

**WYZWANIA INNOWACYJNEJ GOSPODARKI
— DYLEMATY WSPÓŁCZESNOŚCI**

**Redakcja naukowa
Włodzimierz Petryk**

Warszawa 2019

Recenzenci:

dr hab. prof. nadzw. Jolanta Staszewska
Wyższa Szkoła Humanitas w Sosnowcu

dr hab. Iryna Pawlenko
Uniwersytet Warszawski

Projekt okładki, skład i łamanie: Elżbieta Górecka

© Copyright by Włodzimierz Petryk
ISBN 978-83-930361-2-7

© Copyright by Wydawnictwo Szkoły Wyższej im. Bogdana Jańskiego
ISBN 978-83-948016-2-5

Warszawa 2019

Druk:
„DUX” Sp. Z o. o.
ul. Waryńskiego 10
00-631 Warszawa
tel. (22) 666-15-14; 825-14-41
fax (22) 234-98-64
e-mail: drukarnia@ekspresowa-drukarnia.pl

Spis treści

CZEŚĆ I WYMIARY INNOWACYJNOŚCI

Ксенія Ковтуненко, Батир Аннаєв Формування інноваційного потенціалу виробничого підприємства: процесно-варіативний підхід	5
Yuriy Daunovsky, Larysa Hlinenko Роль споживача у формуванні інноваційного потенціалу товару	18
Оксана Ковалик, Анастасія Мут Страховий ринок як складова інвестиційно-інноваційних процесів	33

CZEŚĆ II ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Власта Швагірева, Єлизавета Сапожнікова Координація як функція управління промисловим підприємством	40
Ольга Беспала, Юлія Білоус Актуальні питання впровадження стратегічного управління зовнішньо-економічною діяльністю підприємства	47
Alexander Kovalenko, Adelina Kurybida Definition of indicators of export activity efficiency of manufacturing enterprises	54
Тетяна Аверіхіна, Анна Носач, Ірина Ізбаш Напрямки підвищення ефективності використання кадрового потенціалу в умовах ЗЕД	62
Ксенія Ковтуненко, Анатолій Бундюк, Руслан Бундюк Аналіз і оцінка ризиків кривого підприємства	67

CZEŚĆ III CONTROLLING JAKO METODA STRATEGICZNEGO ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM

Ольга Коломіна, Анна Аркушенко Етапи впровадження контролінгу на виробничому підприємстві	78
Андрій Москалюк, Тат'яна Букорос Методи управління затратами в системі контролінгу на виробничому підприємстві	83
Наталія Скрипник, Валентина Трошева Ефективність системи контролінгу в управлінні банком	88
Маріанна Яценко, Аліса Бондаренко Контролінг як спосіб управління комерційним банком	94

CZĘŚĆ I
WYMIARY INNOWACYJNOŚCI

Ксенія КОВТУНЕНКО

Доктор економічних наук, доцент

Одеський національний політехнічний університет

Батир АННАЄВ

аспірант

Одеський національний політехнічний університет

ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА: ПРОЦЕСНО-ВАРІАТИВНИЙ ПІДХІД

АННОТАЦІЯ

У статті на базі процесно-варіативного підходу представлено концептуальну модель перманентного формування інноваційного потенціалу виробничого підприємства, розкрито взаємозв'язки її елементів.

Ключові слова: формування, модель, інноваційний потенціал, процесно-варіативний підхід.

SUMMARY

In the article on the basis of the process-variant approach a conceptual model of the permanent formation of the innovative potential of a production enterprise is presented, the relationships of its elements are revealed.

Keywords: formation, model, innovative potential, process-variant approach.

ВСТУП

Сучасні турбулентні умови економічного розвитку вимагають від вітчизняних виробничих підприємств підвищувати якість конкурентної боротьби за рахунок адаптивної мобілізації власних та обґрунтованого залучення зовнішніх ресурсів у напрямку модернізації виробництва та створення інновацій.

Підґрунтям забезпечення ефективності інноваційної діяльності підприємства є формування інноваційного потенціалу та його цілеспрямований розвиток. Формування інноваційного потенціалу дозволяє збільшити інноваційну активність підприємства, а

також уможливити зростання його інноваційної активності в перспективі шляхом використання сукупності ресурсів, необхідних для ефективного здійснення інноваційної діяльності.

За результатами дослідження встановлено, що жодна з існуючих моделей управління інноваційним потенціалом повною мірою не відповідає вимогам процесно-варіативного підходу до формуванні інноваційного потенціалу: моделі повністю або їх певні елементи відповідають тільки окремим етапам формування або елементам структури інноваційного потенціалу. Такий висновок підтверджений виробничими підприємствами м. Одеси, вибір моделей яких базується на можливості їх застосувати в управлінні інноваційним потенціалом, але водночас відмічається їх обмеженість - вирішують лише окремі задачі формування інноваційного потенціалу.

На підставі результатів теоретичного та аналітичного досліджень¹ на базі процесно-варіативного підходу розроблено концептуальну модель перманентного формування інноваційного потенціалу виробничого підприємства, рис.1. Концептуальна модель містить всі основні складові системи управління інноваційним потенціалом, а саме сукупність елементів, що знаходяться у відносинах і зв'язках один з одним, утворюють певну цілісність, єдність. Цими елементами є: зовнішні та внутрішні активатори формування інноваційного потенціалу; стратегічні та оперативні цілі інноваційної діяльності; функції управління; структурні елементи інноваційного потенціалу; процеси оцінювання, залучення, резервування, розподілу, розвитку інноваційних ресурсів та процес використання інноваційного потенціалу.

Процес формування інноваційного потенціалу характеризується певними елементами структури, що дозволяє точно його ідентифікувати серед інших економічних процесів, він виявляє свої властивості через взаємодії з іншими системами до яких також можна віднести кожний елементи структури інноваційного потенціалу, керується певною концепцією і відтворює погляди, цілі і цінності інноваційної діяльності. Зв'язок є фактором, який утворює систему управління інноваційним потенціалом, так як поєднує всі інші елементи в одне ціле².

Процес формування інноваційного потенціалу працює всередині підприємства, але всі без винятку етапи процесу пов'язані з зовнішнім середовищем. Процес

¹1. Аннаєв Б.С. Формування інноваційного потенціалу: можливості підприємства та умови ринку / Б.С. Аннаєв // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2014. – №3, (11). – С. 14-20.

²В. Annaiev : Formation of innovation potential of industrial enterprise in the economy of knowledge. Monograph (In Ukrainian). [моногр.] / B.S. Annaiev, K.V. Kovtunenکو – Schweinfurt: Time Realities Scientific Group UG (haftungsbeschränkt), 2018. – 215 p.

формування інноваційного потенціалу повністю спрямовується і підтримується зверху за допомогою стратегії підприємства, її персоналу і культури, організаційної структури та процесів, а також інформації та знань, тобто за всіма елементами інноваційного потенціалу.

Як було зазначено, інноваційні ресурси підприємства формують інноваційний потенціал через відповідні елементи. Однак інноваційному потенціалу притаманне реверсування стану через процеси: пошуку ресурсів для певної задачі інноваційної діяльності, що є початком формування інноваційного потенціалу; якісного та кількісного забезпечення необхідними ресурсами інноваційної діяльності підприємства, що є результатом формування інноваційного потенціалу; використання інноваційного потенціалу, що забезпечує здійснення інноваційної діяльності та появу інновації, розвиток усіх елементів інноваційного потенціалу; поява нової задачі може упразднити інноваційний потенціал, що використаний для попередньої задачі, який знов переходить в стан ресурсів підприємства. В умовах жорстокої конкурентної боротьби перед підприємством виникають нові виклики, що обумовлюють необхідність здійснення інноваційної діяльності, а процес реверсування інноваційного потенціалу є умовою та/або наслідком інноваційного розвитку підприємства на перманентній основі, що має логічне відображення в концептуальній моделі. Концептуальна модель призначена спростити (деталізувати) уявлення керівництва підприємства щодо складного процесу перманентного формування інноваційного потенціалу

Активатори формування інноваційного потенціалу створюють умови щодо появи намірів підприємства здійснювати інноваційну діяльність. Зовнішні активатори обумовлюють необхідність інноваційної діяльності, відкривають нові можливості, або чинять певні обмеження. Внутрішні активатори відповідають за наявні можливості та обмеження підприємства здійснювати інноваційну діяльність. Кореляція зовнішніх та внутрішніх активаторів відбувається через оцінювання відповідності наявних на підприємстві інноваційних ресурсів цілям та задачам інноваційної діяльності. Безпосередньо після оцінки можливостей підприємства визначається необхідність та способи залучення ресурсів. В залежності від тривалості цілей інноваційної діяльності, насамперед стратегічних, виникає необхідність резервування потрібних інноваційних ресурсів до вимоги.

За вимогою, інноваційні ресурси вилучаються з резерву, розподіляються за видами та цілями інноваційної діяльності, або спочатку відтворюються або оновлюються. Оцінювання інноваційних ресурсів відбувається на початку кожного етапу або наприкінці попереднього.

Цілями виробничого підприємства у напрямку інноваційної діяльності для задоволення внутрішніх потреб є: оновлення всіх виробничих систем задля підвищення ефективності виробництва; підвищення конкурентних переваг підприємства на базі наукового, науково-технічного, інтелектуального та економічного потенціалів.

Більш детально цілі інноваційної діяльності можливо визначити як: підтримання високого технічного рівня, розробка нових видів продукції і процесів, заміна застарілих; розширення асортименту продукції, що випускається усередині основної спеціалізації фірми, поза основною спеціалізацією фірми; використання стратегічних інновацій; докорінне оновлення і збільшення кількості одиниць виробничого обладнання; підтримання / збільшення частки на ринку; проникнення на нові ринки всередині країни і за кордоном (розробка диференційованих продуктів і процесів; науково-технічне забезпечення процесів виведення товарів на ринок); підвищення конкурентоспроможності продукції; посилення гнучкості виробництва; зниження витрат виробництва (за рахунок зниження: питомих трудовитрат; питомої споживання матеріалів; енергоспоживання; рівня відбракування виробів; витрат на розробку нових виробів); прискорення проектування та освоєння виробництва нових виробів; підвищення якості продукції; поліпшення умов праці; зниження рівня забруднення навколишнього середовища.

Цілі інноваційної діяльності обумовлюють коло завдань, які повстають перед підприємством.

Інноваційна діяльність підприємства повинна бути зосереджена на вирішенні головних завдань: проведення науково-дослідних і конструкторських робіт по розробці ідеї нововведень, лабораторних досліджень, виготовленні лабораторних зразків нової продукції, нових конструкцій і виробів; підборі нових видів сировини, матеріалів для виготовлення нововведення; підборі нових технологій, ноу-хау і створенні на їх основі технологічного процесу виробництва нової продукції; проектуванні, виготовленні, випробуванні та освоєнні зразків нової техніки, машин, механізмів, приладів; - проектуванні, плануванні, впровадженні нових організаційно-управлінських рішень, спрямованих на реалізацію нововведень; підготовці, навчанні, перекваліфікації та

підборі персоналу; інформаційне забезпечення інноваційної діяльності; проведенні робіт з придбання необхідної документації з оформлення патентів, ліцензій, ноу-хау, технологічних регламентів, випробувальних методик і т. ін.; організації та проведенні маркетингових досліджень і організації каналів збуту інновацій; організації дослідного виробництва і освоєння нововведень; технологічної підготовки виробництва і впровадженні нововведення; - виробництві і реалізації нових продуктів, виробів³.

Ланцюг «інноваційна ціль» - «інноваційні завдання» ускладнюється в залежності від тривалості інноваційної цілі – стратегічні або оперативні, що має суттєвий вплив на послідовність етапів процесу формування інноваційного потенціалу, створюючи множину варіантів.

Процес управління інноваційним потенціалом - це сукупність перманентних взаємопов'язаних дій, що вимагають логічно послідовного виконання, щодо формування та використання інноваційних ресурсів підприємства для досягнення інноваційних цілей. Ці дії є важливими для результативності інноваційної діяльності та визначаються функціями менеджменту. Таким чином, процес управління інноваційним потенціалом є загальною сумою всіх функцій.

Функції менеджменту відносно окремі напрямки управлінської діяльності, що дозволяють здійснювати певний вплив на управлінський об'єкт за елементами структури інноваційного потенціалу в межах кожного підпроцесу процесу формування інноваційного потенціалу в цілях досягнення поставлених завдань інноваційної діяльності.

Функції управління процесом формування інноваційного потенціалу підприємства, впливають із змісту цього процесу, визначаються об'єктом і складом розв'язуваних завдань інноваційної діяльності. Вони визначають специфіку управлінської праці, тісно пов'язані з іншими категоріями науки управління: структурою, методами, технікою, кадрами управління, інформації та управлінськими рішеннями.

В рамках конкретної функції повинні виконуватися певні дії в процесі управління інноваційним потенціалом, зміст яких залежить від організаційно-правової форми підприємства (ПАТ, ТОВ), розмірів і сфери його економічної діяльності, ланки

³Ковтуненко К.В. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: монографія Вип.2 / за ред. д.е.н. доц.Ковтуненко К.В., д.е.н. доц. Є.І. Масленнікова. – Херсон: Гринь Д.С., 2017 – 906 с.

управління (вища, середня або нижча), ролі її всередині організації (виробництво, маркетинг, фінанси, кадри) та цілого ряду інших факторів.

За змінами розміру і типу виробництва функції управління залишаються тими ж, змінюється тільки обсяг робіт по їх виконанню. Так, незалежно від розміру підприємства на кожному з них виконується функція планування. На великому підприємстві для її виконання може бути створений плановий відділ, на невеликому цю функцію може виконувати один економіст, а в малих організаціях ці обов'язки покладаються на одного з фахівців за сумісництвом. У міру просування вгору від одного управлінського рівня до іншого обсяг робіт по функції збільшується, у зв'язку з чим зростає і чисельність працівників, що її виконують.

Таким чином створюється єдина система органів щодо виконання кожної функції менеджменту, що має бути враховано при формуванні інноваційного потенціалу виробничого підприємства.

При поглибленні поділу праці менеджмент як єдина функція диференціюється, відбувається виділення і відокремлення специфічних видів управлінської діяльності. Функцію виконує певна кількість працівників, кожен з яких в процесі щоденної роботи здійснює окремі види робіт. Правильне виділення функцій дозволяє близькі і схожі за характером роботи об'єднувати в одну ланку управління. Це спрощує структуру і полегшує координацію діяльності функціональних підрозділів апарату управління підприємства.

Функціональний розподіл процесів управління, їх класифікація мають вирішальне значення, оскільки визначають цілі, завдання і напрямки діяльності всього апарату управління в контексті управління інноваційним потенціалом підприємства.

Функції управління (планування, організація, мотивація, контроль) відповідають за якість та ефективність проведення кожного етапу формування інноваційного потенціалу за кожним елементом його структури: матеріально-виробничим потенціалом, фінансово-інвестиційним потенціалом, науково-технічним потенціалом, митним потенціалом, ринковим потенціалом, податковим потенціалом, інформаційним потенціалом, кадровим потенціалом.

Реалізація інноваційного потенціалу визначається рівнем інноваційної активності підприємства, яка характеризує ступінь участі підприємства у здійсненні інноваційної діяльності в цілому або окремих її видів протягом певного періоду часу. Інноваційна активність передбачає здатність підприємства до оновлення структурних

елементів інноваційного потенціалу та адаптації до умов їх ефективного використання, а також сприйнятливість до нововведень (нарощування інтелектуального капіталу).

Таким чином, основним завданням менеджменту виробничого підприємства на стратегічному рівні є вміле поєднання управління знаннями із загальною стратегією інноваційного розвитку, постійну переоцінку інтелектуального капіталу підприємства відповідно його довгостроковим цілям.

Використання інноваційного потенціалу ґрунтується на обранні підприємством інноваційної стратегії та стратегії розвитку та відбувається в процесі їх реалізації.

Інноваційна стратегія характеризує напрямок наукових досліджень і розробок підприємства, який відповідає за формування інноваційного потенціалу, що забезпечить зміну зовнішнього оточення та сприятиме досягненню стратегічних цілей, а також підвищення конкурентоспроможності. Інноваційна стратегія повинна бути узгоджена зі стратегією розвитку підприємства.

Такий підхід ще раз підтверджує реверсування та необхідність перманентного формування інноваційного потенціалу, через причинно-наслідковий зв'язок: формування інноваційного потенціалу – використання інноваційного потенціалу – формування інноваційного потенціалу.

Серед усіх елементів структури інноваційного потенціалу фінансовий, кадровий та інформаційний потенціали є найбільш пріоритетними для підприємств, що здійснюють інноваційну діяльність.

Джерела фінансування інноваційної діяльності підприємств підрозділяються на зовнішні і внутрішні (власні). З огляду на те, що інноваційною діяльністю займаються підприємства різних форм власності (сектори: державний, підприємницький, вищої освіти, приватний неприбутковий), власні джерела фінансування направляються у всі сектори інноваційної діяльності, але з різними обсягами.

Зовнішнє фінансування інноваційної діяльності передбачає залучення і використання коштів держави, фінансово-кредитних організацій, окремих громадян і не фінансових організацій.

Внутрішнє фінансування інноваційної діяльності здійснюється за рахунок власних і притриманих коштів підприємств. Сюди відносяться:

- 1) доходи підприємства: частина прибутку від реалізації (товарної продукції, виконаних НДР, будівельно-монтажних робіт, фінансових операцій та ін.);
- 2) надходження: амортизаційні відрахування, виручка від реалізації вибулого

майна, стійкі пасиви, цільові надходження, інші надходження;

3) фінансові ресурси, що мобілізуються на фінансовому ринку: продаж власних акцій, облігацій та інших видів цінних паперів; кредитні інвестиції, фінансовий лізинг, кошти наукових фондів, донорські кошти;

4) фінансові ресурси, що надходять в порядку перерозподілу: страхове відшкодування за ризикам, фінансові ресурси, що надійшли від концернів, асоціацій, галузевих і регіональних структур; фінансові ресурси, що формуються на пайових (пайових) засадах; дивіденди і відсотки з цінних паперів інших емітентів; бюджетні асигнування та інші види ресурсів.

Перевагами фінансування інноваційної діяльності за рахунок внутрішніх джерел є: легкість, доступність і швидкість мобілізації; зниження ризику неплатоспроможності і банкрутства; більш висока прибутковість внаслідок відсутності дивідендних або процентних виплат; збереження власності і управління засновників. До недоліків можна віднести: обмеженість обсягів залучення коштів; відволікання власних коштів з господарського обороту; обмеженість незалежного контролю над ефективністю використання інвестиційних ресурсів. Відповідно перевагами і недоліками зовнішніх джерел є недоліки і переваги внутрішніх джерел відповідно. Фінансова незалежність обумовлює вибір виробничих підприємств м. Одеси на користь внутрішніх джерел фінансування. Важливо зазначити, що наявність потужного фінансового потенціалу сприяє формуванню інших елементів інноваційного потенціалу як за рахунок використання внутрішніх так й залучення зовнішніх ресурсів

Сьогодні, коли швидкими темпами розвиваються інформаційні технології, роль інформації в діяльності підприємства стала ще більш суттєвою. Значимість інформації для співробітників підприємства є визначальною - чим більшими навичками і знаннями володіє персонал, тим більше він цінується і тим ефективніше функціонує підприємство⁴.

Інформація допомагає правильно оцінити події, що відбуваються, прийняти обдумане рішення, знайти найбільш вдалий варіант дій. Відповідно, підприємство володіє найбільшим обсягом актуальною і потрібною інформацією з якого-небудь питання інноваційної діяльності, завжди знаходиться в більш виграшному положенні в порівнянні з конкурентами.

⁴Аннаєв Б.С. Стан та розвиток інноваційної діяльності виробничих підприємств України/ Аннаєв Б.С.// Економіка: реалії часу. – 2018. – № 1 (35). – С.117-120. – Режим доступу: <https://economics.opu.ua/files/archive/2018/ No1/117.pdf> – Доступно на 05.03.2018. – Назва з екрану.

Крім того, виняткова роль інформації в сучасному науково-технічному прогресі призвела до розуміння інформації як ресурсу, настільки ж необхідного і важливого, як енергетичні, сировинні, фінансові та інші ресурси.

У соціально-економічній системі інформація є засобом комунікації між людьми. Цим і визначається її роль у виробництві, здійснення якого було б неможливо без зв'язків, комунікацій.

Інформація має велике значення в управлінні виробництвом. З точки зору процесу управління інформацію можна визначити: як предмет управлінської праці; як сукупність відомостей про стан керованої, керуючої систем і зовнішнього середовища; як продукт управлінської праці. У зв'язку з цим інформація в різних якість присутня у всіх елементах інноваційного потенціалу: формує (наповнює) кожен елемент; налагоджує комунікаційні зв'язки між елементами; забезпечує цільове використання елементів; сприяє формуванню кожного елементу; формує інформаційні потоки елементів.

Інформація є однією з основних, вирішальних факторів у визначенні розвитку технологій і ресурсів в цілому. У зв'язку з цим, дуже важливо визначення рівня і ступеня впливу процесу інформатизації на систему управління та інтелектуальну діяльність персоналу. У процесі інноваційної діяльності персонал підприємства активно взаємодіє із зовнішньою і внутрішньою інформацією, отримуючи при цьому з неї нові знання, генеруючи отримані знання в інформацію, яка розміщується в інформаційному середовищі (як зовнішньому так й внутрішньому) або може стати предметом обміну. Драйвером інноваційної діяльності та формування інноваційного потенціалу є знання, ефективно управління якими забезпечує появу інновацій на підприємстві.

Трудові ресурси, виступаючи в якості суб'єктивного фактора виробництва, являє собою сукупність фізичних і розумових здібностей людини, його здібностей до праці. Якість трудових ресурсів: проявляється в продуктивній силі праці і визначається часом на навчання і формування працівника; відображає загальний освітній рівень, рівень професійних знань і навичок, тривалість і умови роботи за фахом; зумовлено загальним рівнем культури і інтелектуальних здібностей працівника, системою цінностей, морально-етичними і вольовими якостями, громадянською активністю та іншими соціально набутими властивостями. Останні з наведених властивостей особистості проявляються в будь-якому виді діяльності, в тому числі і в процесі отримання

професійних знань і навичок. Велике значення в процесах управління персоналом надається оцінці і використанню якісних характеристик фахівців і керівників: потреб і здібностей до творчості; підприємливості; вмінню працювати в команді; потенційних можливостей розвитку; моральної надійності і т.д.

Інноваційна діяльність вимагає серйозного ресурсного забезпечення. Вимоги сучасного ринку до якості та презентації інновацій дуже високі і їх успіх забезпечується застосуванням різноманітних знань. Тому створення нового продукту - це колективний результат роботи різних фахівців. Для розробки і виведення на ринок нового продукту потрібні наукові, проектно-конструкторські, технологічні, маркетингові та інші підрозділи. Відповідно мова йде про кадровий потенціал, який забезпечує функціонування всіх підрозділів підприємства, формування і використання інших структурних елементів інноваційного потенціалу підприємства.

В результаті, інноваційність стає все більш визначальним чинником у досягненні конкурентної переваги. Будь-яка інноваційність спирається на систему найрізноманітніших знань в області маркетингу, техніки і технологій, управління ними та особливо в області розвитку людських відносин, перетворюючись з управління персоналом та організаційної поведінки в менеджмент людських ресурсів. Найбільш значущими активами стають і вже стали співпраця персоналу всередині компанії і з клієнтами і партнерами, рівень командності та активності висококваліфікаційних співробітників, які формуються ними ідеї і швидкості втілення в життя, облік пристрастей різних людських груп, орієнтація їх на певні цінності, тобто всього того, що накопичується і структурується у вигляді конкретних знань і характеру їх використання. Забезпечення ефективності даного процесу можливе тільки за наявності відповідної системи управління знаннями

Очевидно, що система управління знаннями стає об'єктивно необхідною для забезпечення процесу інноваційності та конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах. І чим раніше підприємство створить і почне інтенсивно використовувати такого роду систему на практиці, тим вище буде її конкурентоспроможність.

Управління знаннями - це цілеспрямоване використання систематизованих і структурованих в організації (системі) знань, накопичених методик, використовуваних в функціональній діяльності. Можна уточнити, що знання і методики використовуються для підвищення ефективності прийнятих рішень і підвищення компетентності осіб

приймають рішення. Таким чином, система управління знаннями необхідна для посилення колективної результативності (якості управління) на всіх ієрархічних рівнях організації.

Найважливішим завданням управління знаннями є цілеспрямований вплив на співробітників організації (системи) з метою забезпечення, розвитку і зміцнення інноваційності в функціональній діяльності, для чого інформація (БД) у все більшій мірі теоретично обґрунтовується і направляється на підвищення практичної результативності, перетворюючись в знання і досвід. Знання стають основою для створення моделей, які перевіряються, відбираються, систематизуються і використовуються в практичній діяльності організації. Використовувані моделі розширюють і вдосконалюють систему знань. Знання необхідні для вирішення несподівано виникаючих завдань, коли з'являється висока ступінь невизначеності.

Зазначене обґрунтовує вибір кадрового та інформаційного потенціалів як елементів інноваційного потенціалу на засадах управління знаннями, що більш детально розкриваються в процесі формування останнього тому що є основою, а запропоноване інструментальне забезпечення – шаблоном для формування інших елементів інноваційного потенціалу.

З огляду на важливість активізації інноваційних процесів в організаціях, можна зробити висновок, що розроблена концептуальна модель може допомогти підприємствам в ухваленні управлінського рішення щодо своєчасного впливу на процес формування інноваційного потенціалу. Це сприятиме розробці ефективної стратегії інноваційного розвитку підприємства, що в свою чергу може вплинути на зростання інноваційної активності. Також запропонована концептуальна модель з теоретичної точки зору заповнює нестачу невирішених раніше окремих питань у області управління інноваційним потенціалом з позиції системного та процесно-варіативного підходів.

З метою перенесення у практичну площину концептуальну процесно-варіативну модель перманентного формування інноваційного потенціалу, спираючись на пріоритетні елементи інноваційного потенціалу пропонуємо виробничому підприємству в якості інструментального забезпечення модель конструювання інформаційного потенціалу підприємства в частині формування знань за елементами інноваційного потенціалу (рис. 2).

Модель містить наступні залежні блоки: активатори; цілі інноваційної діяльності; елементи інноваційного потенціалу, з яких виокремлено кадровий та інноваційний потенціали; етапи формування інноваційного потенціалу, які інтегровані в систему управління знаннями; умови ініціації формування знань (підприємством, працівником); інструменти управління знаннями (програмне забезпечення); інформаційні джерела знань; способи формування знань.

Модель охоплює множину всіх процесів та підпроцесів формування інноваційного потенціалу, реалізація яких забезпечується кадровим потенціалом підприємства та водночас відбувається розвиток кадрового потенціалу за рахунок отримання нових знань. Тобто один елемент інноваційного потенціалу формується за рахунок іншого, а саме кадровий потенціал формується за рахунок використання інформаційного потенціалу, відповідає ланцюгу «використання для формування». Інформаційний потенціал, як елемент інноваційного потенціалу є унікальним, тому що формується за рахунок формування всіх інших елементів інноваційного потенціалу. Крім того, наявність інформаційного потенціалу є основою появи на підприємстві знань, що збільшує цінність кадрового потенціалу.

Відтак, концептуальна модель перманентного формування інноваційного потенціалу базується на системі управління знаннями, а складність формування інноваційного потенціалу розкривається послідовністю його етапів в залежності від цілей інноваційної діяльності та варіативністю взаємозалежності елементів його структури. Це відзначається подвійністю формування елементу інноваційного потенціалу як: «формування для формування» та «використання для формування».

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Аннаєв Б.С. Формування інноваційного потенціалу: можливості підприємства та умови ринку / Б.С. Аннаєв // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2014. – №3, (11). – С. 14-20.

2. В. Annaiev :
Formation of innovation potential of industrial enterprise in the economy of knowledge. Monograph (In Ukrainian). [моногр.] / B.S. Annaiev, K.V. Kovtunencko – Schweinfurt: Time Realities Scientific Group UG (haftungsbeschränkt), 2018. – 215 p.

3.Ковтуненко К.В. Інноваційна економіка: теоретичні ті практичні аспекти: монографія Вип.2 / за ред. д.е.н. доц.Ковтуненко К.В., д.е.н. доц. Є.І. Масленнікова. –Херсон: Грінь Д.С., 2017 – 906 с.

4. Аннаєв Б.С. Стан та розвиток інноваційної діяльності виробничих підприємств України/ Аннаєв Б.С.// Економіка: реалії часу. – 2018. – № 1 (35). – С. 117-120. – Режим доступу: <https://economics.opu.ua/files/archive/2018/ No1/117.pdf> – Доступно на 05.03.2018. – Назва з екрана.

Yuriy Daynovskyy,

dr. hab., profesor Szkoły Wyższej im. Bogdana Jańskiego, Warszawa

Larysa Hlinenko,

dr. inż., Uniwersytet Narodowy „Politechnika Lwowska”, Lwów

РОЛЬ СПОЖИВАЧА У ФОРМУВАННІ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВАРУ

Соціальне, культурне і виробничо-економічне життя суспільства протягом останніх десятиліть характеризуються безпрецедентною динамічністю. Життєвий цикл товарів на ринку постійно скорочується, а разом з ним скорочується і життєвий цикл підприємств, що його виготовляють. Єдино можливим способом підтримки життєдіяльності підприємства є поширення його життєвого циклу за межі життєвого циклу товару, який воно випускає. На практиці це означає своєчасне виведення підприємством на ринок нових товарів, покликаних замінити товари, що з якихось причин втратили актуальність, тобто перехід до інноваційного типу розвитку.

При розгляді способів активізації і стимулювання інноваційного розвитку окремих підприємств і регіонів у цілому переважно обмежуються дослідженням механізмів взаємодії представників структур влади, бізнесу і науково-освітніх установ, як суб'єктів, системна взаємодія яких відповідальна за стабільність інноваційного розвитку. Динаміка і різні сценарії такої взаємодії описуються різноманітними моделями, які дають змогу якісно (індикативно) описати процес переходу до стійкого регіонального розвитку як послідовність інноваційних процесів, що забезпечують підвищення якості трьох перерахованих вище інститутів при стимулюючому впливі того з них, що має найбільший інноваційний потенціал у даний момент часу. За такого підходу виникає кілька вочевидь невирішених на даний момент проблем.

По-перше, не існує єдиної методики індикативної оцінки стану суб'єктів інноваційного процесу та їх інноваційного потенціалу. По-друге, зведення інноваційного процесу у регіоні до взаємодії трьох вище перерахованих інститутів (владних, підприємницьких та науково-освітніх структур) вочевидь порушує принцип повноти частин системи, оскільки виключає з інноваційного процесу ключову фігуру, без якої цей процес втрачає смисл, а саме – споживача інновацій (адже складовими довільної інновативної системи будуть: 1) матеріальні й інтелектуальні ресурси

інновації – «вхід»; 2) створюване нововведення (новий або поліпшений товар, послуга, технологія їх виготовлення чи здійснення) – мета на «виході»; 3) зовнішнє середовище – ринок, який у різних своїх сегментах визначає потребу в створюваному нововведенні). Окрім того, за такого підходу з інновативної системи випадає власне інновація (створюваний новий чи поліпшений товар), яка є об'єктом основної внутрішньої функції інновативної системи.

Метою даної роботи є дослідження можливостей визначення інноваційного потенціалу окремих елементів інновативної системи (об'єкту та оточення) та впливу ринку і споживача як його елементу на загальний інноваційний потенціал інновативної системи.

Інноваційний потенціал інновативної системи є функціоналом динамічної взаємодії суб'єктів, оточення та об'єкту інноваційного процесу і залежить від інноваційного потенціалу кожного з них. Інноваційний потенціал інновативної системи можна визначити як здатність системи забезпечити інноваційний розвиток продукуванням інновацій через ефективне використання ресурсів системи за сприйняття, підтримки і стимулювання інновацій оточенням системи – ринком.

Вплив споживача на інноваційний процес впливає в першу чергу з функціонального підходу до мети інноваційних систем – створюваних товарів чи послуг. За визначенням, метою створення людиною довільної неприродної (технічної) системи є задоволення певних потреб людства чи конкретної людини, а самі технічні системи виступають як засоби (носії функцій) задоволення цих потреб.

Закономірності розвитку потреб впливають в першу чергу із закону зростання потреб та відомої ієрархії потреб. Закономірності еволюції потреб можна умовно розбити на 2 групи: еволюція існуючих потреб і виникнення нових, яке може бути результатом або все повнішого задоволення старих (джерело появи потреби – споживач), або появи настільки нових способів та пристроїв їх задоволення, що їх опанування породжує нові можливості і, як наслідок – потреби, в окремих випадках спеціально нав'язані виробником товару. Еволюція потреб йде в напрямку зростання їх рівня, ідеалізації, зростання їх динамічності, узгодження, злиття та індивідуалізації.

Потреби споживача задовольняються товарами чи послугами, призначення (головна функція) яких як раз і полягає у задоволенні певної потреби. Потреби можуть

задовольнятися товарами і послугами з існуючими або новими функціями. Відомі функції можуть бути отримані відомими способами, реалізованими існуючими або новими технічними системами, або новими способами, реалізованими новими системами. Нові функції можна отримати застосуванням старих систем у новій якості або створенням якісно нових систем, що становлять, базові продуктові і технологічні інновації. Покращуючі (інкрементальні) інновації спрямовані на покращення рівня виконання вже існуючих функцій. Розвиток функцій та їх носіїв – технічних систем має свої закономірності.

Для визначення потенціалу покращення якості товару та еволюційно коректного напрямку спрямованих на це інновацій можна застосувати методи еволюційного прогнозування, зокрема, методи еволюційних кривих розвитку та еволюційного потенціалу, запропоновані у роботах Д.Мана [1] та розвинуті у численних працях авторів даної статті [2,3,4]. Основна відмінність між еволюційним та інноваційним потенціалом товару полягає у тому, що в еволюційному потенціалі товару враховуються лише граничні можливості еволюції базових та експлуатаційних параметрів корисності товару; дослідження інноваційного потенціалу товару має передбачати також врахування впливу потенціалу ступеня задоволення споживача, який визначається дослідженням резервів незадоволення потреб, в тому числі й за межами базових і експлуатаційних характеристик товару. Оцінку ступеня задоволення споживача завдяки суб'єктивному сприйняттю споживачем корисності товару проводять методами маркетингових досліджень, зокрема, за методами Кано та VOC (Voice of Customers) [5–9].

На наш погляд, при оцінці інноваційного потенціалу підприємства слід приймати до уваги не лише здатність чи схильність підприємства до інновацій, а й інноваційний потенціал товарів, що випускаються або можуть бути освоєні ним, виходячи з його технологічних можливостей. Цей інноваційний потенціал товару (ІПТ) можна запропонувати оцінювати, виходячи з двомірної моделі якості Кано та концепції еволюційного потенціалу товару [1, 5, 8] за формулою: ІПТ = потенціал покращення якості товару (збільшення рівня виконання ним його головної і додаткових функцій при зменшенні витрат на них за рахунок підвищення якості виготовлення та експлуатації) + потенціал збільшення ступеня задоволення споживача.

Перша складова може бути оцінена методами еволюційного прогнозування,

зокрема, методом кривих розвитку і методом еволюційного потенціалу, друга – маркетинговими дослідженнями за методами Кано та VOC (Voice of Customers). *Метод еволюційних кривих розвитку* дозволяє визначити етап і еволюційно перспективні напрямки розвитку довільного товару (технічної системи, ТС) на основі визначення положення системи на еволюційній s-кривій розвитку за певними показниками, що піддаються кількісній оцінці [4]. *Метод еволюційного потенціалу* [1] дає можливість визначити стан і перспективи розвитку системи шляхом порівняння її характеристик з основними етапами відомих ліній розвитку ТС і відобразити цей стан графічно на полярних діаграмах, осі яких відповідають основним тенденціям розвитку систем даного класу, розбитим на основні етапи за кожним з напрямків. Тоді значення параметра за кожною з осей, що виявляється дослідженням реально створених систем, відбиватиме досягнутий в кожному з напрямків етап розвитку системи; «непройдені» етапи розвитку відповідатимуть майбутнім втіленням ТС і складатимуть її «еволюційний потенціал» у кожному з напрямків.

Найважливіше завдання при розробці нового товару або поліпшенні старого – це визначення вимог споживачів до нього. Переважно розглядають дві можливі технології виявлення цих вимог: “pull”-технологія та “push” технологія.

За визначенням, метод “pull” полягає у виявленні вимог споживачів через самих споживачів, тобто у застосуванні споживачів як джерело інформації про їхні вимоги. Розвиток окремих інструментів “pull”-технології йде у напрямку збільшення обсягу та точності виявлених вимог за одночасного збільшення достовірності виявлення та атрибуції вимог до конкретних споживацьких сегментів у багатомірному просторі ознак, за якими класифікується споживач, з просторово-часовими ознаками включно.

Стандартний набір інструментів “pull” технології містить:

- пробне застосування товару, за якого споживачами виступають розробники;
- маркетингові опитування та анкетування;
- проведення групових дискусій з різноманітними групами споживачів;
- інтерв'ювання;
- пробний маркетинг;
- імітаційне ринкове тестування;

- порівняння товару, послуги чи способу їх надання споживачу з конкуруючими товарами чи послугами або способами їх надання іншими виробниками;
- дослідження поведінки і побажань споживачів в процесі сервісного обслуговування товарів (service control management);
- дослідження поведінки і побажань споживачів в процесі придбання товару в пунктах роздрібної торгівлі (demand chain management);
- дослідження поведінки і побажань окремих споживачів, виявлення індивідуальних потреб і способів їх задоволення (one-to-one marketing) тощо.

Очевидно, що цей набір стандартних інструментів може бути розширений шляхом побудови і дослідження морфологічної множини цих інструментів за ознаками: учасники процесу, місце, час, спосіб контакту тощо. Так, наприклад, включення у життєвий цикл товару процесів логістики та просування товару на ринок дає як інструмент “pull”-технології дослідження поведінки і побажань партнерів з підтримки функціонального життєвого циклу товару, наприклад, у процесах логістики та розповсюдження товару; розширення життєвого циклу товару до моменту його утилізації – дослідження екологічних вимог до пакування і залишків споживання товарів з боку екологічних організацій тощо. Основне протиріччя “pull” технології, на наш погляд, полягає в тому, що збільшення повноти та достовірності виявлення вимог споживачів з їх атрибуцією до конкретних споживацьких сегментів вимагає збільшення витрат часу та коштів на проведення відповідних маркетингових заходів при загальному зменшенні життєвого циклу та гранично допустимого часу виведення товарів-новинок на ринок. Частково подолати це протиріччя можна, застосувавши комбінацію прийомів часткової (надлишкової) дії та місцевої якості, зосередивши маркетингові зусилля на завчасно виявленому сегменті найбільш прибуткових клієнтів, оскільки, як відомо, “20% клієнтів приносять 80% прибутку”. В цьому випадку реалізації заходів “pull”-технології передують функціонально-вартісний та ABC-аналіз клієнтів в межах концепції CRM (управління взаємовідносинами з клієнтами).

Очевидно також, що окрім набору стандартних інструментів має існувати набір уніфікованих способів їх реалізації, роль яких можуть відігравати, зокрема, маркетингові прийоми. До цих прийомів можуть бути віднесені, зокрема, прийоми створення постійної клієнттури, концентрованого маркетингу, моніторингу через банки даних, розробки на замовлення тощо.

Отримані за “pull”-технологією дані обробляються експертами, які групують, узагальнюють ці вимоги та надають їм певних пріоритетів. У відповідності до цих пріоритетів формується перелік функцій (характеристик) товару, яких йому треба надати чи поліпшити, і план розробки відповідних конструктивних і технологічних вдосконалень. Звідси стає зрозумілою назва “pull”-технології: вимоги і бажання споживача “тягнуть” за собою процес вдосконалення та розробки нового товару.

У повній відповідності до свого визначення “push”-технологія полягає у підштовхуванні потреб та вимог споживача у напрямку, бажаному для фірми розробника чи розповсюджувача нової продукції. Акіо Моріта, голова корпорації Sony та адепт цієї технології, проголошував, що план корпорації полягає швидше в тому, щоб привести суспільство до нових товарів, аніж у тому, щоб виявити, чого воно, суспільство, хоче: люди не розуміють, що можна зробити, а що ні, ми – розуміємо. Такий підхід успішно реалізовано при впровадженні на ринок багатьох різновидів технічно складної продукції, наприклад, починаючи від телевізора і завершуючи сучасними моделями смартфонів. Типовий приклад “push” – технології для товарів повсякденного попиту, на наш погляд, становлять йогурти, численні різновиди жувальних гумок тощо.

Окрім того, ідея нового виробу переважно породжує нову технологію, яка, в свою чергу, уможлиблює створення інших нових товарів (концепція «пакетності» базових інновацій), за які (вірніше, за головні функції яких) споживач згідний платити (самостійно або з певним «підштовхуванням»). Джерела нових ідей можуть знаходитися як усередині виробника (ідеї та наробки співробітників), так і за його межами, і відбиватися у знаннях професіоналів, публікаціях, патентах тощо. Доцільною є наступна процедура для опанування цих джерел:

- ідентифікація джерел знань певного спрямування;
- ознайомлення з цими джерелами, їх дослідження та виділення знань, необхідних для проведення робіт у певному напрямку;
- оцінка значущості отриманих (виявлених) знань;
- набуття цих знань або прав на них;
- адаптація знань та висновків з них до потреб фірми, їх впровадження у діяльність фірми.

Для визначення *інноваційного потенціалу товару* та напрямку інновацій безпосередньо можна застосувати закономірності (лінії) розвитку ТС, які також можуть стати основою для формування планів за “push” технологією. Еволюційний потенціал товару (ЕПТ) є близьким до інноваційного потенціалу товару (ІПТ). Принципова різниця між ними полягає у тому, що при розгляді ЕПТ розглядаються лише теоретично можливі граничні випадки еволюції базових та експлуатаційних параметрів якості товару; дослідження ІПТ передбачає врахування впливу на ЕПТ потенціалу задоволення споживача, який визначається дослідженням резервів незадоволення потреб, в тому числі й за межами базових і експлуатаційних характеристик товару. Серед цих потреб можуть бути й такі, що породжуються впровадженням нових товарів, причому ступінь зміни потреб аж до породження нових зростає в міру переходу від просто спадкових до динамічно спадкових і принципово нових товарів.

Незважаючи на велику кількість робіт в галузі технологій розробки та впровадження нових товарів на ринок, нині рівень комерційних невдач всіх товарів-новинок сягає 80 %. Серед причин цього є досить факторів, пов'язаних зі споживачем, які, як самі по собі, так і в поєднанні з іншими факторами часто випадають з уваги розробників нового товару. Споживач враховується при розробці нового товару переважно на етапі генерації ідей товарів шляхом виявлення вимог до товарів та ступеня їх задоволення. Проте, по-перше, далеко не всі потреби споживача є усвідомленими, і по-друге, потреби споживачів не є статичними. Якщо динаміка розвитку потреби випереджає динаміку розробки товарів або не збігається за напрямком, то дані, визначені на основі аналізу потреб споживачів на момент початку розробки нового товару, можуть виявитися недійсними на момент її закінчення.

Стандартні способи врахування усвідомлених споживацьких потреб в процесі розробки нових товарів описуються концепцією VOC і відбиваються інструментами “pull”-технології. Під VOC розуміють поняття та висловлювання, якими споживачі описують свої бажання і потреби. Споживача задовольняють лише ті товари чи послуги, які відповідають або перевищують їх бажання та потреби за ціною, що відповідає, на думку споживачів, вартості задоволення потреби або є нижче неї. Це означає, що виконання умови відповідності VOC є необхідною, хоча й недостатньою умовою комерційного успіху нового товару чи послуги внаслідок адекватності їх функцій усвідомленим потребам споживачів.

Проте усвідомлені і висловлені потреби відбивають лише частину вимог споживачів до товарів та послуг, на задоволення яких може бути спрямована розробка інновацій. Згідно до двомірної моделі якості товару чи послуги Кано [5, 8], в якій якість розглядається як функція комбінації якості функціонування товару і ступеня задоволеності ним покупцем, можна виділити три типи споживацьких вимог:

- «базові» вимоги стосовно базової якості товару. Ці вимоги ще називають очікуваними, бо це вимоги наявності у товару якостей, без яких його споживання неможливе або недоцільне. Ці вимоги вважаються «самоочевидними», не вартими обговорення і тому, як правило, не висловлюються. Наприклад, коли людина приходить до ресторану, передбачається, що в ньому передбачена можливість розташувати на столі свою тарілку або отримати столові прибори. Навіть 100% виконання всіх цих вимог ніколи не задовольнить споживача повністю, воно лише створить передумови цього задоволення. В той же час відсутність виконання цих вимог або їх погане виконання автоматично потягнуть за собою незадоволення споживача незалежно від інших якостей товару. Такі вимоги висловлюються споживачами не через анкети чи опитування, а через скарги, заміни товарів через несправність тощо. Переважно недовиконання цих вимог стає очевидним лише після виходу товару на ринок і призводить до втрати споживача;
- «усвідомлені» вимоги, або вимоги стосовно експлуатаційних якостей товару, рівня виконання ним його корисних для споживача функцій. Саме ці вимоги найчастіше формулюються споживачами в ході різноманітних опитувань і відбиваються у термінах VOC. Експлуатаційні характеристики товару і ступінь задоволення споживача у класичній моделі Кано пов'язані між собою лінійною залежністю: чим краще функціонує товар, тим більше задоволений споживач. На наш погляд, реальні (не стимульовані виробником) потреби споживача можуть бути майже повністю задоволені на певному рівні експлуатаційних характеристик, починаючи з якого суттєве збільшення якості функціонування викликатиме все менш помітне збільшення ступеня задоволеності споживача (рис. 1);

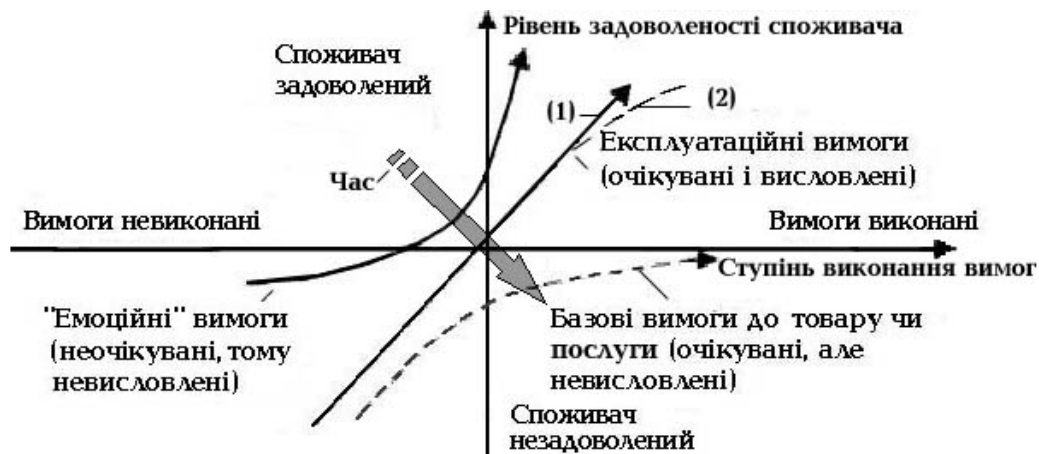


Рис.1. Модель споживацьких вимог за двомірною моделлю якості товару Кано: (1) – запропонована Кано залежність рівня задоволеності споживача за рахунок задоволення експлуатаційних вимог; (2) – прогнозована нами поведінка цієї ж залежності

- “емоційні” вимоги, тобто вимоги до товару, яких покупець на рівні свідомості не має, бо не очікує від товару чи послуги цих властивостей, проте в разі появи останні викликають у споживача захват, захоплення, приємні емоції. Такі властивості товарів чи послуг отримали останнім часом назву WOW-властивостей [6]. Вимоги щодо “емоційного задоволення” ніколи не висловлюються споживачами в процесі опитування саме внаслідок їх неусвідомленості, проте саме властивості товару їх задовольнити можуть справити вирішальний вплив на вибір покупцем певного товару при порівнянні його з аналогами, “прив’язати” споживача до певної фірми-виробника, фірми-продавця, товарної марки, які надали змогу споживачеві пережити додаткові приємні емоції. Дослідження маркетологів свідчать про те, що WOW-властивості здійснюють суттєвий вплив на декілька факторів, що можуть забезпечити ринковий успіх чи провал товару, зокрема, на утримання споживачів (життєвий цикл клієнта) та їх вартість для фірми (вартість життєвого циклу клієнта) тощо. Очевидно, що в умовах загальної глобалізації ринку, збільшення ступеня насиченості ринку товарами, розширенні зон доступу (хоча б крізь Інтернет) тощо такі на перший погляд несуттєві відмінності можуть стати передумовою ринкового успіху і фактором формування сталих споживацьких симпатій.

Складність споживацьких вимог цієї групи полягає в тому, що їх неможливо виявити традиційними методами, ані за технологією “push” (на базі вивчення вимог споживача), ані за технологією “pull” (на базі вивчення можливостей виробника і пропонування споживачу нового товару, який фірма здатна зробити.). В першому випадку товар розробляється як носій функції, здатної задовольнити потребу споживача, у другому йде пошук потреб, які здатна задовольнити певна функція. Обидві технології роботи зі споживацькими потребами є достатньо добре розробленими, що дозволяє, застосувавши їх у комбінації з методами еволюційного прогнозування розвитку товарів та технологій їх виготовлення, спрогнозувати часову і сегментну пріоритетність тих чи інших вимог, тим самим забезпечуючи розробку потенційно економічно найефективнішої на даний момент новинки і виведення її на ринок у потрібному місці та у потрібний час. Що ж до WOW-вимог, то їх прогнозування і надання товарам відповідних якостей – це одна з задач інноваційного розвитку товару, яка має вирішуватися виключно розробником товару – споживач тут не помічник. Здатність надавати товарам WOW-властивості вважалась довгий час виключно функціоналом творчих, евристичних здібностей персоналу фірми-виробника; лише останнім часом з'являються перші спроби формалізувати пошук можливих джерел цих властивостей і підступитися до створення технології їх розробки. Враховуючи динаміку еволюції споживацьких потреб і те, що в міру збільшення ступеня задоволення базових та експлуатаційних вимог все більше значення починають відігравати вимоги емоційного характеру, пов'язані з наявністю у товару WOW-властивостей, можна сподіватися, що товари з цими властивостями будуть виділені в окрему групу, для якої умовно можна запропонувати назву WOW-інновацій. Технологія розробки таких інновацій на базі виявлення та розв'язання протиріч певного типу [6] може виявитися плідним джерелом інновацій, а її опанування – вагомим внеском у інноваційний потенціал виробника чи дистрибутора. Особливу важливість ці інновації набудатимуть в міру вичерпання інноваційного потенціалу товару щодо базових та експлуатаційних характеристик виходячи з динаміки еволюції цих вимог у часі (рис. 1).

Очевидно, що якісне дослідження динаміки споживацьких вимог є недостатнім для введення цих показників у групу параметрів, за якими оцінюється еволюційний потенціал за полярною діаграмою розвинутості товару. Практична побудова такої

полярної діаграми потребує градування кожної з осей діаграми, що вимагає розробки уніфікованих шкал осей розвитку, які б були приведені до однакового максимуму і мали однаковий крок. Аналіз відомих ліній розвитку ТС дозволяє побудувати такі шкали, аналогічні результати можна отримати і для ліній розвитку бізнес-систем.

Так, наприклад застосування моделі Кано разом з вимогою уніфікації осі розвитку за кількістю кроків дозволяє побудувати наступну шкалу для лінії розвитку споживацьких сподівань, що відбиває закони зростання потреб споживачів та еволюцію організації взаємодії бізнес-системи з оточуючим середовищем (табл. 1).

Таблиця 1. Лінія розвитку сподівань споживача

№ етапу	Стадії розвитку сподівань споживача (Customer Expectation)
1–2	Товар (споживач очікує на наявність хоча б якогось товару з даною головною функцією, мінімальне задоволення потреби)
3–4	Результат застосування товару (споживач очікує на наявність товару з певною головною функцією і певним рівнем її виконання, достатнє задоволення потреби)
5–6	Обслуговування (споживач очікує на покращення задоволення своєї потреби на протязі всього життєвого циклу товару, включаючи зручність його обслуговування)
7–8	Досвід (споживач набуває досвіду застосування товарів-аналогів і висуває до товару вимоги з максимального задоволення своїх потреб, з наявності у одному конкретному товарі суттєвих споживацьких переваг стосовно аналогів)
9–10	Трансформація (споживач очікує від товару збільшення його можливостей), все суттєвішим стає задоволення від тих якостей товару, яких споживач від нього не очікував

Вважаємо доцільним ввести поняття *споживацького потенціалу* стосовно товару-новинки як схильності та здатності споживача сприйняти цей товар у разі його появи на ринку. Цей потенціал буде функцією непройдених етапів задоволення споживачем потреби, якій відповідає головна функція даного товару чи послуги, і залежатиме від

відповідності відмінностей товару споживацьким перевагам та їх динаміці, підготовленості споживача до сприйняття товару, загальної здатності споживача сприйняти щось нове тощо. Останнє є функціоналом ступеня новизни товару і відповідності їй комплексу маркетингових заходів, ментальної, регіональної та іншої специфіки споживача, загального інформаційного потенціалу регіону, всієї системи управління взаємовідносинами з клієнтом. При цьому, чим більший ступінь новизни та технічної складності товару, тим більше значення має фактор підготовленості споживача до сприйняття товару, загальної здатності споживача сприйняти щось нове тощо, наявності адекватної системи управління взаємовідносинами з клієнтом.

Аналогічно можна побудувати інші лінії розвитку з виділенням відповідних етапів, наприклад, лінії розвитку споживацьких переваг (наявність товару взагалі → технічні характеристики → експлуатаційні характеристики, ефективність → надійність → вартість → поява нової унікальної характеристики як початок переходу до нового товару-спадкоємця), індивідуалізації та динамізації задоволення потреб тощо та приєднати ці лінії до набору осей полярної діаграми розвинутості даного товару.

При цьому слід мати на увазі, що система ліній розвитку потреб споживача та способів їх задоволення є динамічною системою, розвиток якої йде у кількох напрямках, а саме:

збільшення кількості ліній розвитку потреб і ступенів їх задоволення в міру еволюції потреб споживача та розвитку технічних можливостей їх задоволення;

зміщення все більшої кількості «усвідомлених» вимог до задоволення тої чи іншої потреби у категорію «базових» в міру зміни стану задоволеності потреб;

перехід у категорію «базових» вимог частини навіть «неусвідомлених» вимог (наприклад, вимога «тут і тепер» стосовно задоволення потреби для споживачів покоління X є скоріше «емоційним бонусом», натомість для покоління Z ця вимога стає вочевидь базовою – 10 секунд затримки у завантаженні сайту з пропозиціями призводять до 97 % втрати потенційного покупця);

зміна пріоритетності окремих ліній розвитку потреб та способів їх задоволення.

Виходячи з динаміки і способів реалізації споживацького потенціалу, можна вважати, що дуже цікаву групу інновацій становлять інновації, які різними авторами

виділяються в групу ретро – або псевдоінновацій. Незважаючи на різноманіття і певну суперечливість визначення таких інновацій, можна вважати, що ключовою їх ознакою є надання новим товарам, що вже пройшли ринкову апробацію і отримали визнання споживача, окремих рис чи властивостей товарів попередників. Переважно метою такої інновації є або полегшення сприйняття споживачем товару з дуже високим ступенем новизни через свідоме зовнішнє його пониження, або захоплення певних кіл споживачів через активізацію ностальгічних асоціацій, що дозволяє розглядати ці інновації як різновид WOW-інновацій. В першому випадку базова інновація видається за WOW-інновацію: новий товар “імітує” старий; нова функціональна ознака товару видається за WOW-властивість, що полегшує сприйняття нового товару споживачем, мало підготовленим до нього. Специфіка просування товару на ринок полягає в цьому випадку в тому, що споживач придбає новий товар під дією емоційних чинників, а в ході споживання осягає його базові чи експлуатаційні переваги чи нові функціональні можливості і переходить до цього товару як до базового в задоволенні певної старої або нової потреби. У другому випадку, навпаки, реальна новітність на рівні окремого елемента чи підсистеми відсутня, але в комбінації “нове-старе” досягається новий, вищий рівень задоволення сукупності потреб споживача. На наш погляд, як технологія розробки таких інновацій може бути застосована методика об'єднання однорідних та альтернативних систем.

При включенні споживача інновації у склад інновативної системи, що є, на наш погляд, очевидним наслідком системного підходу до розгляду інноваційного процесу, з'являється можливість врахування у інноваційному потенціалі товару факторів, пов'язаних зі споживачем, та розгляду цього потенціалу на двох рівнях – загальному і локальному. В першому випадку розглядається інноваційний потенціал товару як об'єкту певного абстрактного бізнесу, без прив'язки до конкретного виробника та споживача цього товару. В цьому випадку у інноваційний потенціал товару має бути включений потенціал споживацьких сподівань та потенціали способів їх задоволення у відповідності до ліній еволюції споживацьких потреб в розрахунку на споживача з максимальним споживацьким потенціалом. У другому випадку інноваційний потенціал товару розглядається в контексті конкретного суб'єкту бізнесу, для якого даний товар є об'єктом бізнесу, і конкретного споживача. Тоді у інноваційний потенціал товару має бути включений потенціал споживацьких сподівань даного конкретного споживача

(який є функцією його споживацького потенціалу) та потенціали способів задоволення саме його потреб. Окрім того, інноваційний потенціал товару стає функцією інноваційного потенціалу виробника та дистрибутора, за невід'ємну складову якого слід вважати його маркетинговий потенціал в аспекті просування на ринок нових товарів.

З урахуванням цього та за умови створення постійно оновлюваної бази ліній розвитку потреб споживача та способів їх задоволення метод інноваційного потенціалу дасть змогу відповісти не лише на питання, що саме в товарі і яким чином підлягає удосконаленню для еволюційно коректного підвищення його корисності й, відповідно, привабливості для покупця, але й на питання, яке саме вдосконалення забезпечить нині найбільший приріст у задоволенні споживача цим товаром, і, як наслідок, позитивно вплине на тривалість і фазу життєвого циклу споживача.

ЛІТЕРАТУРА

1. Mann D (2002). Evolutionary-Potential™ in Technical and Business Systems. – Journal of TRIZ, July, 2002. <https://triz-journal.com/evolutionary-potential-technical-business-systems/>
2. Гліненко Л., Дайновський Ю (2002). Оцінка еволюційної доцільності інвестування інновацій. –Наук. вісник УДЛТУ. – Вип. 12.6. – 2002. – С.287 – 293.
3. Hlinenko L. K (2014). Modelling of the evolutionary methods to satisfy the consumer's needs in new product development. – Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2014. – № 3. – С. 11–20.
4. Гліненко Л. К. Еволюційна доцільність інновацій різного ступеня новизни. – Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2016. – № 4. – С. 206–217.
5. Ungvari S (1999). Within the Context of The Kano Model or Adding the Third Dimension to Quality. – Journal of TRIZ, October, 1999. <https://triz-journal.com/triz-within-context-kano-model-adding-third-dimension-quality/>
6. Mann D (2002). Design for Wow – An ‘Exciter’ Hypothesis // Journal of TRIZ, October, 2002. <https://triz-journal.com/design-wow-exciter-hypothesis/>
7. Dominici G, Roblek V., Abbate T., Tani M, (2016) "Click and drive: Consumer attitude to product development: Towards future transformations of the driving experience",

Business Process Management Journal , Vol. 22 Issue: 2, pp.420–434,
<https://doi.org/10.1108/BPMJ-05-2015-0076>.

8. Lin F-H, Tsai S-B, Lee Y-C, Hsiao C-F, Zhou J, Wang J, et al. (2017) Empirical research on Kano's model and customer satisfaction. PLoS ONE 12(9): e0183888.
<https://doi.org/10.1371/>

9. PMA Desmet, R Porcelijn, MB Van Dijk (2012). Emotional design; application of a research-based design approach. Knowledge, Technology & Policy, 2012. – No 20 (3), p. 141

Оксана КОВАЛИК
старший викладач
Одеський національний політехнічний університет

АнастасіяМУТ
Студент
Одеський національний політехнічний університет

СТРАХОВИЙ РИНОК ЯК СКЛАДОВА ІНВЕСТИЦІЙНО - ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

INSURANCE MARKET AS A COMPOSITION OF INVESTMENT AND INNOVATION PROCESSES

АННОТАЦІЯ

Актуальність даної теми пов'язана з тим, що Сучасні процеси глобалізації проявляються у збільшенні зовнішньоекономічних контактів України з різноманітними світовими та регіональними об'єднаннями, що, в свою чергу, створює потребу в гармонізації вітчизняного законодавства та документації. Оскільки страхування має специфічні особливості інноваційного розвитку, як фінансова система, це і дає результат специфіки діяльності та функціонування. Страхова компанія реалізує специфічний продукт – страхову послугу; невіддільність страхової послуги від страховика, який бере на себе зобов'язання по відшкодуванню збитків, які відбулися внаслідок настання страхового випадку; відсутність патентування страхових послуг, що означає можливість копіювання вдалих страхових продуктів конкурентами; значне державне регулювання страхової діяльності, що виявляється у вимогах до платоспроможності страхових компаній, розміщенні страхових резервів, регулюванні страхових.

Ключові слова: страховий ринок, інвестиційно-виробничі процеси, міжнародне співробітництво, страхові послуги.

SUMMARY

The urgency of this topic is due to the fact that modern processes of globalization manifest themselves in increasing the foreign economic contacts of Ukraine with various world and regional associations, which, in turn, creates the need for harmonization of domestic legislation and documentation. Since insurance has specific features of innovation

development, as a financial system, this gives the result of the specifics of activity and operation. The insurance company implements a specific product - an insurance service; inseparability of the insurance service from the insurer, which undertakes the obligation to compensate for losses incurred as a result of an insured event; the lack of patenting of insurance services, which means the ability to copy successful insurance products by competitors; significant state regulation of insurance activities, which is manifested in the requirements for the solvency of insurance companies, the placement of insurance reserves, regulation of insurance.

Keywords: insurance market, investment and production processes, international cooperation, insurance services.

ВСТУП

Необхідною умовою для успішної конкуренції на сучасному етапі розвитку ринку страхування є впровадження інновацій. Міжнародне співробітництво надає можливості обміну досвідом, що є невід'ємною складовою успішного розвитку страхової компанії. Інформаційне забезпечення є важливим елементом страхової діяльності організації, оскільки страховик повинен розуміти та передбачати потреби своїх потенційних клієнтів і мати можливість ефективно реагувати на них, пропонуючи відповідні страхові послуги.

Для впровадження інновацій в будь-яку галузь виробництва товарів або послуг одну з важливих ролей відіграє сумісність вживаної в різноманітних регіонах світу термінології. Це надає можливість співставлення даних для аналізу рівня інноваційного розвитку в окремих галузях господарювання, визначення найбільш інноваційно розвинених регіонів, оцінки потенціалу імплементації вже існуючого досвіду, та розробки власних інноваційних заходів. Необхідність наявності інтернаціонального понятійного апарату є результатом глобалізаційних процесів, що відбуваються в останній час.

Стабільне зростання частки наукоємного сектору виробництва є характерною рисою інноваційно-орієнтованої економіки.

Метою даної статті є характеристика інноваційного розвитку страхових компаній, для підвищення якості продукту, зростання обсягів виробництва, зміцнення позицій на ринку, а саме конкурентоспроможність.

Страховий ринок України не є поки що серйозним інструментом для акумуляції грошей населення і через свою нерозвиненість не залучає іноземних і вітчизняних стратегічних інвесторів. На сучасному етапі кількість страхових компаній постійно змінюється, що обумовлено як станом ринку, так і змінами в законодавчій базі, що регулює страхові відносини. Можна спостерігати й ситуацію бездіяльності страховиків при наявності їх в єдиному реєстрі⁵.

Як зазначає в своїх наукових трудах Нечипорук Л. В. [4], в 2007 р. законом «Про страхування» у нашій країні було регламентовано близько 60 видів страхування, тоді як Європі їх нараховується близько 500, а у США – близько 3000. Станом на сьогодні, поточна редакція ЗУ «Про страхування»⁶ регламентує 23 види добровільного страхування, та 47 видів примусового страхування, тобто в сумі ті ж самі 60 видів страхування. Тобто, можемо зробити висновок, що за останні 10 років майже нічого не змінилось, та страхування і Україні знаходиться на дуже низькому рівні розвитку. Для залучення інвестицій та стимуляції інноваційних процесів в сфері страхування, постає необхідність перегляду та доповнення переліку страхових послуг регламентованих законодавством.

Виходячи з видів страхових послуг, а саме діяльності організації визначається межі страхову ринку товару. Саме страхові послуги характеризуються за застосуванням, ціною та функціональним призначенням.

У середньостроковій перспективі допуск до участі на ринку страхових послуг будуть мати страхові організації – нерезиденти України. Рішення про характер і умови доступу іноземних страхових компаній на український ринок, прийняті в ході переговорів про приєднання України до Світової організації торгівлі.⁷

Поетапна лібералізація страхового ринку послуг є основним принципом інтеграції України з міжнародними торговельними і фінансовими організаціями, відповідно до розвитку сегментів ринку послуг та їх пріоритетів

⁵Кравченко О.М. Інтеграція в світове інформаційне поле як один з інструментів стимулювання інноваційної діяльності // Інноваційна економіка : Монографія / Відповідальний редактор Ковтуненко К.В., Масленніков Є.І. – Херсон: Грінь Д.С., 2017. – 906 с. – С. 796-810

⁶Закон України «Про страхування» №85/96-ВР, редакція від 27.09.2018. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/85/96-%D0%B2%D1%80>, с.3.

⁷Страховання: теорія та практика: Навчальний посібник / Внукова Н.М., Успенко В.І., Временко Л.В. та ін.; За заг. ред. проф. Внукової Н.М. – Харків: Бурун Книга, 2004. – 376с.

З цією метою, насамперед, необхідно забезпечити:

- формування адекватної міжнародним вимогам нормативної правової бази; приведення положень бухгалтерського обліку і звітності у відповідність із міжнародними стандартами;
- фінансову стійкість компаній, що працюють на національному ринку страхових послуг;
- створення інфраструктури ринку страхових послуг по обслуговуванню страхувальників, застрахованих та інших зацікавлених осіб;
- створення сприятливих макроекономічних умов, що характеризуються невисоким і відносно стабільним рівнем інфляції, зниженням рівня економічної злочинності і т. д.⁸

Отже, підсумовуючи, зазначимо:

1) провідну роль в створенні системи механізмів інноваційної мотивації може відіграти страхування, виходячи з того, що інноваційний розвиток вимагає створення спеціальних умов для бізнес структур, які готові йти на ризик, запроваджуючи новітні технології. Страхування, поряд з фінансовими і грошово-кредитними методами, нормалізує пропорції суспільного відтворення і дозволяє підтримати досягнутий рівень добробуту громадян. Крім того, за своєю здатністю впливати на розвиток економіки страхування не поступається іншим елементам фінансово-кредитної системи. Таким чином, страхування посідає досить специфічне місце в економіці й щільно пов'язане із системою державного регулювання. Оскільки універсальним каталізатором інноваційного розвитку, про що свідчить світовий досвід, є тільки підприємницька сфера, то саме страховий ринок в цілому, а не окрема державна страхова компанія може бути складовою інвестиційно-інноваційних процесів.

2) реалізація інноваційно-інвестиційної моделі розвитку України неможлива без зміцнення страхової системи. До того ж на сучасному етапі в Україні для ефективного впровадження інновацій не достатньо використовувати тільки традиційні джерела фінансування інноваційної діяльності. Інститути страхового ринку можуть сприяти інноваційному розвитку завдяки створенню не тільки механізмів управління ризиками, а й формуванню джерел фінансування інноваційних процесів.

⁸ Нечипорук Л. В. Страховий ринок як складова інвестиційно-інноваційного розвитку економіки // Вплив фінансово-кредитного механізму на розвиток суб'єктів господарювання : Монографія / Відповідальний редактор Глушенко В. В. – Х. : ХНУ імені В. Н. Каразіна., 2007. – 358 с. – Розд. 12.1 – С. 180–190.

3) можливості страхової компанії по участі в інвестиційному процесі визначаються її інвестиційним потенціалом, на який впливають: обсяг страхових премій, що збираються; структура страхового портфеля; збитковість чи прибутковість страхових операцій; умови державного регулювання формування страхових фондів; терміни страхових договорів; обсяг власних коштів. На макрорівні інвестиційна діяльність страховика є необхідною і корисною для національної економіки, формуючи ресурсну базу для інновацій розвитку.

4) виявлення факторів, що впливають на інвестиційний потенціал ринку страхових послуг в цілому, потребує аналізу його конкурентного середовища, комплексного дослідження і прогнозування динаміки розвитку страхової діяльності. Для оцінки стану конкурентного середовища на ринку страхових послуг необхідно провести: а) кількісний аналіз, тобто визначити: товарні границі ринку страхових послуг, інституціональну структуру ринку страхових послуг і склад клієнтів страхових організацій, географічні межі ринку страхових послуг; б) якісний аналіз, що потребує з'ясування ємності страхового ринку і розрахунок показників конкурентного середовища ринку страхових послуг.

5) державне втручання в страховий ринок має трансформуватися в непряме, головною ідеєю якого буде захист споживачів страхової послуги, що передбачає як створення умов для удосконалення конкуренції на страховому ринку, яка забезпечить підвищення якості страхової послуги при скороченні тарифів, так і консолідацію страхового сектору, що поступово вирішить проблему трансформації страхування у псевдострахування, яке не потребує забезпеченості резервами та значним власним капіталом, тому не має нічого спільного з інноваційним розвитком.

Формування в страховика інвестиційного портфеля означає реалізацію інвестиційного потенціалу в конкретні інвестиційні проекти, що являє собою сукупність фінансових інструментів, отриманих страховою компанією в процесі інвестування коштів і призначених для одержання інвестиційного доходу. З урахуванням принципів розміщення страхових фондів та інвестиційної політики організації формується інвестиційний портфель страхової компанії.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Кравченко О.М. Інтеграція в світове інформаційне поле як один з інструментів стимулювання інноваційної діяльності // Інноваційна економіка : Монографія / Відповідальний редактор Ковтуненко К.В., Масленніков Є.І. – Херсон: Грінь Д.С., 2017. – 906 с. – С. 796-810.
2. Закон України «Про страхування» №85/96-ВР, редакція від 27.09.2018. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/85/96-%D0%B2%D1%80>, с.3.
3. Страхування: теорія та практика: Навчальний посібник / Внукова Н.М., Успенко В.І., Временко Л.В. та ін.; За заг. ред. проф. Внукової Н.М. – Харків: Бурун Книга, 2004. – 376с.
4. Нечипорук Л. В. Страхувий ринок як складова інвестиційно-інноваційного розвитку економіки // Вплив фінансово-кредитного механізму на розвиток суб'єктів господарювання : Монографія / Відповідальний редактор Глущенко В. В. – Х. : ХНУ імені В. Н. Каразіна., 2007. – 358 с. – Розд. 12.1 – С. 180–190.

CZĘŚĆ II
ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE
W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Власта ШВАГИРЕВА

Старший викладач

Одеський національний політехнічний університет

Єлизавета САПОЖНІКОВА

Студент

Одеський національний політехнічний університет

КООРДИНАЦІЯ ЯК ФУНКЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

COORDINATION AS A MANAGEMENT FUNCTION OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE

АННОТАЦІЯ

У статті визначено сутність поняття «функція управління», розкрито взаємозв'язки між основними функціями. Визначено роль та місце координаційної функції на промисловому підприємстві за взаємодії всіх складників організації на користь виконання поставлених завдань.

Ключові слова: координація, управління, функція, організація.

SUMMARY

The article defines the essence of the concept of "management function", discloses the relationship between the main functions. The role and place of the coordination function at the industrial enterprise for the interaction of all the components of the organization in favor of the accomplishment of the tasks are determined.

Key words: coordination, management, function, organization.

ВСТУП

Ми живемо у часи змін. Людство здійснило дуже важку історично неминучу і необоротну перебудову, тобто перехід від тоталітаризму до демократизму. Упродовж

всього нашого життя ми потребуємо змін і, як показує світовий досвід, однією з таких важливих змін є досягнення науки менеджменту.

Менеджмент пронизує всі сфери діяльності організації, таким чином він відіграє певну роль в створенні та управлінні підприємством. Проте, менеджмент має чітко встановлені межі діяльності, що становлять його сутність, а також визначені суб'єкти управлінської діяльності – менеджери.

Сьогодні, важливе значення має правильне розуміння та застосування основних функцій керування для того, щоб забезпечити ефективне управління підприємством. Спочатку, для виконання роботи потрібно визначити, що ми хочемо отримати, як потрібно організувати, та як мотивувати та контролювати працівників. Ці види праці називаються функціями управління.

Сам термін «Управління організацією» має на меті безперервний процес впливу суб'єкта управління на об'єкт заради досягнення поставленої мети організації⁹. Управління не рівнозначне всій діяльності організації за для досягнення кінцевої мети, воно лише враховує тільки ті функції та дії, що пов'язані з координацією і взаємодією всередині самої організації.

Не дивлячись на те, що типів і видів організації дуже багато, усім процесам управління в них характерні присутність однорідних видів діяльності. Це і є управлінські функції. Кожна з таких функцій уособлює також процес, так як теж складається із серії взаємозалежних дій. Загальною сумою всіх функцій є процес управління.

Усі види управлінської діяльності поділяються на такі основні функції управління: аналіз, планування і прогнозування, організація і координація, комунікація, мотивація, контроль.

Питання щодо управлінської діяльності та її функцій є актуальними для провідних економістів, вчених та управлінців практиків. Спроби визначення поняття «Менеджмент» починалися ще з А. Файоля і Г. Черча, розробки та опису основних функцій управління (Весніна В., Гравіна В., Дятлова В., Єгорова Д., Б. Мільнера, Г. Мінцберга, Мескона М., Девіда А., Стефана П., Стадник В., Шегди А. та ін.).

Метою статті є аналіз функцій управління промисловим підприємством. Управління являє собою процес, так як праця для досягнення мети за допомогою іншої

⁹Менеджмент: навч. посіб. / [Г. Є. Мошек, М. М. Ковальчук, Ю. В. Поканевич, та ін.]; за заг. редакція Г. Є. Мошека. – К.: Ліра-К, 2015. – 550 с.

– це не разова дія, а серія взаємопов'язаних дій. Кожна з цих дій є процесом і тому, вони дуже важливі для успіху підприємства. Вони називаються управлінськими функціями, які також самі по собі є процесом, оскільки складаються із серії взаємопов'язаних дій.

Щоб досягнути поставлену мету потрібно визначити суть праці та розглянути класифікацію функцій управління на промисловому підприємстві, а також з'ясувати зміст функцій управління: аналізу, планування і прогнозування, організації і координації, комунікації, мотивації, контролю.

Управління розглядають як сукупність функцій, які допомагають досягнути цілей та примножити прибутки організації.

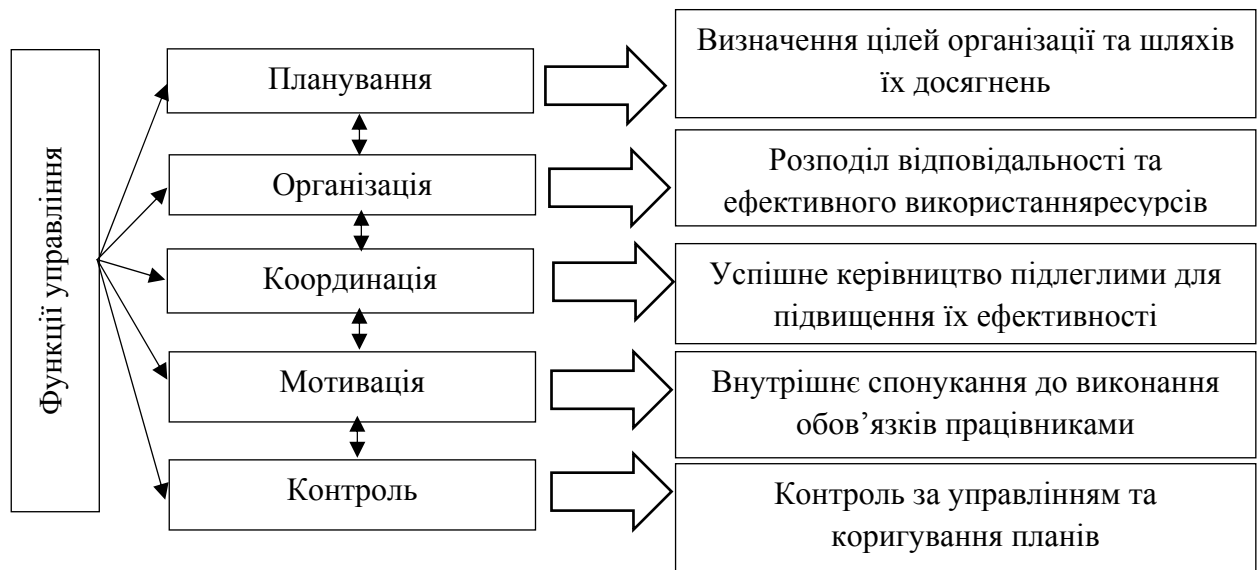
Потреба в управлінні проявляється зі співпраці і розподілом самої праці тоді, коли робота реалізується багатьма особами. В.М. Шепель: «Сутність управління полягає в тому, що воно орієнтоване на забезпечення об'єктивних та суб'єктивних умов у такій пропорції й у такому поєднанні, що дозволяє досягти поставлених цілей. Управління – завжди влада».

Організація – це розподіл завдань, ролей, методів, процесів, інформації й комунікації, відповідальності і повноважень на підприємстві¹⁰. Організаційна діяльність на промисловому підприємстві є головним аспектом в системі управління. Функція організації направлена на втілення певних планів. Організувати – це означає створити структуру. Отож, під організацією розуміється ціленаправлений вплив на групу працівників підприємства для утворення механізму управління та взаєминах у ній.

Функції менеджменту – це відокремлені напрямки управлінської діяльності щодо об'єкту, які зумовлюються кооперацією та поділом виконуваної роботи серед управлінського персоналу за для досягнення поставленої мети. Кожна з цих функцій складається із послідовно-взаємопов'язаних дій для виконання певної ролі в управлінні підприємством. Основні функції управління відносять планування, організація, координацію, мотивацію й контроль (рис. 1).

¹⁰Ковтуненко К.В. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: монографія Вип.2 / за ред. д.е.н. доц.Ковтуненко К.В., д.е.н. доц. Є.І. Масленнікова. – Херсон: Гринь Д.С., 2017 – 906 с.

Рис.1. Основні функції управління*



**Джерело: власна розробка*

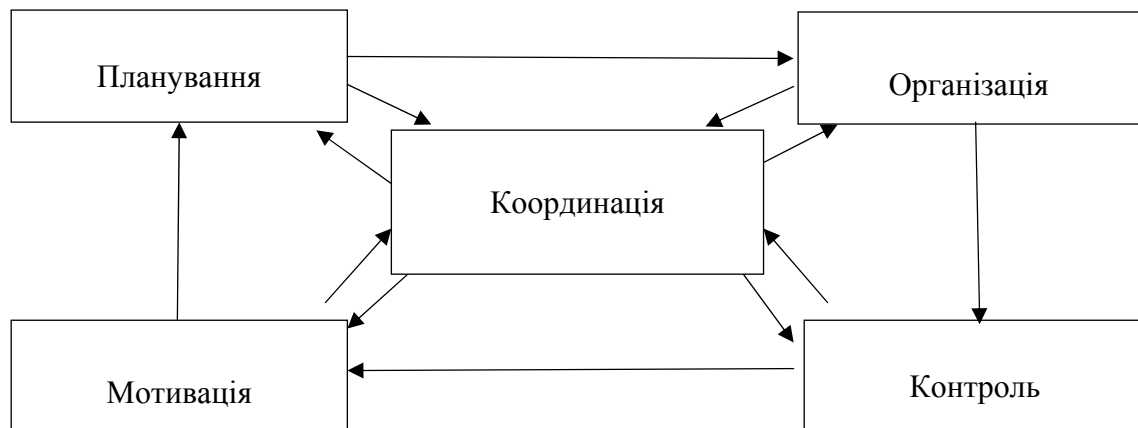
Головним елементом у процесі організації є делегування повноважень, тобто виконання завдання керівниками за допомогою інших працівників. Важливим є правильно організована робота підприємства. За допомогою делегування формуються й розвиваються відносини та зв'язки між керівництвом та підлеглими, які є основою для діяльності підрозділів і забезпечують координування підприємством.

Координація як функція управління на промисловому підприємстві представляє собою процес, який напрямлений на забезпечення гармонійного і пропорційного розвитку з різних сторін (фінансової, виробничої, технічної та інших) об'єкта за оптимальних фінансових, матеріальних витрат і трудових ресурсів (рис.2)¹¹.

В підприємствах, які орієнтовані на довготривале функціонування, координацію розглядають як розширення й доповнення до функції організації.

¹¹Марушак С. М. Оцінка та управління підприємницькими ризиками: навч. посіб. / С. М. Марушак, Г. В. Єфімова, О. В. Пашенко. – Херсон : Олді-плюс, 2014 – 296 с.

Рис.2. Координація як функція менеджменту на промисловому підприємстві*



**Джерело: власна розробка*

Координація тісно взаємодіє між різними частинами організації, що впливає на користь виконання завдань, які стоять перед нею. Вона конкретно визначає, хто, що і коли робить, з ким і як взаємодіє, в якому порядку передає власні результати праці іншим учасникам діяльності і користується їх результатами.

Головними напрямками координації є збалансованість, узгодження, рівновага, керуваність, страхування, резервування.

Координація виконується або за допомогою організаційних структур, або за допомогою створення робочих груп, інформаційних систем, призначення координатора.

При чому коли вона здійснюється за допомогою інформаційних систем, то припускають обмін інформацією як всередині підрозділів, так і між ними за допомогою комп'ютерної мережі. Тобто, така інформаційна система допоможе скласти й поширити електронним способом звіти й інші документи.

Праця двох працівників буде найбільш ефективною тоді, коли кожен з них чітко усвідомлює, що є необхідність об'єднання зусиль для взаємодії їх ролей, так як вони взаємозв'язані. Це положення вірне як для урядової установи, так і для комерційного

підприємства. За допомогою організаційної функції управління створюється і підтримується система ролей¹².

Координація може відбуватися у різних формах, які мають назву механізми функції. Одним з таких механізмів є створення і повідомлення цілей як організації в цілому, так і кожному з робітників та підрозділів згідно із цими загальними цілями. У цьому принципі кожна з даних функцій управління відіграє свою певну роль у координації підприємства.

Г. Мінцберг у своїх працях виділив п'ять основних координаційних механізмів і розкрив способи, які допомагають організації координувати діяльність. Це прямий контроль, стандартизація випуску, стандартизація навичок і знань, взаємне узгодження, стандартизація робочих місць. Взаємне узгодження сприяє координації праці із-за наявності неформальних комунікацій.

Координація забезпечує взаємозв'язок між системою в цілому і зовнішнім середовищем, а також узгодження у часі й просторі дій органів управління. Функція координації відіграє велику роль в управлінні виробництвом підприємства. Так як саме завдяки їй створюється гармонія взаємозв'язків між підрозділами та забезпечується динаміка системи виробництва.

Отже, головними функціями управління є: планування, організація і координація, мотивація і контроль. Функція координація є функціонально необхідною для процесу управління підприємством. На практиці функції управління тісно пов'язані одна з одною, так як їх взаємодія забезпечує успішне функціонування підприємства у ринкових умовах, незважаючи на зовнішні чи внутрішні чинники впливу

Взаємовідносини між працівниками на промисловому підприємстві завжди потребують організації та координації свої дій. Організація має місце завжди на підприємстві. Правильно розподілена праця з управління формально зафіксується та оформлюється у вигляді організаційної структури. Координація забезпечує взаємодію всіх частин організації для виконання поставлених перед нею завдань. З точки зору, координації як функції менеджменту – процес, що забезпечує пропорційний та гармонійний розвиток різних сторін об'єкта за матеріальними, фінансовими та трудовими ресурсами. Вона здійснюється за рахунок організаційних структур та створення робочих груп, або за допомогою інформаційних систем чи призначення координатора.

¹²Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / Ю. І. Палеха. – К. : Ліра-К. – 2015. – 346 с.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Менеджмент: навч. посіб. / [Г. Є. Мошек, М. М. Ковальчук, Ю. В. Поканевич, та ін.]; за заг. редакція Г. Є. Мошека. – К.: Ліра-К, 2015. – 550 с.
2. Ковтуненко К.В. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: монографія Вип.2 / за ред. д.е.н. доц.Ковтуненко К.В., д.е.н. доц. Є.І. Масленнікова. – Херсон: Грінь Д.С., 2017 – 906 с.
3. Марущак С. М. Оцінка та управління підприємницькими ризиками: навч. посіб. / С. М. Марущак, Г. В. Єфімова, О.В. Пашенко. – Херсон : Олді-плюс, 2014 – 296 с.
4. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / Ю. І. Палеха. – К. : Ліра-К. – 2015. – 346 с.

Ольга БЕСПАЛА

Асистент

Одеський національний політехнічний університет

Юлія БІЛОУС

Студент

Одеський національний політехнічний університет

АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬО-ЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

ACTUALITY OF IMPLEMENTATION OF STRATEGIC MANAGEMENT FOR EXTERNAL-ECONOMIC ACTIVITY OF THE ENTERPRISE

РЕЗЮМЕ

Сьогодні розвиток підприємств у всьому світі відбувається під впливом процесів глобалізації та міжнародного поділу праці, вони, в свою чергу, як поділяють, такі об'єднують економічну діяльність різних суб'єктів господарювання. Проблема розвитку та актуальність впровадження стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємствах постає на передній план.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, стратегічне управління, стратегія зовнішньоекономічної діяльності, стратегічний менеджмент.

SUMMARY

Development of enterprises around the world is influenced by the processes of globalization and the international division of labor, they, in turn, share and combine the economic activities of various economic entities. The development problem and the relevance of the implementation of strategic management of foreign economic activities at enterprises is at the forefront.

Key words: foreign economic activity, strategic management, foreign economic activity strategy, strategic management.

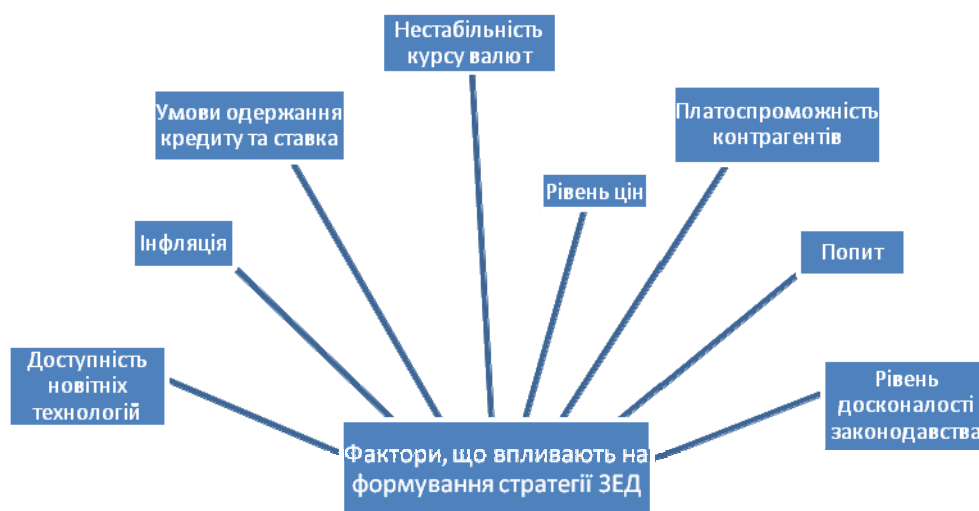
ВСТУП

Характерною рисою функціонування сучасного світового господарства є інтенсивний розвиток міжнародних економічних відносин, однією із форм яких є зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) підприємства. Ведення ЗЕД підприємствами передбачає її чітку організацію, одним із основних елементів якої є визначення стратегії ЗЕД, оскільки від правильності її постановки безпосередньо залежить ефективність виходу підприємства на зовнішній ринок, що і зумовлює актуальність обраної теми дослідження.

Сучасне мінливе зовнішнє середовище змушує підприємства постійно пристосовуватися до нових умов функціонування. Надзвичайно сильно піддаються такому впливу організації, які займаються зовнішньоекономічною діяльністю.

Питання стратегічного управління досліджували багато вчених: Д. Аакер, І. Ансофф, П. Друкер, М. Портер, Грангер, Ірвін, Д. Шендел і С. Хаттен, Д. Хіггенс, Д. Пірс, Р. Робінсон.

Відповідно до поставленої мети повинні бути сформовані основні задачі стратегічного управління ЗЕД підприємства за різними напрямками його розвитку¹³. До факторів, що безпосередньо впливають на формування стратегії ЗЕД можна віднести ті, що зображені на Рисунку 1.1.



¹³Тези Організаційно-

управління калітернативизабезпечення стратегічного розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства Д.В. Зінченко

Рисунок 1.1 – Фактори, які впливають на формування стратегії ЗЕД

Джерело: на основі даних¹⁴

Безсумнівно, існує багато перешкод на шляху розробки та реалізації стратегій в зовнішньоекономічній діяльності, до основні зображено на рисунку 1.1.

Стратегічне управління ЗЕД – це процес розробки стратегії і управління підприємством для успішної його роботи на зовнішньому ринку.

Розробка стратегії розвитку підприємства з урахуванням впливу зовнішніх факторів та міжнародного середовища є основою його успішного функціонування в майбутньому.

Прийняття до нових умов діяльності неможливо в межах застарілих організаційних рішень, без визначення напрямів необхідних перетворень організаційних форм і систем та без впровадження інноваційних організаційних заходів. Необхідно враховувати, що організаційні перетворення не повинні перешкоджати стратегічному розвитку підприємства, а навпаки забезпечувати стабільність діяльності в нових умовах.

Базовими стратегіями при виході на зовнішній ринок, на нашу думку, є стратегії пов'язані з часткою ринку, яку підприємство бажає займати на іноземному ринку, визначення кола цільових споживачів та стратегії пов'язані з розробкою заходів за кожною складовою комплексу маркетингу задля досягнення поставлених цілей¹⁵.

Для реального досягнення цілей стратегічного управління ЗЕД підприємства, в процесі формування ефективної системи стратегічного управління, необхідно враховувати, що реалізація поставлених задач по всіх напрямках повинна здійснюватись в їхньому взаємозв'язку й взаємозалежності¹⁶.

Враховуючи різноманітність факторів, що впливають на стратегію ЗЕД, її не можна розглядати відокремлено: вона нерозривно пов'язана з ресурсною, товарною, конкурентною та всіма іншими стратегіями підприємства.

¹⁴Стаття Особливості стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в умовах глобалізації Пітель Н.Я.

¹⁵Стаття Особливості розробки стратегії та організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства в сучасних глобалізаційних умовах господарювання Баула О.В., к.е.н., доцент, Сачук А.В.

¹⁶Стратегія підприємства: Підручник /М.Г. Саєнко– Тернопіль: Економічна думка, 2006. – 390 с.

Нині основною функціональною формою ЗЕД українських підприємств є міжнародна торгівля, що реалізується у вигляді експорту й імпорту товарів і послуг. Формуванням стратегії підприємства-суб'єкта ЗЕД є процес розробки зовнішньоекономічних стратегій різних рівнів.

Наявність стратегічного управління при здійсненні ЗЕД на підприємстві передбачає:

- забезпечення готовності підприємства до використання можливостей на перспективу;
- мінімізацію ризиків та негативного впливу невизначеного середовища на діяльність підприємства;
- адаптацію до змін та умов зовнішнього оточення підприємства;
- стимулювання управлінців щодо реального впровадження ухвалених управлінських рішень на довгострокову перспективу;
- здійснення внутрішнього контролю щодо ЗЕД на підприємстві.

Формування стратегії ЗЕД, складається з восьми етапів, які наведено на рисунку 1.2.

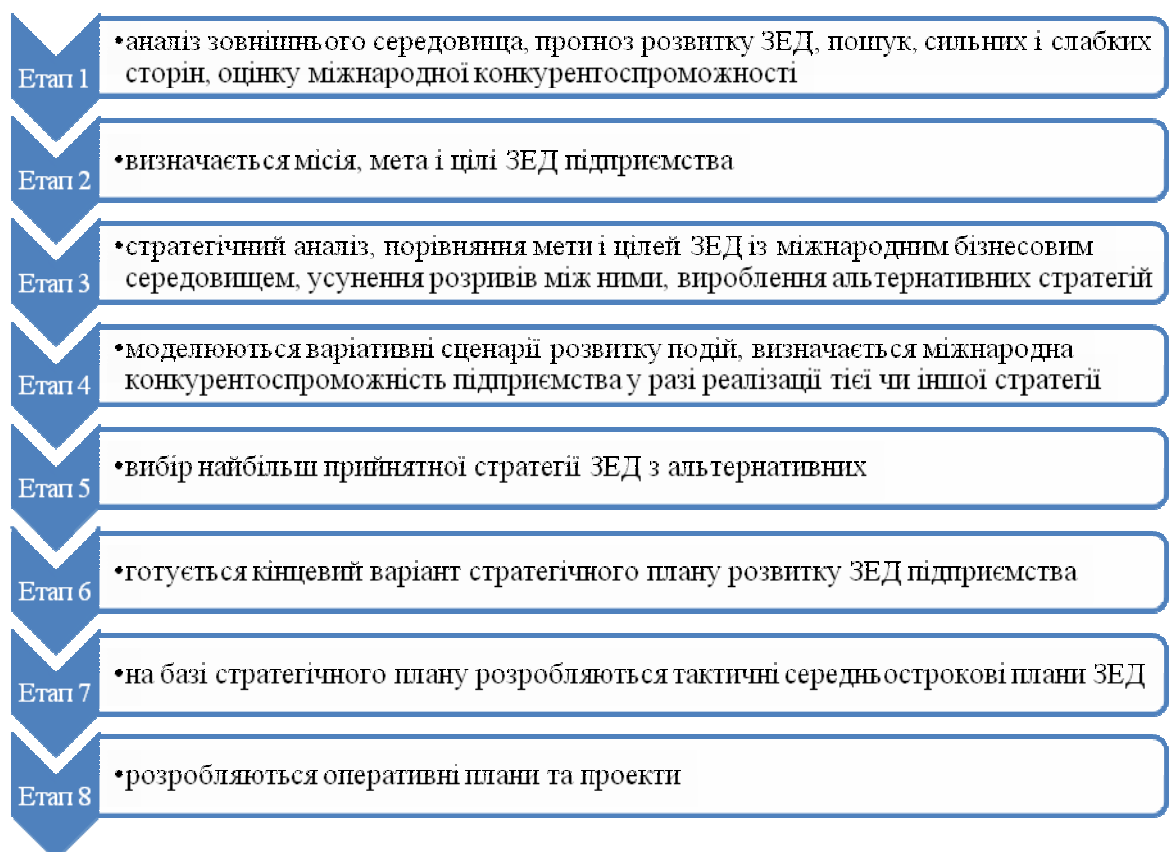


Рисунок 1.2 – Етапи формування стратегії ЗЕД

Джерело: на основі даних¹⁷

Практично всі підприємства України, в більшій чи меншій мірі, використовують зовнішньоекономічну діяльність: реалізують свою продукцію на зовнішніх ринках збуту, імпортують товари та послуги, які необхідні під час виробництва власної продукції. Головне завдання українського підприємства сьогодні – визначити нові напрямки, форми, засоби та етапи реалізації зовнішньоекономічної стратегії. Реорганізація внутрішнього потенціалу має бути здійснена з урахуванням внутрішніх можливостей і зовнішніх факторів для того, щоб, використавши існуючі та розкривши потенційні конкурентні переваги власного виробництва, сприяти реалізації національних економічних інтересів на зовнішніх ринках¹⁸.

За відсутності стратегічного управління при здійсненні ЗЕД на підприємстві можливе виникнення деяких проблем, зокрема:

- нерозуміння стратегічних завдань та цілей щодо здійснення ЗЕД на підприємстві;
- втрата правильної виробничо-господарської орієнтації підприємства внаслідок слідування короткостроковим інтересам;
- неможливість визначення запитів, інтересів та потреб цільової аудиторії на міжнародному ринку;
- послаблення або втрата стабільних конкурентних позицій підприємства на міжнародному ринку.

При здійсненні стратегічного управління ЗЕД на підприємстві також необхідно враховувати деякі особливості.

Стратегічне управління ЗЕД:

- є складовою частиною системи управління конкретного підприємства, яке може здійснювати як позитивний, так і негативний вплив на неї.

¹⁷Стаття Особливості стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в умовах глобалізації Питель Н.Я.

¹⁸Стаття Стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства А.О. Касич, І.В. Браїлян

– головним чином базується на функціональному підході, яке характеризується виконанням на кожному етапі різних управлінських функцій: стратегічного аналізу, стратегічного планування, стратегічного контролю.

– потребує послідовності етапів розробки стратегії ЗЕД підприємства.

– передбачає обґрунтування та впровадження стратегічних змін, спрямованих на перемогу в конкурентній боротьбі і забезпечення стійкого становлення підприємства - суб'єкта ЗЕД з урахуванням змін у його зовнішньому оточенні, з визначенням стратегічних ресурсів та внутрішніх можливостей підприємства¹⁹.

Стратегія відіграє важливу роль в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, дає змогу зосередитись на головних проблемах і відкинути другорядні; визначити й скоординувати дії з реалізації місії й основних цілей фірми, шляхи її перетворення в новий стан, способи використання необхідних для цього ресурсів. Вона повинна забезпечити фірмі конкурентні переваги різних сферах. За допомогою стратегії відбувається створення стратегічного потенціалу у вигляді сукупності матеріальних умов виробничої діяльності й професійних і творчих навичок персоналу²⁰.

Таким чином, у сучасних умовах глобалізації економічних відносин перед вітчизняними підприємствами постало питання інтеграції в міжнародний економічний простір. Для досягнення даної мети необхідна, насамперед, ефективна стратегія ведення ЗЕД, яка повинна розроблятися лише у комплексі із загальним стратегічним планом функціонування підприємства. Лише розробка конкретного плану заходів дозволить вітчизняним підприємствам визначитися з основними видами дій щодо виходу на зовнішні ринки та закріпити свої позиції як конкурентоспроможних господарюючих суб'єктів.

Таким чином, використання стратегії як інструмента управління в діяльності підприємства-суб'єкта ЗЕД в умовах посткризового розвитку є необхідною умовою й засобом не тільки виживання, але й забезпечення процвітання, і його успіх, досягається за рахунок вдумливого, творчого використання управлінських прийомів.

¹⁹Стаття Сутність стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства Пергат Л.І.

²⁰Стаття Роль стратегічного планування в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємств Карпенко М.О. Карпик Ю.С.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Тези Організаційно-управлінські альтернативи забезпечення стратегічного розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства Д.В. Зінченко
2. Стаття Особливості стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в умовах глобалізації Пітель Н.Я.
3. Стаття Особливості розробки стратегії та організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства в сучасних глобалізаційних умовах господарювання Баула О.В., к.е.н., доцент, Сачук А.В.
4. Стратегія підприємства: Підручник /М.Г. Саєнко– Тернопіль: Економічна думка, 2006. – 390 с.
5. Стаття Стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства А.О. Касич, І.В. Брайлян
6. Стаття Сутність стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства Пергат Л.І.
7. Стаття Роль стратегічного планування в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємств Карпенко М.О. Карпик Ю.С.

Alexander KOVALENKO
Doctor, Professor
Odessa National Polytechnic University

Adelina KYPYBIDA
Student
Odessa National Polytechnic University

DEFINITION OF INDICATORS OF EXPORT ACTIVITY EFFICIENCY OF MANUFACTURING ENTERPRISES

SUMMARY

In the article the theoretical approaches to determination of indicators of export activity efficiency of manufacturing enterprises were considered. The role and main characteristics of indicators of efficiency of export were investigated. It was emphasized that in the scientific literature there are no common approaches to determining the effectiveness of exports. The sequence of determination of efficiency of export activity was proposed.

Keywords: indicators of export efficiency, manufacturing enterprise, currency export efficiency, economic efficiency of export; export effect.

INTRODUCTION

Today, Ukrainian manufacturing enterprises face many challenges to ensure reliable profits and sustainable development. In particular, each company seeks to increase output, improve product quality, reduce fixed and variable costs, expand the market, capturing a niche not only in the domestic but also in the global market.

Thus, in order to expand the sales market abroad or to make a decision about the export activity of an enterprise, it is necessary to evaluate the efficiency of export activity.

During planning to enter foreign markets, the assessment of the efficiency of export activity characterizes the level of expediency of the company's exit on specific markets for the sale of their goods. At the stage of existed export activity of enterprise, indicators of its efficiency provide an opportunity to assess the negative and positive trends that will help in making managerial decisions on problem solving or about refusing to export.

Scientists who studied the issue of determining of indicators of export activity efficiency of manufacturing enterprises: V. Mochernyi, F.F. Butynets, I.V. Zhyhlei, V.M. Parkhomenko, A.M. Vichevich, O.V. Maksymets, N.I. Fedoronko, O.P. Hrebelnyk.

The purpose of this article is to study theoretical information and determine indicators of export activity efficiency of manufacturing enterprises.

The methodological and information bases of the article are works of domestic and foreign scientists, scientific articles of periodicals. Following methods of work are used for the article: analysis, synthesis, comparison, generalization.

Exports is the removal of manufactured national goods or services at customs borders for sale to foreign buyers. The purpose of export activity is to generate profit. Therefore, for the enterprise and the country as a whole, an analysis of the efficiency of export activity is necessary.

Under the concept of the efficiency of export activities lies in the profitability of exports of goods, that is, the predominance of income over costs in the implementation of foreign economic operations²¹.

At increasing the efficiency of the export activity directly affects the economic activity of the enterprise. Therefore, it is first of all worth conducting economic analysis of manufacturing enterprise, the main tasks of which are:

- assessment of the level and quality of the implementation of the terms of contracts and commitments to foreign partners (buyers);
- characteristic of growth rates and development of export activity;
- estimation of turnover of capital of manufacturing enterprise, expenses for export of goods, efficiency of export activity;
- assessment of the economic activity of the enterprise by describing its financial condition;
- estimation of financial results from export activity²².

²¹Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 1. / Редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видавничий центр «Академія», 2000. – 864 с.

²²Бутинець Ф.Ф. Облік і аналіз зовнішньоекономічної діяльності / Ф.Ф. Бутинець, І.В. Жиглей, В.М. Пархоменко ; за ред. Ф.Ф. Бутиця ; 2-е вид., доп. і перероб. – Житомир : Рута, 2001. – 544 с.

Economic analysis is an important step because it has a direct impact on making managerial decisions on improving the efficiency of the export activity of a manufacturing enterprise.

After the analysis of economic activity, it is expedient to analyze and evaluate the efficiency of the export activity of a manufacturing enterprise.

The sources of information for the analysis of the efficiency of the export activity of a manufacturing enterprise can be the data of accounting, reports on foreign economic activity, planning and regulatory documents, etc.

The analysis of the efficiency of exports is carried out by means of various methodological ways indicated in Table. 1

Table 1 - Methodical ways of analysis of the efficiency of export activity

The name of methodical way	Logical	Statistical	Mathematical
Methodical way	Detailing, comparing, eliminating, generalizing.	Compilation, grouping of digital material, averages, indices, rows of dynamics.	Mathematical modeling, integral method.

Modern science does not have one clear position regarding the indicators of the efficiency of export activity of manufacturing enterprises, therefore it is expedient to allocate the basic approaches of individual scientists.

A.M. Vichevich and O.V. Maksymets categorise determination of the efficiency of export activity by following indicators:

- currency export efficiency (expresses the purchasing power of the currency and rate);
- economic efficiency of export;
- export effect (characterizes the result of the activity of a production enterprise);
- average duration of the export turnover;

– coefficient of return of funds from export operations ²³.

Currency export efficiency is calculated by the formula:

$$CE_e = \sum_{i=1}^n CP * V + \sum_{i=1}^n E * V,$$

where CE_e – currency export efficiency;

CP – currency price of the exported goods;;

V – the volume of export of goods;

E – expenses for the production and sale of the unit of the goods.

The currency efficiency indicator can not be evidence of the efficiency of exports by itself. It is worth comparing currency efficiency with the exchange rate, if it (the indicator of currency efficiency) is bigger than the value of the reverse rate (dollar / euro divided into hryvnia), then exports are considered effective.

There are 3 indicators for determining economic efficiency:

– $E_{ef.s.1}$ – shows the amount of income (in hryvnias) from the export of goods, which accounted for each hryvnia spent by the company. A valid value is bigger than 1.

– $E_{ef.s.2}$ – characterizes the profitability of sales of goods in the domestic market.

Exports of goods is profitable only on condition of $E_{ef.s.1} > E_{ef.s.2}$.

– $E_{ef.s.3}$ – characterizes the level of efficiency of the use of assets.

$E_{ef.s.1}$ is calculated by the formula:

$$E_{ef.s.1} = NP_e / TC_e,$$

where NP_e – the amount of net proceeds in foreign currency for the goods sold for export (translated into hryvnia equivalent at the official exchange rate on the day of enrolment on the current account);

TC_e – the sum of total export costs.

$E_{ef.s.2}$ is calculated by the formula:

²³Вічевич А.М. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності / А.М. Вічевич, О.В. Максимець. – Львів : Афіна, 2004. – 140 с.

$$E_{ef.e.2} = EV/PV,$$

where EV – export value in domestic prices;

PV – production cost of export goods.

$E_{ef.e.3}$ is calculated by the formula:

$$E_{ef.e.3} = (NP_e - TC_e)/NP_e * 100 \% * NP_e/A,$$

where NP_e – the amount of net proceeds in foreign currency for the goods sold for export (translated into hryvnia equivalent at the official exchange rate on the day of enrolment on the current account);

TC_e – the sum of total export costs;

A – assets of the enterprise.

In the analysis of $E_{ef.e.3}$ it should be borne in mind that the first part of the formula shows the percentage of export earnings that is the profit from exports, and the second part - how many times during the period turned on the advanced to export capital²⁴. Consequently, the larger are these two parts of the formula, the better is the export of the goods.

The effect of exports is calculated by the formula:

$$E_e = \sum_{i=1}^m (CP * CC - TC_e) * Q_e,$$

де CP – currency price of the exported goods;

CC – a currency coefficient, is used to the transfer of hryvnia to foreign currency and vice versa;

TC_e – the sum of total export costs;

Q_e – quantity of goods in the export equivalent.

²⁴ Федоронько Н.І. Аналіз ефективності експортних та імпортних операцій. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. №10. С. – 120 – 124.

O. Hrebelsnik categorizing the indicators of export efficiency into two groups: absolute, which determine the magnitude of the economic effect of export activity and relative indicators that express the appropriateness of the participation of the production enterprise in export activities.

He refers to the first group of absolute indicators:

- absolute value, measured as the difference between the obtained result and the expenses on it;
- the comparative value of efficiency, measured by the ratio of the result to the costs of export contracts.

The second group of indicators include:

- indicators of local efficiency – calculated by using the existing domestic prices;
- indicators of general economic efficiency – calculated on the basis of the estimated prices.

Thus, O. M. Grebelsnik says that the basis of the calculation of the efficiency of export activity of enterprises is the export income from the implementation of foreign economic activity.

Export income is defined as the currency earnings, which goes to the business account of the enterprise. Typically, currency income should be reflected in the hryvnia equivalent, because it allows comparing the revenues from product sales in the domestic and foreign markets ²⁵.

The absolute effect of export activity is calculated by the formula:

$$E_{abs} = CE_e - C_e$$

where E_{abs} – the absolute effect of export activity;

CE_e – currency export earnings;

C_e – export costs.

Export costs usually include:

- cost of goods;
- transport costs;

²⁵Гребельник О.П. Основи зовнішньоекономічної діяльності: [підручник] / О.П. Гребельник ; 3-тє вид., перероб. та доп. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 432 с.

- overload costs;
- costs of storage of goods;
- insurance costs;
- customs payments.

Currency export earnings are calculated by the formula:

$$CE_g = V * P,$$

де V – the volume of export of the goods;

P – the export price per unit of the goods.

The first cost of a product is the cost of a manufacturing enterprise for the production of products for sale on the foreign market.

Transport costs for transporting products outside Ukraine are calculated according to the formula:

$$C_{tr} = Q_c * D_{tr} * R_{tr} * C_s,$$

where C_{tr} – transport costs;

Q_c – the quantity of cargo (its mass);

D_{tr} – the radius of transport (distance);

R_{tr} – the rate of transporting;

C_s – coefficient of surcharge for vehicle and conditions of carriage.

Overload costs are calculated by the formula:

$$C_{oi} = Q_c * R_{oi} * C_s,$$

where C_{oi} – overload costs (loading and / or unloading);

Q_c – the quantity of cargo (its mass);

R_{oi} – the rate of overload (loading and / or unloading);

C_s – coefficient of surcharge for vehicle and overload conditions.

An export activity is considered effective when $CE_g > C_g$. That is, the profit from exports should exceed the cost.

This study synthesized different approaches to the definition of indicators of the efficiency of export activities of manufacturing enterprises.

In the scientific economic literature, there is no single approach to the definition of indicators of the efficiency of export activity of enterprises. This fact does not contribute to the formation of operational information support for making managerial decisions in the system of export activity.

However, it should be noted that the definition of the efficiency of export activities should be carried out in the following order:

- calculation of the break-even price of the export product;
- calculation of acceptable expenses for export of goods;
- calculation of currency efficiency of export activity;
- calculation of economic efficiency of export activity;
- calculation of the export effect.

These indicators of efficiency of export activity of a manufacturing enterprise allow to establish parameters of its development, to reveal regularities between different objects of economic activity and to define reserves of increase of productivity of export.

LIST OF USED SOURCES

1. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 1. / Редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видавничий центр «Академія», 2000. – 864 с.
2. Бутинець Ф.Ф. Облік і аналіз зовнішньоекономічної діяльності / Ф.Ф. Бутинець, І.В. Жиглей, В.М. Пархоменко ; за ред. Ф.Ф. Бутинця ; 2-е вид., доп. і перероб. – Житомир : Рута, 2001. – 544 с.
3. Вічевич А.М. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності / А.М. Вічевич, О.В. Максимець. – Львів : Афіна, 2004. – 140 с.
4. Федоронько Н.І. Аналіз ефективності експортних та імпортних операцій. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. №10. С. – 120 – 124.
5. Гребельник О.П. Основи зовнішньоекономічної діяльності: [підручник] / О.П. Гребельник ; 3-тє вид., перероб. та доп. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 432 с.

Тетяна АВЕРІХІНА

Кандидат економічних наук, доцент
Одеський національний політехнічний університет

Анна НОСАЧ

Студент
Одеський національний політехнічний університет

Ірина ІЗБАШ

Студент
Одеський національний політехнічний університет

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В УМОВАХ ЗЕД

DIRECTIONS OF IMPROVING THE EFFICIENCY OF THE USE OF PERSONNEL POTENTIAL IN THE CONDITIONS OF INTERNATIONAL MANAGEMENT

АННОТАЦІЯ

Актуальність даної теми обумовлена тим, що для підвищення ефективності використання кадрового потенціалу підприємств потрібно розглядати не тільки взаємозв'язок кількісних та якісних характеристик кадрів підприємства, але перед усім їхні потенційні можливості забезпечувати досягнення завдань стратегічного розвитку зовнішньо-економічної діяльності. Виявлено, що основним елементом кадрового потенціалу підприємства у сфері зовнішньо-економічної діяльності є його оцінка.

Ключові слова: потенціал, кадри, кадровий потенціал, підприємства, зовнішньоекономічна діяльність.

SUMMARY

The urgency of this topic is due to the fact that in order to increase the efficiency of the use of human resources, the enterprise needs to consider not only the interrelation of quantitative and qualitative characteristics of the personnel of the enterprise, but above all their potential capabilities to ensure the achievement of the tasks of strategic development of foreign economic activity. It was revealed that the main element of the personnel potential of the enterprise in the field of foreign economic activity is its assessment.

Key words: potential, personnel, personnel potential, enterprises, international management

ВСТУП

Вітчизняні підприємства мають величезний потенціал щодо виходу на зовнішній ринок. Їх успіх у сфері зовнішньоекономічної діяльності пов'язаний не тільки з випуском конкурентоспроможної продукції, технічним оснащенням підприємства та наявністю на ньому сучасних технологій, а й з кадровим потенціалом, рівнем підготовки та здібностей керівників і фахівців, зайнятих у зовнішньоекономічній діяльності (ЗЕД). У зв'язку з цим актуальності набуває питання дослідження підвищення ефективності використання кадрового потенціалу підприємств у сфері зовнішньоекономічної діяльності²⁶.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченню теорії та практики з дослідження проблем щодо формування, використання та підвищення кадрового потенціалу підприємств присвячені наукові роботи і дослідження О. Амосова, В. Андрійчука, І. Баланюка, Д. Богині, О. Бугуцького, В. Галушки, А. Гальчинського, С. Гудзинського, Й. Завадського, В. Захарченка, В. Зіновчука, О. Крисального, І. Лукінова, П. Макаренка, М. Маліка, Л. Мармуль, Є. Маслової, В. Месель-Веселяка, М. Сахацького, П. Саблука, І. Топіхи, Д. Харківського, І. Червена та інших. Але їх дослідження не в повному обсязі можуть претендувати на вирішення кадрових проблем, наприклад, ті, що стосуються підвищення ефективності використання кадрового потенціалу підприємств у сфері ЗЕД.

Головною метою формування кадрового потенціалу – це звести до мінімуму резерв потенційних можливостей, який обумовлений розбіжностями якостей, що потенційно сформувалися у процесі навчання здібностей до праці, та особистих якостей із можливістю їх використання при виконанні конкретних видів робіт, потенційній та фактичній зайнятості у кількісному та якісному відношенні.

У загальному визначенні під кадровим потенціалом розуміється міра здібностей і можливостей працівників матеріалізувати свої знання і уміння з метою забезпечення життєздатності і розвитку підприємства. Він формується інтеграцією та динамікою певних моментів і сторін життєдіяльності людини та визначається як уміння і

²⁶ Сталий розвиток — XXI століття: управління, технології, моделі. Дискусії 2017: колективна монографія / Аверіхіна Т.В., Адамець Т.П., Андерсон Н.В. [та ін.]; НТУУ — Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського; Інститут телекомунікацій та глобального інформаційного простору НАН України; Вища економіко-гуманітарна школа / за наук. ред. проф. Хлобистова С.В. — Київ, 2017. — 546 с.

навички працівників, які можуть бути використані для підвищення ефективності господарювання підприємства в різних сферах і сприяють досягненню бажаних цілей – отримання економічного прибутку чи досягнення соціального ефекту²⁷.

Кадровий потенціал підприємств, зокрема в сфері ЗЕД, характеризується такими кількісними та якісними показниками, а саме²⁸:

– кількісні показники: чисельність працівників; професійно-кваліфікаційний склад кадрів; статевий склад; середній вік працівників; стаж роботи на підприємстві в цілому і на певній посаді; укомплектованість підприємства кадрами (рівень заміщення посад) тощо;

– якісні показники: індивідуально-кваліфікаційний потенціал кожного працівника (професійні характеристики); індивідуальні професійні характеристики (професійний досвід, соціально-психологічні особистості, конкурентоспроможність працівника); соціально-психологічні й організаційні параметри групової динаміки: груповазгуртованість, соціально-психологічний клімат, організаційна культура та цінності підприємства тощо.

В прешучергу під час розробки заходів щодо підвищення ефективності використання кадрового потенціалу у сфері ЗЕД потрібно розглядати не тільки взаємозв'язок кількісних та якісних характеристик кадрів підприємства, але передусім, їхні потенційні можливості забезпечувати досягнення завдань стратегічного розвитку зовнішньоекономічної діяльності²⁹.

Важливою складовою цього забезпечення є правильно підібрані кадри, компетентність кадрів, організаційна культура, можливості для прояву ініціативи, матеріальне і нематеріальне стимулювання персоналу. Поряд з цим компетентність виступає основою підвищення ефективності використання кадрового потенціалу

²⁷Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: монографія Вип.2 / за ред. д.е.н. доц. Ковтуненко К.В., д.е.н. доц. Є.І. Масленнікова. - Херсон: Грінь Д.С., 2017 – 906 с. Розділ 47. Інноваційний підхід в управлінні екологічною конкурентоспроможністю товаровиробників. – с. 811-834.

²⁸Чернишова Л.І. Забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємства / Чернишова Л.І., Тропанець М.В., Гайтанжий В.В. // IV Міжнародна інтернет конференція "Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту" (Одеський національний політехнічний університет. — Оdesa, 21—22 травня 2015). — Одеса: ОНПУ, 2015. — С. 205—208.

²⁹Савченко А.Ю. Оцінка кадрового потенціалу в мінливих умовах зовнішнього середовища [Електронний ресурс] / А.Ю. Савченко. — Режим доступу: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/>

підприємств у сфері ЗЕД та взаємопов'язана із загальним рівнем освіти співробітника, знаннями у сфері зовнішньоекономічної діяльності, фінансів, менеджменту, маркетингу, психології – це все, щонеобхідно для ефективної роботи на зовнішньому ринку.

На нашу думку, для визначення напрямів підвищення ефективності використання кадрового потенціалу підприємств у сфері ЗЕД є його оцінка, основне завдання якої полягає у:

- надання інформації, необхідної для прийняття рішень у галузі управління персоналом як для менеджерів з персоналу, так і для вищого керівництва у сфері ЗЕД;
- забезпечення менеджерів методами чисельного виміру вартості людських ресурсів, необхідних для прийняття конкретних рішень у сфері ЗЕД.

Дослідження свідчать, що для оцінки кадрового потенціалу підприємств у сфері ЗЕД варто також використовувати такі основні компоненти кадрового потенціалу, як: здоров'я, освіта, досвід, стаж роботи, професіоналізм, трудова дисципліна, творчий потенціал, прагнення до праці, задоволеність роботою, конфліктність та продуктивність праці. Стан і розвиток кожного із перелічених компонентів залежить від вчасного та повноцінного фінансування та уваги до нього з боку відповідних служб системи управління трудовим потенціалом підприємств у сфері ЗЕД.

Таким чином, оцінка кадрового потенціалу для підприємств у сфері ЗЕД має на меті визначення завдань щодо управління кадровим потенціалом; покращення продуктивності праці робітників; розробку кадрового резерву для просування по кар'єрній сходах; визначення кандидатів на необхідні посади в організації, а також потребу в навчанні та підвищенні кваліфікації працівників тощо.

Основними засобами підвищення ефективності використання кадрового потенціалу підприємств у сфері ЗЕД, на нашу думку, є:

- засоби, спрямовані на підвищення ефективної кадрової роботи як у сфері ЗЕД, так і підприємства в цілому;
- засоби, спрямовані на покращення показників продуктивності та ефективності праці у сфері ЗЕД,
- формування взаємозв'язку між показниками ефективності праці на рівні окремого працівника та загалом по підприємству з матеріальними та соціальними засобами стимулювання праці;
- застосування ефективної системи матеріального стимулювання;

- соціальний розвиток трудового потенціалу;
- підвищення якості трудових ресурсів шляхом навчання та підвищення кваліфікації наявного персоналу в усіх сферах господарської діяльності підприємства, зокрема і у сфері ЗЕД;
- покращення показників організаційної та управлінської діяльності підприємств у сфері ЗЕД

З вище наведеного можемо зробити висновок, що кадровий потенціал підприємств у сфері ЗЕД є важливою складовою потенціалу підприємства в цілому. Запропоновані напрями його підвищення ефективності використання призведуть до зростання продуктивності праці, обсягу виробленої (реалізованої) продукції та інших економічних показників, які в результаті вплинуть на підвищення конкурентоспроможності підприємств як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Сталий розвиток — XXI століття: управління, технології, моделі. Дискусії 2017: колективна монографія / Аверіхіна Т.В., Адамець Т.П., Андерсон Н.В. [та ін.]; НТУУ —Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського; Інститут телекомунікацій та глобального інформаційного простору НАН України; Вища економіко-гуманітарна школа / за наук. ред. проф. Хлобистова Є.В. — Київ, 2017. — 546 с.
2. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: монографія Вип.2 / за ред. д.е.н. доц. Ковтуненко К.В., д.е.н. доц. Є.І. Масленнікова. - Херсон: Грінь Д.С., 2017 – 906 с. Розділ 47. Інноваційний підхід в управлінні екологічною конкурентоспроможністю товаровиробників. – с. 811-834.
3. Чернишова Л.І. Забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємства / Чернишова Л.І., Тропанець М.В., Гайтанжий В.В. // IV Міжнародна інтернет конференція "Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту" (Одеський національний політехнічний університет. — Одеса, 21—22 травня 2015). — Одеса: ОНПУ, 2015. — С. 205— 208.
4. Савченко А.Ю. Оцінка кадрового потенціалу в мінливих умовах зовнішнього середовища [Електронний ресурс] / А.Ю. Савченко. — Режим доступу: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/>

Ксенія Ковтуненко

Доктор економічних наук, професор
Одеський національний політехнічний університет

Анатолій БУНДЮК

Кандидат технічних наук, професор
Одеський національний політехнічний університет

Руслан БУНДЮК

Кандидат економічних наук, директор
Крюїнгова компанія «MSC Crewing Services LLC»

**АНАЛІЗ І ОЦІНКА РИЗИКІВ КРЮЇНГОВОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА
ANALYSIS AND RISK ASSESSMENT OF CREWING BUSINESS**

АННОТАЦІЯ

Обґрунтовано концепцію та розроблено модель аналітичної підсистеми ризик-менеджменту крьюїнгового підприємства, що забезпечує необхідною інформацією безпечне функціонування його діяльності. Розроблено схему розвитку ризикового події, запропонована параметрична модель ризикових процесів. Розглядається підхід до побудови бізнес-процесу підсистеми ризик-менеджменту в умовах впливу на неї зовнішніх і внутрішніх ризиків. Ризики призводять до відхилення результуючих показників діяльності крьюїнгового підприємства від їх нормативних значень. При цьому економічна безпека крьюїнгового підприємства, безумовно, може знизитися до критичного рівня.

Ключові слова: ризик-менеджмент, фактори ризику, аналітична підсистема, бізнес-процес, модель підсистеми, економічна безпека, підсумкові показники.

SUMMARY

The concept is substantiated and a model of the analytical subsystem of the risk management of a crewing enterprise is developed, providing the necessary information for the safe operation of its activities. A scheme for the development of a risk event has been developed, a parametric model of risk processes has been proposed. An approach to building a business process of a risk management subsystem in the context of exposure to external and internal risks is considered. Risk lead to deviate in the resulting performance of the crewing

company from the normative values. At the same time, the economic security of the crewing enterprise, of course, can be reduced to a critical level.

Keywords: risk management, risk factors, analytical subsystem, business process, subsystem model, economic security, resulting indicators.

ВСТУП

Крюїнгове підприємництво базується на мережі крюїнгових підприємств (КП), які тісно пов'язані з зовнішнім середовищем. Впливати на це середовище КП не можуть. Але фактори впливу зовнішнього середовища необхідно відслідковувати та вчасно реагувати на всі його несприятливі зміни та пов'язані з ними можливі збитки. Зміни факторів впливу зовнішнього середовища піддає КП більш високому ризику ніж зміни факторів внутрішнього впливу. Все це обумовлює необхідність формування структурного підрозділу КП, метою якого має бути виявлення факторів ризику, аналіз ризикових операцій та ймовірних збитків. Це змушує крюїнгові підприємства утворювати аналітичну групу та шукати ефективні способи визначення джерел ризику.

Теоретичні засади аналізу та управління ризиками розглядалися в роботах як вітчизняних, так і закордонних вчених: В.В. Вітлінського [1], В.М. Гранатунова [2; 3], В.М. Гончарова, Ж.Б. Рахметуліної [4] та інших. Міжнародні підходи формування систем РМ висвітлені у роботах В.Г. Щербак, О.В. Щербак [5] і Є. Панченко [6].

Забезпечення фінансової безпеки підприємств у контексті управління ризиками наведені у працях О.Ю. Амосова [7], М. Бердар, Е.Н. Лавренчук, Ж.А. Мингалевої [9], Н.В. Дубовик [10]. Аналіз та управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності розглянуто в [11]. В монографії [12] автор пропонує комплексну систему управління персоналом крюїнгового підприємства в умовах впливу реальних факторів.

Метою статті є обґрунтування і розробка концепції та моделі аналітичної підсистеми (АП) ризик-менеджменту (РМ), яка гарантує формування достовірної інформації для використання її у системі забезпечення економічної безпеки КП. Для досягнення цієї мети у статті поставлені та вирішені такі завдання: розробка схеми розвитку ризикової події, параметричної моделі ризикових процесів, розробка моделі аналітичної підсистеми ризик-менеджменту для отримання необхідної інформації.

В умовах глобалізації економіки судноплавна галузь стала однією з перших, яка утворила та ефективно використовує міжнародний ринок праці моряків. Україна стала учасником міжнародного ринку праці моряків у зв'язку з можливістю поставляти

кваліфікованих морських спеціалістів для міжнародних судноплавних компаній. Таку роботу взяли на себе крьюінгові підприємства, діяльність яких є одним із напрямів зовнішньоекономічної підприємницької діяльності [13].

КП займається діяльністю за двома напрямками. Перший напрям – це управління персоналом КП, а другий – це набір моряків для формування екіпажів на морські судна різних судноплавних компаній. Основна роль КП – це забезпечення посередницьких послуг між [моряком](#) і [судновласником](#), який сплачує ці послуги. КП перевіряє моряка на професійну здатність, його документи на легітимність і несе матеріальну відповідальність перед судновласником.

В Україні крьюінг є відносно новим напрямом у сучасному бізнесі, так як почав розвиватися з початку 90-х років ХХ віку. За цей період крьюінг-бізнес в Україні охопив біля ста тисяч моряків, працевлаштуванням яких займаються сотні КП. Сьогодні це приватні крьюінгові фірми-посередники чи крьюінгові представництва крупних судноплавних компаній, таких як АРМ-Maersk, Mediterranean Shipping Co (MSC), СМА СGM Group та ін. В умовах ринкової економіки українські КП відчувають суттєві коливання факторів впливу внутрішнього і зовнішнього середовищ. Внаслідок таких коливань КП стикаються з різними видами ризиків такими, як маркетингові ризики, що пов'язані з пошуком кандидатів на вакантні морські посади; транспортні ризики, пов'язані з доставкою екіпажів на судна; внутрішні ризики, пов'язані з формуванням екіпажів; банківські та фінансові ризики, які є наслідком нестабільності національної валюти та ринку фінансових послуг тощо [14]. В таких умовах настає проблема побудови аналітичної підсистеми РМ, яка може забезпечити економічну безпеку КП.

Структура АП має стати частиною комплексної системи РМ крьюінгового підприємства, а її функції утворюють один з основних бізнес-процесів КП. Як інші бізнес-процеси АП відчуває як внутрішні, так і зовнішні впливи. Найбільш суттєвими вважаються впливи, що знижують ефективність діяльності КП. З цього випливає необхідність подальшого дослідження бізнес-процесу аналітичної підсистеми РМ крьюінгового підприємства.

Першим кроком на шляху формування підсистеми АП є класифікація ризиків [15] крьюінгової діяльності (рис.1).

До факторів внутрішнього впливу слід віднести: стан бази даних резерву моряків; рівень професійної підготовки співробітників КП; гігієнічні умови роботи в КП

за Ф. Герцбергом; реальний кластер і кар'єрний ріст персоналу; наявність системи стимулювання та соціально-правового захисту співробітників.



Рис. 1 – Класифікаційна структура ризиків КП

Керівництво КП може впливати на рівень активності внутрішніх факторів впливу. Така можливість дозволяє керівництву забезпечити ефективну роботу співробітників при формуванні конкурентоспроможних екіпажів для судноплавних компаній.

До факторів зовнішнього впливу слід віднести: стан ринку праці моряків; рівень підготовки моряків в навчальних закладах України; наявність конкуруючих КП; стан судноплавних компаній на ринку праці моряків України; економічний стан України; політичний клімат в Україні; надійність зарубіжних контрагентів; надійність валюти та валютних операцій з контрагентами.

Керівництво КП не може впливати на зовнішні фактори впливу, тому слід будувати стратегію діяльності з урахуванням можливих змін зовнішнього середовища.

Для цього слід сформувати аналітичну групу менеджерів для моніторингу таких факторів.

Ризик вимірюється частотою та ймовірністю виникнення того чи іншого рівня втрат. Важливою складовою частиною аналітичної підсистеми КП є утворення спеціальної програми контролю і виявлення нових ризиків.

До основних методів виявлення ризику в альтернативах прийнятих рішень використовуються такі методи:

- вивчення документів;
- опитувальні листи;
- співбесіди з ключовим персоналом;
- складання та аналіз діаграми організаційної структури підприємства;
- інспекційні відвідування підрозділів підприємства (в тому числі фізичні огляди);
- консультації експертів, фахівців, а також спеціалізованих консалтингових і аудиторських фірм.

Кожен з розглянутих методів виявлення ризику надає необхідну інформацію, яку в подальшому при її належному структуруванні та аналізі можна використовувати для своєчасної оцінки ризику.

Здійснюючи діяльність з виявлення ризику, необхідно пам'ятати, що ця робота допомагає ідентифікувати ризики в кожній з наявних альтернатив тільки на конкретний момент часу, і отримана інформація вже в найближчому майбутньому буде застосовна не в повному обсязі, оскільки ситуація безперервно змінюється, постійно виникають і зникають ті або інші види ризиків. Проте, на підприємстві доцільно створювати бази статистичних даних, що фіксують можливі варіанти прийняття рішень і ризику, а також здійснювати безперервне документування джерел виникнення ризиків і факторів, що впливають на їх виникнення і розвиток. Аналіз ризику розглядається як початковий етап, що має за мету отримання необхідної інформації про структуру, властивості об'єкту та наявних ризиків. Для цього рекомендується наступна модель аналітичної підсистеми ризик-менеджменту КП.

Модель аналітичної підсистеми аналізу та оцінка ризиків представлена схемою на рис. 2. В основі оцінки ризиків лежить знаходження залежності між розмірами втрат і ймовірністю їх виникнення. Оцінка ризику є кількісним описом виявлених ризиків, в результаті чого визначаються такі характеристики, як ймовірність і розмір можливих

збитків. При проведенні оцінки ризику необхідно сформувавши перелік сценаріїв розвитку несприятливих ситуацій і побудувати функції розподілу ймовірності настання збитку в залежності від його розміру.

Щоб оцінити ймовірність тих чи інших втрат, обумовлених розвитком подій по непередбаченому варіанту, слід, перш за все, знати всі види ризиків і породжуваних ними втрат, пов'язаних з крюїнговим підприємництвом, і вміти заздалегідь обчислити їх або виміряти як ймовірні прогнозовані величини.

Випадковий розвиток подій, що робить вплив на хід і результати крюїнгового підприємництва, здатним приводити не тільки до втрат у вигляді підвищених витрат ресурсів і зниження кінцевого результату. Він може викликати збільшення витрат одного виду ресурсів і зниження витрат іншого виду, тобто поряд з підвищеними витратами одних ресурсів може спостерігатися економія інших.

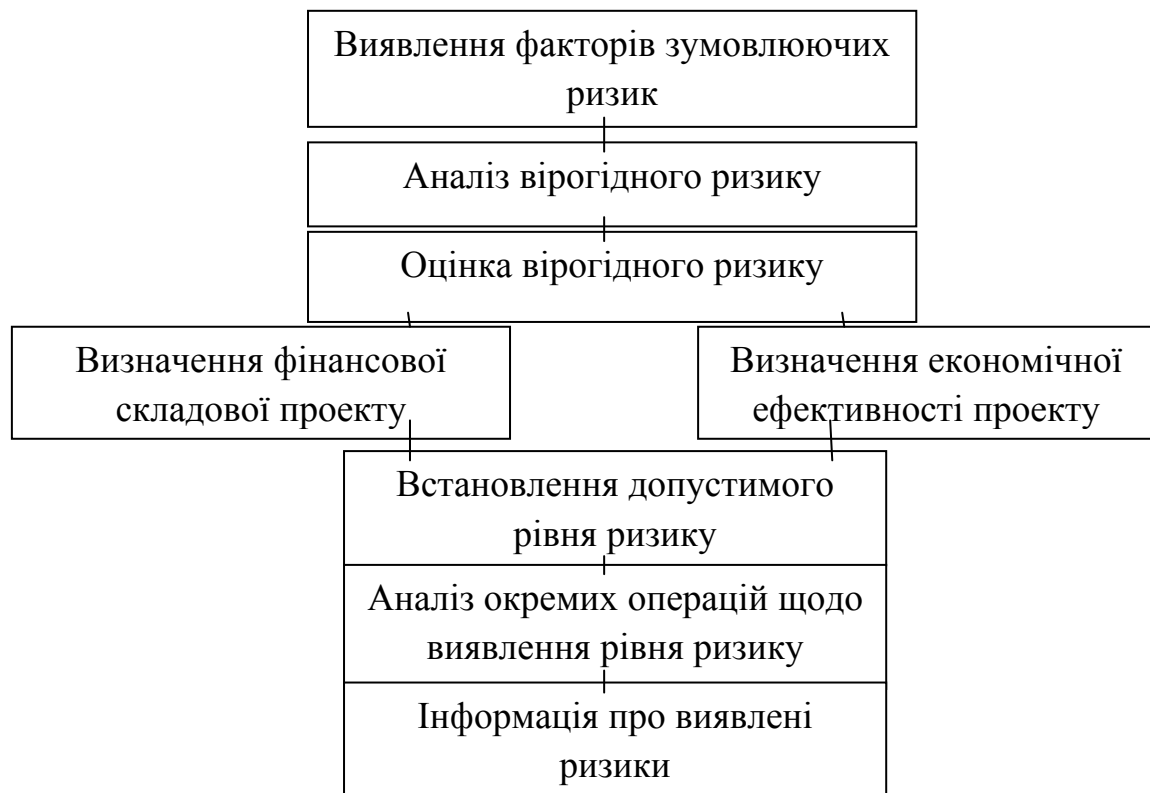


Рис. 2 – Схема моделі аналізу та оцінки ймовірного ризику

З усього набору виявлених ризиків головним є визначення ступеня важливості ризиків для КП і порядку впливу на них. Критерієм може бути порівняння наслідків з прибутком, доходом і активами КП.

Об'єкт управління відчуває різні впливи, які можна розділити на зовнішні, внутрішні і управлінські. Зовнішні та внутрішні впливи можуть бути ризиковими.

Зовнішні та внутрішні впливи, які призводять до небажаних змін стану об'єкта, називають збурюючими впливами.

Управлінські впливи спрямовані на збереження стану об'єкта або зміну його стану відповідно до поставленої мети. Можливі зв'язки між вхідними впливами на об'єкт і результатами таких впливів на його виході показані на узагальненій параметричній схемі (рис. 3).

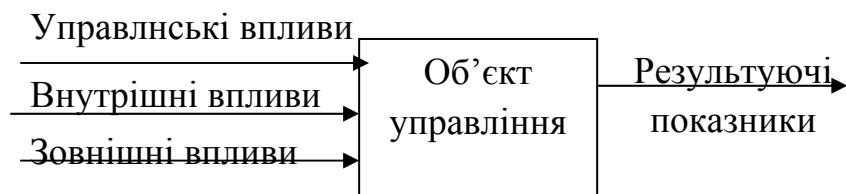


Рис. 3 – Узагальнена параметрична схема об'єкту

Для оцінки ризиків найбільш широко застосовується статистичний метод, коли при проведенні кількісного аналізу ризику КП оперує значним обсягом аналітико-статистичної інформації за елементами аналізованої системи за кілька періодів часу (місяців, кварталів, років).

Метод ґрунтується на елементах теорії ймовірності розподілу випадкових величин. Це означає, що, маючи достатню кількість інформації про настання певних ризикових подій в минулих періодах, можна оцінити ймовірність (ступінь ризику) їх появи в майбутньому. При використанні цього методу ступінь ризику виражається через величину середньоквадратичного відхилення від очікуваних величин. Ступінь ризику являє собою ймовірність реалізації ризику, а також розмір можливого збитку від нього.

Для розрахунку ступеня певного виду ризику необхідно виявити закон його розподілу, тобто володіти інформацією про те:

- при наявності яких умов він може бути реалізований;
- як його реалізація позначиться на діяльності КП.

Головні інструменти статистичного методу відомі із загальної теорії статистики: математичне сподівання, дисперсія і стандартне (середньоквадратичне) відхилення, варіації (коефіцієнт варіації).

Головна мета ризик-менеджера після виявлення ризику - забезпечити умови, при яких навіть найгірший варіант розвитку подій передбачав би лише незначне (допустиме) зменшення рівня запланованого результату при гарантованому збереженні життєздатності підприємства.

Висновки

Пропонується формування бізнес-процесу аналізу і оцінки ризиків крюїнгового підприємства, який є основою відповідної аналітичної підсистеми. Представлена модель аналітичної підсистеми дозволяє отримати повну і достовірну інформацію щодо ймовірних факторів ризику. На основі даної інформації стає можливим провести аналіз ризикових процесів, вибрати необхідні інструменти та сформувати керуючі впливи для захисту економічної безпеки і стабілізації діяльності крюїнгового підприємства при наявності як внутрішніх, так і зовнішніх впливах і загрозах.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Вітлінський В.В. Ризикологія в економіці та підприємстві: Монографія / В.В. Вітлінський, Г.І. Великоіваненко. – К.: КНЕУ, 2004. – 480 с.
2. Гранатуров В.М. Экономический риск. Сущность, методы измерения, пути снижения: Монография / В.М. Гранатуров. – М.: ДиС, 2002. – 112 с.
3. Гранатуров В.М. Управление предпринимательскими рисками: вопросы теории и практики: Монография / В.М. Гранатуров, И.В. Литовченко. – Одесса: Эвен, 2005. – 204 с.
4. Гончаров В.М. Розробка ефективних механізмів управління ризиками в підприємницькій діяльності / В.М. Гончаров, Ж.Б. Рахметуліна // Актуальні проблеми економіки, 2014. – № 5. – С. 76-81.
5. Щербак В.Г. Формування інтегрованої системи ризик-менеджменту транснаціональними корпораціями / В.Г. Щербак, О.В. Щербак // Формування ринкових відносин в Україні, 2013. – № 7-8. – С. 3-6.
6. Панченко Є. Нова міжнародна поведінкова парадигма та її залучення для підвищення ефективності ризик-менеджменту в Україні / Є. Панченко // Економіка України, 2010. – № 7. – С. 22-36.

7. Амосов О.Ю. Формування системи оцінки фінансової безпеки підприємства / О.Ю. Амосов // Економіка та управління, 2012. – № 1. – С. 8-13.
8. Бердар М. Забезпечення фінансової безпеки суб'єктів господарювання / М. Бердар // Вісник Київського національного університету, 2011. – № 124. – С. 73-76.
9. Лавренчук Е.Н. Риск-менеджмент и экономическая безопасность предприятия / Е.Н. Лавренчук, Ж.А. Мингалева // Российское предпринимательство, – 2010. – № 4(2). – С. 45-48.
10. Дубовик Н.В. Особенности обеспечения экономической безопасности предприятий морского транспорта / Н.В. Дубовик // Развитие методов управления та господарювання на транспорті, 2009. – № 32. – С. 21-40.
11. Ковтуненко К.В. Менеджмент зовнішньоекономічної та інноваційної діяльності (для менеджерів) / К.В. Ковтуненко, О.М. Коваленко. А.М. Бундюк та ін.// – Київ, «Центр учбової літератури», 2018. – 505 с.
12. Бундюк Р.А. Управление персоналом круизного предприятия судоходной компании: теория и практика: Монография / Р.А. Бундюк // – Одесса, «Феникс», 2011. – 222 с.
13. Бундюк А.Н. Менеджмент круизной деятельности: Учебное пособ. / А.Н. Бундюк // – Одесса, MSC-CS, 2018. – 212 с.
14. Жихарева В.В. Система ризик-менеджменту виробничого підприємства / А.М. Бундюк, В.В. Жихарева // Развитие методов управления та господарювання на транспорті: Зб. наук. праць. – Одеса: ОНМУ, 2018. №1(62). – С.8–20.
15. Бундюк А.Н. Управление рисками внешнеэкономической деятельности: Учебное пособ. / А.Н. Бундюк // – Одесса, MSC-CS, 2018. – 254 с.

BIBLIOGRAFY

1. Vitlinskiy V.V. Rizikologiya in ekonomitsi that pidpriemnitstvi: Monograph_ / V.V. Vitlinsky, G.I. Velikoivanenko. - K .: KNEU, 2004. - 480 p.
2. Granaturov V.M. Economic risk. Essence, measurement methods, ways to reduce: Monograph / V.M. Granaturov. - M .: Dis, 2002. - 112 p.
3. Granaturov V.M. Management of business risks: theory and practice: Monograph / V.M. Granaturov, I.V. Litovchenko. - Odessa: Even, 2005. - 204 p.

4. Goncharov V.M. Rozrovka effective mekhanizm_v managing rizikami in pidpriemnitskiy diyalnosti / V.M. Goncharov, ZH.B. Rakhmetulina // Actual problems of economics, 2014. - № 5. - p. 76-81.
5. Shcherbak V.G. Formuvania intebrovo i system and risk management transnational corporations / VG Scherbak, O.V. Shcherbak // Formula rinkovi v_dnosin in Ukraine, 2013. - № 7-8. - p. 3-6.
6. Panchenko Є. A new international behavioral paradigm that was received for the improvement of risk management in Ukraine / Є. Panchenko // Economics of Ukraine, 2010. - № 7. - p. 22-36.
7. Amosov O.Yu. Formuvannya sistemy otsinki finansovo bezpek p_dpriemstva / O.Yu. Amosov // Economics and Management, 2012. - № 1. - p. 8-13.
8. Berdar M. Zabezpechennya finansovo bezpeku sub'ektiv gospodaryuvannya / M. Berdar // News of Kyiv National University, 2011. - № 124. - p. 73-76.
9. Lavrenchuk E.N. Risk management and economic security of an enterprise / E.N. Lavrenchuk, J.A. Mingaleva // Russian Entrepreneurship, - 2010. - № 4 (2). - p. 45-48.
10. Dubovik N.V. Features of ensuring the economic security of enterprises of maritime transport / N.V. Dubovik // The method of managing that government on transport, 2009. - No. 32. - p. 21-40.
11. Kovtunenکو K.V. Management zovnishnyoekonomikno i that innovatsiyno i diyalnosti (for managers) / K.V. Kovtunenکو, OM Kovalenko. A.M. Bundyuk and other // - Kiev, "Center for Uchebovoy literaturi", 2018. - 505 p.
12. Bundyuk R.A. Personnel management of a crewing company of a shipping company: theory and practice: Monograph / R.A. Bundyuk // - Odessa, "Phoenix", 2011. - 222 p.
13. Bundyuk A.N. Crewing-management: Textbook. / A.N. Bundyuk // - Odessa, MSC-CS, 2018. - 212 p.
14. Zhikharova V.V. System of rizik-management of the victorious company / A.M. Bundyuk, V.V. Zhikhareva // Marketing method of management and the government on transport: Zb. sciences. prat - Odes: ONMU, 2018. №1 (62). - P.8-20.
15. Bundyuk A.N. Risk-management of foreign economic activity: Textbook. / A.N. Bundyuk // - Odessa, MSC-CS, 2018. - 254 p.

III
CONTROLLING JAKO METODA
STRATEGICZNEGO ZARZĄDZANIA
PRZEDSIĘBIORSTWEM

Ольга КОЛОМІНА

Кандидат економічних наук, старший викладач
Одеський національний політехнічний університет

Анна АРКУШЕНКО

Студент
Одеський національний політехнічний університет

ЕТАПИ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНТРОЛІНГУ НА ВИРОБНИЧОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

STAGES OF IMPLEMENTATION OF CONTROLLING AT A PRODUCTION ENTERPRISE

АННОТАЦІЯ

Актуальність даної теми зумовлена тим, що через велику конкуренцію на досить нестабільному ринку, більшості підприємств не достатньо підготовлені до такої ситуації та втрачають свої конкурентні позиції на регіональних та міжнародних ринках. За допомогою впровадження контролінгу на виробничому підприємстві можна зміцнити його позиції на ринкові та отримати в результаті більш ефективну систему управління на підприємстві.

Ключові слова: контролінг, виробниче підприємство, етапи впровадження контролінгу.

SUMMARY

The urgency of this topic is due to the fact that due to the high competition in a rather unstable market, most enterprises are not sufficiently prepared for such a situation and lose their competitive positions in the regional and international markets. By introducing control over a production facility, you can strengthen its position on the market and obtain as a result a more efficient management system at the enterprise.

Key words: controlling, production enterprise, stages of implementation of controlling.

ВСТУП

Контролінг являється надзвичайно важливою частиною успішного функціонування підприємства. Контролінг являється великим набором інструментів та методик, які впливають на різні сфери діяльності підприємства. Контролінг відповідає за вдосконалення роботи підприємства. Пізнання інструментів контролінгу допомагає керівництву успішно управляти підприємством, роблячи його більш конкурентоздібним. В цій статті ми розглянемо основні етапи впровадження системи контролінгу на виробничому підприємстві.

Запорукою успіху введення контролінгу на виробничому підприємстві та отримання максимального результату є знання керівництвом підприємства основних аспектів його введення.

Метою даної статті є окреслення головних етапів впровадження контролінгу на виробничому підприємстві.

Найбільш ефективним методом впровадження контролінгу на підприємство – поетапне впровадження контролінгу. З використанням цього методу можна більш чітко визначити задачі для контролінгу, та більш якісно підібрати метод за допомогою якого можна найбільш ефективно вирішити ці задачі.

Умовно можна виділити 5 етапів впровадження контролінгу на підприємство:

1. Етап прийняття рішення;
2. Підготовка та формування системи контролінгу;
3. «Вживання» контролінгу в поточну діяльність підприємства;
4. Стійке функціонування;
5. Розвиток системи контролінгу³⁰.

Тепер розглянемо кожний етап окремо:

1. Перший етап дуже важливий, так як за допомогою визначення цілей, ми визначаємо результат впровадження контролінгу. Процес впровадження починається з прийняття рішення про розробку системи контролінгу на підприємстві.

³⁰1. Давидович І. Є. Контролінг: Навчальний посібник. - К.: Центр учбової літератури, 2008. - 552 с.

Сприятливим моментом для початку побудови системи контролінгу є поява перших як внутрішніх, так і зовнішніх слабких сигналів (індикаторів) про можливі ризики для успішного функціонування підприємства. Також необхідно при виборі часу впровадження методів контролінгу звернути увагу на такі фактори, як: наявність у підприємства достатньої кількості фінансових і людських ресурсів, психологічний клімат у колективі. Бо саме ці фактори важливі, бо вони допомагають легше почати розробку та впровадження системи **контролінгу**.

Найчастіше для підприємства визначаються наступні цілі:

- скорочення часу, необхідного керівництву для прийняття обґрунтованих тактичних і стратегічних рішень та прийняття більш якісних рішень;
- налагодити зв'язки між підрозділами та спростити взаємодію між ними;
- зниження рівня транзакційних витрат;
- скорочення товарно-матеріальних запасів на підприємстві;
- підвищення конкурентоспроможності підприємства в цілому.

В залежності від вибраних цілей, визначається набір інструментів, які необхідні для досягнення цих цілей.

2. Другий етап характеризується підготовкою та формуванням системи контролінгу.

Після прийняття рішення про розробку системи контролінгу та визначення виконавців, починається етап формування інструментальної бази контролінгу. Ця фаза не означає початок впровадження контролінгу, скоріше це є початковим етапом створення служби контролінгу.

Створення служби контролінгу не рівнозначне поняття створенню системи контролінгу на підприємстві в цілому. Служба контролінгу несе відповідальність за впровадження системи контролінгу на підприємстві.

Для ефективної роботи спершу необхідно розробити та адаптувати інструменти контролінгу саме до умов конкретного підприємства. В першу чергу мова йде про розробку таких інструментів:

- системи планування і бюджетування на підприємстві (мається на увазі як стратегічне, так і оперативне планування);
- методики розрахунку маржинального прибутку по підприємству в цілому, окремим підрозділам, продуктам, клієнтам і ринкам;
- методів розрахунку витрат за видами, місцями виникнення та продуктам;

- системи звітності, орієнтованої на конкретних користувачів всередині підприємства;

- методики розрахунку ефективності інвестицій і поточної діяльності підприємства;

- методики аналізу відхилень планових і фактичних показників і т.п.

3. «Вживання» контролінгу в поточну діяльність підприємства. Після того, як були розроблені інструменти контролінгу, необхідно потурбуватися про коректне вживання їх в діяльності підприємства.

Дуже важливо контролерам продемонструвати необхідність та дієвість розроблених інструментів та наполягти на практичному їх використанні.

Основними ознаками «вживання» контролінгу в поточну діяльність підприємства є:

- чіткий і ясний мову представлення результатів діяльності аналізованих об'єктів;

- переконлива для менеджерів підприємства інтерпретація результатів діяльності їх підрозділів;

- поява у контролерів певної незалежності та елементів наполегливості в аргументації;

- прояв з боку «клієнтів» (менеджерів) дружелюбного і довірливого ставлення до контролерів;

- готовність до співпраці і комунікацій.

Цей етап впровадження є достатньо тривалим. Тривалість даного етапу напряму залежить від ступі розуміння його важливості управлінням компанії. Також ця система допоможе відтворити «відкриту» систему управління.

4. Стійке функціонування

Наступ цієї фази характеризується наступними ознаками:

- задоволення менеджерів результатами діяльності контролерів помітно зростає;

- з'являється взаємна довіра, зростає обсяг спільних робіт і комунікацій;

- стає помітним поліпшення результатів роботи підрозділів, які користуються послугами контролерів;

- керівництво підрозділів підприємства в своїй оперативній діяльності не може більше обходитися без контролерів;

- служба контролінгу отримує більш високий ієрархічний рівень в організаційній структурі підприємства, і розширюється спектр вирішуваних завдань;

- контролери стають визнаними партнерами менеджерів;
- всюди на підприємстві говорять про хорошу і корисній роботі підрозділу контролінгу³¹.

Якщо ці ознаки почали проявлятися в діяльності підприємства, це означає, що сталося зміцнення позицій системи контролінгу: організаційно і інструментально створена служба контролінгу, а система контролінгу отримала визнання і поширення в підрозділах підприємства.

5. Розвиток системи контролінгу

Після того, як система контролінгу на підприємстві отримала особливе признание, можна говорити про подальшу перспективу її розвитку. Керівництво підприємства може частково змінювати функції, задачі та інструменти контролінгу опираючись на зміни в внутрішньому та зовнішньому середовищі.

ВИСНОВКИ

Можна визначити що треба прикласти деякі зусилля для впровадження системи контролінгу на підприємство. Це достатньо трудомістка робота, але якщо все виконати правильно, то приложені зусилля обов'язково проявлять результат, який позитивно відзначиться на роботі і функціонуванні підприємства. Дуже важливо правильно обрати час для впровадження контролінгу на підприємство та групу, яка буде це здійснювати.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Давидович І. Є. Контролінг: Навчальний посібник. - К.: Центр учбової літератури, 2008. - 552 с.
2. Пушкар М.С., Пушкар Р.М. Контролінг - інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: Монографія. - Тернопіль: Карт-бланш, 2004. - 370 с.
3. Троян О.В. Оцінка ефективності контролінгу на промислових підприємствах / О.В. Троян // Інвестиції: практика та досвід. - 2008. - №14. - С. 28-30

³¹Троян О.В. Оцінка ефективності контролінгу на промислових підприємствах / О.В. Троян // Інвестиції: практика та досвід. - 2008. - №14. - С. 28-30

Андрій Москалюк

Кандидат технічних наук, доцент
Одеський національний політехнічний університет

Тат'яна БУКОРОС

Студент
Одеський національний політехнічний університет

МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ЗАТРАТАМИ В СИСТЕМІ КОНТРОЛІНГУ НА ВИРОБНИЧОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

METHODS OF CURRENCY MANAGEMENT IN THE CONTROL SYSTEM FOR THE MANUFACTURING ENTERPRISE

АННОТАЦІЯ

Актуальність даної теми пов'язана з тим, що з переходом країни на ринкові відносини велике значення здобули економічна та юридична відповідальність господарських суб'єктів. На даний момент на ринку дуже велика конкуренція, а щоб виходити на високий рівень прибутку, вести успішну діяльність та мати хороший результат виробничому підприємству необхідно слідкувати за його функціонуванням. Воно повинно бути ефективним, забезпечувати стабільний зріст показників. Цей фактор потребує економічно грамотного управління діяльність підприємства.

Ключові слова: контролінг, виробниче підприємство, затрати, методи управління затратами.

SUMMARY

The urgency of this topic is connected with the fact that with the transition of the country to market relations the economic and legal responsibility of economic entities has become very important. At the moment, the market is very competitive, but in order to proceed to a high level of profit, to succeed and to have a good result, the production company must monitor its functioning. It should be effective, to ensure a stable growth of indicators. This factor requires economically competent management of the enterprise.

Key words: controlling, production enterprise, costs, cost management methods.

ВСТУП

У міру просування нашої країни в процесах світової глобалізації підвищується самостійність багатьох підприємств. Це нашою нагромаджує на необхідність ефективно господарювати, щоб за таких умов підвищувати свою конкурентоспроможність задля виживання у конкурентній боротьбі.

Важлива частка у процесі керування організацією відводиться методам управління затратами та правильного їх розподілення. Кваліфікований менеджер повинен добре володіти сучасними методами управління затратами в системі контролінгу для того щоб знати якому з них краще надавати перевагу, а який менш усього підходить для сфери діяльності конкретного підприємства.

Постійна підтримка конкурентоспроможності продукції, що випускається та одночасно фінансової стійкості виробничого підприємства постає основою управління затратами.

Метою даної статті є визначення методів управління затратами в системі контролінгу на виробничому підприємстві.

Управління затратами вирішує цілий ряд задач в діяльності виробничого підприємства. Це розрахунок норм та організація їх змін, впорядкування нормативної бази, розробка нових планів та звітних калькуляцій, облік затрат на виробництво, формування завдань по зменшенню собівартості та виявлення резервів економії, забезпечення систематичного контролю за величиною затрат. В такому розумінні управління затратами на виробничому підприємстві являє собою багатофункціональний процес, потребує взаємодії усіх виробничих служб підприємства.

Велике значення в процесі управління витратами виробництва займає їх класифікація за різними ознаками групування. Вчені-економісти виділяють до двох десятків подібних ознак. На думку авторів, класифікувати витрати для прийняття управлінських рішень необхідно, однак ідентифікувати витрати за цими ознаками досить важко, оскільки подібна ідентифікація на практиці набуває суб'єктивного бачення, стає відносною та неоднозначною.

Пропонується поділити витрати за цією ознакою на три групи:

- бухгалтерські (відповідні первісній оцінці);
- номінальні (враховують альтернативну вартість);

– реальні (що враховують крім альтернативної вартості ще й інфляційну складову)³².

У сучасному контролінгу існує безліч методів управління витратами. Одні підприємства обходяться якимось одним методом, інші – комбінують відразу кілька. Однак мета всіх існуючих методів управління витратами в контролінгу полягає в їх зниженні. До найбільш поширених в вітчизняній практиці методам управління витратами слід віднести метод «Життєвого циклу» товару (LCC-аналіз), метод порівняння з показниками конкурентів, метод запланованих витрат, директ-костинг, CVR-аналіз, абзорпшнкостінг; стандарт-кост, метод ABC, таргет-костинг, кайзен-костинг, косткіллінг, метод VCC³³.

Метод «життєвого циклу» товару (LCC-аналіз) передбачає зниження витрат протягом усього життєвого циклу товару, включаючи до виробничі стадії, які закладають максимальну частину витрат. Тому інженерним підрозділам необхідно ще на стадії розробки і розрахунків прагнути мінімізувати в розрахунках майбутні витрати. Визначення повних витрат нового продукту за життєвий цикл вимагає дотримання наступних умов: витрати повинні розраховуватися щодо всіх підрозділів організації; облік повинен вестися по всіх стадіях життєвого циклу і по всім ресурсам, які споживаються; використання єдиної класифікації складу і змісту витрат; використання відповідних стадіям методів розрахунку. Однак даний метод важко реалізувати на підприємствах зважаючи на необхідність наявності ранньої інформації про передбачувані витрати.

Метод порівняння з показниками конкурентів (бенчмаркінг витрат) широко застосовується в зарубіжній практиці. Суть методу полягає в тому, що структурами підприємства постійно ведеться порівняльний аналіз по важливим областям і показниками з фірмами-конкурентами. Тут проводиться аналіз, виявлення можливих причин відставання і пошук шляхів їх усунення, розробка заходів щодо поліпшення діяльності по всіх досліджуваних показниках, аналіз слабких сторін конкурентів, пошук методів навернення їх в свою користь. Даний метод не досконалий, так як основна перешкода в його використанні - відсутність реальної порівняльної бази.

³²Вяткін П.С. Управління витратами виробництва в системі контролінгу підприємства// Контролінг № 5, 2015.

³³Косухина О.В. Методы управления затратами организации в системе контроллинга // Вестник экономики и права № 3, 2013

У методі запланованих витрат при визначенні планових (цільових) витрат робиться наголос на ранні фази розробки продукту. Планові витрати формуються в три етапи: встановлюються реалістичні планові ціни на товари і послуги; намічається розмір прибутку; розраховують максимально допустимі витрати на продукт. Цей метод дозволяє виробляти довгострокову конкурентну стратегію в області витрат на нову продукцію. Для продукції, яка вже випускається в центрі уваги опиняються загальні витрати - виявляються чинники їх зростання і можливості зниження. при розробці нових продуктів маркетологи задають цільові установки по величині витрат, орієнтуючись на основних конкурентів. Таким чином, цей метод можна розглядати як стратегічний засіб управління витратами.

Директ-костинг заснований на поділі витрат на постійні і змінні. Постійні накладні витрати не включаються в собівартість продукції, а відносяться безпосередньо на рахунок прибутків і збитків в тому періоді, коли вони відбулися. В рамках даного методу найбільшого поширення набув CVP-аналіз.

CVP-аналіз (аналіз точки беззбитковості) ґрунтується на зіставленні трьох величин: витрат підприємства, доходу від реалізації і одержуваного прибутку, співвідношення яких дозволяє визначити виручку від реалізації (обсяг реалізації), яка при відомих величинах постійних і змінних витрат на одиницю продукції забезпечить беззбитковість діяльності або планований фінансовий результат³⁴.

В рамках методу абсорпшнкостінга в собівартість продукції включаються всі витрати (в тому числі і накладні).

Стандарт-кост передбачає, що для кожного виду витрат (матеріальних, трудових та інших) визначаються обґрунтовані норми витрат (стандарти) ресурсу на одиницю продукції.

Витрати ресурсів за нормами і відхиленнями від норм споживання ресурсів враховуються окремо.

У методі ABC діяльність підприємства розглядається у вигляді процесів або робочих операцій. Сума витрат підприємства протягом періоду або витрат на певний вид продукції визначається на підставі витрат на здійснення сукупності відповідних процесів і операцій³.

³⁴Козаченко А.В. Методы управления затратами // www.iprrou.ru.

У таргет-костингу на підставі заданої ціни реалізації виробу і бажаної величини прибутку встановлюється цільова собівартість, яка в подальшому забезпечується зусиллями всіх служб підприємства. Вона ж забезпечує цільову собівартість на стадії планування продукції і є інструментом стратегічного управління витратами³.

Метод VСС розглядає ланцюжок споживчої вартості і передбачає аналіз витрат, які перебувають поза сфери прямого впливу підприємства. Зазвичай він застосовується в стратегічному управлінні витратами³.

Кайзен-костинг передбачає не досягнення певної величини витрат, а постійне, безперервне і комплексне їх зниження. Він забезпечує цільову собівартість в процесі виробництва продукції, використовується переважно в оперативному управлінні витратами і контролі за їх рівнем³.

Кост-кілінг спрямований на максимальне зниження витрат в найкоротші терміни без шкоди для діяльності підприємства і перспектив його розвитку. Даний метод використовується в антикризовому менеджменті та управлінні конкурентоспроможністю³.

Проаналізувавши методи управління затратами, можна сказати, що кожен із вищеназваних методів має свої особливості і сферу застосування, як ряд переваг так і ряд недоліків. При виборі одного з методів управління затратами перевагу слід надавати тому, який якомога більше відповідає специфіці діяльності виробничого підприємства.

БІБЛІОГРАФІЯ

5. Вяткін П.С. Управління витратами виробництва в системі контролінгу підприємства// Контролінг № 5, 2015. – Режим доступу:

https://chdtu.edu.ua/files/feu/Pratsi/KEU/Viatkin/stat_upr.pdf с.3

6. Косухина О.В. Методы управления затратами организации в системе контроллинга // Вестник экономики и права № 3, 2013 – Режим доступу:

http://vestnik.bukep.ru/articles_pages/articles/2013/2013-3/Articles_440-443.pdf

3. Козаченко А.В. Методы управления затратами // www.iprou.ru.

Наталія СКРИПНИК

старший викладач

Одеський національний політехнічний університет

Валентина ТРОШЕВА

Студент

Одеський національний політехнічний університет

ЕФЕКТИВНІСТЬ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГА В УПРАВЛІННІ БАНКОМ

EFFECTIVENESS OF CONTROL SYSTEMS IN UPRAVLINN BANK

АННОТАЦІЯ

Актуальність даної теми обумовлена тим, що службу контролінга порівнюють з навігаційною системою, яка допомагає керівникові привести банк на потрібний рівень, незважаючи на усі перешкоди, труднощі і небезпеки. Робота служби контролінга допомагає прийняти правильні рішення в умовах, що складаються, підвищити ефективність роботи, а якщо необхідно, і забезпечити виживання банку в умовах зростаючої складності і динамічності фінансових ринків. Контролінг - система ефективного управління банком для забезпечення його тривалого функціонування.

Ключові слова : контролінг, комерційний банк, ефективне управління банком, методи фінансового контролінгу.

SUMMARY

The actuality of this is summarized by that, the controlling service is controlled by the navigating system, like the additional help of the bank, to bring the bank to another bank, which is difficult for us to cross over, it is difficult to use, and not difficult. The controlling service robots should get the right solution in the minds, they can be put together, the power of the robot will work, and it's necessary to protect the bank in the minds of the growth of the warehouse and the dynamism of the warehouse and the dynamism of the bank in the minds of the development of the warehouse and the dynamism of the warehouse Controlling is a system of effective bank management for the safeguarding of the third trivial function.

Key words: control, commercial bank, effective management of the bank, financial control methods.

ВСТУП

Служба контролінга допомагає керівництву управляти так, щоб:

– були розраховані можливі витрати і доходи на певну звітну дату, доходність окремих фінансових інструментів, вказані види банківських продуктів і послуг, які повинні принести прибуток в майбутньому;

– були видні реальне фінансове положення банку, його місце на ринку, структурні підрозділи, що приносять прибуток (збитки), працівників, відповідальних за результати діяльності підрозділу; видно ясна перспектива розвитку банку; визначена величина прибутку, необхідного для розвитку банку;

– кожен працівник шукав і усував причини невдач, керівництво не обмежувалося б тільки покаранням винних;

– банк готовий був здолати прогнозовані кризові ситуації.³⁵

Банківський контролінг - це концепція менеджменту, спрямована на координацію і контроль усіх видів діяльності банку (управлінською, виробничою, збутовою і т. д.) з метою успішного досягнення стратегічних цілей. Іншими словами, банківський контролінг - це керівна концепція ефективного регулювання діяльності банку.³⁶

Друга група проблем торкається особливостей використання контролінга у банках.

Банківський контролінг служить відповіддю на зміни зовнішніх умов функціонування банку. Еволюція функцій управління в систему контролінга відбиває основну тенденцію комплексного підходу до управління діяльністю банку. Він як би збирає в одно ціле управлінський облік, бюджетування, аналіз і контроль діяльності банку в цілому і його підрозділів для досягнення головної мети - підвищити

³⁵Планування і контроль : концепція контролінга / під ред. Турчака А. А, Головача И. Г, Лукашевича М.Л. М.: Фінанси і статистика, 2002г.

³⁶Анискин Ю.П. Планування і контролінг. -К.: Омега, 2007г

ефективність банківської діяльності, зберігши при цьому стійкість і надійність банку не лише на даний момент, але і на перспективу.

Функції контролінга у банківській справі розкриваються при аналізі чинників, що сприяючих або гальмують його впровадження в різних сферах банківської діяльності, використовуючи відповідні інструменти і структурні перетворення в комерційних банках.

Перед банківським контролінгом ставиться ряд завдань. З них можна виділити три основні

По-перше, необхідно збудувати і підтримувати інфраструктуру, орієнтовану на управління банком шляхом управління доходністю.

По-друге, виконання етапів аналізу повинне відбуватися шляхом послідовного покрокового планування і контролю, гарантуючи замкнутість циклу контролінга.

По-третє, потрібно чітко виконання окремих функцій банківського менеджменту (портфельного, структури балансу, бюджету) у відповідності з принципами, орієнтованими на підвищення доходності банку. Хоча у підрозділів банку, здійснюючих контролінг, немає повноважень ухвалення загальнобанківських управлінських рішень, але інформаційно і координаційно вони підтримують окремі сфери менеджменту.³⁷

Слід розрізнити основні сфери (підсистеми) банківського контролінга :

– стратегічний контролінг, пов'язаний з підвищенням ефективності і стійкості роботи банку;

– оперативний (тактичний) контролінг, пов'язаний з підвищенням продуктивності банківської діяльності.

Для успішного впровадження контролінга у вітчизняних банках потрібна наявність відповідних об'єктивних передумов : по-перше, на макроекономічному рівні, по-друге, на рівні банківської системи і, нарешті, по-третє, на рівні окремого банку.³⁸

³⁷Пугарська Н.Б. Ефективність системи контролінгу в управлінні банком / Н.Б. Пугарська // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2015. – Випуск 1 (48). – С. 276-282.

³⁸Павленков М. Контролінг в системі менеджменту//Питання економіки. 2006. № 4. - Харків. 6973

Основними для впровадження контролінгу у банках служать наступні причини: розширення спектру операцій, що проводяться, і послуг, що надаються, і значне посилення конкуренції на ринку банківських послуг; укрупнення банків, створення широкої філіальної мережі, у тому числі зарубіжною; активне впровадження новітніх інформаційних технологій, які нині є основною рушійною силою радикальних структурних змін у банківському бізнесі.³⁹

Сутність системи управління полягає у визначенні політики банку на перспективу, координації діяльності підрозділів, стратегічній політиці персоналу, розв'язанні основних завдань ведення бізнесу. При цьому окремі стадії управлінського процесу є логічними зв'язками й утворюють комплекс управлінського циклу, який постійно повторюється і для якого характерний прямий та зворотний зв'язки.⁴⁰ Отже, контролінг відіграє дуже важливу роль у системі управління банком, будучи однією із сучасних і найбільш ефективних систем керування банком, є відособленою системою, економічна сутність якої полягає в динамічному процесі перетворення та інтеграції існуючих методів обліку, аналізу, планування, контролю і координації в єдину систему отримання, оброблення інформації для прийняття на її основі управлінських рішень, а точніше – в систему управління банком, орієнтовану на досягнення всіх завдань, що постають перед банком.

Роль контролінгу як підсистеми фінансового управління банком полягає у підтримці та наданні допомоги керівництву. Беручи за основу дані бухгалтерського обліку як джерело інформації, контролінг вивчає явища і процеси, що відбуваються в банку, виявляє слабкі місця, порівнює фактичні показники із запланованими та аналізує причини відхилення, а також пропонує заходи щодо поліпшення ситуації в банку.

Сучасний банк може бути представлений як сукупність бізнес-одиниць, між якими існують контрактні відносини. Існуючі організаційні банківські структури не дозволяють урахувати прибуток по кожному виду бізнесу (корпоративний, роздрібний, бізнес на фінансових ринках) банку, що знижує мотивацію менеджерів

³⁹Писчасов Ф., Попов Е. Інструментарій контролінгу на підприємстві// Проблеми теорії і практики управління. 2003. № 5. - Харків. 9396.

⁴⁰Шульга, Н. П. Банківський контролінг : підруч. для студ. вищ. навч. закл. / Н. П. Шульга – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2011. – 438 с.

підрозділів і зменшує ефективність діяльності банку в цілому. У зв'язку з цим виникла необхідність створення такої системи обліку, що дозволяє координувати діяльність усіх підрозділів.⁴¹ Ця система базується на поділі всіх структурних бізнес-одиниць усього банку на центри відповідальності. Сполучними процесами в такій організації виступає система трансфертного ціноутворення, що дозволяє ефективно функціонувати організації, та корпоративна культура, яка дає змогу зберегти організацію як єдине ціле.

Таким чином, з проведеного дослідження можна зробити наступні узагальнювальні висновки.

–Контролінг є новою сучасною концепцією ефективного управління бізнесом, застосування якої дозволяє банкам підвищити якість менеджменту, досягти поставлених цілей і забезпечити довгострокову ефективну присутність на ринку банківських послуг.

– Контролінг відбиває концепцію ефективного управління і є системою, яка інтегрує, координує і направляє діяльність банку (підприємства) на досягнення стратегічних і оперативних цілей його розвитку на основі використання специфічного інструментарію - нових облікових і аналітичних інструментів.

–Існують різні трактування функцій контролінга, проте, на основі ретельного їх аналізу цілком правомочно запропонувати на місце основних функцій контролінга три наступні: організаційно-координаційну, інформаційно-аналітичну, методологічну.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Планування і контроль : концепція контролінга / під ред. Турчака А. А, Головача І. Г, Лукашевича М.Л. М.: Фінанси і статистика, 2002г.
2. Анискин Ю.П. Планування і контролінг. -К.: Омега, 2007г
3. Пугарська Н.Б. Ефективність системи контролінгу в управлінні банком / Н.Б. Пугарська // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2015. – Випуск 1 (48). – С. 276-282.

⁴¹Теплякова, Т. Ю. Контролінг : учебн. пособ. / Т. Ю. Теплякова. – Ульяновск : УлГТУ, 2010. – 142 с.

4. Павленков М. Контроллинг в системі менеджменту//Питання економіки. 2006. № 4. -Харків. 6973
5. Писчасов Ф., Попов Е. Інструментарій контролінга на підприємстві// Проблеми теорії і практики управління. 2003. № 5. - Харків. 9396.
6. Шульга, Н. П. Банківський контролінг : підруч. для студ. вищ. навч. закл. / Н. П. Шульга – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2011. – 438 с.
7. Теплякова, Т. Ю. Контроллинг : учебн. пособ. / Т. Ю. Теплякова. – Ульяновск : УлГТУ, 2010. – 142 с.

Маріанна ЯЦЕНКО

Кандидат економічних наук, доцент

Одеський національний політехнічний університет

Аліса БОНДАРЕНКО

Студент

Одеський національний політехнічний університет

КОНТРОЛІНГ ЯК СПОСІБ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНИМ БАНКОМ

CONTROLLING AS A MANAGEMENT METHOD BY COMMERCIAL BANK

АННОТАЦІЯ

Актуальність даної теми обумовлена тим, що функціонування банків відбувається в умовах постійного зростання конкуренції, динамічності потреб клієнтів, підвищеної соціальної відповідальності та обмеженості ресурсів. У зарубіжних країнах контролінг як інструмент ефективного банківського менеджменту використовується вже давно, й українським банкам також необхідно впроваджувати його у свою практику.

Ключові слова : контролінг, комерційний банк, ефективне управління банком, методи фінансового контролінгу.

SUMMARY

In this work, the definition of the concept of "controlling", the study of the basic concepts of the structure of the control system in the bank is investigated. The importance of introducing a controlling system in the banking sector has been proved. Proposed to understand it as future oriented integrated system, which is a synthesis of elements of accounting, analysis, control, planning and provides innovative guidance to achieve goals and performance of the bank. The influence of controlling methods on commercial banking institutions is analyzed.

Key words: controlling, commercial bank, effective bank management, methods of financial control.

ВСТУП

Для підтримки гармонійного розвитку банку, стабільного, довготривалого та успішного його функціонування на ринку доцільним є впровадження системи контролінгу в діяльності комерційного банку. Більшість банків уже усвідомили, що інтуїтивні методи ведення бізнесу не можуть забезпечити успішне функціонування банку в сучасних ринкових умовах. Сьогодні жоден банк не може управляти власною діяльністю без детального планування витрат та доходів, пильної уваги до рентабельності діяльності взагалі, так і рентабельності окремих послуг. Але не завжди впровадження системи контролінгу автоматично означає підвищення ефективності діяльності.

Сьогодні контроль все частіше доповнюється системою контролінгу, який забезпечує більш ефективне управління підприємством з метою довготривалого існування його ринку. Функція контролінгу поєднує у собі як часткову традиційну функцію контролю і більш широку управлінську функцію, яка за логікою речей цінується вище. Контролінг покликаний, використовуючи в своєму арсеналі широкий набір інструментів та методів контролювати дотримання прийнятного для банку рівня ризику, а в разі його збільшення – своєчасно зреагувати на конкретну ситуацію та розробити ґрунтовні та економічно доцільні рекомендації для керівництва банку.

Для виявлення ефективності використання системи контролінгу в банках необхідно спочатку детально дослідити вплив методів контролінгу на комерційні банківські установи. Метою даної статті є визначення ролі служби контролінгу в управлінні комерційним банком. Дослідженням питань контролінгу та оцінювання його ефективності приділено значної уваги у працях як вітчизняних, так і зарубіжних учених. З-поміж зарубіжних науковців, які зробили значний внесок у розвиток теорії та практики контролінгу, можна відмітити таких, як Є. Майєр, Р. Манн, Д. Хан, А. Дайле й інші. Серед вітчизняних учених дослідженням проблем контролінгу займалися О.В. Арев'єва, Я.В. Догадайло, С.М. Петренко, Н.Б. Пугарська, М.С. Пушкар, І.І. Цигилико, Н.П. Шульга та інші.

В умовах нестабільної економічної ситуації в Україні, підвищеній конкурентній боротьбі між банками, підвищеному ризику банківських операцій комерційні банки вимушені вдаватися до пошуку нових методів більш ефективного менеджменту, які дозволять як на короткострокові, так і на довгострокові строки підвищити ліквідність, платоспроможність та фінансову стійкість, отримання оптимального прибутку та розширення своєї діяльності.

Керівництво більшості вітчизняних банків, які вже досягли певних вершин, поступово переходить до переосмислення перспектив власного бізнесу і його ефективності. Забезпечення фінансової стійкості вітчизняних банків на сучасному етапі їхнього розвитку потребує використання нових управлінських технологій, ефективність яких підтверджується зарубіжною практикою. Все більше банки звертаються до іноземних методологій мінімізації банківських ризиків, а саме використання інструментарію банківського контролінгу ризиків, завданням якого є забезпечення топ-менеджменту компанії повною і якісною інформацією для прийняття рішень щодо планування майбутніх доходів і витрат. Тому, для створення ефективної єдиної методологічної бази інтегрованої системи управління ризиками банку необхідно гармонійне поєднання в процесі управління ризиками банківського контролінгу, а також фінансового планування, процентної та валютної політики.

Сутність системи управління полягає у визначенні політики банку на перспективу, координації діяльності підрозділів, стратегічній політиці персоналу, розв'язанні основних завдань ведення бізнесу.

Економісти трактують значення терміну «контролінг», як сучасну методику управління комерційним банком, яка полягає в використанні інформаційного забезпечення, планування, аналізу та контролю за виконанням планів для підвищення ефективності управління. Використання даного методу сприяє вирішенню багатьох проблем в області банківського менеджменту⁴².

Контролінг на сьогодні представляє собою один із найкращих систематизаторів масштабних потоків інформації про рух економічної інформації в межах банку з метою координації приймаючих управлінських рішень.

Ефективне управління банком – це система регулювання, яка дозволяє отримати максимально оптимальний прибуток для даного банку⁴³.

Контролінг в комерційному банку включає в себе вирішення задач фінансового аналізу, контролю, оптимізації використання фінансових потоків. Найбільш поширеними є два методи контролінгу фінансовими потоками банку: метод, який

⁴²Кармінський, А.М. Контролінг у бізнесі. Методичні та практичні основи побудови контролінгу в організаціях [Текст] / А.М. Кармінський, Н.І. Оленів, А.Г. Примаєк, С.Г. Фалько. – М.: Фінанси і статистика, 2013. – 256 с.

⁴³Сулоєва, С.Б. Контролінг [Текст]: навч. посібник / С.Б. Сулоєва, Н.В. Муханова; під ред. В.В. Кобзева // Економіка і управління на підприємстві. - СПб.: СПбГПУ, 2008. – С. 6.

базується на збалансованій системі показників та використовується для постановки стратегічних цілей банку, а також метод розрахунку собівартості по видам діяльності для калькуляції витрат⁴⁴.

Для ефективного управління комерційним банком ці два методи доцільно використовувати паралельно.

При використанні методик контролінгу відбувається усунення внутрішніх проблем, досягнення прозорості та відкритості системи обліку, ефективність та економія витрат при обліку діяльності банку.

Використання контролінгу має базуватися на визначенні мети, функцій управління, принципах. Таким чином, контролінг можна визначити як систему спостереження та вивчення поведінки економічного механізму комерційного банку, розробки шляхів для досягнення мети, яку він ставить перед собою. Це система орієнтована на майбутній розвиток банку.

Однією з основних проблем банківського контролінгу в Україні є відсутність досвіду й традицій вітчизняної практики, оскільки контролінг тільки починає поступово займати гідне місце в системі керування банком. Повільні темпи впровадження контролінгу пояснюються низькою інформованістю банків про існування цього нового для вітчизняної практики інструмента ефективного керування діяльністю банку⁴⁵.

Контролінг повинен являти собою концепцію ефективного управління комерційним банком з метою його успішного довгострокового існування на ринку. У зарубіжних країнах контролінг як інструмент ефективного банківського менеджменту використовується вже давно, і українським банкам також необхідно впроваджувати його в свою практику, використовуючи цей досвід та адаптуючи його до вітчизняних реалій⁴⁶.

Банкам необхідно формувати комплексні системи контролінгу з реструктуризацією багатьох бізнес-процесів, введенням організаційних змін, оновленням критеріїв

⁴⁴Матвеев, С. «Концептуальна карта» контролінгу [Текст] / С. Матвеев, В. Матвеев // Економіка і життя - 2006. - № 39. – С. 31.

⁴⁵Пугарська Н.Б. Ефективність системи контролінгу в управлінні банком / Н.Б. Пугарська // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2015. – Випуск 1 (48). – С. 276-282.

⁴⁶Колодізев О.М. Контролінг як технологія управління фінансовими та нефінансовими структурами: монографія / О.М. Колодізев, І.М. Чмутова, К.М. Азізова та ін. – Х.: Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 348 с.

оцінювання центрів відповідальності банку. Банківський контролінг має відповідати специфіці банку, стати динамічним і сучасним з елементами оптимальної оргструктури й головне – бути спроможним разом з ризик-менеджментом інтегруватись у загальну систему довгострокового управління сукупним ризиком банківської діяльності.

Основними завданнями контролінгу в комерційних банках є:

- системоутворююча функція, яка полягає в побудові та підтримці інфраструктури, яка є орієнтиром для управління банком шляхом управління прибутковістю;

- реалізація функцій комерційного банку разом з тим, що послідовне виконання всіх етапів (планування, аналіз та контроль) є гарантом замкнутого циклу контролінгу;

- виконання деяких функцій банківського менеджменту.

У зв'язку з тим, що контролінг є інтегрованим плануванням, управлінням та контролем за зростанням, рентабельністю, ліквідністю, а також за сферою ризику, то основний акцент при вирішенні зазначеного завдання необхідно зробити на комплексному підході, коли банківська операція розглядається з позиції її одночасного впливу на прибутковість, ліквідність, платоспроможність та ризик банку.

Отже, контролінг відіграє дуже важливу роль у системі управління банком, будучи однією із сучасних і найбільш ефективних систем керування банком, є відособленою системою, економічна сутність якої полягає в динамічному процесі перетворення та інтеграції існуючих методів обліку, аналізу, планування, контролю і координації в єдину систему отримання, оброблення інформації для прийняття на її основі управлінських рішень, а точніше – в систему управління банком, орієнтовану на досягнення всіх завдань, що постають перед банком⁴⁷.

Можна зробити висновок, що використання контролінгу є необхідним для прискорення адаптації системи фінансового управління банком до змін зовнішнього середовища, підвищення результативності фінансових управлінських рішень, забезпечення стабільності банківської діяльності, скорочення втрат від неякісного менеджменту. Цей процес є складним та витратним для банку, оскільки впровадження концепції комплексного контролінгу вимагає реформування систем планування,

⁴⁷Григораш І.О. Контролінг як сучасна система управління підприємством / І.О. Григораш // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – №11 (113). – С. 96-107.

аналізу, обліку, контролю та моніторингу, а також нового підходу до критеріїв оцінювання результативності окремих підрозділів та бізнес-процесів.

Контролінг має значні перспективи впровадження у практику функціонування вітчизняних банківських установ. Використання контролінгу допоможе керівництву банку не тільки відслідковувати поточні тенденції, а й приймати ефективні управлінські рішення, спрямовані на максимальне наближення майбутніх результатів діяльності комерційного банку до поставлених перед ним цілей. Оскільки цілі й завдання діяльності банку мають складну ієрархію, то відповідно і характер використання окремих методів контролінгу має специфічні особливості, скажімо, для оцінки довгострокових планів ринкової експансії на предмет відповідності генеральній місії банку або для формування системи заходів щодо запобігання зайвих перевитрат в поточному кварталі.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Кармінський, А.М. Контролінг у бізнесі. Методичні та практичні основи побудови контролінгу в організаціях [Текст] / А.М. Кармінський, Н.І. Оленев, А.Г. Примак, С.Г. Фалько. – М.: Фінанси і статистика, 2013. – 256 с.
2. Сулоєва, С.Б. Контролінг [Текст]: навч. посібник / С.Б. Сулоєва, Н.В. Муханова; під ред. В.В. Кобзева // Економіка і управління на підприємстві. - СПб.: СПбГПУ, 2008. – С. 6.
3. Матвеев, С. «Концептуальна карта» контролінгу [Текст] / С. Матвеев, В. Матвеев // Економіка і життя - 2006. - № 39. – С. 31.
4. Пугарська Н.Б. Ефективність системи контролінгу в управлінні банком / Н.Б. Пугарська // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2015. – Випуск 1 (48). – С. 276-282.
5. Колодізев О.М. Контролінг як технологія управління фінансовими та нефінансовими структурами: монографія / О.М. Колодізев, І.М. Чмутова, К.М. Азізова та ін. – Х.: Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 348 с.
6. Григораш І.О. Контролінг як сучасна система управління підприємством / І.О. Григораш // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – №11 (113). – С. 96-107.