зміни в основних сферах життя суспільства: соціальній, політичній та, звісно ж, економічній. Даний процес став початком для старту такого соціально-економічного явища як безробіття, що потягло за собою низку проблем як у мікро-, так і у макро-економіці України. Тому, на сьогоднішній день постає гостре питання аналізу впливу пандемії коронавірусу, оцінки її збитків задля отримання достовірної економічної картини сьогодення. Перші наслідки пандемії були пов'язані з різким падінням, як сукупного попиту, так і пропозиції. Масштабне закриття підприємств з метою боротьби з пандемією призвело до зниження сукупної пропозиції, в той час як скорочення споживання та інвестицій призвело до зниження попиту. Якщо більш детально розібрати питання, то основними елементами соціально-економічної статистики, як раніше зазначалося, є зайнятість, безробіття та обсяги заробітної плати.

**Таблиця 1. Рівень безробіття в Дніпропетровській області
за період I-III квартали 2020 р., тис. осіб [1]**

2020	Всього населення	Економічно активне населення	Зайняте населення	Безробітне населення	Коефіцієнт безробіття	Коефіцієнт зайнятості
I	3172,7	1489.9	1371.8	118.1	7.9	92.1
II	3169,2	1460.1	1336.6	123.5	8.5	91.5
III	3165,6	1459.3	1335.3	124.0	8.5	91.5

У свою чергу, безробіття являє собою явище, при якому частина працездатного населення не має змоги реалізувати своє право на працю, а також отримувати заробітну плату за виконану роботу згідно з чинним законодавством. На підставі отриманих даних можемо стверджувати, що загальна кількість населення регіону під час карантинних обмежень скоротилася між I та III кварталом скоротилася на 0,22%, в результаті чого економічно активне населення також має тенденцію до скорочення: показник зменшився на 2,05%. Через введення державою тотального карантину у I кварталі, підприємництво опинилося в пасці внутрішніх та зовнішніх чинників, через що не могло вести господарську діяльність у звичайному режимі, а то й і узагалі не могло її вести. Після тривалого часу заборон, малий та середній бізнес почав здавати свої позиції, що вилилося у вигляді зменшення заробітної

плати штату, звільнення працівників і, навіть, ліквідації суб'єктів господарської діяльності. Результатом такої діяльності ми можемо бачити різке зменшення кількості зайнятого населення області: між I та III кварталом на 2,66%, що, в свою чергу, вплинуло на ріст показника по безробітному населенню на 5% [1].

Тож, провівши аналітичні дослідження можна визначитися, що пандемія коронавірусу завдала досить сильного удару по економіці нашої країни, що відобразилося за загальному коефіцієнті зайнятості населення Дніпропетровської області, який у III кварталі становив 91,5, який має своє відображення у коефіцієнті безробіття, в нашому регіоні він складає 8,5.

В результаті, можна стверджувати, що на сьогоднішній день ринок робочої сили України зазнає сильної кризи, таку картину можна пояснити введенням карантинних умов на внутрішньому та зовнішніх ринках країни, введенням санкцій та обов'язкових норм для усіх типів підприємництва без надання особливих умов малому та середньому бізнесу, які повністю заморозили свою господарську діяльність під час жорсткого локдауну. Після чого влада країни не надала доцільної фінансової чи економічної допомоги організаціям для їх підтримки на плаву в пост карантинний період. Всі ці дії негативно вплинули на економічну ситуацію в країні, а якщо зважати, що в Україні нижчий клас за доходами становить більше 80%, то мікробізнес являє собою єдиний спосіб виживання людей у цей складний період, як підприємців, так і споживачів їхньої продукції чи послуг. А через відсутність робочих місць, працездатному населенню просто немає куди йти працювати, що в результаті спонукає їх їхати за кордон, що в кінцевому випадку виливається в економічній та соціальній деградації нашої країни у порівнянні з європейськими сусідами.

Світ навряд чи зможе вийти з кризи COVID-19 колишнім. Наслідки цієї кризи, ймовірно, не матимуть нічого спільного з тим, що світ бачив до сих пір, враховуючи силу і швидкість, з якими коронавірус поширився повсюди. Приклад рішучих дій по всьому світу дає шанс і нам зробити відразу все правильно, як воно і потрібно для розвитку економіки на багато років вперед, щоб залишити гроші представникам бізнесу, спочатку для його порятунку, а потім і для розвитку, і на користь доходів громадян, дозволивши бізнесу зберегти, а пізніше і збільшити їх. І тоді населення зможе відводити на споживання навіть не просто звичайні колишні суми доходів, але і незабаром збільшило б витрати, а гроші встигали б попрацювати в більш відкритому конкурентному середовищі на економіку, і самі б розподілилися на користь найбільш ефективних підприємств. Витратити на бізнес і на робочі місця означає, витратити гроші на збереження доходів сімей, за рахунок яких поживати всі сфери бізнесу, адже кожен працівник – це споживач всіх інших товарів і послуг в економіці, незалежно від галузевої приналежності.

Список використаних джерел:

1. Безробіття населення (за методологією МОП) за статтю, типом місцевості та віковими групами, 2020 р. *Державна служба статистики України*. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 12.02.2021 р.)
2. Гвініашвілі Т.З., Морока Д.М. Проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах. *Причорноморські економічні студії*, 2020. Вип. 50/20. С. 127-131.
3. Grynko T., Hviniasvili T. Innovative strategies of business entities staff management. *Управління розвитком суб'єктів підприємництва в умовах викликів XXI століття*: колективна монографія: за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2019. С. 174-203.

Нековаль Д. С.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ІВЕНТ-МАРКЕТИНГ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ МЕТОД
ПРОСУВАННЯ ТОВАРІВ**

У зв'язку з розвитком ринкових відносин в Україні з'являються нові галузі в бізнесі, однією з яких є event-бізнес. Вперше такий вид бізнесу виник в США, потім поширився в Західній Європі, а на сьогодні активно ввійшов на ринок України. Все частіше дослідження показують, що саме маркетингові інструменти виявляють найбільший вплив на просування товарів компанії. Одним з них став івент, який до недавнього часу був невід'ємною частиною PR, а на сьогодні це окрема самостійна галузь просування товарів або послуг. Оскільки зовнішнє середовище завжди динамічне та мінливе, будь-яка компанія має піклуватися про формування сприятливого зовнішнього та внутрішнього іміджу серед потенційних споживачів. Тому дамо визначення терміну «івент-маркетинг» та його мети у виді табл. 1.

Таблиця 1. Визначення терміну «Івент-маркетинг» та його мети

<i>№ п/п</i>	<i>Визначення</i>	<i>Мета</i>
1.	Івент-маркетинг(з англ. Event-marketing – це подієвий маркетинг) – це засіб, що дозволяє перетворити рекламу на певне шоу, що захоплює клієнта зненацька, коли він не готовий до оборони [1]	Демонстрація товару, бренду, послуги і т.д., наочно показавши всі його переваги та якості
2.	Івент-маркетинг – іструментарій, за допомогою якого відбувається просування товару за допомогою яскравої презентації [3]	Презентація своїх послуг, обмін досвідом, пошук нових бізнес-партнерів

Над питанням «подієвого менеджменту» або ж «подієвого маркетингу» працювали не так багато вчених, але серед них є: Герасимов С., Лохіна Т., Слупський С., Бичун Ю., Шагайда П., Сондер М., Котлер Ф., Пономарьова Н., Ткачук М. та ін.

Головною перевагою будь-якого івенту є встановлення зв'язку між цільовою аудиторією і безпосередньо з маркою, брендом. За допомогою івент-маркетингу виробник налагоджує емоційний контакт зі споживачами, тим самим викликає у останніх доброзичливе відношення до товару, що презентується.

На сьогоднішній день такий вид рекламування є одним з найважливіших елементів новітніх маркетингових комунікацій, що стоїть на одному ряду з безпосередньою рекламою та PR [5]. За допомогою цих елементів виробник вступає в контакт з широкою ЦА, а також заявляє на ринку про себе, свою марку та бренд. Все це створює інформаційний інтерес до виробника, формує сприятливі думки та забезпечує хорошу репутацію бренду.

Такі властивості, як творчість та гнучкість, дозволяють івент-маркетингу створювати оригінальні й унікальні заходи для компаній із різних галузей бізнесу та різними бюджетами на маркетингові заходи. За рахунок того, що ринок традиційної реклами перенасичений однотиповими послугами, підприємства знаходяться в пошуках оригінальної дієвої реклами, одним з інструментів якої є івент-маркетинг. Оскільки він є досить «зеленим» способом просування вітчизняних брендів товарів і послуг, то на ринку України існують великі перспективи для його розвитку.

Список використаних джерел

1. Примак Т. О. Маркетингова політика комунікацій: навч. посіб. / Т. О. Примак. – К.: Атіка; Ельга-Н, 2010. – 329 р.
2. Вудзан Б. Ретроспектива і перспектива менеджменту в Україні / Б. Вудзан. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.soskin.kiev.ua/cgi/post.cgi>
3. Корж Н. В. Передумови формування соціального капіталу / Н. В. Корж, Ю.В.Білан // Актуальні проблеми економіки. Науковий журнал. – 2015. – № 7(169). – С.263–270. – Режим доступу до журн.: <http://ecoscience.net/m/archive2015/366--7169.html>
4. Пономарьова Н.М. Новітні підходи до сучасних маркетингових комунікацій [Електронний ресурс] / Н.М. Пономарьова, А.М. Пономарьов. – Режим доступу : <http://gisap.eu/ru/node/534>.
5. Ромат, Е.В. Реклама / Е.В.Ромат. – СПб. : Питер, 2011. – 496 с.

Олійник Т.І.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ МІНЛИВОГО СЕРЕДОВИЩА

В умовах зростаючої конкуренції досить актуальною є проблема всебічного дослідження факторів і принципів стратегічного розвитку підприємства як основної ланки економіки. У зв'язку з цим велике значення має детальне вивчення питань теорії і практики управління розвитком підприємства, який здійснюється на основі принципів системно-стратегічного підходу. На сучасному етапі центром стратегічної

поведінки підприємства є створення потенціалу зміни з урахуванням його здатності належним чином відповідати на виклики з боку оточення. При цьому під стратегічним вибором розуміються рішення, що стосуються вибору способів підвищення конкурентоспроможності підприємства, його подальшого розвитку на основі інтенсифікації освоєного бізнесу або зміни видів бізнесу. При певних обставинах для покращення конкурентної позиції і підвищення стійкості може бути достатнім частково реформувати підприємство після появи перших негативних ознак його фінансово-економічного стану.

Однак часто підвищення конкурентоспроможності підприємства може бути наслідком тільки кардинальних змін, пов'язаних з його реструктуризацією. Очевидно, що будь-яке рішення, пов'язане з вибором напрямку розвитку, повинно прийматися з урахуванням довгострокових і короткострокових цілей, фактичного і потенційного стану зовнішнього і внутрішнього середовища і можливостей підприємства своєчасно адаптуватися до постійно мінливих вимог зовнішнього середовища [2, с. 101].

Крім прискорення змін у зовнішньому середовищі і посилення конкуренції за ресурси, існує досить велика кількість інших причин зростаючого значення системно-стратегічного підходу до управління розвитком підприємства. Наприклад, з'являються нові потреби суспільства і нові можливості для ведення підприємницької діяльності; змінюються позиції споживачів; підвищується доступність сучасних технологій; змінюється розуміння ролі людського капіталу і т. д.

Успішний розвиток підприємства залежить не тільки від матеріально-ресурсного та виробничо-технологічного потенціалу, а й від рівня кваліфікації менеджерів, що володіють стратегічним мисленням. Визначення найбільш ефективних напрямків розвитку підприємства залежить від розуміння його менеджерів таких питань як:

- основи, концепції та чинники розвитку економічних систем;
- принципи стратегічного підходу до управління розвитком підприємств;
- еталонні стратегії розвитку бізнесу;
- типологія стратегій підприємства;
- принципи розробки основних елементних стратегій підприємства.

Вибір напрямку розвитку і стратегії підприємства буде ефективним, якщо розробники володіють:

- прийомами і методами аналізу зовнішнього середовища підприємства;
- методами і основними процесами розробки стратегії;
- способами оцінки і контролю реалізації стратегії;
- способами оцінки виробничих, фінансових та інвестиційних ризиків;
- вмінням прогнозувати ефективність стратегічних змін;
- можливістю оцінити відповідність елементних стратегій основних цілей підприємства.

«На даний момент в науково-практичній літературі зустрічаються різні трактування поняття «розвиток підприємства». При уявній очевидності цього поняття в його визначення найчастіше вкладається різний зміст. Багато фахівців під розвитком підприємства розуміють його зростання. Це цілком зрозуміло, оскільки економічне зростання є найважливішою метою розвитку будь-якого суспільства. Однак, незважаючи на те, що поняття «зростання» і «розвиток» взаємопов'язані, за своїм змістом вони можуть не збігатися. Тому ототожнення цих понять не завжди є правомірним. В енциклопедичному словнику під розвитком взагалі розуміють процес переходу з одного стану в інший, більш досконалого; перехід від застарілого стану до нового якісного; перехід від простого до складного, від нижчого до вищого. Розвинути – це значить посилити, щось зміцнити; довести до тої чи іншої міри досконалості; підняти рівень чого-небудь; поширити, розширити, поглибити зміст або застосувати що-небудь» [1].

Поняття «розвиток підприємства» слід трактувати з урахуванням наступних обставин. Перш за все, необхідно виходити з того, що головною метою розвитку підприємства є збереження його в довгостроковій перспективі як соціально-економічної системи на основі підвищення конкурентного статусу і рівня стійкості у взаємодії із зовнішнім середовищем. Крім того, слід враховувати, що розвиток підприємства пов'язане з кількісними і якісними змінами у внутрішньому і зовнішньому середовищі підприємства, а динаміка розвитку залежить від зміни етапів в життєвому циклі підприємства.

Варто зазначити, що економічне зростання і розвиток підприємства проявляються у взаємному проникненні і доповненні один одного в єдиному процесі простого або складного відтворення. Зростання, що є складовою частиною життєвого циклу підприємства, включає періоди становлення, піднесення, реорганізації і нового підйому.

При виборі напрямку розвитку необхідно враховувати готовність персоналу підприємства брати участь в реалізації програми організаційних, технологічних і продуктових інновацій; здатність менеджменту долати локальний опір змінам. Неодмінною умовою успішного розвитку підприємства є формування його позитивного іміджу як складової частини інвестиційного іміджу регіону, на території якого підприємство планує свою діяльність.

Список використаних джерел:

1. Бутенко Л. М. Методичні засади оцінки пріоритетності варіантів стратегії виробничої диверсифікації з урахуванням особливостей діяльності підприємства. *Агросвіт*. 2011. №12. С. 54-59.
2. Вагнер І. Роль стратегічного аналізу у виборі та розробці стратегії управління підприємством. *Економічний аналіз*. 2014. № 8. С. 98-104.

Паращієнко М. Л.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ ФОРМУВАННЯ І ВИКОРИСТАННЯ
ОБОРОТНИХ АКТИВІВ ПІДПРИЄМСТВА**

Українські виробництва все раз у раз стикаються з проблемою пошуку джерел підтримки фінансування та управління наявними фінансовими ресурсами, які в змозі забезпечувати платоспроможність і сталість підприємства, отже, проблема ефективного використання оборотного капіталу в системі управління фінансовими ресурсами підприємств України є актуальною. Важливе місце тут посідає питання про достатність оборотних активів промислових підприємств, їх відновлення, їх планування та раціональне використання.

Ефективне використання оборотних коштів у системі управління оборотними коштами є невідокремленою частиною загальної системи управління фінансовими справами промислового підприємства. В його рамках вирішуються питання, які пов'язані з визначенням оптимальної структури та величини оборотних активів, джерел їх формування, з організацією перспективного і поточного управління оборотним капіталом.

Різні аспекти теорії й практики управління оборотними коштами серед загальних проблем економічної теорії, економіки та фінансів підприємства розглядали такі вчені: В. В. Зянько [1], Н. М. Філатова [2], П. В. Круш [3] та ін.

Акцент на підвищення ефективності управління оборотними коштами підприємств робили К. А. Колодяжна [4], Т. Д. Косова [5], А. М. Римарчук [6], Л. В. Рельтек [7] та інші.

Від стану оборотного капіталу, швидкості його обігу залежать багато показників господарської діяльності підприємства, його фінансовий стан, а отже, і фінансова стійкість, платоспроможність та ліквідність. Економічна сутність ефективного використання оборотного капіталу визначається через процес управлінського впливу на діяльність підприємства з оптимізації обсягу і структури джерел його формування та раціонального використання в процесі обороту.

Оборотний капітал підприємства відноситься до ресурсів підприємства, які використовуються на протязі одного календарного року чи за один операційний цикл, авансовані на формування оборотних фондів і фондів обігу, з метою забезпечення безперервного процесу їх обігу та відтворення.

Розширені відтворення основних засобів відбуваються за розширеним циклом: тобто, внаслідок цього відбувається забезпечення безперервності процесу виробництва

на підприємстві, а також відбувається безперервний процес збуту, а також відбувається економічний вплив на відповідний процес.

Отже, оборотні активи – це сукупність майнових цінностей підприємства, що обслуговують поточний господарський процес і цілком споживаються протягом одного операційного (виробничо-комерційного) циклу [1].

Підвищення ефективності використання оборотних коштів потребує, щоб на кожну гривню, авансовану у виробництво незалежно від того, є вона власною для підприємства чи запозиченою, повинно припадати більше обсягу реалізації, а відповідно й прибутку.

В умовах розвитку ринкової економіки України, підвищенні конкуренції виникає ситуація, коли спостерігається ускладнення економічних процесів у сфері господарювання та збільшується потреба в обґрунтуванні рішень, що стосуються поточної діяльності кожного суб'єкта, що господарює [2].

До одних з найважливіших з них відносяться рішення, пов'язані з формуванням і використанням оборотних активів, які є основою нормального функціонування кожного окремого суб'єкта. Так розглядаючи значення оборотних активів для підприємства, можливо сказати, що з одного боку, наявні та сформовані оборотні активи забезпечують постійність, ефективність та безперервність діяльності підприємства [3], забезпечують його економічну безпеку, проте з іншого – оборотні активи потребують великих капіталовкладень, особливо на рівні великих промислових підприємств.

Список використаних джерел:

1. Зянько В. В. Шляхи підвищення ефективності управління оборотними коштами підприємств. *Економічний простір*. 2012. № 62. С. 186–193.
2. Філатова Н. М. Особливості управління оборотними коштами підприємства в сучасних умовах господарювання. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://conf.vntu.edu.ua/allvntu/2012/inmen/txt/filatova.pdf>
3. Круш П. В. Капітал, основні та оборотні засоби підприємства: навч. посіб. Київ. 2008. 189 с.
4. Колодяжна К. А. Управління оборотними активами і їхня роль в діяльності підприємств. *Торгівля і ринок України*. 2009. Т. 2. С. 76–82.
5. Косова Т. Д. Оцінка впливу розміщення оборотних коштів на ліквідність підприємств. *Економіка: проблеми теорії та практики* : Зб. наук. пр. Вип. 240: В 5 т. ДНУ. 2008. С. 493–502.
7. Римарчук А. М. Економічна сутність оборотних активів та їх класифікація. *Формування ринкових відносин в Україні* 2010. №7. С. 64–70.
8. Пельтек Л. В. Методологічні аспекти формування системи управління оборотними активами підприємства. *Вісник Запорізького національного університету*. 2013. № 1(5). С. 43–49.

Петросян Д. А.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ОСОБЛИВОСТІ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Інвестиційна діяльність підприємства являє собою цілеспрямовано здійснювану діяльність, що пов'язана з купівлею і продажем необоротних активів (основних засобів, нематеріальних активів і т. д.), а також із довгостроковими фінансовими інвестиціями в інші компанії з метою отримання прибутку в майбутньому.

Інвестиційна діяльність підприємства містить в собі основи господарської діяльності, визначаючи процес економічного росту в цілому. В наші дні інвестиції являють собою засіб для забезпечення умов для виходу з кризових ситуацій, підтримки технічного прогресу, збільшення якісних показників діяльності підприємства на всіх рівнях виробництва.

Для кожної компанії важлива цілеспрямована інвестиційна діяльність, бо будь-які вкладення в реалізацію різних проектів мають на меті досягнення певних цілей, в залежності від політики самої компанії. Причому ці цілі можуть бути досить різними: розширення чи діджиталізація виробництва, підвищення рентабельності, технологічний прорив, збільшення долі ринку тощо. Саме тому актуальним є вивчення особливостей інвестиційної діяльності на підприємстві.

Від інвестиційної діяльності залежить динаміка та успіх розвитку підприємства. Її ефективність досягається шляхом реалізації інвестиційної стратегії та політики компанії. Об'єм та масштаби інвестиційної діяльності підприємства відображають його економічний та фінансовий розвиток. Вони характеризуються двома показниками: сума валових інвестицій і сума чистих інвестицій підприємства. Проте така діяльність має багато особливостей, що слід враховувати.

По-перше, ризики. Якщо неправильно сформулювати інвестиційну стратегію, неправильно вкласти кошти чи інші ресурси є ризик повної втрати капіталу. Вони можуть бути пов'язані зі змінами, що відбуваються у зовнішньому середовищі (податковій системі, ринковій кон'юнктурі, валютному регулюванні тощо). Існують безліч чинників, що можуть привести або до втрати коштів або до їх примноження шляхом інвестування.

Другою особливістю являється планування інвестиційної діяльності. Частково це робиться і для того щоб мінімізувати ризики, що згадані вище. Без обґрунтованого підходу, розрахунків, аналізу та оцінки майбутніх інвестицій, інвестор має високі шанси втратити капітал. Для ефективного вкладення необхідно провести аналіз ринку, дослідити інвестиційні активи, порівняти можливий прибуток із витратами, вивчити ризики і т. д.

По-третє, інвестиційна діяльність циклічна: має початок, точку максимуму та кінець. Це пояснюється необхідністю будь-якого суб'єкта зібрати капітал для вкладення та очікуванням потрібного моменту для інвестування (сприятливого періоду). Циклічність обумовлена необхідністю відшкодування морального і фізичного зносу основних засобів, а також розширення виробництва, що відбувається через певні проміжки часу. Інвестиційна діяльність може бути ініційована різними мотивами, але кращим моментом для її початку буде наявність чинників, що сприятимуть отриманню максимального ефекту від вкладеного капіталу.

Також слід звернути увагу на різночасність інвестиційних витрат і результатів. Існує три основні форми протікання інвестиційного процесу:

- послідовна;
- паралельна;
- інтервальна.

У послідовній формі компанія отримає прибуток після повного закінчення інвестиційного процесу, в паралельній формі прибуток починається формуватися до завершення повного обсягу інвестицій, в інтервальній формі прибуток утворюється через деякий час або після повного закінчення інвестиційної діяльності.

Таким чином можна сформулювати наступні висновки, що потрібно враховувати при плануванні інвестицій. Інвестувати кошти має сенс: якщо підприємство отримає більшу вигоду, ніж від зберігання грошей (із врахуванням всіх ризиків); плануванню інвестиційної діяльності підприємства повинен передувати глибокий аналіз економічного обґрунтування вкладення інвестицій.

Інвестиційна діяльність має свої особливості здійснення та механізми реалізації, однак складає основу інвестиційної політики підприємства.

Список використаних джерел:

1. Ромашко О.М. Роль інвестиційної діяльності у формуванні прибутку підприємства// Актуальні проблеми економіки. – 2008. – №12.
2. Стадник В.В. Теоретико-методологічні основи інвестування розвитку підприємства// Актуальні проблеми економіки. – 2008. – №1.
3. Щукін Б.М. Інвестиційна діяльність. – К.: МАУП, 1998.
4. Гринько Т.В., Пасека Д.В. Фактори підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка і менеджмент-2013: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку*: Збірник наукових праць Міжнародної науково-практичної конференції: у 6 томах (м. Дніпропетровськ, 24-25 квітня 2014 р.). Дніпропетровськ: Біла К.О., 2014. Т. 4. С. 103-105.

Пітенько О. І.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА
В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ЕКОНОМІКИ ДЕРЖАВИ**

Суб'єкти господарювання постійно натрапляють на невизначеність у рамках здійснення власної фінансово-господарської діяльності. При цьому, що на кількість факторів впливу на діяльність господарюючого суб'єкту також впливає і його розмір. Малі фірми, можуть реагувати на зміни у навколишньому середовищі в рамках оперативної роботи, в той час, як середні та великі підприємства, а також об'єднання підприємств зобов'язанні здійснювати стратегічне управління та розробляти і реалізовувати власні стратегії розвитку, оскільки їх розміри та інертність в управлінні не дозволяють ефективно вирішувати проблеми невизначеності тільки за рахунок оперативного управління. Необхідно відзначити особливий вплив на роботу підприємств дестабілізуючих факторів, які породжуються нестабільністю функціонування економіки держави. Особливо це стосується держав з ринковою економікою, що тільки розвивається, до яких можливо віднести і Україну.

Проблематику розробки стратегії розвитку на підприємствах піднімали такі вчені, як: Горелова Д.О., Дорошук Г.А., Калінеску Т.В. Однак в рамках вирішення цієї проблеми щодо розробки стратегії розвитку підприємств, жоден із вчених не торкнувся впливу розробки даної стратегії розвитку в умовах нестабільності економіки.

Слід зазначити, що стратегія – головна комплексна послідовність дій суб'єкта господарювання, яка визначає його місію, пріоритетні для нього проблеми (фактори невизначеності), головні і проміжні цілі та розподіл ресурсів для їх досягнення. Щодо стратегії розвитку, то існує чотири базових стратегій: стратегія виживання, стратегія розвитку, стратегія перепрофілювання, стратегія ліквідації. Стратегія розвитку використовується на підприємствах з ймовірністю освоєння нових ринків, які без великих втрат не можуть змінити асортимент власної продукції і повинні відкривати нові ринки збуту. Стратегія розвитку підприємства може виконувати різні дії суб'єкта господарювання, а не тільки вихід на новий ринок збуту. Під розвитком підприємства, мають на увазі, можливо рахувати і його ліквідацію, як перехід у новий стан.

Класифікація стратегій розвитку за підходами, що використовуються при їх розробці:

1. За способом опису тенденцій зміни об'єкту (підприємства).
2. За способом формування параметрів, які характеризують об'єкт (підприємство).

Існують принципи розробки стратегії розвитку: Орієнтація на довгострокові глобальні цілі підприємства як господарської системи та економічні інтереси його власників; безперервність розробки стратегії, постійна адаптація до змін, що

відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі; Комплексність розробки стратегії, узгодженість стратегічних рішень за окремими напрямками діяльності підприємства, видами ресурсів, функціями тощо.

Для того, щоб стратегія розвитку на підприємстві дала результат, вона повинна включати: оцінку стартових умов, стратегічні цілі і пріоритети розвитку, основні напрямки реалізації стратегічних цілей основні напрямки реалізації стратегічних цілей, механізм реалізації стратегії розвитку, інструментарій обліку, контролю та оцінки реалізації стратегії розвитку підприємства. Поетапно повинна відбуватися розробка стратегії розвитку:

1 етап – усвідомлення мети підприємства,

2 етап – визначення ступінь впливу на діяльність підприємства зовнішнього середовища та його стан (саме на цьому етапі слід приділити увагу саме факторам нестабільності економіки в Україні: корупція, кризові прояви, наявність багатьох економічних реформ, адміністративна система управління),

3 етап – оцінка сильних та слабких сторін діяльності підприємства,

4 етап – формування системи стратегічних цілей розвитку,

5 етап – оцінка та розробка стратегічних альтернатив розвитку,

6 етап – заходи, щодо реалізації стратегії розвитку,

7 етап – моніторинг ходу реалізації стратегії та оцінка необхідності її коригування,

8 етап – оцінка реалізації стратегії та врахування недоліків реалізації при розробці наступної або зміні існуючої.

Отже, оцінивши визначення терміну «стратегія» та «стратегія розвитку підприємства», враховуючи принципи розробки, класифікацію та складові стратегій розвитку запропоновані етапи розробки і реалізації стратегії розвитку з умовами нестабільності економіки держави на які натрапляють вітчизняні суб'єкти господарювання. Якщо враховувати ці умови нестабільності економіки в країні то це дасть можливість вітчизняним підприємствам збільшити реалізацію власних стратегій розвитку та ефективність їх розробки.

Список використаних джерел:

1. Артеменко Л.П., Гук О.В., Жигалкевич Ж.М. Реалізація стратегії розвитку підприємства. [Електронний ресурс] URL : http://www.investplan.com.ua/pdf/19_2009/5.pdf
2. Запасна Л. С. Економічна сутність розвитку підприємства. [Електронний ресурс] URL: <http://masters.donntu.edu.ua/2011/iem/bashkevich/library/tez8.htm>
3. Гринько Т.В. Основи управління адаптивним інноваційним розвитком підприємства / Т.В. Гринько // Проблеми економіки, 2011. – №3. – С. 94-97.
5. Гринько Т.В., Мирошник Р.С. Теоретичні підходи до формування механізму управління стратегією розвитку торговельного підприємства. *Восточно-европейский научный журнал*, 2020. № 11 (63), Т. 1. С. 16-21.

Піщана К. С.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

РЕЗЕРВИ ЗБІЛЬШЕННЯ ДОХОДІВ ПІДПРИЄМСТВА

Головна мета підприємницької діяльності це одержання найбільшого доходу. За законами ринкової економіки, здійснювати виробництво продукцію при реалізації якої підприємство зазнає збитків – нерационально.

Питання щодо формування доходів, їх ефективне використання, дослідження ролі держави у тому, щоб забезпечити ефективну, прибуткову роботу підприємств, пошук й обґрунтування шляхів підвищення економічної ефективності господарювання досліджували у своїх працях вітчизняні і зарубіжні учені, такі як: В.Я. Амбросов, В.Г. Андрійчук, В.А. Козубенко, В.Н. Косинський, Є. Лобанова, С.О. Нікітін, В.С. Юшко, В.Й. Шиян, О.М. Шпичак, А. Бабо, С. Брю, А. Гроппелі, Е. Джозеф, Дж. М. Кейнс, П. Самуельсон, Е. Цандер, Г. Шмален, Шнайдер та ін.

Для того, щоб збільшити доходи підприємства потрібно аналізувати його діяльність та знайти невикористані можливості їх збільшення, а саме резерви збільшення доходів або альтернативні варіанти їх стимулювання.

Резервами збільшення доходів виступає кількісно вимірна можливість зростання доходу за рахунок зростання обсягу реалізованої продукції, зменшення витрат на виробництво і реалізацію продукції, вдосконалення її структури. Резерви можуть виявлятися на стадіях планування та під час процесу виконання планів. Для того, щоб визначити резерви збільшення доходів необхідно застосувати науково обґрунтовану методику їх розрахунку, мобілізації та реалізації. Щоб виявити резерви збільшення доходів підприємству необхідно пройти три етапи:

На першому етапі виявляються та кількісно оцінюються резерви. Такий етап називають аналітичним.

На другому етапі розробляються комплекси організаційних, соціальних, економічних та інженерно-технічних заходів, які, у свою чергу, забезпечують використання знайдених резервів. Такий етап називають організаційним.

На останньому, третьому етапі, реалізують заходи та здійснюють контроль за використанням резервів. Він називається функціональним [1].

Для того щоб підрахувати резерви зростання доходу за допомогою можливого збільшення обсягу реалізованої продукції, використовують результати аналізу випуску та реалізації продукції. Дохід, як економічний показник, має таку роль та значення, а саме: відшкодовуються витрати організації; дохід це джерело формування прибутку; формуються різні бюджетні фонди; служить джерелом поповнення власних оборотних коштів.

Дохід організації поділяється на фонди споживання та фонди нагромадження. Однією з найважливіших передумов, які забезпечують необхідні темпи розширеного

відтворення, є обґрунтування правильного співвідношення між цими фондами. Кожна організація повинна встановлювати це співвідношення самостійно, при цьому обов'язково враховувати який абсолютний розмір валового доходу, на скільки виробництво забезпечене усіма необхідними ресурсами, ступінь зношеності основних фондів, на скільки підприємство забезпечене оборотними засобами, рівень оплати праці робітників, розвиток соціальної інфраструктури та співвідношення між фондом оплати праці та прибутком у валовому доході.

Коли дохід поступає на підприємство, то розподіляється за напрямками відшкодування спожитих засобів виробництва та формує валовий і чистий прибутки. Він покриває сукупні витрати організації та приносить йому прибуток. Далі надходить виручка на грошові рахунки підприємства.

Дохід від реалізованої продукції повинен займати найбільшу вагу у структурі доходу організації, тому велике значення для виявлення резервів зростання загальних доходів має аналіз чинників, що його визначають.

Для пошуку ефективних шляхів та резервів збільшення доходу від виробництва і реалізації необхідне скорочення до мінімуму впливу негативних чинників та застосування в господарській діяльності організації ті, що мають вплив на зростання доходу від реалізованої продукції.

На збільшення доходу підприємства можуть впливати як внутрішні так і зовнішні фактори. До внутрішніх факторів, які впливають на доходи організації відносимо ті фактори, котрі залежать від діяльності фірми. Ними можуть виступати як обсяг діяльності організації, ефективність і стан використаних ресурсів, рівень витрат та дохідності підприємства, так і наскільки ефективна асортиментна та цінова політика організації.

До зовнішніх факторів, які впливають на доходи підприємства відносимо ті фактори, котрі від організації не залежать, а саме: збільшується вартість товарів та послуг інших галузей народного господарства; держава регулює ціни на товари, які належать до споживчого кошику; податкова система; змінюються нормативні документи по кредитуванню; зростає облікова ставка за використання кредитів; політика, котра проводиться державою по формуванню доходів; не виплата індексації доходів населення, яка залежить від темпу інфляції [2]. Ще одним з найпоширеніших резервів збільшення доходів є дотримання в процесі роботи технологічної дисципліни, контроль за роботою обладнання та устаткування, своєчасний його ремонт та налагодження, необхідні умови зберігання та транспортування сировини.

Отже, для зростання доходу від реалізації, підприємству необхідно працювати у таких напрямках як збільшувати обсяг реалізації; ефективно співпрацювати з постачальниками; здійснювати раціональну цінову політику; розширювати продаж товарів; удосконалювати структуру продукції.

Список використаних джерел:

1. Кривицька О.Р. Економіка підприємства: навчальний посібник. Острог: Видавництво Національного університету «Острозька академія». 2013. 296 с.
2. Юшко С.В. Формування доходів підприємства та підвищення економічної ефективності їх господарювання: дис. канд. екон. наук.: Харківський аграрний університет. Харків. 20 с.

Полохач А. С.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ПЛАНУВАННЯ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ

В умовах динамічного мінливого зовнішнього середовища функція планування енергетичної стратегії набуває все більшого значення. Реформування галузі енергетики ставило перед собою мету створення конкурентного середовища для енергетичних компаній, представлених на різних етапах виробництва електроенергії. «Створення стратегії має на увазі використання інформаційних та інтелектуальних ресурсів компанії. На виході компанія отримує цінний продукт інтелектуальної власності, головною характеристикою якого повинна бути унікальність» [2]. Вирішення задач енергозбереження має велике значення і для соціально-економічного розвитку регіону і для країни в цілому, саме тому місцеві органи управління не можуть залишатися осторонь від цієї роботи. Важливим інструментом управління виробничими і науково-технічними процесами є цільові програми, які дозволяють консолідувати зусилля учасників на вирішення конкретних проблем. Метою нової енергетичної стратегії розвитку повинно стати досягнення структурно і якісно нового стану енергетики, що в свою чергу максимально сприятиме динамічному соціально-економічному розвитку держави.

«ДТЕК – це найбільша приватна вертикально-інтегрована енергетична компанія України. Повне найменування – Акціонерного Товариства ДТЕК Дніпровські електромережі. Підприємство проводить доходну та рентабельну діяльність із щорічним зростанням надходжень» [3]. Провівши аналіз балансу підприємства за 2017-2019 рр., слід зробити висновок, що основні засоби збільшились у 2019 році на 325196 тис. грн. в порівнянні з попереднім роком і становили 4996398 тис. грн. Первісна вартість збільшилась на 1194934 тис. грн. Збільшився знос основних засобів на 5869738 тис. грн. в порівнянні з попереднім роком, необоротні активи у 2018 році зменшились на 245187 тис. грн, в порівнянні з 2017 роком, а в 2019 році – збільшились на 372086 тис. грн. в порівнянні з 2018 роком. Причиною зміни обсягу реалізації є збільшення обсягів продажу рентабельної продукції. Чистий дохід від реалізації продукції підприємства за 2017-2019 роки в 2018 р. збільшується на

253477 тис. грн. (або на 6,09%). Причиною зростання доходу від реалізації є те, що відбулася зміна тарифів, форми розрахунків, обсяг надання послуг з обслуговування. Стратегія розвитку мережі передачі електроенергії «ДТЕК Дніпровські електромережі» в 10-річному плані розвитку відображено на рисунку 1.



Рис. 1. Завдання «ДТЕК Дніпровські електромережі» на наступні десять років [1]

Потрібні заходи, які передбачають технічне переоснащення і реконструкцію мереж з впровадженням перспективного устаткування, автоматизованих систем керування. Проблема фізичного зносу генеруючих потужностей в електроенергетиці посилюється високим рівнем їх морального зносу. При цьому якщо рівень фізичного зносу, можливо, знизити за рахунок збільшення централізованих інвестицій в будівництво нових генеруючих потужностей і тим самим забезпечити потреби економіки в електроенергії, то використання застарілих технологій та обладнання у виробництві електроенергії призводить до зниження рівня конкурентоспроможності української економіки в цілому. Для економічного зростання енергетичних підприємств слід розглянути детально енергозбереження та підвищення енергетичної ефективності. При цьому необхідно оцінити ефект, який може бути отриманий за рахунок як технологічних, так і організаційних заходів, в тому числі за рахунок вдосконалення

системи управління енергозбереженням і підвищенням енергетичної ефективності. Для підвищення ефективності та забезпечення надійного функціонування електроенергетичних систем слід цілеспрямовано впроваджувати гнучкі, тобто керовані системи передачі електроенергії і в той же час удосконалити комплекси автоматичного аварійного захисту і диспетчерського управління. Необхідно проводити аудит стану комплексу електромережі та створити систему моніторингу розподільних електричних мереж. У плані комерційного обліку електроенергії необхідно більш вдосконалений розвиток інтелектуальних приладів обліку в організаціях. Споживачів необхідно забезпечити простим та зрозумілим доступом до інформації на всіх етапах обслуговування, включаючи приєднання до електричних мереж, операції з приладами обліку, оплату електроенергії та реагування на аварійні ситуації. Необхідно створити центри інформації та обслуговування споживачів, що дозволить впровадити єдині стандарти обслуговування та істотно спростить взаємодію споживачів з всіма електромережними організаціями.

Список використаних джерел:

1. Енергетична стратегія України на період до 2030 р. URL: <http://www.zakon.rada.gov.ua/signal/kr06145a.doc>
2. Концепція функціонування та розвитку оптового ринку електричної енергії України: Схвалена постановою Кабінету Міністрів України від 16 листопада 2002 р. № 1789 URL: <http://www.uazakon.com/big/text894/pg1.htm>
3. Стратегія розвитку Групи ДТЕК до 2030 року URL: <https://dtek.com/content/files/strategiya-rozvitku-grupi-dtek-do-2030-roku.pdf>

Спицька К. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ВТЛ КОМУНІКАЦІЇ В СТРАТЕГІЇ ПРОСУВАННЯ БРЕНДУ

На сьогоднішній день на ринку існує безліч однотипної продукції, а значить, спостерігається жорстка конкуренція між виробниками. Саме тому найбільш ефективними стали ті рекламні інструменти впливу на покупців, які допомагають донести виняткову торгову пропозицію до кожного споживача.

Актуальність ВТЛ полягає в тому, що даний спосіб взаємодії зі споживачем дозволяє активно впливати на цільову аудиторію прямо в місці покупки. ВТЛ сьогодні – одна з найбільш важливих і ефективних складових стратегій просування бренду.

У загальному сенсі, під ВТЛ-комунікацією розуміється процес передачі інформації про товар або послугу, ціни та місця поширення для потенційного споживача. Такий підхід до визначення ВТЛ-комунікацій вважається традиційним

або класичним. Його особливістю є те, що процес комунікації розуміється як односторонній процес переконання представників цільової аудиторії в придбанні товарів чи послуг. На сьогоднішній день більшість дослідників і великих компаній відмовляються від такого підходу в бік застосування так званих інтегрованих маркетингових комунікацій.

Концепція інтегрованих маркетингових комунікацій зародилася в 90-х роках ХХ століття, її основоположниками вважаються вчені Дж. Бернет і С. Моріарті. Вони дають визначення: Інтегровані маркетингові комунікації – «об'єднання всіх способів маркетингових комунікацій з метою спрямування до цільової аудиторії узгоджених, переконливих маркетингових повідомлень, які сприяють досягненню цілей компанії». Зустрічаються також і інші визначення даного терміну. Інтегровані маркетингові комунікації – це єдина стратегія, при якій спільно і узгоджено застосовуються маркетингові комунікації, які підсилюють та доповнюють один одного так, щоб вони забезпечували ефективне поширення єдиного узгодженого повідомлення, що сприяє досягненню єдиних маркетингових цілей організації [1].

Також, ряд дослідників визначають інтегровані маркетингові комунікації як поєднання традиційних Above-the-line засобів (телебачення, преса, реклама в кінотеатрах, радіо, зовнішня реклама) і Below-the-line (прямий маркетинг, мерчендайзинг і т. д.), які разом утворюють комунікацію Through-the-line. Головною рисою інтегрованих маркетингових комунікацій є те, що вони пропонують новий спосіб розуміння комунікаційного маркетингового процесу, який здається складеним з різних відокремлених частин, таких, як реклама, зв'язки з громадськістю, стимулювання збуту, внутрішній маркетинг організації і т. д. Маркетингові комунікації трансформуються в інтегровану форму для того, щоб компанія побачила їх такими, якими вони представляються споживачеві, як потік інформації з єдиного джерела. Комунікації ставлять завдання передачі цільової аудиторії послідовного переконливого повідомлення, яке сприяє реалізації цілей компанії [3].

Основні завдання ATL-стратегії – побудова знання про бренд, формування образу бренду, формування потреби в покупці продукції. Для даних функцій підходять наступні види комунікацій: ТВ, радіо та преса. Так як бюджет компанії може бути обмежений, то сукупність усіх вищевказаних каналів комунікації стає важкодоступною. У такій ситуації має сенс витратити переважну частину бюджету, що спрямований на рекламу саме на BTL. Система включає пряму адресну розсилку, акції для клієнтів, POS-матеріали та інше. BTL-комунікації дозволяють донести спонукання до придбання до споживача в місці продажі товару або ухвалення покупки.

BTL агентство може здійснювати весь комплекс послуг з управління проектом маркетингових комунікацій – від організації досліджень і розробки комунікаційної стратегії, включаючи творчі розробки до польової реалізації та оцінки ефективності

проекту, або бути спеціалізованими. Спеціалізовані BTL агентства зазвичай надають такий набір послуг:

- маркетингові дослідження (аналіз конкурентів, цільової аудиторії, каналів);
- стратегічне планування;
- творчі розробки;
- тактичне планування;
- адміністрування (контроль бюджету, контрактних зобов'язань);
- регулювання процесів реалізації;
- клієнтський сервіс;
- оцінка ефективності стратегії [2, 4].

За допомогою BTL в місцях продажів можна виконати всі цілі комунікацій, а основними ініціативами є:

1. Розробка якісних POS матеріалів для всіх каналів збуту. Для даної ініціативи має сенс залучення креативного агентства з попередньо підготовленим проектом по концепції. Готовий макет POS матеріалів повинен бути уніфікований і поширюватися на всіх точках продажів;

2. Впровадження регулярних промо-акцій (подарунок за покупку, два за ціною одного і т.д.) в точках продажів. У великих торгових мережах інформацію можна комбінувати, розвішуючи банери, плакати в точках продажів, а також розміщуючи інформацію про акцію в щотижневих або щомісячних каталогах зі знижками;

3. Створення програм лояльності в монобрендових магазинах компанії. Дана ініціатива передбачає під собою створення бази даних з клієнтською інформацією, а також з інформацією про покупки клієнта;

4. Збір даних і створення загальної інформаційної історії про покупки клієнтів допоможе в організації e-mail- і SMS-розсилок (CRM);

5. Участь у виставках і ярмарках, а також галузевих форумах. Дані заходи відвідуються потенційними дистриб'юторами і дилерами, з якими може бути укладено довгострокову співпрацю;

6. Останнім часом, у зв'язку з розвитком Інтернет, все частіше і частіше стратегія підтримки бренду в мережі інтернет і соціальних медіа виділяється окремим етапом маркетингового плану просування продукту і складається з наступних компонентів:

7. Розробка повноцінного сайту з зручною навігацією, який носить не тільки інформаційний характер, але також і має функцію інтернет-магазину;

8. Взаємодія з популярними блогерами, відповідними основною цільовою аудиторією.

Всі перераховані ініціативи вимагають участі зовнішнього підрядника – агентство, що займається комплексним Digital-просуванням. Крім самого розміщення агентство займається контролем розміщень, аналізом ефективності просування, а також прогнозами ефективності на майбутні періоди. Таким чином, можна зробити

висновок, що BTL заходи можуть бути допомогою для загальних маркетингових заходів, і при цьому не бути достатньо витратними. Ефективність таких заходів часом може бути навіть вище, ніж від реклами на телебаченні.

Список використаних джерел:

1. Бернет Дж., Моріарті С. Маркетингові комунікації: інтегрований підхід. СПб: Пітер, 2001. – 864 с.
2. Балацький Є. О., Бондаренко А. Ф. Маркетинг: навчальний посібник. Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». – Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. – 397 с.
3. Райко Д. В., Цейтлін Л. М., Кириленко В. І. Розроблення класифікації інструментів нетрадиційних маркетингових комунікацій // Науковий журнал "Маркетинг і менеджмент інновацій". – Суми: СДУ, 2017. – №2. – С. 36-46.
4. Тимохіна Я. О. Інтегровані маркетингові комунікації: періодизація розвитку та визначення понять // Міжнародний науково-виробничий журнал «Сталий розвиток економіки». – Хмельницький, 2013. – 4'2013(21). – С. 324-328.
5. Гринько Т. В. Інтернет-технології як інструмент маркетингової діяльності підприємства/ Т.В. Гринько, А. М. Стрепетова // Економіка і менеджмент 2018: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку: зб. наук. праць Міжнар. наук-практ. Конф., 19-20 квіт. 2018 р.: у 8 т. – Т. 7. Інноваційні технології фінансового менеджменту суб'єктів господарювання. Управління якістю як механізм економічного зростання регіону та країни -Дніпро: Біла К.О. – 2018. – С. 69 – 72.

Спірідонов А. О.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ВИБІР КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА
В УМОВАХ КРИЗИ**

Вибір і формування конкурентної стратегії, як інструменту розвитку і існування підприємства в складному та непередбачуваному конкурентному середовищі, дозволяє підприємству досягти тривалої і стійкої конкурентоспроможності у відповідній галузі.

На підставі теорії конкурентних стратегій, яка пояснює спосіб становлення і розвитку підприємства, можна виділити класифікацію конкурентних стратегій, яка включає себе чотири види: піонерська вихід на ринок з новими (інноваційними) продуктами і захоплення частини ринку); силова, яка використовується великими компаніями, що здійснюють масове виробництво, яке випереджає конкурентів за рахунок серійності виробництва а також ефекту масштабу; нішева, яка полягає в пристосуванні до вузьких сегментів широкого ринку за рахунок спеціалізованого виробництва продукції з унікальними характеристиками; стратегія пристосування, яка полягає в тому, щоб адаптуватись до умов попиту місцевого ринку і заповнення ніш, з різних причин не зайнятих конкурентами [1].

У кризових умовах основними напрямками збереження конкурентоспроможності зазвичай виступають скорочення поточних і капітальних витрат і зростання цінової дискримінації, тобто спроба призначення різних цін на один і той же продукт для різних типів споживачів. Разом з тим, зниження витрат може приймати різні форми, наприклад такий спосіб зменшення питомих витрат, як використання економії від масштабу і економії від охоплення. Обидва даних ефекту змушують в кризових умовах або нарощувати використання потужностей, або розширювати асортимент.

Відзначимо, що кожна стратегія – це абсолютно новий спосіб створення конкурентної переваги, і організації необхідно зробити вибір між стратегією ціноутворення і стратегією диференціації. Крім того, існують компанії, які стали успішними із гібридною стратегією (компанії, які реалізують стратегії управління витратами і диференціації одночасно).

Мета стратегії управління витратами компанії являє собою спробу отримати конкурентні переваги за рахунок досягнення найменшої вартості. Головним завданням фірм, що реалізують цю стратегію, є суворий контроль витрат і ефективності в усіх сферах діяльності [2]. Компанія, яка вирішує слідувати цій стратегії, має на меті реалізувати свою пропозицію із мінімальними витратами. Конкурентоспроможність досягається за рахунок проведення важливих виробничо-збутових операцій за нижчою ціною, ніж у конкурентів.

Стратегія диференціації передбачає створення такої позиції на ринку, яка сприймається як унікальна в цілому і стійка в довгостроковій перспективі. Така диференціація може ґрунтуватися на забезпеченні високої якості продукту, хороших послуг, на дизайні або іміджі бренду тощо. Ефективність даної стратегії залежить від того, наскільки добре компанія може балансувати на перевазі продукту і його вартості для клієнта порівняно з конкуруючими пропозиціями [3].

Компанії, слідуючи стратегії диференціації, прагнуть створювати і продавати унікальні продукти для різних груп клієнтів. Вони прагнуть задовольнити потреби споживачів в одному або декількох атрибутах продукту, щоб розвинути їхню лояльність. Фірми, що реалізують стратегію диференціації, створюють у свідомості клієнтів сприйняття того, що їхні продукти або послуги мають чудові характеристики, які є унікальними в порівнянні із конкурентами з точки зору способу, репутації, надійності, конструктивних особливостей і якості.

Комбінована (гібридна) стратегія поєднує в собі низьку вартість і елементи диференціації. Як показує практика, стратегія поєднання може бути життєздатною і прибутковою. Успіх в реалізації комбінованої стратегії в умовах кризи залежить від здатності компанії надавати розширені переваги для клієнтів з низькою ціною, в той же час, досягати достатнього прибутку для реінвестування на підтримку і розвиток основ диференціації.

В кінцевому підсумку слід зазначити, що всі підходи до визначення конкурентної стратегії організації в умовах кризи зводяться до поєднання теоретичного та інтуїтивного підходів з боку розробників, якими в першу чергу повинні виступати суб'єкти, які деталізують і реалізують стратегію. Важливим є і те, що будь-яка стратегія розвитку ніколи не може бути продумана і прорахована до кінця, а її коригування відповідно до зміни зовнішніх і внутрішніх умов є процедурою необхідною осою, особливо в умовах кризи.

Список використаних джерел

1. Бельтюков Є.А., Некрасова Л.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2014. № 2 (12). С. 6–13.
2. Сисоева К. Фактори конкурентоспроможності підприємства: підходи і складові. *Економічні науки*. 2010. № 12 (73). – С. 283–287.
3. Донець Л. І. Базові принципи сучасної парадигми управління конкурентоспроможністю підприємства. *Бюлетень Нобелівського економічного форуму*. 2012. № 1 (5). Т. 2. С. 101–106.

Топчій А. А.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ВПЛИВ ПРЯМОЛІНІЙНОГО МЕТОДУ НАРАХУВАННЯ АМОРТИЗАЦІЇ
НА ПРИБУТОК ПІДПРИЄМСТВА**

Амортизаційні витрати є невід'ємною складовою собівартості виробництва, котра являє собою витрати на матеріально-технічне оновлення, реновацію основних засобів, нематеріальних активів. Суттєвий вплив на амортизаційні процеси здійснює метод нарахування амортизації, за яким здійснює нарахування амортизації підприємство.

Методи амортизації – це спосіб нарахування амортизаційних витрат підприємства, який визначений в обліковій політиці підприємства. У вітчизняній практиці бухгалтерського обліку існує п'ять методів нарахування амортизації: метод зменшення залишкової вартості, кумулятивний метод, прямолінійний метод, метод прискореного зменшення залишкової вартості, виробничий метод [1, с. 59].

Прямолінійний метод застосовується найчастіше в Україні, в рамках даного методу сума відрахувань на амортизацію розраховується за допомогою ділення вартості, що амортизується, на кількість років корисного використання об'єкта необоротних активів. Вартість, що амортизується – сума первісної вартості за вирахуванням ліквідаційної вартості. Ліквідаційна вартість – вартість основних засобів після закінчення корисного строку їх використання.

Теоретично використання «найбільш швидкого» методу амортизації прискорить оборотність основних та оборотних активів, зменшить збитки внаслідок амортизації основних фондів, підприємства зможуть працювати зі значним обсягом тимчасово наявних грошових коштів, це зменшить потребу в поновленні коштів. Насправді суттєве збільшення норм амортизації показує ефективність лише для прибуткових промислових підприємств зі стабільним фінансовим становищем. Застосування прискорених норм амортизації збитковими підприємствами може призвести до збільшення збитків та втрати довіри кредиторів та ділових партнерів.

Як вважає Котова М. В., коли рівень ефективності використання основних засобів у кожному звітному періоді залишається незмінним, доцільно використовувати прямолінійний метод. Очікується, що економічна прибутковість об'єкта знижуватиметься майже щороку [2, с. 284].

Отже, прямолінійний метод нарахування амортизації є найпростішим в розрахунках, цей метод в основному застосовується для основних фондів, стан яких залежить лише від строку корисного використання. А тому, отримання прибутку є найбільш прогнозованим з використанням цього методу.

Список використаних джерел:

1. Городянська, Л. В. Податковий і бухгалтерський облік амортизації на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки*. 2004. № 2. С. 57-68.
2. Котова М. В. Вибір оптимального методу нарахування амортизації за бухгалтерським обліком для підприємств промисловості. *Труди Одеського політехнічного університета*. 2009. № 2. С. 280-284.
3. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288>

Топчій А. А.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

РОЛЬ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОГО ПРОЦЕСУ ВИРОБНИЦТВА

Для безперервного і стабільного функціонування підприємства необхідні певні кошти і ресурси. Одним з головних таких ресурсів можна виділити основні фонди, роль яких, а так само ефективне використання при різних економічних відносинах завжди важлива і актуальна. Отже, головне джерело прибутку для будь-яких підприємств, національно значущих для країни, є розумне, вміле, досить повне використання основних фондів, зі своєчасною їх модернізацією та оновленням. У поєднанні з людською працею, розвиненим менеджментом на різних рівнях виробництва та маркетингом досягається максимальна ефективність використання основних фондів [1, с. 153].

До складу основних засобів входять наявні у власності підприємства земельні ділянки та об'єкти природокористування. Залежно від ролі основних засобів в їх структурі виділяють дві частини: активну і пасивну. На предмет праці безпосередньо впливає активна частина, так само вона визначає якість і кількість продукції, що випускається. Необхідні умови для функціонування активної частини створює пасивна частина [2, с. 93].

Основними показниками ефективності використання основних засобів є фондомісткість, фондоозброєність, коефіцієнт зносу, фондovіддача, рентабельність основних засобів. В табл. 1 наведені формули розрахунку показників.

Таблиця 1. Формули розрахунку показників ефективності використання основних засобів

Показник	Формула розрахунку
Фондомісткість	$\frac{\text{Залишкова вартість ОЗ}}{\text{Вартість виробленої продукції}}$
Фондоозброєність	$\frac{\text{Балансова вартість ОЗ}}{\text{Середньооблікова чисельність працівників}}$
Коефіцієнт зносу	$\frac{\text{Сума зносу}}{\text{Первісна вартість ОЗ}}$
Фондовіддача	$\frac{\text{Вартість виробленої продукції}}{\text{Залишкова вартість ОЗ}}$
Рентабельність основних засобів	$\frac{\text{Чистий прибуток підприємства}}{\text{Залишкова вартість ОЗ}}$

Джерело: [3].

Таким чином, наявна достатня кількість показників для комплексної оцінки ефективності використання основних засобів на підприємстві, а також їх застарілості (коефіцієнт зносу). За допомогою цих показників можна визначити основні переваги та недоліки політики підприємства в аспекті основних засобів, а також розробити напрями підвищення ефективності використання основних засобів підприємства.

Список використаних джерел:

1. Деева Н. М., Дедіков О. І. Фінансовий аналіз. Навчальний посібник. – Київ: Центр учбової літератури. – 2007. – 328 с.
2. Мулик Т. О., Материнська О. А., Пльонсак О. Л. Аналіз господарської діяльності: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури. 2017. – 288 с.
3. Юрчишена Л. В., Волинець С. М. Аналіз ефективності використання основних засобів на підприємстві. *Ефективна економіка*. – 2011. – № 8.

**Канл. екон. наук Ульянова Л. П., канл. екон. наук Чайка Ю. М.
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)
КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ:
ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ**

Сталий розвиток будь-якої національної економіки залежить від дієвої реалізації можливостей багатьох чинників. Серед них вельми важливе значення має людський чинник, котрий є головним суб'єктом виробничої діяльності підприємств, забезпечує результативність використання матеріально-технічних засобів виробництва. Виходячи з цього, проблема забезпечення первинних ланок економіки робітниками з необхідною професійною підготовкою завжди залишається актуальною. Особливого значення вона набула на сучасному етапі розвитку України, коли, з одного боку, ще не сформовані розвинуті ринкові відносини у межах всієї країни, продовжуються військові дії на сході держави, вводяться тривалі карантинні заходи у зв'язку з пандемією, а, з іншого, державне регулювання ринку праці, підготовки та перепідготовки кадрів не є досконалим та потребує знаходження нових підходів у взаємовідносинах між державою і підприємницьким сектором економіки. У даній праці зроблено акцент на дослідженні проблеми забезпечення кадрами промислових підприємств Дніпропетровської області, обсяг реалізованої промислової продукції якої у 2019 році склав 454124,0 млн. грн. (18,3% від загальнодержавного рівня) [1].

Аналіз стану кадрового забезпечення промислових підприємств гірничо-видобувної, харчової, металургійної, енергетичної галузей Дніпропетровщини виявив наявність дефіциту кваліфікованих кадрів робітничих спеціальностей. Майже всі промислові підприємства, котрі попали у зону дослідження, мають потребу у кваліфікованих слюсарях, електрогазозварниках, електромонтерах, токарях. Є у підприємств проблеми з робітничими кадрами інших професій та деякими фахівцями інженерних спеціальностей. Наявність кадрових проблем у вітчизняних промислових підприємств обумовлена багатьма причинами. Котрі, на наш погляд, з метою формування заходів їхнього розв'язання, можна поділити на дві групи. До першої віднести причини, котрі держава здатна повністю контролювати та віршувати, безпосередньо впливаючи на негативне явище. Тут мова йде, наприклад, про забезпечення державою ефективного функціонування системи професійно-технічного навчання робітничих кадрів. До другої групи, відповідно, необхідно включити причини, на які держава здатна впливати опосередковано, через створення необхідних умов у макросередовищі, котрі будуть сприяти покращенню стану сукупної робочої сили в країні. Візьмемо хоча б існуючий зараз в Україні відтік кваліфікованих кадрів за кордон. Як свідчить досвід країн, що стикалися з аналогічною проблемою, це вельми негативний чинник, оскільки він обумовлює погіршення стану кадрового потенціалу підприємств не тільки у теперішньому, а й у майбутніх періодах. Останнє відбувається тому, що українські

кваліфіковані робітники у інших країнах, як правило, займають більш низькі професійні позиції або взагалі працюють не за своєю спеціальністю чи на некваліфікованих роботах. Тобто, по суті, вони поступово втрачають професійні навички, і, при поверненні на батьківщину, не здатні займати свої робочі місця без спеціальної перепідготовки. Держава, щоб призупинити відтік кадрів з країни, повинна активніше впроваджувати в життя заходи щодо поліпшення соціально-економічної ситуації в Україні, сприяти поверненню заробітній платі робітників іманентно властивих їй найважливіших функцій розширеного відтворення робочої сили та стимулювання ефективної праці. Обґрунтування та запланована поетапна реалізація заходів державного регулювання, хоча й через певний часовий лаг, дозволить збалансувати вихідний та вхідний потоки трудової міграції в Україні.

Зрозуміло, що ті кадрові проблемні питання, на які держава може впливати безпосередньо, на підставі зважених управлінських заходів та дій, підлягають більш швидкому та ефективному розв'язанню, а наявність організаційних прорахунків та недоліків, наявність яких визначається у ході державного моніторингу ситуації, може бути оперативно усунена. Під кутом зору даного підходу нами проаналізовано недоліки системи професійно-технічного навчання як головного постачальника кваліфікованих кадрів на підприємства.

Важливо відмітити, що за 1995–2020 роки кількість закладів професійно-технічної освіти Дніпропетровської області скоротилася на 29 одиниць (на 33,3% від кількості у 1995 році), а кількість учнів – майже в 2 рази. У 2020 році в області функціонувало 58 закладів професійно-технічної освіти, де навчалося 21561 осіб [2]. Суттєве скорочення кількості навчальних закладів повинно було, за прогнозами управлінців, сприяти покращенню умов підготовки майбутніх фахівців. Проте, на жаль, оцінка якості сучасної професійно-технічної підготовки показує, що її рівень в повній мірі не відповідає новітнім вимогам виробництва. У багатьох навчальних закладах матеріальна база фізично і морально застаріла, часто відсутні нові обладнання, інструменти, матеріали та прогресивні підходи у організації процесів навчання. Виходячи з цього, нагальною складовою державного управління є зосередження уваги на покращенні ресурсного та матеріально-технічного забезпечення навчальних закладів.

Окрім того, важливим є вдосконалення комунікаційних зв'язків у площині «державні інститути – навчальні заклади професійно-технічної освіти – роботодавці», що дозволить своєчасно отримувати повну інформацію щодо стану співвідношення попиту та пропозиції робітників виробничої сфери, забезпечить можливість вносити зміни у системи підготовки фахівців, які врахують динамічні інноваційні зміни у сучасному виробництві.

Список використаних джерел:

1. Офіційний сайт Держкомстату. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>. (дата звернення 18.03.2021)
2. Міністерство освіти і науки України URL: <https://mon.gov.ua/ua> (дата звернення 18.03.2021)

Фартушний М. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**СУТНІСТЬ ТА ВИДИ ПУБЛІЧНО-СЕРВІСНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ДЕРЖАВИ**

Публічно-сервісна діяльність – це діяльність відповідних державних і недержавних органів щодо забезпечення під час їхніх взаємовідносин із населенням, конкретними фізичними та юридичними особами умов, за яких останні здатні ефективно реалізовувати й захищати свої права, свободи та законні інтереси. Таке визначення публічно-сервісної діяльності дає нам В. Авер'янов, яке певним чином збігається з визначенням «публічні послуги» у законодавстві. Розглянемо це більш детально. Відповідно до Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади, затвердженої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2006 року № 90-р, сферу публічних послуг становлять послуги, що надаються органами державної влади, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами, організаціями, які перебувають в їх управлінні.

В свою чергу публічні послуги поділяються на державні (що надаються органами державної влади) та муніципальні (що надаються органами місцевого самоврядування (далі – ОМС)). Але їхньою сумісною спільною та найважливішою складовою є адміністративні послуги, визначення якого наведено в ЗУ «Про адміністративні послуги». Адміністративна послуга – результат здійснення владних повноважень суб'єктом надання адміністративних послуг (орган виконавчої влади, інший державний орган, орган влади Автономної Республіки Крим, орган місцевого самоврядування, їх посадові особи, державний реєстратор, суб'єкт державної реєстрації, уповноважені відповідно до закону надавати адміністративні послуги) за заявою фізичної або юридичної особи, спрямований на набуття, зміну чи припинення прав та/або обов'язків такої особи відповідно до закону.

Як ми вбачаємо з наведених вище понять, кожне попереднє визначення є більш ширшим та поглинає кожне наступне. Але всі вони мають одне спільне – надання послуг. Звісно, кожна людина зверталася до органів державної влади або, найчастіше, до ОМС за отриманням певної послуги. Найяскравіший приклад це отримання паспорта громадянина України по досягненню віку встановленого законодавством. Так, це ми всі проходили, в даній процедурі немає нічого складного, за багато років вона не мала капітальних змін, а найчастіше дитині допомагають впоратися батьки. Але візьмемо процедуру складніше – звернення до державного

реєстратора за реєстрацією прав на нерухоме майно. По-перше, скільки відбулося змін в самій системі реєстрації за останні двадцять років? Від паперової форми до кількох видів електронної. По-друге, скільки разів змінювалися суб'єкти уповноважені здійснювати таку реєстрацію? Від державних органів до господарських товариств та назад.

Звісно, наша держава розвивається, прямує за інноваціями, за зручним способом реєстрації, збереження, обробки та пошуку інформації, даних, документів. Але скільки людей постраждало внаслідок таких реформувань? Всі знають, що в нас де-юре не завжди збігається з де-факто. Візьмемо наприклад корупцію. Дуже часто в новинах можна почути: «посадову особу спіймали на отриманні хабара». Та це лише виявлені випадки, а скільки ще залишається за латентною статистикою – невідомо. Це нам ще раз показує, що не всі посадовці дотримуються посадових інструкцій та законодавства загалом при наданні публічних послуг. У 2020 році Україна посіла 133 місце зі 180 країн світу за рівнем корупції, що не є навіть нормою для розвиненої країни та нормального функціонування державного апарату.

Список використаних джерел:

1. Авер'янов В. Вибрані наукові праці/за заг.ред. Ю.Шемшученка, О.Андрійко. Київ: Ін-т держави і права ім. В.М. Корецького НАН України, 2011. 448с.
2. Щодо надання роз'яснення термінів, які застосовуються у Законі України "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо відповідальності за корупційні правопорушення". *Лист Міністерства юстиції України* від 18.12.2009 № 967-0-2-09-22. Прийняття від 18.12.2009. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v967-323-09#Text>
3. Про адміністративні послуги: *Закон України* від 06.09.2012 № 5203-VI. Дата оновлення: 21.03.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>
4. Індекс сприйняття корупції – 2020. URL: <http://cpi.ti-ukraine.org/#/>

Чернікова-Фалько А. А.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**СТРАТЕГІЇ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
НА РИНКУ НЕРУХОМОСТІ**

Стратегія ринку нерухомості істотно впливає на всі сфери економіки, тому що нерухомість є значним активом будь-якої країни, найбільш надійним та ефективним об'єктом інвестицій, який також є важливим джерелом поповнення бюджету.

Офіційним днем створіння українського ринку нерухомості вважається 19 червня 1992 року, коли Верховна Рада України прийняла Закон «Про приватизацію державного житлового фонду». Саме цей документ дозволив вивести з «підпілля» операції купівлі-продажу об'єктів нерухомості. Легалізація бізнесу на ринку нерухомості визнала появу професійних посередницьких структур: агентств і ріелторських

компаній, які потіснили «чорних» маклерів. Потреба в ріелторських компаніях була викликана нагальною необхідністю в цілому спектрі послуг [3]. Наразі в Україні немає ліцензованої ріелторської діяльності, а процес сертифікації агентів з нерухомості проводять кілька громадських організацій [4].

Ринок нерухомості – сукупність учасників, якими є покупець, продавець, власник, девелопер, іпотечний брокер, агент, ріелтор, керуючі компанії, державні регулюючі органи, та угод – покупка, продаж, оренда. Розрізняють ринок нерухомості первинний – нові будинки й споруди та вторинний – будинки, що були у використанні. Вторинний ринок в багатьох країнах, включаючи Україну, перевищує первинний, але в містах-мільйонниках і саме в Дніпрі, ця ситуація стрімко змінюється.

На первинному ринку нерухомість як товар виступає вперше. Основними продавцями в цьому випадку є державні органи влади, а також будівельні компанії, їх відділи продажу – постачальники житлової та нежитлової нерухомості. В 2018 році в Україні було здано в експлуатацію близько 10 млн. кв. м. Первинний ринок за ціною та попитом продовжує сильно тиснути на вторинний. Ціни новобудов економ класу в Дніпрі починаються з 12 тис. грн. за кв. м [3]. За прогнозами фахівців, в 2021 році ціни на нерухомість в Україні можуть вирости на 20% [4].

Слід зазначити основні функції ринку нерухомості:

- встановлення рівноважних цін, при яких платоспроможний попит відповідає обсягу пропозиції нерухомості;
- регулююча функція, за якою розповсюджуються ресурси по галузях економіки, формується її ефективна структура та задовольняються інтереси суспільства;
- комерційна функція, що полягає в організації руху капіталу та отриманні прибутку;
- функція санації, яка виражається в очищенні економіки від слабких, неконкурентоспроможних та малоефективних елементів;
- стимулююча функція, що полягає в розвитку конкуренції та використанні науково-технічних та управлінських новацій при створенні й використанні нерухомого майна;
- соціальна функція, яка виявляється в зростанні активності населення, що прагне стати власниками квартир та інших об'єктів.

Аналізуючи напрями стратегій інвестування на ринку нерухомості в Україні та у місті Дніпро, можна виділити такі основні:

- інвестиції в житло – це напрям інвестування коли, інвестор отримує комфортні умови проживання і надійний приріст вкладених коштів за рахунок зростання цін на житло;
- інвестиції в нерухомість, що приносить дохід – це другий, більш прибутковий напрям, але більш ризикований, коли дохід встановлюється на договірній основі при здачі в оренду;

- інвестиції в земельні ділянки – третій напрям, ще більш ризикований, що залежить від впливу зовнішнього середовища (рішення місцевих органів влади, зміни в законодавстві, будівництво нових об'єктів тощо);

Інвестиції бувають державні, приватні та змішані. Важливе значення в процесі інвестування мають функції фінансування та кредитування проектів, які здійснюються банками і інвестиційними компаніями. Банки можуть грати дві принципово різні ролі в інвестиційному процесі:

1. Фінансування у формі довгострокового кредиту під заставу майна, нерухомості у складі основних фондів, акцій і облігацій, або без якогось забезпечення.

2. Фінансування, коли банк вкладає частину власних коштів і стає учасником проекту, часто прагне придбати контрольний пакет акцій підприємств-девелоперів.

Інвестиції в нерухомість дозволяють банкам швидко обертати засоби і формувати при цьому власність. Найчастіше для проведення операцій на ринку нерухомості банки створюють дочірні фірми [1, с.154].

Для України використання технологій іпотечного кредитування – реальна можливість вирішення економічних питань з реалізації програм житлового будівництва. Ринок іпотечного капіталу – це частина фінансового ринку, на якому позиковий капітал, забезпечений заставою нерухомості, перерозподіляється.

Практика використання іпотечних кредитів в Україні характерна для будівництва житла підвищеної комфортності. Наразі ці умови є можливими для первинного ринку нерухомості, де споживачі – 7 % жителів забезпеченої версти населення України, на яких зорієнтовані інтереси більшості банків [1, с. 152]. Решта потенційних споживачів, що мають потребу в поліпшенні житлових умов, соціально незахищені в питаннях отримання кредиту. На сьогодні виникає необхідність в забезпеченні доступності іпотечних кредитів цих верст населення України і міста Дніпро на взаємовигідних умовах. Це стратегія сьогодення.

Стратегія вкладення капіталу в нерухомість сьогодні дуже вигідна, тому що можлива прибутковість ринку в 30% річних перевищує банківські депозити. Це менш ризикована діяльність, ніж цінні папери, тому експерти помічають зростання попиту на ринку нерухомості як можливості значного прибутку [2, с. 299-320]. Все частіше практикується здача житла в оренду приватним сектором в містах-мільйонниках. Інтерес до інвестицій на ринку нерухомості мають крупні фінансові компанії, банки, забудовники, ріелтори, приватні інвестори, які вважають цей інструмент бізнесу прибутковим, мінімально ризикованим і перспективним.

Таким чином, вищезазначене актуалізує стратегію інвестиційної діяльності на ринку нерухомості України на прикладі міста-мільйонника Дніпро, яка окреслює необхідність в збільшенні банківського капіталу для забезпечення доступності іпотечних кредитів потенційним споживачам – мало й середньо забезпеченому населенню. Це зможе надати державі та місцевим громадам значну допомогу для

вирішення житлового питання, а інвесторам допоможе в диверсифікації свого капіталу в надійну галузь економіки.

Список використаних джерел:

1. Божанова В.Ю. Источники финансирования жилищного строительства в Украине. *Економіка і регіон*. 2005. №1 (4). с.152-155.
2. Кривов'язюк І.В. Економіка інноваційного підприємства: Навч. посібник. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2019. 344 с.
3. Офіційний сайт АН «Авангард» www.avangards.com.ua
4. Офіційний сайт Асоціації спеціалістів нерухомості України: www.asnu.net

Чистяк М. М.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ
ВИТРАТАМИ НА ВИРОБНИЧОМУ ПІДПРИЄМСТВІ**

У системі управління господарською діяльністю виробничого підприємства найважливішим елементом є управління витратами. Це пов'язано з тим, що «управління витратами – це динамічний процес, який полягає у досягненні високого економічного результату підприємства» [2, с. 26–58]. Цей процес не обмежується зниженням витрат, а поширюється на всі засоби контролю. Аналіз сучасного стану управління витратами на вітчизняних виробничих підприємствах показує, що на практиці цілісний механізм управління витратами застосовується рідко, поєднуючи методи та прийоми, спрямовані на забезпечення ефективної діяльності підприємства [2, с. 26–58].

Виробничо-економічний потенціал українських підприємств не може бути ефективно використаний та відтворений, якщо ефективний механізм управління витратами не сформований на всіх рівнях управління. «Водночас механізм управління витратами нерозривно пов'язаний із свідомою діяльністю людей і включає елементи надбудови (правові акти, окремі частини підприємства, органи управління структурними підрозділами підприємства тощо)» [1, с. 14–19].

Механізм управління витратами виступає як своєрідний зв'язок між виробництвом і надбудовою. Більше того, ці відносини не існують у формі якоїсь третьої якісної освіти, крім економічних відносин та надбудов, але включають як економічні відносини, так і надбудови управління витратами. Отже, його слід розглядати як цілісну систему економічних, організаційно-правових форм, методів та інструментів управління процесами формування та компенсації витрат. Механізм управління витратами не є фіксованим, його необхідно постійно змінювати під впливом досягнутого рівня розвитку підприємства, зрілості виробничих відносин. На це впливають історичні умови, в яких компанія розвивається, та інші фактори. Пріоритетом є

створення механізму управління витратами, який адекватно співвідносить виробничі сили та виробничі відносини в даний момент часу.

Концепція формування механізму управління витратами сьогодні повинна бути такою: в теорії та практиці управління витратами в умовах регульованої ринкової економіки поєднувати управління розвитком підприємств з ефективним утриманням виробничих ресурсів. Тому необхідно запропонувати комплекс заходів для приведення форм і методів управління витратами у відповідність до сучасних вимог. «Механізм управління витратами – це система основних елементів, що забезпечують розробку та реалізацію управлінських рішень при формуванні витрат, а також їх вплив на прибуток та конкурентоспроможність підприємства» [1].

Цей механізм має складну внутрішню структуру завдяки:

- різноманітністю функцій управління загалом;
- багато функцій управління витратами, як окремого об'єкта в загальній системі управління підприємством [1, с. 14–19];
- наявність організаційної та інформаційної інфраструктури для управління витратами;
- сукупність конкретних методів управління витратами;
- наявність сфери державно-нормативного та правового регулювання діяльності підприємства, включаючи формування витрат.

Витрати та вартість конкретної продукції є не тільки найважливішими економічними категоріями, але й показниками якості, оскільки вони характеризують рівень використання всіх ресурсів та капіталу, що перебуває у розпорядженні компанії. «Управління витратами є невід'ємною частиною процесу управління підприємством і включає основні елементи загальної системи управління: планування, прогнозування, регулювання, облік, контроль та аналіз» [2, с. 26–58].

Аналіз витрат дозволяє визначити їх ефективність, з'ясувати, чи є вони надмірними, як використовувати дані про витрати для розробки найближчих та майбутніх рішень, як регулювати та контролювати витрати, як планувати реальний дохід, як оптимізувати взаємозалежність продукції та виробничих майданчиків, визначають або співвідношення витрат і прибутку знаходиться в допустимих межах [1, с. 14–19].

Отже, ефективний механізм управління витратами є критично важливим для життєздатності бізнесу. Особливістю механізму управління витратами є різноманітність функцій управління витратами як окремого об'єкта в загальній системі управління підприємством.

Список використаних джерел:

1. Маковеев, А. Собівартість продукції в контексті технологічного розвитку промислового виробництва / А. Маковеев / Формування ринкових відносин в Україні, 2008. – С. 14–19.

2. Партин, Г. Бюджетування у системі управління витратами / Г. Партин // Фінанси України, 2016. – С. 26–58.
3. Гринько Т.В. Обґрунтування стратегії зниження витрат підприємства / Т.В. Гринько // Економічний вісник «Запорізької державної інженерної академії», 2016. – Вип. 2. – С. 102-105.

Чорний В. О.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ОБґРУНТУВАННЯ ШЛЯХІВ ЗНИЖЕННЯ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА

Одним з найважливіших об'єктів фінансової управлінської роботи є витрати господарюючого суб'єкта. Зважена система планування, обліку, контролю та регулювання витрат організації надає прямий вплив на політику ціноутворення, податкове навантаження на бізнес, рівень ділової активності, рентабельності та фінансової стабільності компанії [1]. При цьому особливе місце в системі управління витратами належить калькулюванню собівартості продукції (робіт, послуг). Вибір оптимального способу калькулювання дозволяє не тільки оцінити запаси готової продукції і прибуток організації, а й прогнозувати економічні наслідки зміни обсягу випуску, цін, асортименту, вдосконалення технологічних процесів, якості роботи виробничого та управлінського персоналу [2, с. 60].

Прийняття раціональних фінансових рішень в рамках управління витратами засноване на чіткому розумінні умов формування витрат і визначенні впливу витрат на фінансове становище компанії. Кваліфіковане управління витратами компанії вимагає ефективної системи управління. Оптимізація витрат означає зниження витрат в максимально можливій мірі до рівня, при якому вони не впливають на якість продукції. Управління витратами починається з постановки цілей. Основна мета – підвищення рентабельності проекту за рахунок оптимізації його витрат, що може бути досягнуто за рахунок підвищення ефективності використання матеріальних, нематеріальних, трудових і фінансових ресурсів проекту.

Згідно поставленої мети розробляються довгострокові економічні заходи. На організаційній фазі управління витратами діяльність всіх структурних підрозділів узгоджується як по горизонталі, так і по вертикалі, визначаються центри відповідальності для подальшого контролю ефективності їх діяльності. У системі «таргет-костинг» (target-costing) цільові витрати розраховуються тільки після формування цінової політики і планування норми операційного прибутку. Причому об'єктом

калькулювання може виступати не тільки носій витрат, але і окремий вид діяльності, бізнес-процес, ринок в цілому, споживачі тощо [3].

Сучасні концепції управління витратами доповнює філософія кайдзен, суть якої полягає в безперервному поліпшенні і вдосконаленні всіх функціональних стадій як всередині, так і за рамками економічного суб'єкту. Тобто ефективно управління витратами неможливе без загального менеджменту якості економічних, соціальних, технологічних, екологічних та інших конструктивних процесів. Не менш перспективним можна вважати метод обліку витрат на основі бізнес-процесів (Activity Based Costing – АВ-costing) [2, с. 11]. Суть методу полягає в особливому порядку обліку і розподілу накладних витрат по найбільш важливим для організації функціональним процесам (операціям, видам діяльності, структурним підрозділам і т.д.).

Для кожного виду діяльності оцінюється свій носій витрат в кількісному вираженні. Наприклад, при оформленні замовлень таким носієм може бути кількість замовлень; при експлуатації обладнання – машино-години; за операціями технічного контролю – кількість таких операцій, з транспортно-заготівельних витрат – обсяг вантажоперевезень тощо [4].

Наступним етапом є оцінювання вартості носія витрат, тобто сума накладних витрат, що припадає на одну функцію або операцію. А далі розраховується собівартість кожного виду продукції. Для цього визначається вартість носія витрат на кількість операцій по кожному бізнес-процесу. Як вже було зазначено, основним фактором, що впливає на формування прибутку підприємства є його витрати. Як і кінцевий фінансовий результат, витрати на виробництво і реалізацію продукції є одним з найважливіших показників, що характеризують діяльність підприємства.

Таким чином, управління витратами на підприємстві має на меті цілий комплекс заходів, спрямованих на зниження і контроль витрат. Для ефективної роботи організації вкрай важливо дотримуватися того методу калькулювання, який найбільш повно відповідає умовам фінансово-господарської діяльності економічного суб'єкту.

Список використаних джерел

1. Труфіна Ж.С. Внутрішній контроль як один з механізмів формування управління витратами виробництва. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2013. Вип. 2. С. 327–331.
2. Грещак М. Г. Управління витратами: навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. КНЕУ. 2012. 131 с.
3. Дороженко Л.І. Система управління витратами підприємства та напрями її удосконалення. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2014. Т. 19. № 2 (3). С. 94–97.
2. Рябенко Г. М. Щодо економічної сутності витрат та їх класифікації. *Інноваційна економіка*. 2013. № 6(44). С. 319–321.

Шинкаренко А. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ПРОВЕДЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІ

Підприємство є динамічною системою, котра постійно функціонує, а таким чином має постійно змінюватися для того, щоб відповідати потребам зовнішнього середовища. Зміни підприємства включають в себе зміни технологічних процесів, котрі відбуваються, зміни кваліфікації персоналу, вимог щодо вікових характеристик персоналу, організаційну структуру, цілі та продукцію котру підприємство випускає. Як правило зміни в зовнішньому середовищі потребують і змін на підприємстві. Зміни можуть зумовлювати введення новизни на підприємстві, котрі і призводять до зміни цілей організації [3].

Теоретичними та практичними дослідженнями у сфері організаційних змін займалися такі дослідники, як І. Ансофф, У. Барнет, А. Бедон, М. Бір, В. Бурке, Д. Воронков, Б. Гроард, П. Коллоретт, Дж. Коттер, С. Лазар, К. Левін, І. Мазур, С. Мюллер та ін.

Якщо проаналізувати праці вчених, то можна зробити висновок, що «управління змінами – це процес, який зумовлений тиском факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ, що включає ініціювання змін: визначення необхідності змін, їхнє планування, організування (створення команди змін, забезпечення підтримки змін), формування системи мотивування змін, контролювання, регулювання змін та їх завершення» [5].

Управління організаційними змінами можна віднести до функцій менеджменту, тому до процесу управління і впровадження успішних змін на підприємстві можна віднести наступні етапи:

1. Визначення, що буде вдосконалено.

Оскільки більшість змін відбувається для вдосконалення процесу, продукту чи результату, дуже важливо визначити фокус і уточнити цілі. Сюди також входить визначення ресурсів та осіб, які сприятимуть цьому процесу та ведуть цю справу.

2. Планування змін.

Найважливішим елементом планування є багатоступеневий процес, а не раптові, незаплановані "широкі" зміни. Це передбачає окреслення змін з чіткими кроками з вимірюваними цілями, стимулами, вимірами та аналізом.

3. Забезпечення ресурсів та використання даних для оцінки.

Як частина процесу планування, визначення ресурсів та фінансування є вирішальними елементами. Сюди можуть входити інфраструктура, обладнання та програмні системи. Також розгляньте інструменти, необхідні для перевиховання, перепідготовки та переосмислення пріоритетів та практик. Багато моделей визначають збір та аналіз даних як недостатньо використаний елемент. Ясність чіткого звітування

про прогрес дозволяє покращити комунікацію, правильно та своєчасно розподілити заохочення та виміряти успіхи та етапи [2].

4. Спілкування.

Це «золота нитка», яка проходить через усю практику управління змінами. Визначення, планування, реалізація та виконання належного плану управління змінами залежить від хорошого спілкування. Існують психологічні та соціологічні реалії, властиві груповим культурам. Ті, хто вже бере участь, мають набір навичок, знання та досвід. Але у них також є ключі, замовлення, територія та корпоративні звичаї, які потрібно вирішити. Забезпечення чітких і відкритих ліній зв'язку протягом усього процесу є найважливішим елементом у всіх способах зміни.

5. Моніторинг та управління опором, залежностями та ризиками бюджетування.

Опір є цілком нормальною частиною управління змінами, але це може загрожувати успіху проекту. Найбільший опір виникає через страх перед невідомим. Це також відбувається тому, що існує досить велика кількість ризиків, пов'язаних зі змінами – ризик вплинути на залежності, рентабельність інвестиційних ризиків та ризики, пов'язані з розподілом бюджету на щось нове. Передбачення та підготовка до опору шляхом озброєння керівництва інструментами для управління ним допоможе в плавному життєвому циклі змін.

6. Огляд, перевірка та постійне вдосконалення.

Оскільки зміни важкі і навіть болючі, це також постійний процес. Навіть стратегії управління змінами зазвичай коригуються протягом проекту. Як і спілкування, це повинно бути пророблено на всіх етапах для виявлення та усунення перешкод. Як і потреба у ресурсах та даних, цей процес настільки ж хороший, як прихильність до вимірювання та аналізу.

Підприємство завжди відчуває зміни, незалежно від того, чи спричинені вони провадженням нових технологій, оновленням процесів, ініціативами щодо дотримання вимог, реорганізацією чи покращенням обслуговування споживачів. Зміни є постійними та необхідними для зростання та прибутковості. Послідовний процес управління змінами допоможе мінімізувати вплив, який він робить на вашу організацію та персонал [1].

Таким чином, умови здійснення на підприємстві змін пропонується розглядати як складову, яка впливає на характер змін, і є узагальненою характеристикою стану підприємства в зовнішньому середовищі. Підтримка змін може бути надана шляхом розробки ефективного комунікаційного процесу, організації своєчасної інформації про хід поточних завдань, залучення більшої кількості працівників до процесу впровадження змін, вдосконалення корпоративної культури підприємства.

Список використаних джерел:

1. Воронков Д.К. Управління змінами в розвитку підприємства: Монографія / Д.К. Воронков, Ю.С. Погорелов. – Харків: АдвАТМ, 2009. – 436 с.

2. Анісімов, Ю.П. інноваційний розвиток економічних систем: Монографія / Ю.П. Анісімов, Е.Л. Смольянова, С.В. Свиридова; під ред. Ю.П. Анісімова. Воронеж: ВДТУ, 2009. - 407 с.
3. Ансофф І. Стратегічне управління. – М.: Економіка, 1989.
4. Воронков Д. К. Інтеграція підходів до управління змінами на підприємстві // "Економіка. Менеджмент. Підприємництво". Збірник наукових праць Східноукраїнського національного університету імені В. Даля. – Видавництво СХУ ім. В. Даля, 2010. – № 22 (II). – С. 152–158.
5. Т.Кужда. Етапи успішного управління організаційними змінами на підприємстві / Т.Кужда // Галицький економічний вісник. – 2013. – №2(41). – с.66-72 – (загальні проблеми економіки та суб'єктів господарювання).
6. Гринько Т.В. Методичні підходи до оцінки ефективності організаційних змін на підприємствах зв'язку / Т.В. Гринько, М.М. Кошевий, Т.З. Гвініашвілі // Економічний часопис-XXI. – 2016. – №156 (1-2). – С. 78-82.
7. Гринько Т.В. Організаційні зміни на підприємстві в умовах його інноваційного розвитку / Т.В. Гринько, Т.З. Гвініашвілі // Економічний часопис-XXI. – 2015. – №1-2 (2). – С. 51-54.

Штирхун А. С.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ВПЛИВ АМОРТИЗАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ
НА ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Будь-яка організація здійснює свою діяльність, оперуючи активами, як матеріальними, так і нематеріальними. В процесі використання у виробництві основні засоби піддаються зносу, виходять з ладу, застарівають морально та фізично тощо, тобто основні засоби амортизуються, при цьому втрачають свою вартість. Важливим завданням є вирішення питання щодо ефективного управління цими відрахуваннями, для цього необхідно закріпити цей регламент внутрішніми нормативними актами підприємства – це і є амортизаційна політика підприємства. Саме амортизаційні відрахування являють собою базу для інвестицій та інших фінансових джерел для розвитку підприємства.

Амортизаційна політика передбачає, яким чином відбуватиметься організація перенесення вартості основних активів на собівартість продукції, з тим, щоб максимально швидше повернути цю вартість, використовуючи її для реорганізації. Вона визначається саме швидкістю цього перенесення та накопичення фондів для заміни вже амортизованих основних засобів виробництва.

Формування облікової політики щодо основних засобів передбачає врахування таких факторів:

- кількісна характеристика основних матеріальних засобів і нематеріальних активів організації;
- визначення складу активів;
- методи нарахування амортизації (вибираються з дозволених законодавством);

- час протягом якого передбачається використовувати на підприємстві активи, які підлягають амортизації;
- інвестиційний потенціал і стратегічні плани організації;
- рівень інфляції в країні.

Однією із функцій амортизації є збереження основного капіталу на постійному рівні. Амортизаційні кошти, що надходять у підприємство, мають цільове призначення і використовуються для забезпечення відтворення основних засобів [2].

Особливості амортизації виявляються в тому, що вона використовує свої функції тільки за умови беззбиткової діяльності підприємства, тобто необхідне реальне надходження коштів підприємству в розмірі, не менше визначеної собівартості продукції, частина з яких буде джерелом створення амортизаційного фонду, що використовуватиметься на просте відтворення основних засобів [2].

Вибір методу амортизації має вплив на величину фінансових результатів діяльності підприємства. Результат вибору ефективної амортизаційної політики це процес оновлення основних засобів, який спрямовується на підвищення продуктивності праці, збільшення обсягів випуску продукції, зниження собівартості продукції і тим самим максимізації прибутку підприємства.

Окрім цілей максимізації прибутку підприємства, до уваги можна прийняти принцип відповідності доходів і витрат, який часто використовується за кордоном. Якщо доходи, що отримуються внаслідок використання основного засобу, залишаються постійними протягом терміну його корисного використання, то доречно використовувати лінійний спосіб нарахування амортизації. Коли доходи більші (менші) на початку терміну корисного використання основних засобів, то застосовують один з прискорених (уповільнених) способів нарахування амортизації. Багато видів основних засобів зазвичай приносять великі доходи на початку строку корисного використання. Це можна пояснити тим, що в перші роки експлуатації продуктивність найвища, а в кінці терміну корисного використання, зазвичай, зростають витрати на капітальний та поточний ремонт. Тому широкого поширення набули способи прискореного нарахування амортизації. Часто майбутня динаміка доходів має досить стійкий зв'язок з фактичною величиною випуску продукції протягом терміну корисного використання основних засобів, найбільш точної відповідності між доходами і витратами можна досягти, якщо застосовувати спосіб нарахування амортизації пропорційно випуску продукції. У цьому випадку можливим є нарахування невеликих сум амортизації в періоди низького обсягу виробництва і збільшення суми амортизаційних нарахувань в періоди великого обсягу випуску продукції.

Ефективна амортизаційна політика на підприємстві сприяє оптимізації амортизаційних відрахувань та своєчасному відкладанню коштів для відтворення основного капіталу, зниженню податкових платежів, тим самим збільшуючи результативність та ефективність діяльності підприємства.

Список використаних джерел:

1. Довгопол Н. Нестеренко М. Амортизація: предметна сутність і ступінь впливу на відтворення основних засобів. *Бухгалтерський облік і аудит*. -2010. – №12. С.3-13
2. Михайлова М.М. Роль амортизації у процесі відтворення основних засобів URL: <http://magazine.faaf.org.ua/rol-amortizacii-u-procesi-vidtvorennya-osnovnih-zasobiv.html> (дата звернення: 19.03.2021р.)
3. Череп А.В. Вплив амортизаційної політики на формування фінансових результатів підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013 №2. С.92-95.

Яковенко І. М.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

МАРКЕТИНГОВЕ ПЛАНУВАННЯ В УМОВАХ КРИЗИ

Під час кризи багато підприємств знаходяться у паніці, це пов'язано з несподіванкою приходу рецесії, і її негативного впливу на економічний фон. Головною помилкою бізнесу є різке, необдумане зниження витрат – часто задля більшої економії видаляються цілі статті витрат. Керівництву ці жертви здаються цілком розумними, адже на кону стоїть виживання фірми. Дійсно в такі періоди рішення повинні прийматися швидко, тому часто під скорочення потрапляє відділ маркетингу.

Скорочення бюджету на рекламу в короткостроковій перспективі може мати позитивний ефект, але у довгостроковій перспективі – це завжди збитки. Витрати на маркетинг відносяться до виду високопродуктивних, які мають мультиплікаційну дію на бізнес. З цього компанії необхідно цілком переглянути маркетингову стратегію, тобто не скоротити витрати, а перерозподілити. Займатися оптимізацією можна тільки після повного аналізу кожної точки дотику з клієнтом, бо важливо випадково не скоротити найбільш ефективні потоки покупців, відмовлятися від просування тільки через дорогі або низькоконверсійні канали, також добрим є орієнтація на збереження взаємозв'язку з уже наявними клієнтами.

Швидко змінна кон'юнктура вимагає від маркетингової стратегії максимальної гнучкості і здатності адаптуватися. Адже фінансова криза б'є не тільки по економічним показникам країн, набагато швидше і в більшій мірі вона відбивається на психології споживача через ситуацію в якій відбуваються: скорочення робочих місць, зростання цін, невизначеність в суспільстві, можливо особливості кризи (в 2019 році нею став вірус). Споживачі продовжують купувати але не так легко, бо напруга змушує людей більше думати про майбутнє і над доцільністю покупок. Наприклад, аудиторія продуктів преміум класу переходять на дешевші бренди, хоч доходи у цих людей ще й не скоротилися – змінилися очікування. Вірним кроком стане впровадження в товарний ряд більш дешевих продуктів. Таким чином клієнти отримають гарну якість від знайомого виробника, але за нижчими цінами.

Щоб компанія як мінімум залишилася на плаву, проф. Б. Хрузова пропонує використовувати маркетингову модель 4P, яка має на увазі зміну тактики компанії в чотирьох площинах: product, price, place, promotion [1].

Коли у споживача виникає якась потреба, на думку в першу чергу приходить відомий бренд. Як вже говорилося, в кризі споживачі стають більш обачними і переходять на менш дорогі марки. З цього першим параметром аналізу стає ціна – її найбільш легко змінити, так як показник коригується в реальному часі і необхідності в тривалому очікуванні результатів немає, відбувається миттєвий відгук. Так, такий підхід може викликати проблеми в перспективі через зниження рентабельності бізнесу, однак дозволить утримати постійних клієнтів, або ж переманити їх від більш дорогих продуктів.

Під час кризи підприємство може скористатися однією з двох найбільш поширених стратегій ціноутворення – або підвищити якість і не змінювати стару ціну, або знизити ціни і зберегти колишню якість. Якщо використовувати першу стратегію – кількість клієнтів впаде, люди з низьким бюджетом під час кризи підуть до конкурентів. Однак після рецесії, впроваджені раніше заходи сприятимуть підвищенню цін. У другому випадку вдасться утримати більшу частину клієнтів, але після відновлення стабільності повернутися на колишні позиції буде дуже складно, тому що знизити ціну завжди простіше, ніж підвищити.

Більш ефективним буде збереження контакту з вже існуючою аудиторією, це можна зробити через акції, організацію системи знижок для найбільш вірних і прибуткових клієнтів, стимулювати активність запуском бонусної програми, дисконтних карт. У важкі часи комунікація з аудиторією особливо важлива (марка повинна дати привід для довіри), більш персоналізований маркетинг формує у клієнта відчуття турботи, плюс до цього ціни на товар залишаються незмінними.

Далі підприємству варто подбати не тільки про місце збуту продукції, а й про місця розміщення реклами. Було б безглуздо витратитися на запуск білбордної кампанії або ж відкриття представництва, якщо більшість людей знаходяться вдома через пандемію, більш вигідними будуть дії online.

В умовах нестабільного ринку компанія повинна прагнути до кращої ціни в своєму секторі і переконати клієнта, що вона залишилася незмінна в своїх принципах і якості.

Список використаних джерел:

1. Barbara Hruzova / dissertation Marketing strategies during financial crisis // 2009 С. 14
2. Маркетинг во время пандемии [електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.retail.ru/rbc/pressreleases/veb-studiya-avanzet-marketing-vo-vremya-pandemii-vyzhivaniya-malogo-biznesa/>

ЗМІСТ

<i>Dimitrov I. Theoretical Fundamentals of Enterprise Competitive Strategy Formation</i>	<i>3</i>
<i>Авеїніков Д., Остапенко Т.М. Бюджетування у діяльності підприємницьких структур та виробничих підприємств</i>	<i>4</i>
<i>Адонін С. В., Калашнікова Ю. М. Корпоративна культура підприємства: сутність та значення.....</i>	<i>6</i>
<i>Адонін С. В., Калашнікова Ю. М. Проблеми кредитування сільськогосподарських підприємств.....</i>	<i>8</i>
<i>Адонін С. В., Калашнікова Ю. М. Фінансова стійкість сільськогосподарських підприємств</i>	<i>10</i>
<i>Адонін С. В., Калашнікова Ю. М. Шляхи підвищення прибутковості підприємства</i>	<i>12</i>
<i>Алексєєв А. Р. Напрямок удосконалення технічного переозброєння виробництва</i>	<i>13</i>
<i>Бондаренко Н. Ю. Підвищення ефективності використання основних фондів підприємства.....</i>	<i>15</i>
<i>Бублик К. О. Удосконалення оцінки конкурентоспроможності підприємств (на прикладі будівельної галузі).....</i>	<i>17</i>
<i>Бугера Н. Р. Концепція Activity Based Costing як один із методів управління витратами</i>	<i>19</i>
<i>Бугера Н. Р. Напрями вдосконалення збутової політики виробничого підприємства</i>	<i>21</i>
<i>Буряк А. В., Дем'яненко І. В. Інноваційно-інвестиційний фактор розвитку аграрного сектору сировинно-продуктового комплексу</i>	<i>23</i>
<i>Вишневецька М. В. Обґрунтування стратегії підвищення прибутковості діяльності підприємства</i>	<i>24</i>
<i>Вишневецька М. В. Особливості обґрунтування стратегії підприємства в умовах пандемії.....</i>	<i>27</i>
<i>Гаркуша В. В., Остапенко Т. М. Стратегія підприємства як чинник його конкурентоспроможності</i>	<i>29</i>
<i>Гордієнко С. О. Вибір і обґрунтування шляхів підвищення прибутковості промислового підприємства</i>	<i>31</i>
<i>Гринько Т. В. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного планування на підприємстві</i>	<i>33</i>
<i>Гур'єва І. В. Підвищення ефективності використання трудового потенціалу суб'єкта підприємництва.....</i>	<i>35</i>
<i>Дворниченко Д. Р. Ефективність сучасних бізнес-моделей підприємництва</i>	<i>36</i>
<i>Дем'яненко Д. Є. SWOT-аналіз бази відпочинку ТОВ «ОК Прибій».....</i>	<i>38</i>
<i>Джигла Л. В., Кучеренко С. К. Ефективність менеджменту та методи розвитку системи управління підприємством.....</i>	<i>39</i>
<i>Дирда Н. С. Аналіз стану промисловості в Україні.....</i>	<i>41</i>
<i>Дирда Н. С. Особливості еколого-орієнтованої стратегії розвитку підприємств</i>	<i>43</i>
<i>Єгорова О. Р. Проблеми впровадження системи стратегічного планування на промислових підприємствах.....</i>	<i>45</i>
<i>Зайченко Р. А. Особливості функцій менеджерів з фінансів на підприємствах в умовах карантинних заходів</i>	<i>48</i>

**Том 5. СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ
В НОВИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ**

Зайченко Р. А. Принципи стратегічного планування на підприємстві.....	50
Колісник В. О. Розробка стратегій змін на підприємстві	51
Комисарик Є. О., Денисова М. О. Основи інвестиційної діяльності підприємства	54
Комісарова Ю. А. Використання бізнес моделі CANVAS у підприємництві	56
Коноплянко Д. О. Механізм стратегічного розвитку вітчизняних підприємств.....	58
Корсун М. С. Мотивація кадрової роботи на підприємстві в сучасних умовах управління....	61
Котловська Я. В. Розробка стратегії управління персоналом	63
Котловська Я. В. Управління інноваційними процесами на підприємстві	65
Крауз Д. О., Біліченко Ю. Є. Туристичний бізнес в період пандемії.....	67
Лебедєв Д. О. Формування стратегічного плану підприємства	68
Литвиненко Ю. І. Проблеми реалізації стратегічних змін на сучасних підприємствах	70
Лісовець А. М. Вплив коронавірусної інфекції на розвиток туристичної індустрії.....	73
Магула М. А. Контроль та управління запасами на підприємстві	75
Майстер Д. О. Переваги та недоліки аутсорсингу для бізнесу	77
Майстер Д. О. Санація підприємства як засіб запобігання банкрутству	78
Міщенко Л. О. Вплив пандемії на організацію робочого процесу на підприємствах	80
Морока Д. М. Вплив пандемії та карантинних обмежень на соціально-економічний розвиток регіону.....	82
Нековаль Д. С. Івент-маркетинг як ефективний метод просування товарів	84
Олійник Т. І. Управління розвитком підприємства в умовах мінливого середовища.....	85
Паращійко М. Л. Шляхи оптимізації формування і використання оборотних активів підприємства.....	88
Петросян Д. А. Особливості інвестиційної діяльності на підприємстві.....	90
Пітенько О. І. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави	92
Піщана К. С. Резерви збільшення доходів підприємства	94
Полохач А. С. Планування енергетичної стратегії підприємств	96
Спицька К. В. BTL комунікації в стратегії просування бренду	98
Спірідонов А. О. Вибір конкурентної стратегії підприємства в умовах кризи.....	101
Топчій А. А. Вплив прямолінійного методу нарахування амортизації на прибуток підприємства.....	103
Топчій А. А. Роль основних засобів в забезпеченні ефективного процесу виробництва.....	104
Ульянова Л. П., Чайка Ю. М. Кадрове забезпечення промислових підприємств: проблемні питання та шляхи їх вирішення.....	106
Фартушиний М. В. Сутність та види публічно-сервісної діяльності держави.....	108
Чернікова-Фалько А. А. Стратегії інвестиційної діяльності на ринку нерухомості.....	109
Чистяк М. М. Організаційні аспекти формування механізму управління витратами на виробничому підприємстві	112
Чорний В. О. Обґрунтування шляхів зниження витрат підприємства	114
Шинкаренко А. В. Проведення організаційних змін на підприємстві	116
Штирхун А. С. Вплив амортизаційної політики на підвищення результатів діяльності підприємства.....	118
Яковенко І. М. Маркетингове планування в умовах кризи.....	120

Н а у к о в е в и д а н н я

Мови видання: українська, англійська

ЕКОНОМІКА І МЕНЕДЖМЕНТ 2021:
ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ
ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Збірник наукових праць
Міжнародної науково-практичної конференції
(Дніпро, 8–9 квітня 2021 р.)

У восьми томах

Том 5. Стратегічний розвиток підприємств
в нових економічних умовах

*Окремі доповіді друкуються в авторській редакції
Організаційний комітет не завжди поділяє позицію авторів
За зміст, наукову новизну, достовірність та точність викладеного матеріалу
відповідальність покладається на авторів*

Відповідальний редактор Біла К. О.
Дизайн обкладинки Якушечкіна А. О., Біла К. О.
Оригінал-макет Біла К. О.

Підписано до друку 15.04.21. Формат 60х84^{1/16}. Спосіб друку – плоский.
Ум. др. арк. 7,8. Тираж 90 пр. Зам. № 0421-01/5.

Видавець та виготовлювач СПД Біла К. О.

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
суб'єктів видавничої справи ДК № 3618 від 06.11.09

Надруковано на поліграфічній базі видавця Білої К. О.
Україна, 49000, м. Дніпро, пр. Д. Яворницького, 111, оф. 1
+38 (099) 780-50-49; +38 (067) 210-02-56
www.impact.dp.ua e-mail: impact.dnepr@gmail.com
www.confcontact.com e-mail: conf@confcontact.com