



**S** : Państwowa Uczelnia  
im. Stefana Batorego

# **Administracja i zarządzanie w funkcjonowaniu nowoczesnej gospodarki i społeczeństwa**

**Prace naukowe studentów**

**Redakcja**

**Hanna Lewandowska**

**Michał Soćko**

Ministerstwo Edukacji i Nauki Ukrainy  
Żytomierski Państwowy Uniwersytet im. Iwana Franki, Żytomierz, Ukraina  
Odeski Narodowy Uniwersytet Ekonomiczny, Odessa, Ukraina  
Państwowy Uniwersytet “Żytomierska Politechnika”, Żytomierz, Ukraina  
Państwowa Uczelnia im. Stefana Batorego, Skierniewice, Polska

Skierniewice 2021

Redakcja wydawnicza i techniczna:

Katarzyna Seliga

Copyright by:

Państwowa Uczelnia im. Stefana Batorego

ul. Batorego 64C

96-100 Skierniewice

Skierniewice 2021

Wszelkie prawa zastrzeżone. Książka ani żadna jej część nie może być przedrukowywana ani w jakikolwiek inny sposób reprodukowana czy powielana, fotooptycznie, zapisywana elektronicznie lub magnetycznie, ani odczytywana w środkach publicznego przekazu bez zgody wydawcy.

Wydawnictwo Państwowej Uczelni im. Stefana Batorego

ul. Batorego 64C

96-100 Skierniewice

Tel. 46 834-40-10, e-mail: kseliga@pusb.pl

Informujemy, iż zgodnie z Rozporządzeniem Ministra Nauki I Szkolnictwa Wyższego z dnia 12 sierpnia 2019 r. Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Skierniewicach zmieniła nazwę na Państwowa Uczelnia im. Stefana Batorego. Nowa nazwa obowiązuje od 1 września 2019 r.

ISBN 978-83-61467-05-2

## Do czytelników

Przedstawiony zbiór prac naukowych studentów Polski i Ukrainy jest ***pierwszym tego typu*** wydaniem on-line. Jest to efekt podpisanych umów bilateralnych i aktywnej współpracy między Uczelniami. Mając nadzieję na dalszą kontynuację i rozwój tej współpracy – redaktorzy opracowania składają serdeczne podziękowania wszystkim studentom i ich opiekunom naukowym.

Grudzień 2021r.

## До читачів

Представлений ***збірник наукових праць*** польських та українських студентів є ***першим інтернет-виданням***. Це результат підписаних двосторонніх угод та активної співпраці між університетами. Сподіваючись на подальше продовження та розвиток цієї співпраці. Редакція дослідження висловлює подяку всім студентам та їхнім викладачам.

Грудень 2021 року

## **SPIS TREŚCI:**

<b>1. УДОСКОНАЛЕННЯ ОБЛІКУ ВИТРАТ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ - Шерстюк Марія</b> .....	<b>6</b>
<b>2. ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА - Ващенко Ольга</b> .....	<b>12</b>
<b>3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА У СФЕРІ ДИСТРИБУЦІЇ В УКРАЇНІ - Балабаєва Наталія</b> .....	<b>20</b>
<b>4. ВИБІР СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ - Лисьонюк Віктор</b> .....	<b>26</b>
<b>5. CZYNNIKI ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW SEKTORA MSP - Bartosz Filutowski</b> .....	<b>32</b>
<b>6. FRANCZYZA - DETERMINANTA ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTWA - Aleksandra Kaźmierska</b> .....	<b>37</b>
<b>7. CZYNNIKI RYZYKA W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM - Kasper Brzeziński</b> .....	<b>42</b>
<b>8. WPŁYW INNOWACJI PROCESÓW BIZNESOWYCH NA DZIAŁALNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA - Beata Kucikowicz</b> .....	<b>48</b>
<b>9. ALTERNATYWNE ŹRÓDŁA POZYSKIWANIA KAPITAŁU - Joanna Nobis</b> .....	<b>52</b>
<b>10. CROWDFUNDING - MODEL SPOŁECZNOŚCIOWEGO FINANSOWANIA PRZEDSIĘBIORSTWA - Piotr Müller</b> .....	<b>57</b>
<b>11. WIEDZA W ZARZĄDZANIU ORGANIZACJĄ NON-PROFIT - Paulina Wojciechowska</b> .....	<b>61</b>
<b>12. ОБЛІК ДОХОДІВ ТА ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ: НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ НАЦІОНАЛЬНИХ ПОЛОЖЕНЬ (СТАНДАРТІВ) ЗГІДНО З МІЖНАРОДНИМИ СТАНДАРТАМИ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ - Полтавцев Костянтин</b> .....	<b>65</b>
<b>13. EXTREME TEAM BUILDING AS A METHOD OF PERSONNEL ORGANIZATION - Liubchenko Yevhenii Serhiiovych, Yashnyk Svitlana Valeriivna</b> .....	<b>72</b>
<b>14. КИТАЙСЬКІ ТАЛАНТИ З УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ ПІДПРИЄМСТВА ДОСЛІДЖЕННЯ РЕЖИМУ НАВЧАННЯ. НА ОСНОВІ АНАЛІЗУ АНКЕТИ ФІНАНСОВОГО ПЕРСОНАЛУ КИТАЙСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ - Дон Юе</b> .....	<b>75</b>
<b>15. THE IMPORTANCE OF UNIFICATION OF UKRAINIAN ACCOUNTING STANDARDS AND IAS IN UKRAINE - Li Dennis</b> .....	<b>79</b>
<b>16. МОТИВАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ЯК ФУНКЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ - Боровська Анжеліка</b> .....	<b>84</b>
<b>17. ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ - Лук'янчук Іванна Василівна</b> .....	<b>95</b>

<b>18. ПСИХОЛОГІЯ ЕТИКИ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ В УПРАВЛІННІ</b> - Гураль Зоряна Василівна .....	<b>101</b>
<b>19. РЕАЛИЗАЦІЯ СОВРЕМЕННОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В УКРАИНЕ НА ПРИМЕРЕ МАЛОГО БИЗНЕСА</b> - Шатохина Елизавета .....	<b>106</b>
<b>20. СТИЛІ УПРАВЛІННЯ. ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ</b> - Олеш Лілія .....	<b>112</b>
<b>21. ОСОБЛИВОСТІ ЖІНОК І ЧОЛОВІКІВ В КЕРУВАННІ</b> - Бахметьєва Оксана .....	<b>115</b>
<b>22. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПРОДУКЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА</b> - Гладищук Яна .....	<b>120</b>
<b>23. ПСИХОЛОГІЧНІ ФУНКЦІЇ КОЛЕКТИВУ ЯК ОБ'ЄКТА УПРАВЛІННЯ</b> - Оксана Олександрівна .....	<b>126</b>
<b>24. ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ</b> - Головінова Ольга .....	<b>131</b>
<b>25. ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОДДЕРЖКА МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА: ОПЫТ УКРАИНЫ И ПОЛЬШИ</b> - Полехатая Тамила .....	<b>135</b>
<b>26. ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ КИТАЙСКОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ МЫСЛИ</b> - Гуй Хуачжи .....	<b>141</b>
<b>27. УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА</b> - Мирончук Анна .....	<b>147</b>
<b>28. THE ORGANIZATIONAL FORMS OF HOTEL COMPLEX MANAGEMENT</b> - Zaichuk Anastasiia .....	<b>155</b>
<b>29. РОЛЬ ФУНКЦІЇ «МОТИВАЦІЯ» НА ПІДПРИЄМСТВІ</b> - Лук'янчук Анна ...	<b>159</b>
<b>30. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНЦІЇ, КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ</b> - Гулак Аліна .....	<b>165</b>

**Шерстюк Марія**  
спеціальність: облік та аудит  
науковий керівник  
Кузіна Руслана  
Одеський національний економічний університет  
м. Одеса, Україна

## **УДОСКОНАЛЕННЯ ОБЛІКУ ВИТРАТ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ**

**Ключові слова:** торгівля, витрати, бухгалтерський облік, класифікація, удосконалення.

**Анотація:** У статті виділено основні проблемні питання обліку витрат на оптових підприємствах. Було розглянуто основні підходи до визначення витрат, їх класифікацію та принципи організації обліку витрат. Дослідження довели, що торговельним підприємствам часто недостатньо інформації про витрати у розрізі встановленої номенклатури статей. У цьому зв'язку з метою виділення витрат за елементами у системі рахунків бухгалтерського обліку в торговельних підприємствах пропонуємо застосовувати інтегровану методику фінансового та управлінського обліку. Також для цілей організації управлінського обліку торговельних витрат до рахунків фінансового обліку витрат, передбачених Планом рахунків, потрібно відкрити рахунки третього і четвертого порядків – субрахунки та аналітичні рахунки внутрішньогосподарського (управлінського) обліку. Було зроблено висновок, що правильний облік витрат, своєчасний контроль за їх формуванням, оперативний аналіз мають велике значення для ефективного управління витратами підприємства. Наведено рекомендації, які сприятимуть більш повному розкриттю даних про витрати торговельних підприємств, що, в свою чергу, дасть змогу поліпшити інформаційне забезпечення процесу управління ними у торговельних підприємствах та буде сприяти підвищенню ефективності їх діяльності.

**Key words:** trade, costs, accounting, classification, improvement.

**Abstract:** The article highlights the main problematic issues of cost accounting at wholesale enterprises. The main approaches to determining costs, their classification and principles of cost accounting were considered. Studies have shown that commercial enterprises often lack information on costs in terms of the established nomenclature of articles. In this regard, in order to allocate costs by elements in the system of accounting accounts in commercial enterprises, we propose to apply an integrated methodology of financial and management accounting. Also for the purposes of organizing management accounting of trade expenses to the accounts of financial accounting of expenses provided by the Chart of Accounts, it is necessary to open accounts of the third and fourth orders - subaccounts and analytical accounts of internal (management) accounting. It was concluded that the correct accounting of costs, timely control over their formation, operational analysis are of great importance for effective cost management

of the enterprise. Recommendations are given that will contribute to a fuller disclosure of data on the costs of commercial enterprises, which, in turn, will improve the information support of the process of their management in commercial enterprises and will help increase the efficiency of their activities.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Сучасні економічні відносини потребують постійного вдосконалення та глибоких перетворень, зокрема перетворень у системі обліку. Сьогодні питання обліку витрат є надзвичайно важливим як для всіх господарюючих суб'єктів, так і для держави в цілому. Формування достовірної та оперативної інформації про них є важливим та одночасно складним елементом системи організації обліку на підприємстві. Саме від цього буде залежати рівень управління ними, рентабельність виробництва, виявлення резервів зниження собівартості продукції, визначення цін на продукцію, а також прийняття необхідних управлінських рішень.

**Аналіз досліджень і публікацій останніх років.** Проблема обліку витрат приділялося чимало уваги зарубіжними і вітчизняними науковцями. Найбільш фундаментальними і такими, що охоплюють різні аспекти цієї проблеми, є праці авторів: Дуляба Н.І. (розглянуто класифікацію поточних витрат торговельного підприємства) [1], Реслер М. В. (розглянуто класифікацію витрат підприємств торгівлі в системі обліку та управління ними) [2] та ін.

Проблеми обліку та контролю витрат висвітлено в працях М. Т. Білухи, О. С. Бородкіна, А. М. Герасимовича, М. В. Кужельного, В. Є. Ластовецького, В. Г. В. В. Сопка, Л. К. Сука, М. Г. Чумаченка, В. О. Шевчука та інших учених.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** За ринкових умов господарювання максимізація прибутку може досягатися лише при раціональному використанні ресурсів підприємства. А так як використання ресурсів нерозривно пов'язане з витратами, тому важливим завданням для мінімізації витрат і збільшенні прибутку підприємства є управління ними. На торговельних підприємствах необхідно чітко визначити структуру витрат, відстежити їх динаміку, що дозволить розробити комплекс заходів, спрямованих на зменшення рівня витрат та, як наслідок, збільшення прибутку підприємства. Тож, як свідчать проведені дослідження, розвиток і ефективність діяльності торговельних підприємств неможливі без удосконалення системи управління витратами, адже витрати є основним фактором впливу на фінансовий результат.

**Постановка завдання.** Метою статті є узагальнення видів витрат торговельних підприємств за різними класифікаційними ознаками та дослідження особливостей формування їх структури в сучасних умовах господарювання.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Торговельна діяльність в Україні на даний час є однією з найпоширеніших форм підприємництва. У статутних документах будь-якого підприємства в якості виду підприємницької діяльності найчастіше вказується торгівля. Відповідно до розділу 1 ст. 263 господарського кодексу України господарсько-торговельною є діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання у сфері товарного обороту, спрямована на реалізацію продукції виробничо-технічного призначення і виробів народного споживання, а також допоміжна діяльність, яка забезпечує їх реалізацію шляхом надання відповідних послуг. У п. 3 ст. 263 цього

кодексу наведено форми господарсько-торговельної діяльності, які можуть здійснювати суб'єкти господарювання:

- матеріально-технічне постачання і збут;
- енергопостачання;
- заготівля;
- оптова торгівля;
- роздрібна торгівля і громадське харчування;
- продаж і передача в оренду засобів виробництва;
- комерційне посередництво у здійсненні торговельної діяльності;
- інша допоміжна діяльність по забезпеченню реалізації товарів (послуг) у сфері обігу.

Торгівля є однією з провідних галузей економічної діяльності та найрозвиненішою формою підприємництва. Торгівля – це вид економічної діяльності у сфері товарообігу і просування товарів від виробника до споживача у формі купівлі-продажу та надання пов'язаних із цим послуг.

Торговельна діяльність – ініціативна, систематична, виконувана на власний ризик для одержання прибутку діяльність юридичних і фізичних осіб щодо купівлі та продажу товарів кінцевим споживачам або посередницькі операції, або діяльність із надавання агентських, представницьких, комісійних та інших послуг у просуванні товарів від виробника до споживача [3].

Основним завданням бухгалтерського обліку на підприємствах оптової торгівлі є контроль за виконанням договірних постачань товарів постачальниками, продажем товарів покупцям, контроль за станом товарних запасів. Як правило, між продавцем та покупцем укладається договір купівлі-продажу. Згідно зі ст. 655 цивільного кодексу України за даним договором одна сторона (продавець) передає або зобов'язується передати майно (товар) у власність іншій стороні (покупцю), а покупець приймає або зобов'язується прийняти майно (товар) і сплатити за нього відповідну грошову суму [3]. Витрати на торговельних підприємствах доцільно розглядати з точки зору П(С)БО 16 «Витрати», в якому зазначається, що витратами звітного періоду визнаються або зменшення активів, або збільшення зобов'язань, що призводить до зменшення власного капіталу підприємства (за винятком зменшення капіталу внаслідок його вилучення або розподілу власниками), за умови, що ці витрати можуть бути достовірно оцінені [4].

Витрати торговельних підприємств законодавчо регламентуються «Методичними рекомендаціями з формування складу витрат та порядку їх планування у торговельній діяльності». Відповідно до них до складу витрат торговельної діяльності належать витрати підприємств, що здійснюють таку діяльність, які виникають у процесі руху товарів, а також витрати закладів ресторанного господарства, що пов'язані з випуском і реалізацією продукції власного виробництва. Саме у цьому документі зазначено використання терміна «поточні» стосовно витрат торговельного підприємства. Поточні витрати підприємства торгівлі – це грошове відбиття витрат живої та уречевленої праці на здійснення поточної торговельно-виробничої діяльності підприємства, що за натурально-речовим складом становлять спожиту частину матеріальних, нематеріальних трудових та фінансових ресурсів [5].

До складу поточних витрат підприємства торгівлі входять витрати обігу – представлені в грошовій формі витрати підприємства на здійснення процесу реалізації



товарів, які складають за своєю суттю собівартість послуг з доведення товарів від виробника до споживача та пов'язаних із зміною форм вартості.

У плануванні та обліку поточні витрати торгівельної діяльності класифікують за видами діяльності, економічними елементами та статтями витрат.

В управлінні поточними витратами торгівельної діяльності, крім зазначених класифікаційних ознак, можна застосовувати додаткові ознаки класифікації – за ступенем реагування на зміну обсягів діяльності, за періодами, за центрами відповідальності чи місцем виникнення, за ступенем однорідності, за можливістю контролю в конкретному структурному підрозділі, за принципами організації управління [5].

Поточні витрати підприємств торгівлі за видами діяльності класифікують за такими групами: витрати операційної діяльності; витрати фінансової діяльності; інші витрати звичайної діяльності; надзвичайні витрати.

Витрати операційної діяльності поділяють на:

- витрати, які включають до собівартості реалізованих товарів та/або продукції власного виробництва; адміністративні витрати; витрати на збут; інші операційні витрати.

Для обліку торговельних витрат Планом рахунків бухгалтерського обліку призначено клас 9 «Витрати діяльності», який включає рахунки першого порядку 90 «Собівартість» реалізації», 91 «Загальновиробничі витрати», 92 «Адміністративні витрати», 93 «Витрати на збут», 94 «Інші витрати операційної діяльності».

Собівартість реалізованих товарів — це первинна вартість товарів, що вибули. Оцінку товарів при їх продажу та іншому вибутті здійснюють за одним з методів, наведених у П(С)БО 9 «Запаси»:

- ідентифікованої собівартості;
- середньозваженої собівартості;
- собівартості перших за часом надходження товарів (ФІФО);
- нормативних затрат;
- ціни продажу.

Незалежно від прийнятого методу оцінки, про який зазначено у обліковій політиці підприємства, списання реалізованих товарів за собівартістю на підприємствах оптової торгівлі відображають записами:

Дебет субрахунка 902 «Собівартість реалізованих товарів» Кредит субрахунка 281 «Товари на складі».

Кредитується субрахунок 902 у кінці місяця (звітного періоду) на суму списаної собівартості реалізованих товарів за дебетом субрахунка 791 «Результат основної діяльності». Таким чином, сальдо на субрахунку 902 відсутнє.

Придбання товарів може бути пов'язано з додатковими витратами. Оскільки деякі витрати, що пов'язані з придбанням товарів, можна визначити тільки після закінчення звітного періоду, а також через великий асортимент товарів складно правильно розподілити транспортно-заготівельні витрати на одиницю товарів. Тому, відповідно до П(С)БО 9 «Запаси», підприємства торгівлі до собівартості одиниці товару включають транспортно-заготівельні витрати чи на момент придбання товару, чи у кінці звітного періоду при визначенні собівартості реалізованих товарів.

Для обліку транспортно-заготівельних витрат (ТЗВ) до Плану бухгалтерських рахунків введено субрахунок 289 «ТЗВ».

За дебетом субрахунків 289 накопичуються ТЗВ (без ПДВ) та 641 «Розрахунки за податками» на суму ПДВ, чи з ПДВ, якщо підприємство не є платником ПДВ, та кредиту рахунків 63 «Розрахунки з постачальниками та підрядчиками», 685 «Розрахунки з іншими кредиторами». У кінці місяця, за результатами розрахунка, ТЗВ, які віднесені до реалізованих товарів, списують за кредитом субрахунка 289 у дебет 902.

Таким чином, собівартість реалізованого товару є достовірною. Сальдо на кінець місяця за субрахунком 289 зазначає ТЗВ на залишок товару, які будуть враховані при обчислюванні ТЗВ на реалізовані товари у послідуєчому звітному місяці [3].

До витрат операційної діяльності торгових підприємств належать витрати з управління діяльністю (адміністративні витрати), зі зберігання та реалізації товарів (витрати на збут), інші витрати операційної діяльності, які не включаються до собівартості товарів, а списуються на фінансові результати у дебет рахунку 791 «Результат операційної діяльності».

До складу адміністративних витрат підприємств комерційної діяльності належать витрати, що мають загальногосподарський характер і пов'язані із управлінням та обслуговуванням торговельного підприємства.

Облік цих витрат ведуть за такими статтями:

- витрати на оплату праці адміністративно-управлінського персоналу;
- відрахування на соціальні заходи;
- витрати на оренду основних засобів, інших необоротних матеріальних активів, нематеріальних активів, що забезпечують адміністративні потреби;
- витрати на утримання основних засобів, інших необоротних матеріальних активів, малоцінних і швидкозношуваних предметів, що забезпечують адміністративні потреби;
- амортизація основних засобів, інших необоротних матеріальних активів і нематеріальних активів, що забезпечують адміністративні потреби;
- витрати на страхування майна;
- податки, збори й інші передбачені чинним законодавством обов'язкові платежі;
- загальні корпоративні витрати;
- інші адміністративні витрати

До складу витрат на збут у торговельних організаціях належать: витрати обігу, за винятком адміністративних витрат, інших операційних і фінансових витрат.

До інших операційних витрат належать:

- витрати на дослідження й розроблення; собівартість реалізованої іноземної валюти; собівартість реалізованих виробничих запасів; сумнівні та безнадійні борги; втрати від операційної курсової різниці; втрати від знецінення запасів; нестачі і втрати від псування цінностей; визнані штрафи, пені, неустойки; інші витрати операційної діяльності.

Дослідження доводять, що торговельним підприємствам часто недостатньо інформації про витрати у розрізі встановленої номенклатури статей. У цьому зв'язку з метою виділення витрат за елементами у системі рахунків бухгалтерського обліку в торговельних підприємствах пропонуємо застосовувати інтегровану методику фінансового та управлінського обліку.

Планом рахунків бухгалтерського обліку передбачено «вмонтування» рахунків внутрішньогосподарського (управлінського) обліку до системи рахунків фінансового обліку підприємств. Вважаємо, що для цілей організації управлінського обліку торговельних витрат до рахунків фінансового обліку витрат, передбачених Планом рахунків, потрібно відкрити рахунки третього і четвертого порядків – субрахунки та аналітичні рахунки внутрішньогосподарського (управлінського) обліку.

**Висновки і перспективи подальших розробок.** В результаті проведеного дослідження розглянуто основні підходи до визначення витрат, розглянуто їх класифікацію, принципи організації обліку витрат, виділено основні проблемні питання обліку витрат на оптових підприємствах. Таким чином, правильний облік витрат, своєчасний контроль за їх формуванням, оперативний аналіз мають велике значення для ефективного управління витратами підприємства. Наведені рекомендації сприятимуть більш повному розкриттю даних про витрати торговельних підприємств, що, в свою чергу, дасть змогу поліпшити інформаційне забезпечення процесу управління ними у підприємствах та буде сприяти підвищенню ефективності їх діяльності.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Dulyaba N. (2018). Classification of current costs of a trading company. Economic theory. Retrieved from [http://chtei-knteu.cv.ua/herald/content/download /archive/2018/v1/NV-2018-V1\\_1.pdf](http://chtei-knteu.cv.ua/herald/content/download /archive/2018/v1/NV-2018-V1_1.pdf) [in Ukrainian].
2. Resler M. (2019). Classification of costs of trade enterprises in the system of accounting and management. Bulletin of Lviv University of Trade and Economics. Economic sciences. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlca\\_ekon\\_2019\\_57\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlca_ekon_2019_57_17) [in Ukrainian].
3. Columbet O., & Malinevska D. (2018). Features of the movement of goods at wholesale enterprises. Young Scientist Magazine № 1 (53). Retrieved from <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2018/1/210.pdf> [in Ukrainian].
4. Regulation (standard) of accounting № 16 "Expenses", approved by the order of the Ministry of Finance of Ukraine dated 31.12.99 № 318. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text> [in Ukrainian].
5. Methodical recommendations on formation of expenses structure and the order of their planning in trade activity (the order of the Ministry of Economy and on European integration of Ukraine № 145 from 22.05.2002). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0145569-02#Text> [in Ukrainian].

**Ващенко Ольга**

спеціальність: підприємництво, торгівля та біржова діяльність  
науковий керівник

Ткачук Ганна

Державний університет «Житомирська політехніка»

г. Житомир, Україна

## ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

**Ключові слова:** асортимент, асортиментна політика, оптимальний асортимент, формування асортименту.

**Анотація:** У статті розглянуто формування асортиментної політики на виробничому підприємстві ТОВ «Віка». Охарактеризовано видовий асортимент, що реалізується на ринку України. Проаналізовано показники ефективності управління асортиментною політикою підприємства. Надано аналіз результатів оптимізації асортименту продукції.

**Key words:** assortment, assortment policy, optimal assortment, assortment formation.

**Abstract:** The article considers the formation of assortment policy at the production enterprise LLC "Vika". The species assortment sold on the market of Ukraine is characterized. Indicators of efficiency of management of assortment policy of the enterprise are analyzed. The analysis of results of optimization of assortment of production is given.

Сучасний стан розвитку продуктивних сил вимагає швидкого реагування на зміни зовнішнього оточення організації. Саме задля цього на підприємстві управляють асортиментом. Ефективні заходи з асортиментної політики покликані допомогти підприємству вижити в ринкових умовах.

Щодо асортименту продукції компанії то можна сказати, що ТОВ «Віка» підприємство, що постійно та ретельно займається пошуком нової продукції та нових постачальників.

Таблиця 1.

Асортимент продукції підприємстві у 2019 р.

Чоловічий	Глибина	Плащі	Ширина	Бавовняні
		Пальта		Кашемір
		Куртки		Шкіряні
		Костюми		Бавовняні
				З вовни чи тонкого волоса тварин
				З інших текстильних матеріалів
		Піджаки та блейзери		Бавовняні
		Брюки та бриджі		Вовняні
	Вельветові			
	Джинсові			

			Вовняні
			З синтетичних волокон
			З штучних волокон
Жіночий		Плащі	Бавовняні
		Пальта	Вельвет, Кашемір
Ширвжиток		Рукавиці, мінетки	Різний матеріал, залишки

Джерело: розробка автора.

Якщо говорити про асортимент підприємства то варто відмітити що він не надто широкий, так, як виготовляється лише жіночий та чоловічий одяг, але слід сказати, що підприємство розширило асортимент асортиментними позиціями, тобто зимовий, весняно-осінній та літній одяг різної тканини. Для підприємства саме ці параметри і будуть глибиною асортименту.

В 2019 році запущено лінію з виробництво шкіряних курток, виробництво яких не здійснювалось протягом 3-ох років внаслідок застарілого обладнання, великих затрат праці, відсутності кваліфікованих робітників. У груповому асортименті продукції найбільшу частку протягом досліджуваного періоду займали чоловічі костюми, піджаки та брюки та бриджі. Найменшу частку склали пальта та плащі.

Таблиця 2.

Обсяги реалізації основних асортиментних позицій ТОВ «Віка».

Види об'єктів діяльності	2017 р.		2018 р.		2019 р.		Відхилення 2019 р. від 2017 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+/-	%	п.с.
Костюми з вовни чи тонкого волоса тварин	4591	24,1	6487	25,2	8659	27,9	4068	88,6	3,8
Пальта кашемірові	4482	21,5	7090	27,5	9657	31,2	5175	115,5	9,7
Брюки джинсові	2201	10,2	2501	9,7	3065	9,9	864	39,3	-0,3
Костюми вовняні	2766	12,8	2691	10,4	2525	8,2	-241	-8,7	-4,8
Костюми інших текстильних матеріалів	1190	5,5	1771	6,9	2279	7,4	1089	91,5	1,9
Брюки вовняні	866	4,0	1486	5,8	1714	5,5	848	97,9	1,5
Брюки вельветові	692	3,2	634	2,6	718	2,3	26	3,8	-0,9
Піджаки	1381	6,4	1201	4,7	712	2,3	-669	-48,4	-4,1

вовняні									
Піджаки бавовняні	564	2,6	423	1,6	606	1,9	42	7,4	-0,7
Піджаки вельветові	584	2,7	569	2,2	571	1,8	-13	-2,2	-0,9
Плащі бавовняні	794	3,7	609	2,3	378	1,2	-416	-52,4	-2,5
Брюки з синтетичних та штучних волокон	751	3,5	326	1,3	94	0,3	-656	-87,3	-3,2
Сума	21644	100,0	25788	100,0	30978	100,0	9334	43,1	0,0

Джерело: розробка автора.

Таким чином, ми бачимо, що стабільно зростають обсяги реалізації костюмів з вовни чи тонкого волоса тварин – 88,6%, пальта кашемірові – 115,5% та піджаків бавовняні – 7,4%. Різко зменшилися обсяги реалізації брюк з синтетичних та штучних волокон – (-87,3%), плащів бавовняних – (-52,4%), піджаків вовняних (-48,4%). Швидкими темпами зросли обсяги реалізації брюк бавовняних – 97,9%, костюмів з інших текстильних матеріалів – 91,5%.

Зауважимо, що асортимент підприємства досить широкий тому протягом досліджуваного періоду ми маємо високий показник широти асортименту – 0,8. Також асортимент підприємства глибокий, адже ми бачимо, що майже усі категорії товарів представлено у різних варіантах виконання – моделі, кольори).

Таблиця 3.

Показники ефективності управління асортиментною політикою підприємства у 2017-2019 рр.

Показник	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення 2019 р. до 2017 р., +/-
Коефіцієнт широти асортименту	0,73	0,75	0,80	0,07
Коефіцієнт глибини асортименту	0,68	0,71	0,75	0,07
Коефіцієнт гармонійності асортименту	0,50	0,60	0,68	0,18
Коефіцієнт стабільності асортименту	0,70	0,75	0,76	0,06
Коефіцієнт оновлення асортименту	0,25	0,30	0,34	0,09

Джерело: розробка автора.

Як видно, коефіцієнт стабільності асортименту підприємства є не досить високим 0,76. Для підприємств даної галузі коефіцієнт стабільності не повинен бути рівним 1, адже змінюється мода, смаки споживачів, отже він на досить нормальному рівні. Теж саме стосується коефіцієнта оновлення асортименту. оновлення відбувається в межах сезонності та років, що обумовлено специфікою швейного виробництва.

Головним індикатором ефективності різних складових асортименту вважають показники збуту. Вони можуть указати на ті продукти, котрі належить виключити з виробничої програми. З цією метою застосовують спеціальний аналіз, варіантом якого є так званий АВС-аналіз. АВС-аналіз – метод, який дозволяє класифікувати бізнес-ресурси фірми залежно від їхньої значущості. В основі класифікації лежить принцип Парето. Відносно АВС-аналізу правило Парето виглядає таким чином: надійний контроль 20% позицій дозволяє на 80% контролювати систему. Результати АВС-аналізу дають можливість магазину чітко виокремити продукцію – лідер продажів в грошових одиницях та другорядну продукцію, ефективно керувати асортиментом товарів та оптимізувати його.

Таблиця 4.

Вихідні дані для проведення АВС- та XYZ – аналізу

(на прикладі реалізованої продукції ТОВ «Віка» станом на 01.01.2019 р.).

№ з/п	Найменування товару	Річний обсяг продажу (тис.грн.)	Річний обсяг продажу (%)	Частка продукції від загальної кількості (%)		Нереалізована продукція (%)	Сталість споживання	Рекомендовані групи
				Спр (%)	Стз (%)			
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Костюми з вовни чи тонкого волоса тварин	8659	27,9	24,20	16,38	16,38	10	BX
2	Пальта кашемірові	9657	31,2	42,42	26,48	10,1	10	BX
3	Брюки джинсові	3065	9,9	56,37	41,07	14,59	8	BY
4	Костюми вовняні	2525	8,2	67,86	56,52	15,45	7	CX
5	Костюми з інших текстильних матеріалів	2279	7,4	78,23	60,85	4,33	8	CX
6	Брюки вовняні	1714	5,5	86,03	67,05	6,2	9	BY
7	Брюки вельветові	718	2,3	92,85	79,28	4,73	3	CZ
8	Піджаки вовняні	712	2,3	96,09	84,55	5,27	7	BY
9	Піджаки бавовняні	606	1,9	97,85	88,82	4,27	5	CY
10	Піджаки вельветові	571	1,8	89,58	74,55	7,5	6	CY
11	Плащі бавовняні	378	1,2	99,57	93,7	4,88	3	CZ
12	Брюки з синтетичних та штучних волокон	94	0,3	100,00	100,00	6,3	1	CZ
Сума		30978	100	100	100	100		

Джерело: розробка автора.

Основний висновок, який можна зробити виходячи з АВС- та XYZ - аналізу є те, що

доцільно сконцентрувати свою увагу на випуску продукції групи А та В, кожна з яких приносить 64,3 %, та 35,2 % від виручки (що в сумі складає 99,5 % збуту), а останню групу С можна взагалі виключити зі збуту так, як вона дає всього лише 0,5 % від виручки. Поєднанням методів ABC і XYZ-аналізу отримано п'ять рекомендованих груп, для кожної з яких стало можливим виробити індивідуальну схему управління.

Висока Вартість	Група А	АХ	АУ	АЗ
	Група В	ВХ Костюми з вовни чи тонкого ворса тварин Пальта кашемірові Костюми вовняні	ВУ Брюки джинсові Брюки вовняні Піджаки вовняні	ВZ
Низька	Група С	СХ Костюми з інших текстильних матеріалів	СУ Піджаки бавовняні Піджаки вельветові	СZ Брюки вельветові Плащі бавовняні Брюки з синтетичних та штучних волокон
		Група Х Нерегулярний	Група У Характер попиту	Група Z Регулярний

Рис. 1. Матричне представлення інтегрованого ABC-XYZ-аналізу по продукції та нереалізованій продукції ТОВ «Віка».

Джерело: розробка автора.

Побудована матриця інтегрованого аналізу, показує, що на досліджуваному підприємстві асортиментна політика є не досить ефективною. Оскільки в групу АХ не входить жодної товарної групи, залишилася незаповненою група АХ, АУ, АZ. Групи CZ та ВУ та ВZ, навпаки, є дуже широкими. Негативним моментом асортиментної політики є заповненість групи CZ, бо саме ця категорія є першим претендентом на виключення з асортименту.

Матриця Мак-Кінсі дозволяє визначити стратегічну позицію підприємства по кожному з напрямків діяльності (асортименту продукції), і на основі аналізу обрати правильну стратегію дій підприємства на ринку та оптимальну стратегію перерозподілу фінансових потоків між різними напрямками діяльності (асортиментом продукції).

Привабливі	Висока	Костюми з вовни чи тонкого волоса тварин, пальта кашемірові, костюми вовняні, костюми з інших текстильних матеріалів, брюки	Піджаки вельветові	



		вовняні		
	середня	Брюки джинсові, брюки вельветові	Піджаки бавовняні	
	низька		Плащі бавовняні	Брюки з синтетичних та штучних волокон
		Сильна	Середня	Слабка
		Конкурентна позиція		

Рис. 2. Матриця Мак-Кінсі для ТОВ «Віка».

Джерело: розробка автора.

Як видно з рис. 2, товарна позиція позиціонована у ІХ квадраті, брюки з синтетичних та штучних волокон має низьку інвестиційну привабливість і потребує ліквідації. Зауважимо, що асортимент підприємства є не збалансований таким чином, щоб були зайняті усі клітинки матриці. Можемо зробити висновки, що у підприємства є сталий асортимент, який воно виробляє вже тривалий час, займає стійку конкурентну позицію, і підприємство від цього консерватизму боїться перейти до новацій. Таким чином, важливим завданням підприємства є оптимізація товарного асортименту.

На нашу думку найбільш доцільним шляхом удосконалення управління товарним асортиментом буде його оптимізація товарного асортименту диверсифікація, але одночасно не забуваючи при його інновацію та варіацію.

Для збільшення прибутку підприємства пропонується захід – оптимізація асортименту продукції, який не потребує капітальних вкладень, але покращує основні показники роботи підприємства, а також дозволяє збільшити випуск рентабельних видів продукції і вилучити з виробництва не рентабельні види продукції.

Оптимізація асортименту виробів дозволяє збільшити випуск рентабельних видів продукції і вилучити з виробництва не рентабельні види продукції. Оптимальним є план, що забезпечує максимум виробничого ефекту при заданому обсязі матеріальних, сировинних і паливно-енергетичних ресурсів. Розроблюючи оптимізацію плану випуску продукції, ми розглядаємо річний випуск продукції підприємства і ставимо завдання по визначенню оптимального випуску продукції в розмірі асортименту.

Результати оптимізації в порівнянні з показниками, які були до впровадження відображені в таблиці 3.

Згідно функції мети, чистий прибуток зріс на 29 тис. грн. та становить 415 тис.грн. Таким чином, можемо говорити про доцільність оптимізації асортименту продукції. З таблиці спостерігаємо, що оптимізація асортименту призвела до збільшення обсягів виробництва на 1135 тис. грн., а саме збільшилось виробництво рентабельних видів продукції, і зменшилось виробництво не рентабельних видів продукції.

Таблиця 5.

Аналіз результатів оптимізації асортиментної політики у 2019р.

№ п/п	Найменування показника	Одиниці виміру	До оптимізації 2018 р.	Після оптимізації 2019 р.	Відхилення 2019 р. від 2018 р., +/-
1	Валовий прибуток	тис.грн.	7292	8378	1086
2	Чистий прибуток	тис.грн.	386	415	29
3	Обсяг продукції у вартісному виразі	тис.грн.	32932	34067	1135
4	Витрати на виробництво продукції	тис.грн.	25640	25640	0,00
5	Витрати на 1 грн.	грн.	0,691	0,63	0,061
6	Рентабельність продукції	%	3,6	5,4	1,8
7	Костюми з вовни чи тонкого волоса тварин	тис.грн	8659	8812	153
8	Пальта кашемірові	тис.грн	9657	9671	14
9	Брюки джинсові	тис.грн	3065	3123	98
10	Костюми вовняні	тис.грн	2525	2251	26
11	Костюми з інших текстильних матеріалів	тис.грн	2279	2288	9
12	Брюки вовняні	тис.грн	1714	1732	18
13	Брюки вельветові	тис.грн	718	826	108
14	Піджаки вовняні	тис.грн	712	733	21
15	Піджаки бавовняні	тис.грн	606	435	-171
16	Піджаки вельветові	тис.грн	571	635	64
17	Плащі бавовняні	тис.грн	378	216	-162
18	Брюки з синтетичних та штучних волокон	тис.грн	94	52	-42

Джерело: розробка автора.

Витрати на виробництво та витрати на 1 грн. обсягу виробництва залишилися без змін. Після оптимізації бачимо, що рентабельність продукції зростає на 1,8 %. Таким чином, результати оптимізації асортименту виробів є одним із ефективних напрямків запропонованих в даній роботі на підвищення прибутковості, про що свідчать дані, приведені в таблиці 3.

## БІБЛІОГРАФІЯ

1. Belenov, O.N. and Bugaeva, T.M. (2016), "Control methods Typology assortment of products, Sovremennaya ehkonomika: problemy i resheniya, vol. 1, pp. 69-76.
2. Garmider, L. D. and Samaj, I.O. (2016), "Formation of product lines the company", Akademichnij oglyad, vol.1. pp. 111–118.

3. Krasovs'ka T. V. (2016) "Methodical bases of formation mechanism of product lines in manufacturing plants", *Ekonomika ta derzhava*, vol.2. pp. 67-71.

**Балабаєва Наталія**  
спеціальність: підприємництво, торгівля та біржова діяльність  
науковий керівник  
Сментина Наталія  
Одеський Національний економічний університет  
м. Одеса, Україна

## **ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА У СФЕРІ ДИСТРИБУЦІЇ В УКРАЇНІ**

**Ключові слова:** дистрибуція, економіка, підприємництво, торгівля, розвиток.

**Анотація:** У статті розглянуто особливості розвитку дистрибуторського ринку України в контексті перспектив виходу підприємства на зовнішній ринок. Проаналізовано основні позитивні та негативні сторони функціонування торгівлі у межах тіньової економіки. Описано основну структуру функціонування дистриб'юторського підприємства. Розглянуто основні підприємства-дистриб'ютори в Україні та надано порівняльну характеристику з урахуванням користі кожного підприємства для держави. Досліджено основні фактори, котрі впливають на ступінь розвитку підприємства. Визначено основні принципи розвитку дистрибуції та проаналізовано кожен із них. Проаналізовано основні різновиди дистриб'юторських підприємств в Україні за розміром та розглянуто основний дохід, який вони приносять державі. Розглянуто основні позитивні чинники та ризики виходу українського підприємства на зарубіжний ринок.

**Key words:** distribution, economy, entrepreneurship, trade, development.

**Abstract:** The article considers the peculiarities of the development of the distribution market of Ukraine in the context of the prospects of the enterprise entering the foreign market. The main positive and negative aspects of the functioning of trade within the shadow economy have been analyzed. The basic structure of functioning of the distribution enterprise has been described. The main enterprises-distributors in Ukraine have been considered and the comparative characteristic have been taking into account as well as advantage of each enterprise for the state has been given. The main factors influencing the level of enterprise development have been investigated. The basic principles of distribution development are determined and each of them have been analyzed. The main types of distribution companies in Ukraine by size have been analyzed and the main income that they bring to the state has been considered. The main positive factors and risks of entering the Ukrainian enterprise on the foreign market have been considered.

Торгівля як структура економіки почала розвиватися ще з початку процесу обміну продуктами чи послугами та носила в основному натуральний характер. Із появою золота, а далі грошей почали встановлюватися товарно-грошові відносини. У різні часи

існували безліч варіацій опису процесу торгівлі: крамарство, торговиця, негоція, купецтво, переторжка. З часом поняття «торгівля» почало носити досить обширне тлумачення, так з'явилося безліч відгалужень, таких як гуртова торгівля, роздрібна, внутрішня, міжнародна, маркетингова та дистрибуція. Відтак дистрибуція – частина торгівлі.

Саме поняття «дистрибуція» з'явилося менше 50 років тому, проте структура процесу взяла свій старт з самого початку торгівлі. Перші прояви дистрибуції з'явилися через так звану «допомогу» дітей: часто дітлахи років 8-12 років ходили по ринку та намагалися продати товар (льодяники, шкарпетки, капусту) та брали додаткову плату за доставку товару.

На сьогодні дистрибуція модернізувалася та функціонує через дистриб'юторські підприємства, найчастіше у вигляді товариства з обмеженою відповідальністю. Принцип такої роботи побудований на трьох важелях: торговому штаті, працівниках складу та бухгалтерії (див. рис. 1).



Рис. 1 Основні функції робочого штату дистриб'юторського підприємства  
Джерело: складено автором за матеріалами [1, с. 21-22].

Як видно з рис. 1, робоча структура дистриб'юторського підприємства є досить складною та об'ємною, оскільки в ній працює безліч працівників, кожен з яких займає свою нішу, відмінну від іншої. Головний директор підприємства повинен знати всі робочі процеси, які протікають на підприємстві та у разі неполадок мав би змогу усунути їх.

На дистрибуторському підприємстві в середньому працює 50 – 300 працівників на 1 філіалі. Залежно від розміру підприємства розрізняють мікро- малі, середні та великі підприємства (див. рис. 2). За даними, які представлені на рис. 2 можемо зробити висновок, що при чистих доходах понад 40 млн. євро підприємство може приносити прибуток у вигляді податків державі у розмірі близько 7 млн. євро, що є значною підтримкою для держави.

#### Мікропідприємства

- Балансова вартість активів - до 350 тис. ;
- чистий дохід від реалізації продукції - до 700 тис. євро.

#### Малі підприємства

- Балансова вартість активів - до 4 млн. євро;
- чистий дохід від реалізації продукції - до 8 млн. євро;
- середня кількість працівників - до 50 осіб.

#### Середні підприємства

- Балансова вартість активів - до 20 млн. євро;
- чистий дохід від реалізації продукції - до 40 млн. євро;
- середня кількість працівників - до 250 осіб.

#### Великі підприємства

- Балансова вартість активів - понад 20 млн. євро;
- чистий дохід від реалізації продукції - понад 40 млн. євро.

Рис. 2. Класифікація підприємств торгівлі за масштабом.  
(Джерело: складено автором на основі [2, с. 72]).

В Україні існує близько 500 дистрибуторів, частина з яких вийшла на світовий ринок, що в цілому є непоганим показником порівняно з розвитком іноземних аналогічних компаній. Нижче представлені найбільші дистрибутори України за підсумками 2020 року (див. табл. 1).

Таблиця 1.  
Найбільші дистрибутори України у 2020 році.

№	Назва підприємства	Основна товарна група	Виплата податкових відрахувань, млрд грн
1	2	3	4
1	JTI Україна	Табаківі вироби	14,33
2	IMPERIAL TABACCOUKRAINE	Табаківі вироби	7,5
3	Procter & Gamble	Побутова хімія	6,8

4	Баядера Логістик	Алкогольні напої	5,8
5	Beverage Trading Company	Алкогольні напої	3,9
6	Миронівський хлібопродукт	М'ясо птиці	3,18
7	Українська дистриб'юторська компанія	Алкогольні напої	2,3

Продовження таблиці 1

1	2	3	4
8	Philip Morris	Табаківі вироби	2,08
9	Савсервіс Столиця	Побутова хімія	1,7
10	TEDIS UKRAINE	Табаківі вироби	1,4

Джерело: складено автором на основі [3, с. 12].

На підставі інформації, що міститься у таблиці 1, можна зробити висновок, що найуспішніші дистриб'юторські підприємства в Україні займають майже монопольне місце серед своєї групи товару або ж компанії об'єднуються у кооперативи для більш вдалого функціонування підприємства.

Досліджуючи питання розвитку дистрибуції варто вказати на позитивні та негативні сторони розвитку цієї сфери.

Позитивними сторонами науковці виділяють такі [4, с. 84].:

- надходження коштів до держбюджету;
- можливість розвиватись у різних сферах (харчова, промислова, хімічна);
- можливість постійного підвищення кваліфікації за рахунок постійного розвитку даної сфери;
- створення робочих місць;
- можливість інтенсивного виду праці;
- багатофункціональність підприємства.

Негативними сторонами є такі:

- наявність високої конкуренції як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках;
- низький рівень розвитку ІТ-сфери на підприємствах;
- швидке псування деякого виду товару (харчова продукція);
- низька кваліфікація кадрів;
- приховування реальних доходів та визнання підприємства банкрутом;
- ускладнення функціонування підприємств, які працюють з іноземним товаром із-за прив'язаності до іноземної валюти.

Розглянувши позитивні та негативні сторони розвитку дистрибуції, можемо зробити висновок, що в Україні є велика перспектива вийти на світовий ринок позбавившись недоліків у функціонуванні дистрибуції.

Варто відмітити, що дистрибуція в Україні може розвиватися за одним з таких 4 принципів [5, с. 28]:

1. Рух «вгору» (дистриб'ютор = виробник).

Цей принцип означає, що сам виробник поширює свою продукцію на ринку. Позитивним фактором є те, що зменшуються витрати за рахунок відсутності посередника, однак збільшується об'єм роботи, який вимагає більшої пильності та більш висококваліфікованих працівників.

2. Рух «вниз» (створення власної роздрібною торгівлі).

Даний принцип базується на створенні власної роздрібною мережі. Позитивними наслідками такого підходу є гарантована база клієнтів, капіталізація бізнесу та його диверсифікація. Недоліками є високі інвестиційні вимоги, висока конкуренція, значна тривалість проекту та адміністративно-фінансові ризики.

3. Рух «вглиб» (посилення природних функцій дистриб'ютора).

Даний принцип базується на оптимізації всіх процесів у різних департаментах. Наприклад, відкриття логістичних центрів, інтеграція логістики, оптимізація роботи з клієнтами та трейд-маркетинг (розробка акцій та пропозицій для клієнтів). Однак даний принцип має короткостроковий ефект, низький вплив на дохід підприємства та аналогічність дій.

4. Рух «вбік» (інтеграція та диверсифікація).

Передбачає розширення асортименту та відкриття нових торгових точок збуту. При даних діях відкриваються нові можливості, нові канали збуту та компанія має можливість більш динамічно розвиватись. Проте недоліком є некоректне перенесення моделі в практику, потреба в додаткових інвестиціях, недостатня компетенція в новому виді товару.

Розглянувши всі принципи розвитку та недоліки розвитку дистрибуції в Україні можна сформулювати основні поради щодо розвитку даної сфери:

- 1) налагодити роботу антимонопольного комітету в Україні;
- 2) підвищувати кваліфікацію населення у сфері дистрибуції шляхом впровадження нових спеціальностей у вищі навчальні заклади;
- 3) здійснювати постійний моніторинг за курсом валют;
- 4) збільшити штат підприємства при розширенні функціональності підприємства;
- 5) здійснювати постійний контроль за звітністю підприємства;
- 6) звернутись до держави з проханням надати пільги для новостворюваного підприємства.

Підводячи підсумки за результатами проведено дослідження, можна стверджувати, що дистрибуція в Україні має хороші перспективи розвитку не лише всередині країни, але й за кордоном. Держава та приватне дистриб'юторське підприємство розвиваються пліч-о-пліч, тому лише при підтримці один одного можливо сформулювати міцний багатфункціональний механізм, який в подальшому може стати провідником на зовнішньому ринку.



## БІБЛІОГРАФІЯ:

1. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. 1999. Випуск 65 "Торгівля та громадське харчування". Міністерство зовнішніх економічних зв'язків і торгівлі України. 58 с.
2. Бабак О. О. 2020. Торгівля в Україні. Львів: Зоря-Полтавка. 361 с.
3. Степаненко І. М. 2020. Економіка. Київ: Дзеркало тижня. 38 с.
4. Крикавський Є. В. Чухрай Н.І. 2017. Логістичні системи дистрибуції і штрихове кодування. Донецьк: Дон ДУЕТ. 315 с.
5. Кириченко О.Л. 2019. Дистрибуція. Львів: Боспорус. 208 с.

**Лисьонек Віктор**  
спеціальність: підприємництво, торгівля та біржова діяльність  
науковий керівник  
Сментина Наталія  
Одеський національний економічний університет

## **ВИБІР СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ**

**Ключові слова:** роздрібна торгівля, стратегія, внутрішні та зовнішні детермінанти, мультиканальна стратегія.

**Анотація:** У статті визначено основне завдання підприємств торгівлі. Розглянуто основні потреби споживачів на вітчизняному ринку. Продемонстрована важливість залучення інноваційних технологій у роздрібній торгівлі. Розглянуто становище галузі роздрібної торгівлі в Україні під час пандемії COVID-19. Наведено фактори, від яких залежить вибір стратегії розвитку підприємств роздрібної торгівлі. Висвітлено визначальні чинники при виборі стратегії – внутрішні та зовнішні детермінанти. Розглянуто мультиканальну стратегію розвитку підприємства роздрібної торгівлі. Надано спосіб визначення ефективності мультиканальної стратегії. Зазначено залежності споживчого попиту від інших факторів. Розглянуто орієнтири, на які орієнтуються підприємства роздрібної торгівлі. Наведено склад внутрішніх детермінантів, якими потрібно керуватися при виборі стратегії. Надано рекомендації для малих підприємств роздрібної торгівлі при виборі стратегії розвитку. Розглянуто як спеціалізація торговельного підприємства впливає на стратегію, а також те, які методи для ефективної діяльності використовують існуючі підприємства при виборі стратегії розвитку та підприємства, які тільки планують розпочати свою роботу.

**Key words:** retail trade, strategy, internal and external determinants, multichannel strategy.

**Abstract:** The main tasks of trade enterprises are defined in the article. The main needs of consumers in the domestic market are considered. The importance of attracting innovative technologies in retail trade has been demonstrated. The situation of the retail industry in Ukraine during the COVID-19 pandemic is considered. The factors on which the choice of strategy of development of retail trade enterprises depends are given. The determining factors in choosing a strategy - internal and external determinants - are highlighted. The multichannel strategy of development of the enterprise of retail trade is considered. A method for determining the effectiveness of a multichannel strategy is given. The dependences of consumer demand on other factors are indicated. The landmarks on which the retail enterprises are guided are considered. The composition of internal determinants to be guided by when choosing a strategy is given. Recommendations for small retailers in choosing a development strategy are given. It is considered how the specialization of a trading company affects the strategy, as well as what

methods for effective operation of existing companies when choosing a development strategy and companies that are just planning to start their work.

**Постановка проблеми.** Роздрібні торговельні мережі за останні роки розвивалися дуже швидко, проте COVID-19 запровадив свої корективи – можна з впевненістю стверджувати, що розпочалась нова криза та перехід на інші пріоритети. У зв'язку з пандемією, купівельна спроможність споживачів різко зменшилася. Підприємства швидко прилаштовуються та змінюють пріоритети своєї діяльності. Це вимагає перегляду стратегії розвитку підприємств роздрібної торгівлі та формування комплексу дій антикризового характеру. Саме тому розроблення та впровадження стратегії розвитку підприємств роздрібної торгівлі в умовах нестабільності зовнішнього середовища та зростання конкуренції в галузі є об'єктивною необхідністю.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Особливості розроблення та реалізації стратегій розвитку підприємств досліджували М. Ізораїте, Ф. Котлер, Н. Куденко, О. Наумова, М. Портер, Дж. Бернет та інші. Проте у науковій літературі дуже мало уваги приділено напрямкам зміни таких стратегій після змін, що спричинені пандемією коронавірусу.

**Формулювання цілей статті.** Мета роботи полягає у визначенні чинників, які впливають на вибір стратегій розвитку підприємств роздрібної торгівлі в умовах сучасності, обґрунтуванні доцільності запровадження стратегій, що дозволять підприємствам роздрібної торгівлі краще прилаштуватися до умов, які створені через пандемію COVID-19.

**Виклад основного матеріалу.** Основне завдання підприємств торгівлі – забезпечення можливості покупки будь-якого товару за відповідної якості торговельного обслуговування. Оскільки торговельні підприємства є каналом розподілу, який має тісні контакти зі споживачами, дослідницька робота щодо вивчення та аналізу потреб повинна проводитися систематично [2, с.87].

Торгівля – це дуже важлива галузь економіки України, яка робить великий внесок у ВВП держави. Хоча, протягом останніх 5 років, кількість підприємств роздрібної торгівлі знижується, мережеві магазини роздрібної торгівлі розвиваються та відкривають нові магазини. Галузь роздрібної торгівлі є дуже насиченою, тому конкуренція в ній дуже висока, оскільки на ринку виступають не лише вітчизняні представники, а ще й на ринок входять іноземні компанії. Також за останні роки простежувалася тенденція до розвитку онлайн-торгівлі. Згідно зі звітом European E-commerce Report, частка онлайн-продажів в Україні за 2018р. зросла на 31%, що є одним із найвищих показників зростання в Європі [3]. Великий стрибок у розвитку інтернет-торгівлі також трапився у період пандемії.

Щодо основних потреб споживачів в Україні, то під час вибору підприємств торгівлі найважливішими є зручне розміщення підприємства, зручність обслуговування, цінові промоакції, знижки [1]. Українці не люблять відвідувати один магазин біля дому або улюблений супермаркет, для них важливо порівнювати ціни, шукати вигідні пропозиції, асортимент. Згідно з дослідженням Nielsen, продажі товарів зі знижками перевищили звичайні продажі та становлять 52% загального обсягу продажів на підприємствах торгівлі, 33% споживачів активно шукають знижки, що свідчить про те,

що ціна є вирішальним чинником під час вибору підприємств торгівлі, тоді як лояльність до бренду є другорядним чинником [5, с.131].

Великий вплив на розвиток підприємств роздрібною торгівлі мають інновації та те, як швидко підприємство, або мережа може їх використовувати. У період пандемії COVID-19, дуже актуальним є онлайн-каталоги, сайти, доставка товарів та інші новітні технології. Крупні гравці на ринку також впроваджували каси самообслуговування, вікна для видачі товарів за попереднім заказом, який знову ж таки, було складено на електронному сайті та сплачено безготівковим методом. Безготівковий тип платежів знов увірвався на ринок та почав охоплювати усі торгівельні мережі та роздрібні торгівельні точки. Це не лише зручно та комфортно, а ще й більш безпечно, ніж контактувати з великою кількістю готівкових грошей.

За таких непростих умов розроблення стратегії розвитку для підприємств торгівлі є не лише важливим, а однією із умов подальшого розвитку та функціонування у такій складний період. Вибір можливих стратегій розвитку залежить від багатьох факторів: стану ринку та економіки; конкуренції на ринку; потреб споживачів; інновацій.

Визначальними чинниками, що впливають на вибір стратегії розмітку підприємств торгівлі, є внутрішні та зовнішні детермінанти (рис. 1).

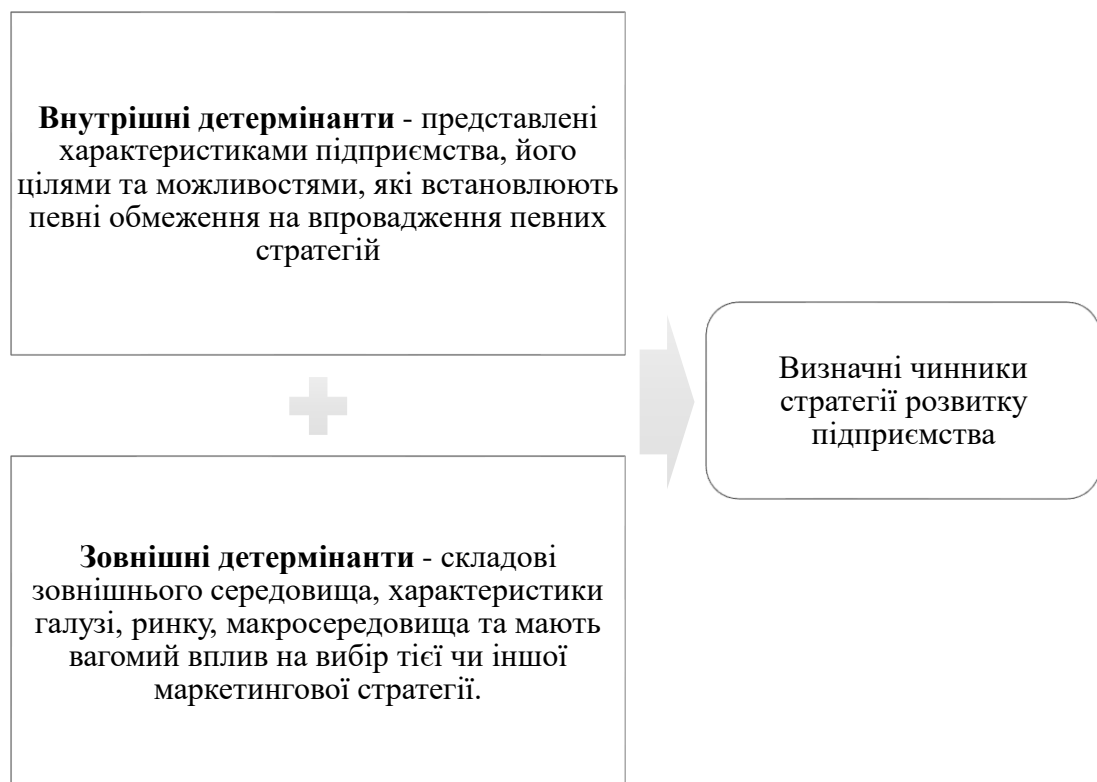


Рис. 1. Чинники вибору стратегії розвитку підприємств торгівлі.  
(Джерело: розроблено автором на основі [6]).

Стан економіки в країні значно впливає на вибір стратегії підприємствами роздрібною торгівлі. У ситуації обмеженого бюджету підприємств і зниження купівельної спроможності населення стратегія розвитку та відкриття нових торговельних об'єктів не завжди є можливою. Головна мета – боротьба за споживачів, рекомендованою є стратегія

оптимізації витрат, за умов зниження доходів споживачів доречним є впровадження власних торгових марок в асортимент магазинів, які є нижчими за ціною та більш доступними для споживачів.

Розвиток міжнародних роздрібних торговельних мереж впливає на зростання конкуренції в галузі і стимулює вітчизняні підприємства торгівлі до вдосконалення бізнес-процесів, упровадження інновацій та використання маркетингових інноваційних або інтеграційних стратегій. Під час вибору стратегії важливо дослідити діяльність підприємств-конкурентів. За наявності значної кількості однотипних, зі схожим асортиментом, ціновою політикою, додатковими послугами підприємств доцільно використовувати стратегію диверсифікації. Для онлайн-магазинів необхідним є збір інформації щодо асортименту, товарних пропозицій, відвідуваності сайту конкурентів, кількості підписників у соціальних мережах. Okремо варто провести порівняння цін на товари підприємства та підприємств-конкурентів.

Важливим чинником впливу на вибір стратегії є рівень доходів споживачів. В умовах зниження купівельної спроможності пониження цін на товари іноді є ключовим заходом, що забезпечує зростання рівня продажів товарів на підприємстві. При цьому альтернативними стратегіями для підприємств роздрібно́ї торгівлі є лідерство за витратами, перехід до формату дискаунтерів, скорочення асортиментного переліку, зменшення рівня залишків, а іноді вихід із ринку. Інформація про ціни стає легкодоступною для покупця. Доцільним є використання нових підходів до цінової стратегії: впровадження програми цінової гарантії; програми «перевірки ціни» (price check) – надання інформації про ціни в найближчих магазинах безпосередньо на цінниках; гнучке електронне ціноутворення, орієнтоване на конкретного споживача [6].

Встановлення оптимальної ціни – не самий складний процес, проте його завжди необхідно проводити. Для цього необхідно провести аналіз цін конкурентів, обрати групу товарів, визначити середній рівень націнки на ці товари. Фізичним магазинам достатньо зробити аналіз цін конкурентів, які розташовані в радіусі 1-2 кілометрів, інтернет-магазин необхідно ж порівняти ціни в інтернеті. Зараз це дуже легко зробити за допомогою сервісів E-katalog, Hotline.ua. Ці сайти не роблять ніякої націнки та показують ціни безпосередньо на сайтах продавців. Цими ресурсами користується велика кількість споживачів, саме тому інтернет-магазинам завжди необхідно слідкувати за рівнем цін у конкурентів та спостерігати за ситуацією на ринках.

В умовах розвитку мобільних технологій доцільним є вибір мультिकанальної стратегії. Це стратегія, за якої продаж товарів здійснюється через інтернет-сайти, соціальні мережі та у фізичному магазині. Дуже важливим є зручність для потенціального покупця. Це включає в себе інновації та технології. Тобто, потенційний покупець після аналізу цін, на призначених для цього ресурсах, переходить до інтернет-магазинів. Вони мають бути зручними для споживача, зараз велика кількість людей все робить через смартфони, тому доцільним є створенні додатку на мобільний телефон, адже сайт не завжди коректно відображає усю інформацію.

Цим не можна нехтувати ні в якому разі, адже, навіть, якщо у мережі буде нижча ціна, проте не зручний спосіб для ознайомлення з товаром, з асортиментом, то людина буде обирати варіант з переплатою, проте зможе дізнатися усю необхідну інформацію про товар, що її цікавить. Також необхідно зазначити, що після замовлення в інтернет-

магазині, у потенційного покупця може з'явитися бажання подивитися на фізичний магазин. Тому сервіс та рівень обслуговування має бути на високому рівні.

Усі канали продажу, такі як соціальні мережі, електронні ресурси та фізичний магазин мають працювати злагоджено та ефективно. Оцінити ефективність різних каналів збуту можливо шляхом розрахунку товарообігу, повернень клієнтів, кількістю замовлень та покупок. Для того, щоб визначити ефективність вибору мультиканальної стратегії необхідно порівняти прибутки підприємства до впровадження стратегії та після. Порівняння стосується таких показників як: середній чек, кількість клієнтів, повторний продаж, повернення клієнтів.

Зазвичай, підприємства роздрібної торгівлі орієнтуються на щільність населення. Якщо густина населення досить велика, то доцільним є використання стратегії високих та низьких цін. Вона полягає у продажі товарів за високою ціною, яка згодом знижується, відповідно до популярності та попиту на певний вид товарів. Якщо ж густина населення невелика, то доцільним є використання стратегії «гіпермаркету». Вона полягає у тому, щоб магазин задовольняв якомога більше потреб потенційних споживачів та пропонував великий асортимент товарів. А також полягає в тому, щоб ціна була гнучкою: ціна не повинна бути нижчою ніж в інших магазинах, проте і не занадто високою. Вона може бути підвищеною до того рівня, щоб вона компенсувала витрати споживачів та потенційних клієнтів на пересування до іншого магазину.

Внутрішні детермінанти вибору стратегій будуть складатися з відповідних можливостей підприємства. Якщо обрана стратегія розвитку, відкриття нових торговельних точок, збільшення асортименту товарів – це залучення інвестицій. Якщо підприємство не має такої можливості, то йому необхідно обирати стратегію збереження – збереження наявного асортименту та становища підприємства.

Малим підприємствам доцільно використовувати стратегії, що пов'язані зі зведенням до мінімуму можливість конкуренції з великими торговельними точками. У малих підприємств є можливість бути більш гнучкими перед своїми потенційними споживачами, на відміну від великих торговельних точок. Проте залучення великих інвестицій та фінансові можливості – це прерогатива великих магазинів. Саме тому маленьким підприємствам необхідно бути більш локально спрямованими та вузькоспеціалізованими.

Спеціалізація торговельного підприємства вимагає використання різних стратегій, оскільки від вибору групи товарів, які будуть у продажу залежать чинники впливу на їх успішну реалізацію. Продаж товарів загального призначення або товарів першої необхідності має перевагу, яка полягає у швидкому товарообороті, проте недолік – мала додана вартість. Товари, які є вузькоспеціалізованими та не входять до складу товарів першої необхідності – мають більшу націнку. Проте, коли купувальна спроможність населення знижується, то такі товари менш користуються попитом. Саме тому під час вибору стратегії необхідно враховувати продажем яких товарів займається підприємство.

Існуючі підприємства, як правило, вже використовують певну стратегію, тому їм легше її скорегувати або обрати нову, орієнтуючись на зовнішні та внутрішні детермінанти. Новим підприємствам роздрібної торгівлі необхідно враховувати більше

факторів. Це і насиченість ринку, конкуренти, місцезнаходження, транспортні розв'язки, людський трафік цінотворення та інші.

**Висновки.** При виборі стратегії розвитку підприємства роздрібною торгівлі необхідно визначити всі можливості підприємства. Проаналізувати вплив чинників зовнішнього середовища, які можуть сприяти або обмежувати подальшу реалізацію обраної стратегії. Визначення стратегії розвитку має свої аспекти: розмір підприємства, його специфікація, зовнішній стан ринку, купівельна спроможність населення та ін. Особливо важливим є створення мультиканальної торгівлі при залученні інтернет-ресурсів, врахування усіх чинників зовнішнього середовища.

## БІБЛІОГРАФІЯ

1. Петруня Ю.Є. Маркетинг: навч. пос. К.: Знання, 2007. 325 с.
2. Близнюк С.В. Стратегічний маркетинг торговельної фірми: методичні і організаційні аспекти управління. Київ : Логос, 1998. 150 с.
3. European e-commerce report 2018 edition. URL: <http://www.outofseo.com/wp-content/uploads/2018/09/ecommerce-europa-report-2018.pdf>.
4. Аналитики Nielsen: тенденции рынка FMCG и секреты увеличения продаж. URL: <https://rau.ua/news/nielsen-tendentsii-rynka-fmcg/>.
5. Саснко М. Г. Стратегія підприємства: підручник. Тернопіль: «Економічна думка». 2006. 390 с.
6. Савчук А.М. Детермінанти вибору маркетингових стратегій підприємств роздрібною торгівлі. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 36(2). С. 5-9. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2018\\_36%282%29\\_\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_36%282%29__3).

## **CZYNNIKI ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW SEKTORA MSP**

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorcy, elastyczność, PKB.

**Streszczenie:** Z roku na rok można odnotować wzrost przedsiębiorstw należących do sektora MSP. Zajmują one obecnie kluczową pozycję w gospodarce każdego kraju generując PKB i tworząc znaczną ilość nowych miejsc pracy. Cechą charakterystyczną małych i średnich przedsiębiorstw jest ich elastyczność w dostosowywaniu się do wymagań i potrzeb rynku. Przedsiębiorstwa te na drodze swojego rozwoju i działalności napotykają jednak na liczne bariery i ograniczenia zarówno finansowe, jak i prawne. Pierwsze z nich wynikają z utrudnionego dostępu do środków finansowych, zwłaszcza kredytów bankowych, natomiast bariery prawne związane są głównie z niestabilnością przepisów podatkowych.

**Keywords:** entrepreneurs, flexibility, GDP.

**Abstract:** From year to year, the growth of enterprises from the SME sector can be noted. They currently occupy a key position in the economy of each country, generating GDP and creating a significant amount of new jobs. A characteristic feature of small and medium-sized enterprises is their flexibility in adapting to the requirements and needs of the market. However, these enterprises face numerous barriers and limitations, both financial and legal, on the way of their development and operations. The first of them result from the difficult access to financial resources, especially bank loans, while the legal barriers are related mainly to the instability of tax regulations.

Literatura przedmiotu charakteryzuje podział przedsiębiorstw ze względu na takie ich aspekty jak<sup>1</sup>:

- rodzaj własności,
- miejsce wykonywania działalności,
- kryterium podmiotowe,
- kryterium ekonomiczne oraz wielkość zatrudnienia.

Ze względu na rodzaj własności przedsiębiorstwa można podzielić na publiczne i prywatne. Przedsiębiorstwo publiczne to takie, które wykorzystując z majątek publiczny wypełnia zadania o charakterze publicznym. Do tego rodzaju przedsiębiorstw publicznych zaliczamy m.in. przedsiębiorstwa utworzone przez jednostki samorządu terytorialnego (gospodarka komunalna, zakład oczyszczania ścieków itd.). Natomiast własność prywatna

---

<sup>1</sup> Kosmal A., *Pojęcie i wybrane kategorie przedsiębiorcy w ustawodawstwie polskim*, Wydawnictwo Naukowe Exante, Wrocław 2019, s. 3.



stanowi podstawę polskiego ustroju społeczno-gospodarczego i wolnego rynku. W tym przypadku definicja przedsiębiorcy powiązana jest właśnie z tą formą własności.

Ze względu na miejsce wykonywania działalności można wyróżnić przedsiębiorców krajowych bądź zagranicznych. Osoby, które są obywatelami Polski oraz nie prowadzą firm na terenie innego kraju uznawane są za przedsiębiorców krajowych. Wobec tego przedsiębiorca zagraniczny to obywatel innego kraju oraz obywatel Polski prowadzący firmę poza własnym krajem<sup>2</sup>.

Kryterium podmiotowe pozwala wyróżnić następujące rodzaje podmiotów mogących stać się przedsiębiorcami. Są to<sup>3</sup>:

- osoby fizyczne;
- osoby prawne oraz
- „jednostka organizacyjna niebędąca osobą prawną, której odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną, wykonująca działalność gospodarczą”<sup>4</sup>.

Kryterium ekonomiczne oraz wielkość zatrudnienia dzieli przedsiębiorstwa na mikro, małe oraz średnich. Podstawą jest w tym przypadku wielkość śródroczne zatrudnienia. Za mikro przedsiębiorcę uważa się takiego, który zatrudnia nie więcej niż 10 pracowników, w przypadku małych firm jest to 50 pracowników, natomiast przedsiębiorstwo średnie to 250 pracowników. Jednocześnie roczny obrót netto osiągnięty ze sprzedaży przeliczony w mln euro nie może odpowiednio przekraczać 2, 10 oraz 50 mln euro, a także suma aktywów bilansu również wyrażona w mln euro nie powinna przekraczać dla mikro 2 mln euro, małych 10 mln euro oraz średnich 43 mln euro<sup>5</sup>. Warunkiem dodatkowym jest także spełnienie kryterium niezależności kapitałowej względem innych podmiotów w stopniu większym niż 25%<sup>6</sup>.

Cechami charakteryzującymi firmy działającymi jako małe i średnie przedsiębiorstwa są m.in. chęć podejmowania ryzyka, elastyczność działania, niewysoka kapitałochłonność czy kreatywność właścicieli<sup>7</sup>. Za korzyści makroekonomiczne związane z rozwojem oraz ogólnym działaniem sektora MSP można uznać m.in.<sup>8</sup>:

- znaczący wpływ na wykształcenie się klasy średniej w wyniku przekształceń o charakterze własnościowym,
- aktywizację gospodarczą regionów;
- dostosowanie zakresu świadczonych usług i towarów w zakresie określonym przez potrzeby konsumentów w;
- wpływ na zwiększenie efektywności gospodarki.

W procesach rozwoju firmy należące do sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) mają możliwość skorzystania ze zróżnicowanego panelu czynników będących bodźcem dla ich dalszego rozwoju. Biorąc pod uwagę różnorodność tych czynników wyróżnić można m.in. dwie grupy tych elementów. Są to czynniki wynikające z wewnętrznych struktur

<sup>2</sup> Kosmal A., *Pojęcie i wybrane kategorie przedsiębiorcy w ustawodawstwie polskim*, op.cit., s. 36.

<sup>3</sup> Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. *Prawo przedsiębiorców*, Dz. U. 2018 poz. 646, z późn. zm., Dz. U. z 2019 r. poz. 1292, 1495, z 2020 r. poz. 424, 1086, art. 4.

<sup>4</sup> Fila J., *MSP w teorii i praktyce*- Wykład, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2020.

<sup>5</sup> Ustawa z 29 września 1994r. *o rachunkowości*, Dz.U. 1994, Nr 121, poz. 591 ze zm.

<sup>6</sup> Fila J., *MSP w teorii...op.cit.*, s. 51,

<sup>7</sup> M. Sitek., *Wpływ wybranych czynników na rozwój małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009, s. 157.

<sup>8</sup> Angowski M., *Rozwój i znaczenie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w polskiej gospodarce*, Roczniki Nauk Społecznych Tom XXXVI, zeszyt 3, Lublin 2008, s. 237-238.

przedsiębiorstwa (wewnętrzne), jak i te powiązane ze środowiskiem w którym działa przedsiębiorstwa (zewnętrzne)<sup>9</sup>.

**Tabela 1. Czynniki rozwoju przedsiębiorstw sektora MSP.**

<b>Wewnętrzne</b>	<b>Zewnętrzne</b>
nakłady i współpraca w obszarze badań i rozwoju (B+R)	oferty kredytowe instytucji finansowych
zasoby ludzkie np. wiedza, stosunek do zmian	stopa bezrobocia
sprzedaż i marketing	dochody ludności
współpraca na poziomie lokalnym, regionalnym, znajomość rynku	wskaźniki ekonomiczne: PKB, inflacja, kursy walutowe
okres działalności przedsiębiorstwa	warunki prawne, polityka państwa w stosunku do sektora MSP
kompetencje w zarządzaniu zasobami przedsiębiorstwa	tempo rozwoju gospodarczego kraju
rentowność sprzedaży	popyt i podaż
elastyczność działania	konkurencja
powiązania kooperacyjne	dostępność finansowania zewnętrznego
wielkość kapitału oraz zdolności produkcyjne firmy	regulacje finansowo- prawne
Kwalifikacje i szkolenia pracowników	kultura przedsiębiorczości

Źródło: opracowanie własne na podstawie Matejun M., *Czynniki rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw na podstawie badań w mikroregionie łódzkim*, Zeszyty Naukowe nr 596 *Ekonomiczne Problemy Usług* nr 56, Politechnika Łódzka, s. 155, Kaczmarek A., Byczkowska M., *Determinanty rozwoju firm sektora MSP* (na podstawie badań ankietowych), Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Gorzowie Wielkopolskim, s.1.

Problemem hamującym rozwój małych i średnich firm jest występowanie wielu przeszkód, które wynikają z czynników wewnętrznych i zewnętrznych. Pierwsze z nich mają swoje odzwierciedlenie w poziomie przedsiębiorczości, wprowadzanych innowacjach oraz działaniach w zakresie zarządzania i wykorzystania posiadanych zasobów. Uwarunkowania zewnętrzne odnoszą się z kolei do zmian w otoczeniu<sup>10</sup>.

Wśród najczęściej wymienianych barier rozwoju sektora MSP najczęściej wymienia się takie czynniki jak<sup>11</sup>:

- brak funduszy na wysokie i niezbędne nakłady inwestycyjne;
- problemy związane z popytem;

<sup>9</sup> Matejun M., *Czynniki rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw na podstawie badań w mikroregionie łódzkim*, Zeszyty Naukowe nr 596 *Ekonomiczne Problemy Usług* nr 56, Politechnika Łódzka, s. 155.

<sup>10</sup> Matejun M., *Czynniki rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw na podstawie badań w mikroregionie łódzkim*, Zeszyty Naukowe nr 596 *Ekonomiczne Problemy Usług* nr 56, Politechnika Łódzka, s. 155.

<sup>11</sup> Krezymon M., *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw sektora MSP*, Współczesne Problemy Ekonomiczne nr 2/2018, Szczecin 2018, s. 29.

- niesprzyjające prawo podatkowe;
- bariery edukacyjne oraz trudności w zarządzaniu;
- utrudnione możliwości wykorzystania innowacji.

Firmy z sektora MSP niezależnie od charakteru prowadzonej działalności wymagają w pierwszych fazach rozwoju poniesienia wysokich nakładów inwestycyjnych. Wśród barier z brakiem funduszy wymienia się procedury bankowe, jak również wysoki koszt pobieranych prowizji oraz opłat. Inną przyczyną dla której banki nie są skłonne udzielać przedsiębiorcom kredytów jest brak odpowiednich zabezpieczeń oraz niestabilność pozycji przedsiębiorstwa na rynku, błędy formalne w złożonym wniosku czy przygotowany niepoprawnie biznes plan<sup>12</sup>. Natomiast zagrożenia rynkowe wynikają głównie ze spadku siły nabywczej. Naturalną konsekwencją spadku popytu są zmniejszające się obroty firm (ich przychód). Przyczynami takich sytuacji jest rosnąca konkurencja, nasycenie lokalnego rynku, problemy z pozyskaniem innych rynków zbytu oraz zmiany w preferencjach konsumentów.

Wśród barier dla małych i średnich przedsiębiorców wynikających z obowiązującego w państwie prawa wymienia się trudności w rozumieniu prawa gospodarczego oraz niestabilność systemu prawnego. Problemami natury prawnej dla przedsiębiorców z sektora MSP są także niewydolność wymiaru sprawiedliwości przejawiająca się w szczególności w postaci długich i kosztownych procesów sądowych prowadzących do odzyskania należności oraz nadmierna biurokracja.

Ważnym aspektem ograniczającym jest także niekiedy korupcja oraz zagrożenie wynikające z dokonań przestępczych. Kolejne z ograniczeń pojawiają się jako trudności w zarządzaniu oraz bariery edukacyjne. Wynikają one z braku odpowiedniego poziomu wiedzy i umiejętności odnalezienia się przedsiębiorców w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu rynkowym. Błędy w zarządzaniu operacyjnym mogą wynikać z nieodpowiedniego planowania czy wdrożenia właściwych rozwiązań oraz controllingu. Do ograniczeń struktur organizacyjnych zaliczamy natomiast błędy komunikacyjne pojawiające się wewnątrz przedsiębiorstwa, brak przypisania odpowiedniego poziomu odpowiedzialności oraz trudności w delegowaniu powinności i uprawnień<sup>13</sup>. Kolejnym z utrudnień jest ograniczenie w dostępie do informacji gospodarczych, doradztwa i szkoleń oraz nowych rozwiązań technologicznych. Bariera informacyjna wywiera szczególne znaczenie w kontekście firm działających w niszowych branżach, które zaspakajają indywidualne potrzeby konsumentów.

Bariery w uruchomieniu oraz prowadzeniu działalności gospodarczej są wręcz nie do uniknięcia. Prawidłowe zidentyfikowanie występujących na rynku przeszkód oraz odpowiednia postawa przedsiębiorcy może skutkować przewyciężeniem pojawiających się problemów. Efektem docelowym jest rosnąca skala działających na rynku przedsiębiorstw należących do sektora MSP.

---

<sup>12</sup> Ziemia M., Świeszczak K., *Bariery rozwoju podmiotów z sektora MSP – ze szczególnym uwzględnieniem możliwości pozyskania kapitału obcego*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 786 Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 64/1, Łódź 2013, s. 494.

<sup>13</sup> Leoński W., *Bariery funkcjonowania małych średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych, s. 105-106.

## BIBLIOGRAFIA

1. Kaczmarek A., Byczkowska M., *Determinanty rozwoju firm sektora MSP (na podstawie badań ankietowych)*, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Gorzowie Wielkopolskim,
2. Kochmańska M., *Bariery rozwoju przedsiębiorczości małych i średnich firm*, Akademia Pedagogiczna w Krakowie,
3. Kosmal A., *Pojęcie i wybrane kategorie przedsiębiorcy w ustawodawstwie polskim*, Wydawnictwo Naukowe Exante, Wrocław 2019,
4. Krezymon M., *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw sektora MSP*, Współczesne Problemy Ekonomiczne nr 2/2018, Szczecin 2018,
5. Leoński W., *Bariery funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych,
6. Matejun M., *Bariery rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw (na podstawie badań w aglomeracji łódzkiej)*, Politechnika Łódzka,
7. Szymańska K., *Bariery rozwoju przedsiębiorczości w sektorze MSP*, Ekonomiczne Problemy Usług nr 109, 181-195, Łódź 2013,
8. Ziomba M., Świeszczak K., *Bariery rozwoju podmiotów z sektora MSP – ze szczególnym uwzględnieniem możliwości pozyskania kapitału obcego*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 786 Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 64/1, Łódź 2013.

## AKTY NORMATYWNE

1. Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. Prawo przedsiębiorców, Dz. U. 2018 poz. 646 ze zm.,
2. Ustawa z dnia 29 września 1994r. o rachunkowości, Dz.U. 1994, Nr 121, poz. 591 ze zm.

## **FRANCZYZA - DETERMINANTA ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTWA**

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorczość, franczyza, umowa.

**Streszczenie:** Dostępność oraz możliwość wykorzystania dostępnych systemów franczyzowych powoduje, że coraz częściej korzystają z nich przedsiębiorstwa należące do sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MSP). Celem artykułu jest przedstawienie wybranych rodzajów franczyzy oraz możliwości, jakie daje ich odpowiednie wykorzystanie w rozwoju przedsiębiorczości.

**Keywords:** entrepreneurship, franchise, contract.

**Abstract:** The availability and the possibility of using the available franchise systems mean that they are increasingly used by enterprises from the small and medium-sized enterprise (SME) sector. The aim of the article is to present selected types of franchise and the opportunities that they provide for their appropriate use in the development of entrepreneurship.

### **Wstęp.**

Podjęcie w pełni autonomicznej działalności gospodarczej związane jest z konieczną wiedzą o istniejącej konkurencji, działaniami marketingowymi, sprzedażą i metodami skutecznego kierowania zespołem. Brak doświadczenia ze strony przedsiębiorcy może przełożyć się na możliwość jego szybkiego wyjścia z rynku (zlikwidowania działalności lub ogłoszenia upadłości). Jedną ze strategii wychodzącą naprzeciw pojawiającym się problemom może okazać się franczyza.

### **Istota franczyzy.**

Europejski Kodeks Etyki Udzielania Franczyzy rozumie ją jako „system sprzedaży towarów, usług lub technologii, który jest oparty na ścisłej i ciągłej współpracy pomiędzy prawnie i finansowo odrębnymi i niezależnymi przedsiębiorstwami, francyzodawcą i jego indywidualnymi francyzobiorcami”<sup>1</sup>.

Dzięki stosowaniu przyjętych przez francyzodawców zasad franczyza może stać się gwarancją powodzenia dla obu stron systemu franczyzy<sup>2</sup>. Jej istotą jest m.in. długotrwałe oraz odpłatne przekazanie francyzobiorcy wszelkich pozwoleń oraz zgód umożliwiających oferowanie w imieniu francyzobiorców świadczonych przez niego usług i produktów.

Literatura przedmiotu franczyzę charakteryzuje jako<sup>3</sup>:

- jedną z wielu form prowadzenia działalności gospodarczej;

---

<sup>1</sup> Europejski Kodeks Etyki Udzielania Franczyzy.

<sup>2</sup> Stawicka M. K., *Franczyza Droga do sukcesu*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2009, s. 59.

<sup>3</sup> Wrzesińska-Kowal J., *Franczyza jako alternatywa tradycyjnego handlu*, Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie, Warszawa 2017, s. 398.

- metodę dystrybucji oferowanych towarów i usług oraz
- ułatwiającą rozpoczęcie i funkcjonowanie działalności;
- inną niż powszechnie stosowanych form finansowania inwestycji gospodarczych.

Zawarcie umowy w modelu franczyzy rekomenduje się osobom, które dopiero co podjęły decyzję o rozpoczęciu biznesowej kariery, ponieważ powiązanie we franszyzie to dla jego biorcy nie tylko systemem korzyści, ale także liczne ograniczenia w niezależności oraz obowiązek dotrzymania przyjętych standardów. Wynika stad, że zarówno franczyzodawca jak i franczyzobiorca powinni darzyć się wzajemnym zaufaniem oraz szacunkiem<sup>4</sup>. Model ten nie sprawdzi się jednak dla osób ceniących wolność oraz indywidualność<sup>5</sup>.

Największymi beneficjentami koncepcji budowania własnego biznesu w oparciu o franczyzę są przedsiębiorstwa należące do sektora Małych i Średnich Przedsiębiorstw (MSP). Występujące strony umowy tj. franczyzodawca i franczyzobiorca osiągają jednak różne korzyści z podpisanej umowy franczyzy. Istotna jest w tym przypadku znajomość lokalnego rynku oraz oszacowanie szans i rozwoju przedsiębiorstwa, szczególnie w początkowej fazie funkcjonowania przedsiębiorstwa<sup>6</sup>.

### **Geneza franczyzy.**

Początki franczyzy to lata 90. W Polsce wprowadzenie przemian gospodarczych oraz politycznych doprowadziło do złamania monopolu państwa w obszarze zasad prowadzenia własnej działalności gospodarczej. Na rynku światowym pierwsze modele franczyzy wykorzystywały takie firmy jak Yves Rocher oraz McDonald's uruchamiając, ze względu na wysokie ryzyko ekonomiczne, tylko własne placówki pilotażowe. Osiągnięcie satysfakcjonujących wyników finansowych spowodowało, że firmy te zdecydowały się na udostępnienie własnego pomysłu innym przedsiębiorcom. Znaczne jednak zainteresowanie franczyzą odnotowano dopiero po 2005 roku, a więc po akcesji Polski z Unią Europejską<sup>7</sup>. Współcześnie efektem swobody działalności gospodarczej jest m.in. kreatywność w rozwoju przedsiębiorczości wśród Polaków oraz powodzenie i rozwój w zakresie współpracy gospodarczej. Franczyza determinuje również m.in. elastyczne podejście do prowadzenia przedsiębiorstw w oparciu o ten model funkcjonowania.

### **Rodzaje franczyzy.**

Literatura przedmiotu wyróżnia kilka typów i kilka kryteriów klasyfikacji franczyzy. Należą do nich m.in.<sup>8</sup>:

- *franchising produkcyjny*,
- *franczyza handlowa i usługowa*,
- *franczyza mieszana*.

<sup>4</sup> Mikołajczyk J., *Franczyza jako sposób wzmocnienia pozycji strategicznej w handlu detalicznym*, Zeszyty Naukowe nr 28, Wyższa Szkoła handlu i Usług w Poznaniu, Poznań 2014, [http://www.akademiakupiecka.pl/wp-content/uploads/2014/11/ZN\\_28.pdf](http://www.akademiakupiecka.pl/wp-content/uploads/2014/11/ZN_28.pdf), dostęp: 23.03.2021.

<sup>5</sup> Lazarowicz A., *Franchising - definicja i charakterystyka*, Poradnik Przedsiębiorcy <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-czym-jest-franchising>, dostęp: 22.03.2021.

<sup>6</sup> Zięba K., *Rozwój działalności franchisingowej w warunkach gospodarki rynkowej w Polsce*, Gdańsk University of Technology, Gdańsk 1999, s. 4.

<sup>7</sup> Ziółkowska J.M., *Franczyza nowoczesny model rozwoju biznesu*, Wydawnictwo CEDeWu, Warszawa 2010, s. 157-158.

<sup>8</sup> Biernat P., Gronek P., *Franczyza jako alternatywne źródło finansowania działalności gospodarczej polskich przedsiębiorców*, Studia Ekonomiczne Prawne i Administracyjne, nr 3/2017, Uniwersytet Technologiczno-Humanistyczny im. Kazimierza Pułaskiego w Radomiu, Radom 2010, s. 51.

**Franchising produkcyjny** występuje wówczas, gdy biorca franczyzy decyduje się na produkcję produktów opierając się o posiadane od franczyzodawcy znaki towarowe, patenty oraz techniczne know-how. Franczyzodawca nie biorąc bezpośredniego udziału w produkcji jest dystrybutorem gotowych już towarów. Ta forma franczyzy służy m.in. zwiększeniu oferty wytwarzanych produktów i zabezpieczeniu ich opłacalności. Służy również efektywnemu wprowadzaniu nowych pomysłów na rynek.

**Franczyza handlowa** (dystrybucyjna) ma na celu udostępnianie franczyzobiorcy know-how, wsparcia z zakresu obsługi klientów, posiadanego asortymentu i doświadczenia związanego z jego sprzedażą, wykorzystaniem znaku towarowego, wizualizacji oddziały handlowego, szkoleń pracowników i marketingu. Model ten bardzo dobrze sprawdza się w branży spożywczej i przemysłowej oraz przy sprzedaży/dystrybucji artykułów gospodarstwa domowego, stacjach paliw i aptekach. **Franczyza usługowa** to również, analogicznie jak w przypadku franczyzy handlowej, udostępnienie know-how, ale w zakresie posiadanych receptur i procedur wykonywanych usług. Franczyzobiorca wykorzystuje analogiczne wsparcie jak w przypadku franczyzy dystrybucyjnej, ale w obszarze jedynie usług. Franczyzę usługową wykorzystuje się głównie w gastronomii, edukacji oraz w finansach i bankowości.

Kombinację form wymienionych powyżej reprezentuje **franczyzing mieszany**.

Biorąc pod uwagę kryterium klasyfikacji, jakim jest franczyza koncepcji działalności, można wyróżnić dwa rodzaje<sup>9</sup>: pierwszy rodzaj franczyzy wyróżniamy w oparciu o know-how. Zakłada on, że biorca franczyzy zyskuje prawo do sprzedaży towarów i metod świadczenia usług z możliwością wykorzystania znaku towarowego. Franczyzodawca nie przekazuje w tym przypadku pełnego dostępu do wypracowanego przez siebie know-how. Z kolei drugi rodzaj franczyzy, jaki reprezentuje franczyza koncepcji działalności, zakłada że franczyzodawca przekazuje pełne know-how z zakresu sprzedaży produktu lub świadczenia usługi. Może to być również metoda prowadzenia przedsiębiorstwa w oparciu o model franczyzodawcy.

Ostatni z podziałów franczyzy dzieli ją ze względu na organizację systemu, który pozwala na wyróżnienie następujących form:

**- franczyza wielokrotna**

Obejmuje proces, w którym franczyzobiorca uzyskuje prawo do prowadzenia więcej niż jednego oddziały franczyzy na ustalonym zwykle terenie lub regionie oraz zobowiązuje się do stworzenia określonej liczby jednostek w wyznaczonym czasie. Forma ta pozwala franczyzodawcy na zminimalizowanie liczby franczyzobiorców na rzecz bez utraty liczby własnych oddziały.

**- franczyza bezpośrednia**

Forma ta pozwala na powiązanie umową dwóch głównych stron franczyzy: biorcy oraz dawcy. Zapisy umowy zapewniają franczyzodawcy proces kontrolny całego procesu franczyzy, a franczyzobiorcy bezpośrednie wsparcie ze strony partnera biznesowego/franczyzodawcy.

**- subfranczyza (masterfranczyza)**

---

<sup>9</sup> Bartyński Ł., *Sprawdzony pomysł na biznes Franczyza- własny biznes pod znaną marką*, Wyższa Szkoła Ekonomii i Prawa w Kielcach, Kielce 2012, <https://www.gimiversity.pl/files/document/ee508cb89de7577f15a1b2678c01a92e1350040979.pdf>, dostęp: 23.03.2021.

Zakłada wyłączność franczyzobiorcy w korzystaniu z pakietu franczyzowego na obszarze danego kraju lub regionu oraz daje dużą swobodę działania. Dawca pomysłu biznesowego sprawuje jednak pełną kontrolę nad franczyzobiorcą. Do niego należy m.in. zatwierdzanie wszelkich zaproponowanych zmian. Przedstawicielstwo regionalne to rodzaj franczyzy przejawiający się poprzez system organizacji, w którym na danym obszarze działają przedstawiciele franczyzodawcy poszukujący potencjalnych franczyzobiorców<sup>10</sup>.

#### **Podsumowanie.**

Popularność franczyzy potwierdza rosnąca liczba punktów działających w oparciu o ten model prowadzenia własnej działalności gospodarczej<sup>11</sup>.

Wśród czynników mających wpływ na rozwój franczyzy na pierwszym miejscu wymienia się m.in. konkurencję, która wśród przedsiębiorstw odbywa się zwykle na poziomie cen oraz jakości oferowanych produktów bądź usług. Do innych czynników należy zaliczyć uwarunkowania instytucjonalne, globalizację, a także dostępność innowacji. Uwarunkowania instytucjonalne są ściśle powiązane m.in. z działaniem Polskiej Organizacji Franczyzodawców, wpływ globalizacji to oddziaływanie zagranicznych marek na polski rynek, a rola innowacji sprowadza się do wykorzystanie możliwości Internetu celem badania zmieniających się preferencji klientów.

## **BIBLIOGRAFIA**

1. Bartyńki Ł., *Sprawdzony pomysł na biznes Franczyza- własny biznes pod znaną marką*, Wyższa Szkoła Ekonomii i Prawa w Kielcach, Kielce 2012, <https://www.gimiversity.pl/files/document/ee508cb89de7577f15a1b2678c01a92e1350040979.pdf>, dostęp: 23.09.2020.
2. Biernat P., Gronek P., *Franczyza jako alternatywne źródło finansowania działalności gospodarczej polskich przedsiębiorców*, Studia Ekonomiczne Prawne i Administracyjne, nr 3/2017, Uniwersytet Technologiczno-Humanistyczny im. Kazimierza Pułaskiego w Radomiu, Radom 2010.
3. Europejski Kodeks Etyki Udzielania Franczyzy.
4. Lazarowicz A., *Franchising - definicja i charakterystyka, Poradnik Przedsiębiorcy* <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-czym-jest-franchising>, dostęp:22.03.2021.
5. Mikołajczyk J., *Franczyza jako sposób wzmocnienia pozycji strategicznej w handlu detalicznym*, Zeszyty Naukowe nr 28, Wyższa Szkoła handlu i Usług w Poznaniu, Poznań 2014, [http://www.akademiakupiecka.pl/wp-content/uploads/2014/11/ZN\\_28.pdf](http://www.akademiakupiecka.pl/wp-content/uploads/2014/11/ZN_28.pdf), dostęp: 23.03.2021.
6. Stawicka M. K., *Franczyza Droga do sukcesu*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2009.
7. Wiśniewski M., *Franczyza w Polsce. Rozwój krok po kroku*, Franchising.pl, <https://franchising.pl/abc-franczyzy/24/franczyza-polsce-rozwoj-rok-roku/>, dostęp: 01.03.2021.

---

<sup>10</sup> Wiśniewski M., *Rodzaje franczyzy*, Franchising.pl, <https://franchising.pl/abc-franczyzy/210/rodzaje-franczyzy/>, dostęp: 01.03.2021

<sup>11</sup> Wiśniewski M., *Franczyza w Polsce. Rozwój krok po kroku*, Franchising.pl, <https://franchising.pl/abc-franczyzy/24/franczyza-polsce-rozwoj-rok-roku/>, dostęp: 01.03.2021.



8. Wiśniewski M., *Rodzaje franczyzy*, Franchising.pl, <https://franchising.pl/abc-franczyzy/210/rodzaje-franczyzy/>, dostęp: 01.03.2021.
9. Wrześcińska-Kowal J., *Franczyza jako alternatywa tradycyjnego handlu*, Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie, Warszawa 2017, s. 398.
10. Zięba K., *Rozwój działalności franchisingowej w warunkach gospodarki rynkowej w Polsce*, Gdańsk University of Technology, Gdańsk 1999.
11. Ziółkowska J.M., *Franczyza nowoczesny model rozwoju biznesu*, Wydawnictwo CEDeWu, Warszawa 2010.

## **CZYNNIKI RYZYKA W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM**

**Słowa kluczowe:** podmiot leczniczy, ryzyko, controlling, wskaźniki.

**Streszczenie:** Identyfikacja występujących odchyłeń stanu faktycznego od planowanego może przyczynić się do zmniejszenia lub częściowego zniwelowania ryzyka w każdym obszarze funkcjonowania przedsiębiorstwa lub organizacji. Narzędziami do oceny mogą być m.in. wskaźniki finansowe. Odpowiedni ich dobór pozwala na wykrycie pojawiających się symptomów upadłości. Przedstawione wyniki badań podmiotów leczniczych pozwalają na stwierdzenie, że z ryzykiem finansowym lepiej poradzi sobie podmiot prywatny niż podmiot publiczny.

**Keywords:** medical entity, risk, controlling, indicators.

**Abstract:** Identification of the actual deviations from the planned state may contribute to the reduction or partial elimination of risk in each area of the company's or organization's operation. Assessment tools may include: financial indicators. Their appropriate selection allows for the detection of any symptoms of bankruptcy. The presented research results of medical entities allow for the conclusion that a private entity can handle financial risk better than a public entity.

### *Wprowadzenie*

Ryzyko obecnie stanowi jeden z czynników mających wpływ na funkcjonowanie gospodarki poszczególnych krajów. Wzajemne powiązania systemów gospodarczych powodują, że jakieś wydarzenie w jednym kraju lub regionie rozprzestrzenia się na inne. Powoduje to, że cały system gospodarczy może zmierzać w zupełnie nieprzewidywalnym kierunku<sup>1</sup>. Zwiększa się więc w tym kontekście ryzyko funkcjonowania podmiotów gospodarczych. Bez znaczenia pozostaje w tym przypadku cel ich działania. Pojawiające się czynniki ryzyka na które składają się działania lub czynności może powodować straty mające wpływ na działalność podmiotu gospodarczego.

Niniejsze opracowanie przedstawia wyniki badań związane z ryzykiem finansowym. Przeprowadzono je, w oparciu o udostępnione przez badane podmioty lecznicze, sprawozdania finansowe za lata 2017 - 2021. Przyjęto jednocześnie założenie, że każdy podmiot leczniczy dąży do realizacji swoich celów wykorzystując w tym celu w sposób efektywny posiadane zasoby.

Tezą opracowania jest twierdzenie, że ryzyko finansowe prowadzonej działalności gospodarczej jest wyższe w publicznych podmiotach leczniczych niż w podmiotach

---

<sup>1</sup> P. Kotler, J. Caslione, *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, MTBiznes, 2009, s. 21.

leczniczych działających jako spółki handlowe (najczęściej ze 100% udziałem samorządu terytorialnego).

### *Ryzyko działalności*

Brak osiągnięcia oczekiwanych korzyści, powstanie szkody lub straty w literaturze przedmiotu określane jest jako ryzyko. Wynika ono z ciągu następujących po sobie zdarzeń, które podmiot gospodarczy może częściowo wyeliminować poprzez monitorowanie obszarów, w którym może się ono pojawić. Glosariusz Międzynarodowych Standardów Profesjonalnej Praktyki Audytu Wewnętrznego<sup>2</sup> zdefiniował ryzyko jako możliwość „zaistnienia zdarzenia, które będzie miało wpływ na realizację założonych celów”. J.M. Keynes i jego zwolennicy rozróżniali niepewność i ryzyko. Przyjęli oni założenie, że w przypadku niepewności zakres przyszłych zdarzeń może być nieznan, co powoduje brak możliwości określenia prawdopodobieństwa jego wystąpienia. Natomiast w przypadku ryzyka, ich zdaniem, przyszłe zdarzenia można przewidzieć, co pozwala na ich zapisanie w postaci algorytmu<sup>3</sup>.

Struktury organizacyjne występujące w podmiotach gospodarczych powodują, że ryzyko jako zjawisko niejednorodne ma wpływ na funkcjonowanie i działalność całego podmiotu. Pojawiające się zagrożenie w jednym miejscu/komórce organizacyjnej może być odczuwalne i mieć wpływ na wszystkie jego pozostałe obszary<sup>4</sup>. Przyczyną ryzyka może być np. zła polityka kadrowa, nieodpowiednie decyzje zarządzających oraz zastosowanie i wdrożenie nieodpowiednich technologii know-how.

Powiązanie ryzyka ze strukturą organizacyjną podmiotu gospodarczego, a więc jego rozproszenie pozwala na jego w miarę dokładną identyfikację np. w systemie produkcyjnym. Pozwala to na jego przewidzenie i zaplanowanie ewentualnych strat. Znacznie gorsza sytuacja występuje w przypadku ryzyka, którego nie można przewidzieć np. w przypadku wystąpienia zjawisk nadzwyczajnych. Wówczas czas, miejsce występowania i wielkość tego ryzyka jest trudna do przewidzenia i skwantyfikowania.

W każdym podmiocie gospodarczym można wyróżnić kilka obszarów występowania ryzyka. Najważniejszym z nich jest ryzyko dotyczące zasobów majątkowych (rzeczowych i finansowych). Należą do nich m.in. awarie urządzeń i zwłoka w spłacie zobowiązań (zapaść finansowa). Ważnym obszarem jest również ryzyko związane z obszarami non – core biznes, a więc obejmujący obszary nie związane bezpośrednio z działalnością produkcyjną np. gospodarka odpadami, dbałość o ochronę środowiska itp. Trzecim obszarem jest ryzyko związane z szeroko pojmowanym human relations. Są to wzajemne relacje i powiązania oraz występowanie wypadków przy pracy, strajków, zmian przepisów pracowniczych, itp<sup>5</sup>. Najbardziej jednak znanym ryzykiem jest ryzyko ekonomiczne. Może ono być określane w kontekście prowadzonej działalności gospodarczej tj. dążeniu organizacji do uzyskania założonych celów oraz możliwości ich osiągnięcia. Celami tymi w ujęciu ekonomicznym mogą

---

<sup>2</sup> *Glosariusz Międzynarodowych Standardów Profesjonalnej Praktyki Audytu*, The Institute of Internal Auditors, Altamonte Springs, Floryda 2001.

<sup>3</sup> U. Basseler, J. Heinrich, W. Koch, *Grundlagen und Probleme der Volkswirtschaft*, Wirtschaftsverlag Bachem, Koln 1991, s. 344.

<sup>4</sup> P. Kotler, J. Caslione, *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, MTBiznes, 2009, s. 29.

<sup>5</sup> W. Ronka-Chmielowiec, *Wykorzystanie ubezpieczeń do zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie* [w:] *Zarządzanie ryzykiem działalności organizacji*, C.H. Beck Warszawa 2010, s. 52.

być: wysokość przychodów (wypracowanie założonego zysku), realizacja strategii organizacji, wdrożenie procesów innowacyjnych, know-how etc.

Ryzyka można równie z rozpatrywać od strony przyczyn jego występowania (zdarzeń krytycznych), procesów realizowania się tych zdarzeń oraz wyników (skutków) ich występowania. Sklasyfikowanie ryzyka na poziomie najwyższym, średnim i najniższym pozwala na podjęcie decyzji przez menedżerów o dalszych działaniach. Ryzyko najwyższe uznawane jest za nieakceptowalne, średnie jako akceptowalne wymaga analizy korzyści i kosztów, natomiast poziom najniższy to ryzyko nieistotne, a więc nie wymagające specjalnych działań. Działania związane z ryzykiem pozwalają na jego zidentyfikowanie i oszacowanie. Poprawnie dokonana ocena wpływa na jego poziom i długość występowania. Identyfikacja ryzyka powinna opierać się na analizie przyczyn zewnętrznych (otoczenia bliższego i dalszego) oraz przyczyn wewnętrznych. Analiza relacji przyczynowo – skutkowych pozwala na określenie prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzeń wywołujących przyszłe ryzyko.

Najbardziej znanym i stosowanym narzędziem do oceny ryzyka oraz jego identyfikacji może być analiza SWOT. Pozwala ona na oceny słabych i mocnych stron przedsiębiorstwa oraz jego otoczenia. Do oceny ryzyka mogą również posłużyć odpowiednio przetwarzane dane i informacje o problemach organizacji i zmianach zachodzących w jej bliższym i dalszym otoczeniu. Celowe jest w tym przypadku wykorzystanie metod prognozowania<sup>6</sup>, które uwzględniają badanie przyczyn mających wpływ na powstanie lub zaistnienie ryzyka. Dla szybkiego osiągnięcia oceny występującego ryzyka najbardziej odpowiednia jest analiza wskaźnikowa. Dostarcza ona informacji o sytuacji finansowej organizacji, która jest odzwierciedleniem wszystkich zdarzeń występujących w przedsiębiorstwie. Odpowiednio dobrane wskaźniki umożliwiają dokonanie oceny działalności, pozwalają na szybką ocenę poziomu ryzyka, sformułowanie wniosków oraz zaleceń na przyszłość. Najczęściej wykorzystywanymi wskaźnikami są: wskaźniki płynności finansowej i rentowności. Innymi wskaźnikami mogą być wskaźniki zadłużenia i efektywności wykorzystania aktywów.

Jednym z wielu instrumentów pozwalających na identyfikację ryzyka jest controlling. Controlling pozwala na identyfikację ryzyka, jego analizę i ocenę stopnia tego ryzyka (wysokie, średnie, niskie). W obszarze ryzyka controlling powinien przynieść odpowiedzi na następujące pytania<sup>7</sup>:

- jakie należy przyjąć modele i metody zarządzania,
  - jakie wskaźniki będą najbardziej przydatne,
  - jak połączyć informacje o ryzyku z poszczególnych działów przedsiębiorstwa i najbliższego otoczenia oraz jak doprowadzić do kompensacji tego ryzyka,
  - w jaki sposób monitorować poziom pojawiającego się ryzyka,
  - w jaki sposób sprawować bieżącą kontrolę nad skutecznością podjętych działań.
- oraz
- za pomocą jakich metod i narzędzi rozbudować wewnętrzny system przekazywania informacji o ryzyku,
  - w jakim zakresie szkolić pracowników w zakresie umiejętności wykrywania zagrożeń/ryzyka.

---

<sup>6</sup> S.G. Marks, Samuelson, *Ekonomia menedżerska*, PWE 1998, s. 400.

<sup>7</sup> T.T. Kaczmarek, *Zarządzanie ryzykiem*, Difin 2010, s. 132.

Na postawione pytania można znaleźć odpowiedź wyodrębniając w przedsiębiorstwie/organizacji odpowiednie komórki i obszary odpowiedzialności. Mogą nimi być wydział, komórka lub każda inna struktura przedsiębiorstwa/organizacji. Należy jednak przypisać im odpowiedzialność za wykonywane czynności/zadania. Szybki i pełny przepływ informacji w wariacie równoległym (między komórkami) i kaskadowym (między kierownictwem a pracownikami) pozwolą na szybkie zidentyfikowanie obszarów występowania ryzyka. Mogą dotyczyć one uzyskanych wyników (księgowość), opracowanych prognoz (dział planowania), nadzoru (dział kontroli i controllingu), zachowań pracowników (kadry), itp. Kontrole pozwalają ustalić, jakie rodzaje ryzyka i w jakim stopniu negatywnie wpłynęły na realizowany cel, natomiast controlling pozwala na bieżącą analizę obszarów związanych z ryzykiem i zastosowanie działań wyprzedzających (naprawczych). Analiza powinna jednak dotyczyć nie tylko obszarów, w których wystąpiły symptomy ryzyka (straty), ale również generujących zyski. Zastosowanie tzw. systemu wczesnego ostrzegania, na podstawie analizy najważniejszych wskaźników, pozwala na wychwycenie wszelkich informacji o zmianach (w przedsiębiorstwie i jego najbliższym otoczeniu). Pozwala to na wcześniejsze zareagowanie, wyeliminowanie lub spłylenie ryzyka. Nawet niewielka różnica pomiędzy wielkościami planowanymi a rzeczywistymi (odchylenia) będzie w tym przypadku jednym z pierwszych symptomów pojawienia się ryzyka w każdym obszarze działalności przedsiębiorstwa.

#### *Case study.*

Odzwierciedleniem decyzji podejmowanych przez zarządzających w każdej organizacji jest wynik finansowy. Jego wartość pozwala na ocenę ryzyka związanego z przyjętym modelem zarządzania organizacją oraz podjęcie działań modyfikujących przyjętą strategię. Stanowi również sygnał dla o zdolności organizacji do rozwoju lub przetrwania.

Analiza ryzyka w niniejszym opracowaniu przeprowadzona została dla dwóch podmiotów leczniczych. Pierwszy z badanych podmiotów („X”) jest organizacją for-profit (prywatną kliniką wielospecjalistyczną). Jako spółka prawa handlowego funkcjonuje od 2012 roku i zatrudnia ok. 240 osób. Drugim z badanych podmiotów („Y”) jest publiczny podmiot leczniczy którego organem założycielskim i nadzorującym jest samorząd terytorialny. Zatrudnienie w tym szpitalu to 335 osób. Na koniec 2016 roku wynik finansowy przedsiębiorstwa „X” wynosił ok. 1,5 mln euro, natomiast dla organizacji „Y” ok. 121 tys. euro. Na koniec 2020 roku badane podmioty wykazywały zysk w wysokości: ok. 2,4 mln euro (podmiot for-profit) i ok. 0,4 mln euro (non-profit). Informacje pochodzące ze sprawozdań finansowych, za pomocą wskaźników płynności finansowej, pozwoliły na określenie ryzyka finansowego dla tych podmiotów leczniczych.

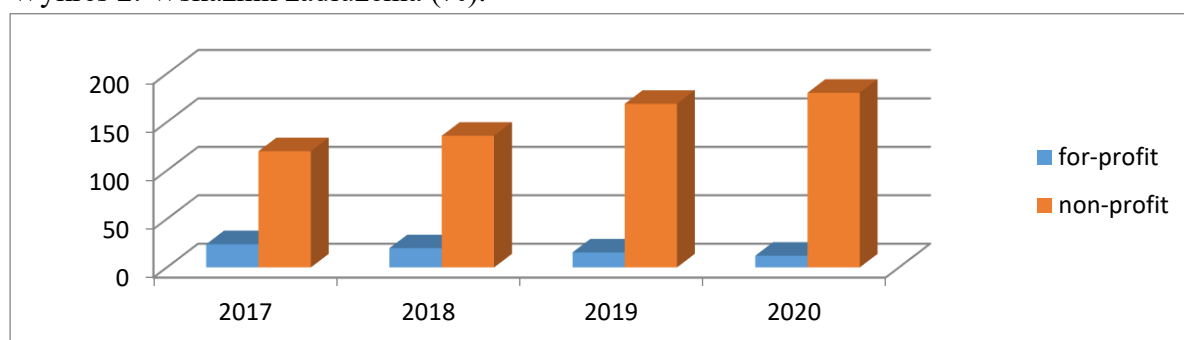
Tabela 1. Wskaźniki płynności finansowej.

Rok	Podmiot „X”	Podmiot „Y”
2017	1,21	0,80
2018	1,26	0,90
2019	1,31	0,91
2020	1,36	0,95

Źródło: obliczenia własne w oparciu o udostępnione dokumenty finansowe podmiotu leczniczego for – profit i podmiotu leczniczego non-profit.

Wskaźnik ten informuje o zdolności organizacji do terminowego regulowania zobowiązań z aktywów bieżących. Wartość tego wskaźnika wynosząca w podmiocie „X” powyżej 1,2 i wzrastająca w latach 2018 – 2020, przy zalecanej wielkości 1,2 – 2,0<sup>8</sup> wskazuje na systematyczną poprawę płynności finansowej (zmniejszenie ryzyka niewypłacalności). W podmiocie „Y” wartość tego wskaźnika kształtuje się na poziomie dużo niższym od wielkości uznawanej za dopuszczalną. Wskazuje to na brak zdolności tego podmiotu leczniczego do regulowania bieżących płatności. Potwierdzeniem ryzyka niewypłacalności może być wskaźnik zadłużenia ogólnego, który pozwala ocenić w jakim stopniu majątek podmiotów leczniczych finansowany jest obcymi źródłami finansowania.

Wykres 2. Wskaźnik zadłużenia (%).



Źródło: obliczenia własne w oparciu o udostępnione dokumenty finansowe podmiotu leczniczego for – profit i podmiotu leczniczego non-profit za lata 2016 – 2020.

W podmiocie leczniczym „X” wartość wskaźnika oscylująca w granicach od 25% w 2017 roku do ok. 15% w 2020 roku wskazuje na postępujący proces zmniejszania się ryzyka niewypłacalności. Inna sytuacja występuje w podmiocie leczniczym „Y”. Rosnąca z roku na rok wartość tego wskaźnika świadczy o wysokim ryzyku finansowym (wysokość wskaźnika powinna wynosić od ok. 1,5 do ok. 1, 6).

Monitoring ryzyka finansowego wskazuje, że w przedsiębiorstwie „X” ryzyko uległo zmniejszeniu, natomiast w organizacji „Y” ryzyko związane z działalnością zwiększyło się. Jednak w przypadku podmiotu leczniczego „X”, a więc będącego spółką prawa handlowego, każdy wzrost kosztów ma wpływ na cenę świadczonej usługi bezpośrednio obciążając pacjenta.

#### Podsumowanie

Ryzyko finansowe stanowi wypadkową wszystkich decyzji i działań podejmowanych w podmiotach gospodarczych. Zmienność otoczenia wymaga, aby w celu zapewnienia sobie dalszego rozwoju i przetrwania podmioty gospodarujące zwracały uwagę na źródła i przyczyny powstawania ryzyka. Do najczęściej występujących przyczyn należą błędne założenia dotyczące wykorzystania posiadanych zasobów. W przypadku podmiotów leczniczych większe ryzyko finansowe i wskaźnik zadłużenia występują w podmiocie publicznym, co powiązane jest to ze źródłami finansowania i przyjętej polityki prozdrowotnej Państwa.

<sup>8</sup> M. Sierpińska, T. Jachna, *Metody podejmowania decyzji finansowych*, PWN 2007, s. 81.

## BIBLIOGRAFIA

1. Basseler U., Heinrich J., Koch W., *Grundlagen und Probleme der Volkswirtschaft*, Wirtschaftsverlag Bachem, Koln 1991,
2. *Glosariusz Międzynarodowych Standardów Profesjonalnej Praktyki Audytu*, The Institute of Internal Auditors, Altamonte Springs, Floryda 2001,
3. Kaczmarek T.T., *Zarządzanie ryzykiem*, Difin 2010,
4. Kotler P., Caslione J., *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, MTBiznes, 2009,
5. Marks S.G., Samuelson, *Ekonomia menedżerska*, PWE 1998,
6. Ronka-Chmielowiec W., *Wykorzystanie ubezpieczeń do zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie* [w:] *Zarządzanie ryzykiem działalności organizacji*, C.H. Beck Warszawa 2010,
7. Sierpińska M., Jachna T., *Metody podejmowania decyzji finansowych*, PWN 2007.

**Beata Kucikowicz**

Państwowa Uczelnia im. Stefana Batorego, Skierniewice  
opiekun naukowy: dr Barbara Dembowska, prof. PUSB

## **WPLYW INNOWACJI PROCESÓW BIZNESOWYCH NA DZIAŁALNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA**

**Słowa kluczowe:** innowacja, Internet, licencja.

**Abstract:** Systemy Information and Communication Technologies (ICT) w działalności współczesnych przedsiębiorstw stanowią podstawę ich funkcjonowania i działalności. Stają się również ich główną siłą napędową prowadzącą do ekspansji na rynki krajowe i międzynarodowe. Przyczyniają się także do wzrostu efektywności funkcjonowania. Powiązane jest to ściśle z zainteresowaniem oraz zaangażowaniem się w różnego rodzaju działalność badawczą i rozwojową (B+R), techniczną, organizacyjną etc.

**Keywords:** innovation, Internet, license.

**Abstract:** Information and Communication Technologies (ICT) systems in the activities of modern enterprises constitute the basis of their functioning and activities. They are also becoming their main driving force leading to expansion into domestic and international markets. They also contribute to the increase of operational efficiency. It is closely related to the interest and involvement in various types of research and development (R&D), technical, organizational etc.

### **Materiały i metody.**

Przedstawioną publikację opracowano wykorzystując materiały i informacje opublikowane przez Główny Urząd Statystyczny (GUS) za lata 2017 – 2019. Kwerenda tych dokumentów pozwoliła na przyjęcie tezy o wzroście zainteresowania wdrażaniem innowacji w przedsiębiorstwach przemysłowych i usługowych.

#### ***ICT w budowie innowacyjnych przedsiębiorstw.***

Wykorzystanie Information and Communication Technologies (ICT) pozwala na poszukiwanie przez przedsiębiorstwa niewykorzystanej przestrzeni rynkowej, kreowanie popytu, wpływanie na preferencje klientów (reklamy) i poszukiwanie szans na generowanie wysokiego zysku<sup>1</sup>. Powiązane jest to z koniecznością wprowadzania innowacji i dotyczy w takim samym stopniu produktów i usług nowych i/lub istotnie ulepszonych oraz procesów zachodzących w przedsiębiorstwie. Wpływ na proces innowacji związany jest głównie ze strategią albo modelem prowadzonej działalności gospodarczej<sup>2</sup>. Przyjęta w Unii Europejskiej i OECD definicja, która została zapisana w *Oslo Manual* (Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data) innowacja powiązana jest ściśle z wdrożeniem

---

<sup>1</sup> W. Chan Kim, R. Mauborgne, *Strategia błękitnego oceanu*, MTBiznes, Warszawa 2005, s. 19.

<sup>2</sup> C.M. Christensen, *The Innovators Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business School Press, Cambridge, MA, 1997.



nowego/istotnie ulepszanego produktu, nowej metody, procesu lub metody marketingowej, organizacji pracy lub stosunków z otoczeniem etc. Status quo rynku zmienia jednak tylko przełomowa technologia albo innowacja, która odnosi się głównie do strony technicznej produktów lub usług.

Okazję do inwestycji w ICT stwarza np. recesja. Staje się ona jedną z sił napędowych innowacji. Dzięki rewolucji informatycznej inną z sił jest proces związany z przetwarzaniem w chmurze. Jest to osadzona w Internecie rozbudowana infrastruktura, której użytkownik nie musi znać, a jedynie umieć wykorzystać i zastosować jej wybrane elementy<sup>3</sup>. Dzięki przetwarzaniu w chmurze małe i średnie firmy mogą skutecznie rywalizować z dużymi przedsiębiorstwami<sup>4</sup>. Wspierając jakość poprzez mobilne i wydajne narzędzia pracy „chmura” pozwala na wprowadzanie skutecznych rozwiązań innowacyjnych. Pozwalają one w przyszłości na poprawienie wydajności i zyskowności. Wymuszają również na przedsiębiorcach identyfikację produktów, usług i procesów, które mogą się do tego przyczynić<sup>5</sup>. W 2020 roku z usług w chmurze korzystało ok. 25% przedsiębiorców<sup>6</sup>. Sprzyjało to pracy z dowolnego miejsca i pozytywnie wpływało na jej wydajność oraz oszczędność czasu<sup>7</sup>. W znaczący sposób poprawiało również obszary Human relations.

#### **Aspekty działalności innowacyjnej.**

Innowacje nie stanowią wyodrębnionej czynności/procesu, ale są skutkiem wzajemnych powiązań i współpracy sieci interesariuszy, zawartych aliansów lub powiązań joint-venture. Przejawiają się poprzez umowy w ramach licencji lub porozumień z podmiotami zewnętrznymi określającymi obszar prowadzenia w zakresie B+R (Badania + Rozwój).

Przedsiębiorstwa przemysłowe w latach 2017 – 2019 najczęściej wprowadzały nowe lub ulepszone metody wytwarzania produktów (ok. 10%). W przypadku podmiotów usługowych były to metody związane z podziałem zadań, przekazania uprawnień decyzyjnych i zarządzania posiadanymi zasobami ludzkimi (ok. 6%). Wprowadzanie innowacji uzależnione jest w znacznym stopniu od branży, w której funkcjonują podmioty gospodarcze (przedsiębiorstwa przemysłowe). Największy odsetek innowacji produktowych lub procesów biznesowych zanotowano w sektorze wydobywczym (wytwarzanie i przetwarzanie koksu i produktów rafinacji ropy naftowej (ok. 55%), wydobywanie węgla (ok. 53%). Znaczącą ilość innowacji wprowadzały również firmy farmaceutyczne (ok. 46%). W grupie podmiotów usługowych najwięcej innowacji wprowadziły przedsiębiorstwa z branży ubezpieczeniowej, głównie w obszarach związanych z Human Relations (ok. 68%)<sup>8</sup>.

Wykres 1. Rodzaje nowych lub ulepszonych innowacji procesów biznesowych w latach w 2017 – 2019.

---

<sup>3</sup> *Information Technology and Globalization*, Global Envision, 15.02.2006.

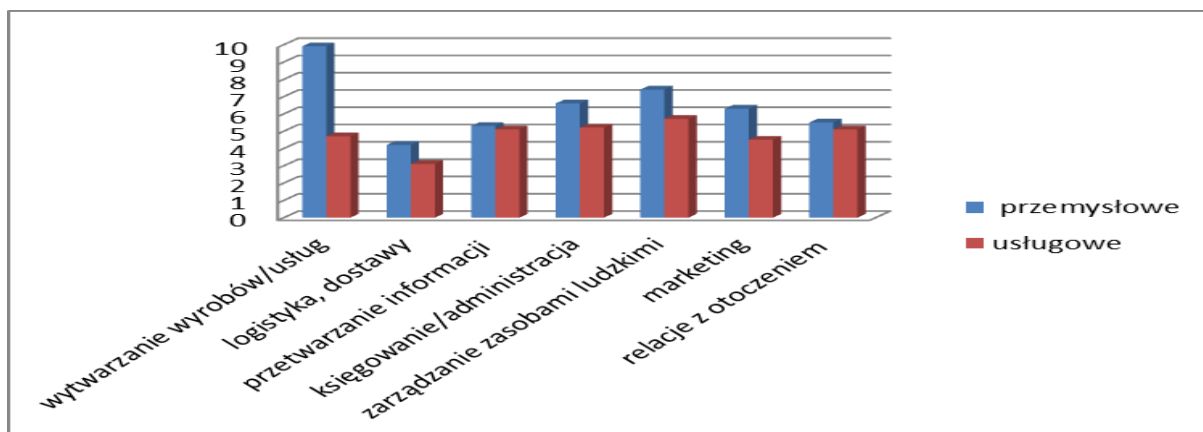
<sup>4</sup> Ph. Kotler, J.A. Caslione, *Chaos, Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, MT Biznes, 2009, s. 35.

<sup>5</sup> J.M. Kaplan, R.P. Roberts, J. Sikes, *Managing IT in a downturn: Beyond cost cutting*, McKinsley Quarterly, wrzesień 2008.

<sup>6</sup> [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl) (2.05.2020).

<sup>7</sup> *Nowoczesne IT w MSP 2016*, Badanie Ipsos MORI dla Microsoft, <https://news.microsoft.com.pl>, 25.04.2017.

<sup>8</sup> *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce w latach 2017 – 2019*, [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl) (4.12.2020).



Źródło: opracowanie własne na podstawie: [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl) (2.05.2020r).

Obszary wprowadzonych innowacji w przedsiębiorstwach przemysłowych w latach 2017 – 2019 dotyczyły głównie wytwarzania wyrobów i usług (ok. 10%), czynności administracyjnych (6,6%) oraz zarządzania zasobami ludzkimi (7,4%). Dużą liczbę innowacji wprowadzono również w obszarach związanych z metodami marketingowymi (6,3%), relacji z otoczeniem (5,5%), przetwarzaniem informacji (5,3%), obszarami powiązanych z dostawą i usługami oraz logistyką (4,2%). W grupie przedsiębiorstw usługowych najczęściej procesów innowacyjnych wprowadzono w obszarze komunikacji (5,1%), czynności administracyjnych (5,2%) i metod podziału uprawnień decyzyjnych (5,7%).

Przedstawione dane wskazują na większą aktywność przedsiębiorstw przemysłowych (ok. 45%). Wynika to z większej możliwości pozyskiwania inwestorów i zawieranie aliansów strategicznych. Jedną z wielu przyczyn jest również większa mobilność rynkowa, wielkość zatrudnienia, własne zasoby finansowe oraz dotacje i pożyczki z Unii Europejskiej. Aktywność podmiotów usługowych (33%) związana jest z ograniczonym obszarem działalności (oprócz podmiotów powiązanych z ICT).

Biorąc pod uwagę liczbę zatrudnionych, największy udział w *ogólnej liczbie przedsiębiorstw* wprowadzających innowacje miały przedsiębiorstwa zatrudniające 250 osób i więcej, a więc głównie były to średnie i duże podmioty gospodarcze. Wprowadzane innowacje dotyczyły przeważnie procesów biznesowych (w usługach procesy te wprowadziło ok. 43% przedsiębiorstw, a w przemyśle ok. 55,5% przedsiębiorstw).

Przedsiębiorstwa przemysłowe aktywnie uczestnicząc w procesie wprowadzania innowacji ponosiły również największe nakłady. Dotyczyły one środków trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych (ok. 47% wszystkich nakładów na innowacje). Biorąc pod uwagę źródła finansowania największy udział stanowiły środki własne (ok. 75%), natomiast inne zobowiązania finansowe stanowiły ok. 7%. Udział środków pozyskanych z zagranicy to ok. 6%. Analogiczną sytuację można zaobserwować w podmiotach usługowych, w których środki własne w nakładach na innowacje stanowiły ok. 83%, kredyty i pożyczki ok. 4%, a środki pozyskanych z zagranicy ok. 8% wszystkich nakładów.

W latach 2017 – 2019 największą aktywność innowacyjną przejawiały przedsiębiorstwa przemysłowe z terenu województwa podkarpackiego (23,8%), podlaskiego (22,1%) i warmińsko – mazurskiego (19,7%). W przypadku przedsiębiorstw usługowych były to podmioty gospodarcze z terenu województwa małopolskiego (17,2%) i mazowieckiego (15%).

## Resume

Aktywność innowacyjna przedsiębiorstw zwiększa ich udział w przychodach ze sprzedaży mając bezpośredni wpływ na rozwój i generowanie zysku. Efektem jest najczęściej możliwość ekspansji na nieznaną przestrzeń rynkową. Kooperacja z innymi przedsiębiorstwami, instytutami i ośrodkami naukowo – badawczymi, a także szkołami wyższymi jest jedną z wielu metod prowadzącą do adaptacji i wprowadzania rozwiązań innowacyjnych.

## BIBLIOGRAFIA

1. Badanie *Nowoczesne IT w MSP 2016*, Ipsos MORI dla Microsoft,
2. Chan Kim W., Mauborgne R., *Strategia błękitnego oceanu*, MTBiznes, Warszawa 2005,
3. Christensen C.M., *The Innovators Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business School Press, Cambridge, MA, 1997,
4. [Http://strateg.stat.gov.pl](http://strateg.stat.gov.pl),
5. [Https://news.microsoft.com.pl](https://news.microsoft.com.pl),
6. *Information Technology and Globalization*, Global Envision, 15.02.2006,
7. *Innovative activity of enterprises in the years 2014-2016*, Statistics Poland, Warszawa, Szczecin 2019,
8. Kaplan J.M., Roberts R.P., Sikes J., *Managing IT in a downturn: Beyond cost cutting*, McKinsley Quarterly, 2008,
9. Kotler Ph., Caslione J.A., *Chaos, Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, MT Biznes, 2009,
10. *Spółeczeństwo informacyjne w Polsce. Wyniki badań statystycznych z lat 2017-20219*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2017.

## **ALTERNATYWNE ŹRÓDŁA POZYSKIWANIA KAPITAŁU**

**Słowa kluczowe:** aniołowie biznesu, inwestycje, finansowanie inwestycji, ryzyko inwestycji.

**Streszczenie:** Problemem przedsiębiorców rozpoczynających lub dążących do rozpoczęcia własnej działalności gospodarczej jest zwykle niedostateczna ilość kapitału jakim dysponują. Jest to warunek sine qua non każdej działalności. Szansą dla takich przedsiębiorstw jest współpraca z prywatnymi inwestorami, którzy gotowi są zainwestować w ryzykowne przedsięwzięcia. Ze względu na charakter tej współpracy inwestorów tych określono mianem *Aniołów Biznesu*.

**Keywords:** business angels, investments, investment financing, investment risk.

**Abstrakt:** The problem of entrepreneurs starting or seeking to start their own business is usually the insufficient amount of capital at their disposal. This is the sine qua non of any activity. An opportunity for such enterprises is cooperation with private investors who are ready to invest in risky ventures. Due to the nature of this cooperation, these investors were referred to as Business Angels.

*Profil Anioła biznesu.*

Aniołowie biznesu to podmioty, które angażują swój kapitał poprzez zakup akcji lub udziałów takiej firmy, której działalność jest dla nich korzystna. Celem jest uzyskania znacznego zysku. Przedsięwzięcia takie wiążą się ze świadomością podejmowania znacznego ryzyka związanego z ewentualnym niepowodzeniem inwestycji. Rolę aniołów biznesu zgadzają się pełnić najczęściej podmioty związane z rodzinami przedsiębiorców, czy też ich znajomi (powiązania emocjonalne). Zdecydowanie częściej zdarza się jednak, że aniołami biznesu są po prostu ludzie będący w posiadaniu znacznej ilości kapitału oraz dobrej znajomości i doświadczenia na rynku. Poszukują oni przede wszystkim konkretnych i niepowtarzalnych możliwości inwestycyjnych<sup>1</sup>.

Business angels zawdzięczają wiele przedsiębiorcy, którzy mają trudności ze znalezieniem źródeł finansowania. W momencie, gdy nawet kredyt nie może być rozwiązaniem ich problemów, a pomysł na interes jest wyjątkowo ciekawy, to właśnie aniołowie biznesu są dużą szansą. czy też ich znajomi (powiązania emocjonalne). Zdecydowanie częściej zdarza się jednak, że aniołami biznesu są po prostu ludzie będący w posiadaniu znacznej ilości kapitału

---

<sup>1</sup> Piekunko-Mantiuk I., *Aniołowie biznesu i ich rola w finansowaniu startupów*, Zeszyt Nr 4, Politechnika Białostocka Katedra Marketingu i przedsiębiorczości, Białystok 2014, s. 366.

oraz dużego zasobu doświadczeń na rynku. Poszukują oni przede wszystkim konkretnych i niepowtarzalnych możliwości inwestycyjnych<sup>2</sup>.

Aniołowie zazwyczaj inwestują w branżę przemysłu podobną bądź taką samą w jakiej funkcjonują. Niektórzy z nich aktywnie biorą udział w procesach firmy, przekazując oprócz środków finansowych własne doświadczenie biznesowe. Część z nich przyjmuje jednak postawę biernych obserwatorów przepływu zainwestowanych środków finansowych. Aniołowie Biznesu często postrzegani są jako szansa uzyskania środków pieniężnych na inwestycje w sytuacji, jeżeli przedsiębiorcy nie uda się pozyskać kapitału na "własną rękę". Kapitał ten to przede wszystkim własne środki finansowe, zapożyczone u rodziny lub przyjaciół i ewentualnie kredyt bankowy<sup>3</sup>. W oparciu o wiele źródeł można nakreślić następujący profil Anioła Biznesu.

Analiza zachowań Aniołów biznesu i ich działalności pozwala na wydzieleni i scharakteryzowanie ich najważniejszych cech – por. tabela 1.

Tabela 1. Cechy charakterystyczne „Aniołów Biznesu”.

Cecha	Opis cechy
<b>Płeć</b>	Głównie mężczyźni. Związane jest to z brakiem kobiet na kluczowych stanowiskach oraz mniejszą skłonnością do ryzyka
<b>Wiek</b>	Ok. 40 - 65 lat i ok. 25 lat prowadzenia własnego biznesu. <i>Aniołowie Biznesu</i> w tym wieku posiadają wystarczające doświadczenie i środki pieniężne, które można zainwestować w ryzykowne przedsięwzięcia.
<b>Wykształcenie</b>	Typowy <i>Anioł Biznesu</i> posiada dyplom uniwersytecki i/lub posiada kwalifikacje zawodowe. Rzadko jest to jednak osoba posiadająca stopień magistra lub doktora nauk ekonomicznych.
<b>Zawód</b>	<i>Aniołowie Biznesu</i> pochodzą z różnych środowisk zawodowych takich jak: sektor finansów, przemysł, medycyna, budownictwo, biotechnologia itp.
<b>Bogactwo/Majątek</b>	Przedsiębiorca staje się Aniołem Biznesu posiadając przeciętnie od 2 do 5 inwestycji w portfelu.
<b>Inwestowanie aktywów własnych</b>	Aniołowie Biznesu inwestują własne środki pieniężne
<b>Zdolność do podejmowania ryzyka</b>	Wielu <i>Aniołów Biznesu</i> z sukcesem zarządza i rozwija swoje przedsiębiorstwa poprzez podejmowanie dość ryzykownych decyzji inwestycyjnych i finansowych. Działania te nie zawsze

<sup>2</sup> Piekunko-Mantiuk I., *Aniołowie biznesu i ich rola w finansowaniu startupów*, Zeszyt Nr 4, Politechnika Białostocka Katedra Marketingu i przedsiębiorczości, Białystok 2014, s. 366.

<sup>3</sup> Prowse S., *Angel investors and the market for angel investments*, "Journal of Banking & Finance" nr 22, 1998, s. 785-792. Cocheo S., *Finding businesses in new places*, "ABA Banking Journal", 2012, s. 35-38.

		kończą się sukcesem firmy, w którą inwestują z powodu braku, na pewnym etapie, wiedzy i umiejętności
<b>Lokalność inwestycji</b>		<i>Aniołowie Biznesu</i> preferują inwestować w lokalne przedsiębiorstwa. Mają dzięki temu kontrolę i opiekę nad swoją inwestycją. Tendencja ta zmieniła się w ostatnim czasie i <i>Aniołowie Biznesu</i> rozszerzyli pole swojej działalności poszukując nowych intratnych inwestycji.
<b>Inwestowanie przedsiębiorstwa nienotowane</b>	w	Inwestycje, które dokonują <i>Aniołowie Biznesu</i> obarczone są wysokim ryzykiem, dlatego zaledwie 5-15% ich aktywów jest zaangażowane w przedsięwzięcia podmiotów nienotowanych na giełdzie.
<b>Horyzont inwestycji</b>	czasowy	Większość <i>Aniołów Biznesu</i> na inwestycję przeznacza ok. pięć lat oczekując zwrotu z inwestycji (zaangażowanych środków finansowych). Można jednak zauważyć, że niektórzy z nich są zainteresowani prowadzeniem danego projektu w dłuższym horyzoncie czasowym

Źródło: Na podstawie: Harrison R.T., Mason C.M., *Does Gender Matter? Women Business Angels and the Supply of Entrepreneurial Finance*, "Entrepreneurship Theory And Practice", 2007, s. 445 - 472. Mitter C., *Business Angels: Issues, Evidence, And Implications For Emerging Markets*, "Journal Of International Business And Economics" nr 12, 2012, s. 1-12. Macht S. A., *The role of investee company managers in business angels' involvement: empirical insights from dyadic data*, "Venture Capital" nr 13, 2011, s. 267–293. Vanacker T., Collewaert V., Paeleman I., *The Relationship between Slack Resources and the Performance of Entrepreneurial Firms: The Role of Venture Capital and Angel Investors*; "Journal of Management Studies", 2013, s. 1-27. Lerner J., "Angel" Financing and public policy: An overview," *Journal of Banking & Finance*" nr 22, 1998, s. 773-783. Prowse S., *Angel investors and the market for angel investments*, "Journal of Banking & Finance" nr 22, 1998, s. 785-792.

*Aniołowie biznesu* angażują swoje środki finansowe głównie w podmioty gospodarcze zatrudniające od 5 – 15 pracowników, a więc przedsiębiorstwa zaliczane do sektora Małych i Średnich Przedsiębiorstw. Z reguły nie faworyzują konkretnych sektorów gospodarczych. Ich celem są natomiast firmy o ciekawych planach i dobrze przygotowanym biznes planie. Wysokość wartości projektów wspomaganych przez *aniołów biznesu* jest bardzo różna. Średnia wartość tej pomocy w Europie ok. 40-400 tys. euro. Im wyższe zaangażowanie finansowe, tym większy wpływ *Anioła Biznesu* na proces decyzyjny firmy. Efektem końcowym może być również częściowe lub całkowite przejęcie przedsiębiorstwa poprzez wykup udziałów.

#### *Motywy działania Aniołów*

Pobudki, którymi kierują się *aniołowie biznesu* podejmując się finansowania firmy są **motywami ekonomicznymi**. Jest to powszechna chęć bogacenia się powiązana coraz częściej z innymi motywacjami. Jedną z nich jest sama świadomość tworzenia innowacyjnego projektu, który może mieć duży wpływ dla rozwoju biznesu. Daje im to poczucie samorealizacji i odnoszenia sukcesu. Ważne jest również odczucie, że ich działalność wpływa także na życie

innych ludzi dając możliwość zwiększenia zatrudnienia w firmie. Jest to również chęć prowadzenia współpracy z licznym gronem lokalnych przedsiębiorców i podniesienie własnego znaczenia (ego).

*Aniołami biznesu* kierują także motywy bardziej **prywatne** np. zatrudnienie i wpływ na strategię firmy. Inni dążą do podbudowania swojej opinii wśród ludzi biznesu zwłaszcza w środowisku lokalnym. Odmiennym celem jest chęć podejmowania ryzykownych inwestycji przez inwestorów, którzy największy potencjał widzą w projektach o dużym stopniu ryzyka. Są to motywy osób, które mogą sobie pozwolić na pewnego rodzaju "hazard". Działalność jako *anioła biznesu* stała się również sposobem na zmniejszanie oraz unikanie obciążeń podatkowych.

Czas trwania finansowania firmy przez *anioła biznesu* jest dostosowany do okresu jego rozwoju i czasu, który inwestorom i firmie przyniesie określone zyski. Rozpoczęcie współpracy z *aniołem biznesu* wymaga skonstruowania imponującego biznesplanu, który będzie istotny w procesie decyzyjnym zainteresowanych stron/ inwestorów.

W firmie poszukującej finansowania z reguły wykorzystywane są nowe technologie, które zapewniają innowacyjność i przyciągają inwestorów. Jednak największe znaczenie dla *aniołów biznesu* ma znajomość branży, w którą decydują się zainwestować. Wybierają dziedziny, które znają i posiadają na ich temat szeroką wiedzę zdobywaną przez lata własnego doświadczenia. Jednostka, w którą decyduje się zainwestować konkretny *anioł biznesu* zwykle jest zlokalizowana w niedalekiej odległości od jego miejsca zamieszkania lub prowadzenia działalności. Celem jest utrzymanie ścisłej współpracy i otrzymywanie bieżącej pomocy w prowadzeniu przedsiębiorstwa od *anioła biznesu*.

#### *Korzyści z pozyskiwania Anioła*

Aniołowie biznesu poza cennym zasobem kapitału, wnoszą do przedsiębiorstw wiele innych korzyści, takich jak:

- umiejętności w zakresie zarządzania,
- wyspecjalizowane zdolności w prowadzeniu interesów,
- znajomość rynku,
- praktykę zawodową,
- wiedzę na temat branży,
- możliwość korzystania z wcześniej przez nich nawiązanych kontaktów, a także wiedzy know-how.

Są to elementy działalności, które sprawiają, że Aniołowie Biznesu są postrzegani korzystnie nie tylko z powodu dostarczania źródeł finansowania.

#### *Sieci Aniołów w Polsce.*

W Polsce funkcjonuje obecnie kilkanaście sieci aniołów biznesu, które wraz z funduszami kapitału założycielskiego zrzeszone są w Association of Business Angels Networks (ABAN). Za jej pośrednictwem ułatwiana jest kooperacja pomiędzy sieciami ogólnokrajowymi i regionalnymi, której wynikiem jest na zdobycie wspólników, z udziałem których sieć może się szybciej rozwijać. ABAN wspomaga poszczególnych członków poprzez promowanie ich działalności. Organizacja swoje zadanie skupia na dostarczaniu informacji na temat

innowacyjnych przedsięwzięć, pomocy w nawiązywaniu i realizacji współpracy, a także przekazuje zdobytą wiedzę na temat inwestowania we wczesnej fazie rozwoju firmy<sup>4</sup>.

Pierwszą siecią aniołów biznesu w Polsce stanowiło Polskie Stowarzyszenie Aniołów Biznesu (PolBAN) powstało ona w 2003 roku. Jej działalność oparta jest na finansowaniu ze strony właścicieli, sponsorów i ze środków, które wpływają w przypadku udanych przedsięwzięć – inwestycji nowych o średnim lub wysokim stopniu ryzyka.

Kolejną ważną siecią jest Lewiatan Business Angels (LBA), która rozpoczęła swoją działalność w 2005 roku. Jest to klub *aniołów biznesu* funkcjonujący przy Konfederacji Lewiatan. Źródła finansowania tej organizacji pochodzą najczęściej ze środków Unii Europejskiej. Ma to istotny wpływ na rozwój tej sieci przyciągając inwestorów o nieskazitelnej reputacji<sup>5</sup>.

## BIBLIOGRAFIA

1. Cocheo S., *Finding businesses in new places*, "ABA Banking Journal", 2012,
2. Harrison R.T., Mason C.M., *Does Gender Matter? Women Business Angels and the Supply of Entrepreneurial Finance*, "Entrepreneurship Theory And Practice", 2007,
3. [Http://www.aban.org.pl/kim-jestesmy.html](http://www.aban.org.pl/kim-jestesmy.html),
4. [Http://www.lba.pl/o-nas/lba](http://www.lba.pl/o-nas/lba),
5. Lerner J., "Angel" *Financing and public policy: An overview*, "Journal of Banking & Finance" nr 22, 1998,
6. Macht S. A., *The role of investee company managers in business angels' involvement: empirical insights from dyadic data*, "Venture Capital" nr 13, 2011,
7. Mitter C., *Business Angels: Issues, Evidence, And Implications For Emerging Markets*, "Journal Of International Business And Economics" nr 12, 2012,
8. Piekunko-Mantiuk I., *Aniołowie biznesu i ich rola w finansowaniu startupów*, Zeszyt Nr 4, Politechnika Białostocka Katedra Marketingu i przedsiębiorczości, Białystok 2014,
9. Prowse S., *Angel investors and the market for angel investments*, "Journal of Banking & Finance" nr 22, 1998,
10. Prowse S., *Angel investors and the market for angel investments*, "Journal of Banking & Finance" nr 22, 1998,
11. Szul E., *Anioły biznesu – ich znaczenie w rozwoju przedsiębiorczości*, Zeszyt Nr 18, Instytut Socjologii UMCS w Lublinie, Lublin 2011,
12. Vanacker T., Collewaert V., Paeleman I., *The Relationship between Slack Resources and the Performance of Entrepreneurial Firms: The Role of Venture Capital and Angel Investors*; "Journal of Management Studies" 2013.

---

<sup>4</sup> [Http://www.aban.org.pl/kim-jestesmy.html](http://www.aban.org.pl/kim-jestesmy.html).

<sup>5</sup> [Http://www.lba.pl/o-nas/lba](http://www.lba.pl/o-nas/lba).



## **CROWDFUNDING - MODEL SPOŁECZNOŚCIOWEGO FINANSOWANIA PRZEDSIĘBIORSTWA**

**Słowa kluczowe:** crowdfunding, przedsiębiorca, ryzyko, Internet, platformy online.

**Streszczenie:** Współcześnie do najbardziej przyszłościowych narzędzi finansowego wspierania przedsiębiorczości zalicza się crowdfunding. Łączy zbiorowy wysiłek wielu osób mających poparcie społeczne w celu udzielenia wsparcia inicjatywom. Są one ważne z punktu widzenia rozwoju lokalnego, przyczyniają się do jego promocji lub są na tyle innowacyjne, że ryzyko ich finansowania może być podjęte tylko za pomocą finansowania alternatywnego np. crowdfundingu.

**Keywords:** crowdfunding, entrepreneur, risk, Internet, online platforms.

**Abstract:** Nowadays, crowdfunding is one of the most promising tools of financial support for entrepreneurship. It combines the collective effort of many people with public support to support initiatives. They are important from the point of view of local development, contribute to its promotion or are so innovative that the risk of their financing can only be taken with alternative financing, e.g. crowdfunding.

### ***Wstęp***

Wykorzystywanie Internetu oraz platform online do oferowania szeroko rozumianych usług finansowych pozwala na odkrywanie coraz to nowszych technik, metod czy też sposobów wykorzystywania finansów w gospodarce i działalności gospodarczej. Związane to jest z pierwszymi dwoma dekadami XXI wieku, które można określić jako czas niebywałego rozwoju technicznego i technologicznego ludzkości.

Dla rozwoju przedsiębiorczości w Europie kluczowe znaczenie ma wspieranie firm z sektora MŚP. Dostęp do finansowania dla firm wprowadzających innowacje jest powszechnym problemem nawet w tych krajach, w których dostęp do finansowania bankowego utrzymuje się na wysokim poziomie. Wykreowane alternatywne metody finansowania w postaci crowdfundingu mogą zapewniać finansowanie innowacyjnych projektów biznesowych.

### ***Istota crowdfundingu.***

Crowdfunding jest definiowany jako zbiorowy wysiłek wielu osób, które łączą swoje zasoby i wspierają działania podejmowane przez inne osoby lub organizacje. Reprezentują więc unikalny sposób pozyskiwania funduszy, wspomagany przez rozwój platform

internetowych, które umożliwiają zwiększoną interakcję pomiędzy przedsiębiorcą a potencjalnym klientem<sup>1</sup>.

Za pośrednictwem Internetu poszczególne projekty są finansowane z niewielkich wkładów wielu osób<sup>2</sup>. Umożliwia to innowatorom, przedsiębiorcom i właścicielom firm wdrożenie pomysłu, a tym samym pokonanie pułapki luki kapitałowej. W literaturze przedmiotu można znaleźć definicję crowdfundingu, która stwierdza, iż jest to „*otwarte zaproszenie, głównie za pośrednictwem Internetu, na udostępnienie środków finansowych w formie darowizny lub w zamian za jakąś formę nagród i/lub praw głosu w celu wspierania inicjatyw w określonych celach*”<sup>3</sup>. Z elementów definicji określających zjawisko finansowania społecznościowego można wyodrębnić takie działania jak:

- skierowanie ogłoszenia do bliżej nieokreślonej grupy osób („tłumu”),
- zbiórkę środków finansowych odbywającą się za pośrednictwem platformy internetowej,
- jasno określony cel i okres trwania zbiórki,
- określenie ewentualnych nagród/zysku w zamian za wpłaty (w zależności od modelu crowdfundingu element ten nie jest konieczny)
- charakter finansowy pomocy.

Elementy te pozwalają na proste odróżnienie tej formy alternatywnego finansowania (pozyskiwania środków) od innych metod zarówno alternatywnych, jak i tradycyjnych. Crowdfunding internetowy wykorzystywany jest od zaledwie dwóch dekad, co czyni go bardzo młodą formą finansowania w porównaniu do innych form finansowania, takich jak kredyt, pożyczka czy też papiery wartościowe. Pomimo tak krótkiego okresu już teraz wyróżnić można wiele różnych rodzajów i modeli tej formy finansowania.

*Modele crowdfundingu.*

W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele różnych modeli finansowania społecznościowego, jednakże na potrzeby niniejszej pracy dokonano klasyfikacji przedstawionej w tabeli.

Tabela. Klasyfikacja modeli crowdfundingu.

<b>Model</b>	<b>Rodzaj</b>	<b>Charakterystyka</b>
Donacyjny ( <i>donations model</i> )	Z wynagrodzeniem ( <i>reward-based</i> )	Przepływy pieniężne za które oferowane są materialne lub niematerialne gratyfikacje
	Bez wynagrodzenia ( <i>donation-based</i> )	Przepływy pieniężne o charakterze darowizny
Inwestycyjny	Kolektywne współfinansowanie	Przepływy pieniężne na rzecz inwestycji. Zwrot następuje w postaci udziału w zyskach lub wypłaty tantiem
	Fundusz inwestycyjny	Inwestowanie społeczne
Udziałowy	Akcyjny	

<sup>1</sup> E. Mollick, *The Dynamics of Crowdfunding: An Exploratory Study*, Journal of Business Venturing 2013/29 (1), s. 1–16.

<sup>2</sup> K. Buysere, O. Gajda, R. Kleverlaan, D. Marom, *A Framework for European Crowdfunding*, Runtinx 2012, s. 9.

<sup>3</sup> T. Lambert, A. Schwienbacher, *An Empirical Analysis of Crowdfunding*, s. 30, <http://ssrn.com/abstract=1578175>

<i>(equity-based model)</i>	Udziałowy	Inwestorzy nabywają akcje lub udziały za pomocą platform crowdfundingowych, przy czym model ten jest regulowany przepisami prawnymi
Pożyczkowy (pożyczek społecznych)	Pożyczki P2P ( <i>peer-to-peer</i> )	„Dopasowanie” pożyczkodawców oraz pożyczkobiorców za pomocą platformy crowdfundingowej
	Crowdlending	
<i>Civic crowdfunding</i>		Finansowanie projektów społecznie użytecznych mających na celu zaspokojenie potrzeb społecznych
Hybrydowy		Model łączący cechy kilku innych modeli
<i>Blockchain</i>		Nabywanie kryptowalut (np. za pomocą ICO – <i>Initial Coin Offering</i> ) w zamian za wpłaty

Źródło: Dziuba, D. (2012). *Rozwój systemów crowdfundingu - modele, oczekiwania i uwarunkowania*. Problemy Zarządzania, 10(3(38))., Ziobrowska, J. (2016). *Crowdfunding jako nowoczesna forma wsparcia przedsięwzięć społecznych, kulturowych i biznesowych*. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia(3/2016 (81)).

Z p/w zestawienia wydzielono modele o specyficznych zasadach działania. Są to:

- model udziałowy z modelu inwestycyjnego – ze względu na specyficzny rodzaj inwestowania w akcje bądź udziały przedsiębiorstw,
- model *civic crowdfunding* – ze względu na skupienie się na finansowaniu dóbr publicznych, infrastruktury publicznej oraz lokalnej, z przeznaczeniem do użytkowania przez lokalną społeczność,
- model *blockchain* – jest to najmłodsza forma crowdfundingu, istniejąca od zaledwie kilku lat i opierająca się na wykorzystaniu kryptowalut.

W obszarze finansów alternatywnych Crowdfunding obecny jest już od ponad 20 lat i w ciągu tych dwóch dekad zdążył się w znaczny sposób rozwinąć, jednak jego ewolucja nadal postępuje. W praktyce można zauważyć dominację modelu donacyjnego jako jednego z najbardziej rozpoznawalnych modeli crowdfundingu. Należy jednak zwrócić uwagę na potencjał innych modeli np. *civic crowdfunding*, a więc model skupiający się na finansowaniu projektów społecznie użytecznych dla pewnej lokalnej społeczności. Może to sygnalizować chęć wywierania zwiększonego wpływu na swoje otoczenie przez pewne jednostki. W ostatnich latach widać wzrost zainteresowania takimi właśnie rozwiązaniami. Przykładem takich działań mogą być chociażby budżety obywatelskie. Należy także wspomnieć o prowadzonych kampaniach i znaczącej roli mediów społecznościowych w procesie promowania projektu.

### **Podsumowanie**

Crowdfunding staje się coraz bardziej powszechną formą finansowania innowacyjnych przedsięwzięć wśród młodych przedsiębiorców. Zaletą jest promocja pomysłu biznesowego oraz testowanie koncepcji związanej z nowym produktem lub usługą. Finansowanie społecznościowe opiera się na zaufaniu pomiędzy dwiema stronami – organizatorami oraz wspierającymi. Jednak zawsze istnieje obawa utraty środków, a także istnienie pewnych barier, które powodują podniesienie poziomu nieufności w stosunku do crowdfundingu. Pomimo

istnienia takich obaw, finansowanie społecznościowe odbierane jest w praktyce jako dobre rozwiązanie w zakresie pozyskiwania środków finansowych na cele społeczne.

W Polsce w 2012 roku zostało powołane Polskie Towarzystwo Crowdfundingu, którego celem jest promowanie idei crowdfundingu i kreowanie dogodnych warunków dla jego rozwoju. Inicjatywa ta wspiera również drobnych pomysłodawców projektów poprzez dążenie do poprawy legislacji w obrębie zbiorów publicznych oraz rozpowszechniania informacji odnośnie finansowania inicjatyw charytatywnych, społecznych i biznesowych<sup>4</sup>. O tym, że rynek crowdfundingu w Polsce jest na etapie wczesnego rozwoju świadczy fakt, iż zajmuje przedostatnią pozycję wśród innych dostępnych źródeł finansowania startupów. W 2015 r., według raportu Deloitte, z crowdfundingu sfinansowano 5,17% nowych przedsięwzięć<sup>5</sup>. Z raportu Polskie Startupy 2016 wynika natomiast, iż perspektywy jego rozwoju w polskiej rzeczywistości gospodarczej są obiecujące.

Warto również zwrócić uwagę na aspekty prawne tej formy finansowania pomysłu biznesowego. Pomysłodawca, fundator czy platforma crowdfundingowa są zobligowane do przestrzegania art. 353<sup>1</sup> ustawy z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeksu cywilnego<sup>6</sup>.

## BIBLIOGRAFIA

1. Buysere K, O. Gajda, R. Kleverlaan, D. Marom, *A Framework for European Crowdfunding*, Runtinx (2012),
2. *Diagnoza ekosystemu startupów w Polsce*, Deloitte, Warszawa 2016.
3. Dziuba, D. (2012). *Rozwój systemów crowdfundingu - modele, oczekiwania i uwarunkowania*. Problemy Zarządzania, 10(3(38)).
4. Lambert T, A. Schwiendbacher, *An Empirical Analysis of Crowdfunding*, s. 30, <http://ssrn.com/abstract=1578175>,
5. Mollick E, *The Dynamics of Crowdfunding: An Exploratory Study*, Journal of Business Venturing 2013/29 (1),
6. Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny (Dz.U. z 1964 r., nr 16, poz. 93 z późn. zm.), Art. 353 (1),
7. [Www.stowarzyszenie.crowdfunding.pl](http://www.stowarzyszenie.crowdfunding.pl),
8. Ziobrowska, J. (2016). *Crowdfunding jako nowoczesna forma wsparcia przedsięwzięć społecznych, kulturowych i biznesowych*. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia (3/2016 (81)).

---

<sup>4</sup> [Www.stowarzyszenie.crowdfunding.pl](http://www.stowarzyszenie.crowdfunding.pl).

<sup>5</sup> *Diagnoza ekosystemu startupów w Polsce*, Deloitte, Warszawa 2016, s. 78.

<sup>6</sup> Art. 353<sup>1</sup> ustawy z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny (Dz.U. z 1964 r., nr 16, poz. 93 z późn. zm.).

**Paulina Wojciechowska**

Państwowa Uczelnia im. Stefana Batorego, Skierniewice  
opiekun naukowy: dr inż. Hanna Lewandowska, prof. PUSB

## **WIEDZA W ZARZĄDZANIU ORGANIZACJĄ NON-PROFIT**

**Słowa kluczowe:** wiedza, zasoby, zarządzanie.

**Streszczenie:** Wyznacznikiem nowoczesności i aktywności przedsiębiorstwa we współczesnych uwarunkowaniach rynkowych jest *sustainability*. Wynikające z niej zarządzanie wiedzą pozwala na budowę wizerunku i przewagi konkurencyjnej oraz określa zdolność do podtrzymywania stałego wzrostu. Pojawiające się w tym aspekcie zaufanie otoczenia pozwala organizacji na podtrzymywanie trwałego wzrostu, a w efekcie wpływa na podnoszenie poziomu produktywności.

**Keywords:** knowledge, resources, management.

**Summary:** The determinant of modernity and activity of the company in contemporary market conditions is sustainability. The resulting knowledge management allows you to build an image and competitive advantage, and determines the ability to sustain constant growth. The confidence of the environment emerging in this aspect allows the organization to sustain sustainable growth and, as a result, increases the level of productivity.

### **Wstęp**

Współczesne uwarunkowania rynkowe powodują, że istotną rolę w kreowaniu rynku (produktów i usług) coraz częściej mają te firmy, które „czerpią wartość dodaną z wiedzy i potencjału wytwórczego, a nie z siły ludzkich mięśni”<sup>1</sup>. Transformacja gospodarki oraz dynamiczne zmiany zachodzące w otoczeniu organizacji wymagają, aby współczesne organizacje stały się systemami uczącymi się i inteligentnymi, które potrafią umiejętnie wykorzystać pokłady wiedzy w zasobach niematerialnych organizacji. Dotyczy to zwłaszcza tych dziedzin, w których rola czynnika ludzkiego jest zasobem najważniejszym i niezastąpionym np. w podmiotach leczniczych.

Rozważania nad istotą zarządzania wiedzą w organizacji w aspekcie wykorzystania ludzi wiedzy zostały w niniejszym opracowaniu ograniczone do pracowników podmiotu leczniczego (szpitala). Wyniki badań empirycznych (ankietowych) pozwalają odpowiedzieć na pytanie, w jakim stopniu badana organizacja wykorzystuje wiedzę swoich pracowników oraz jak dystrybucja informacji wpływa na postrzeganie organizacji przez otoczenie.

### **Wiedza i wybrane aspekty zarządzania wiedzą w organizacji.**

Dla wielu firm wiedza jako wartość niematerialna stanowi jeden z najważniejszych jej zasobów (uczelnie wyższe, instytuty badawcze, szpitale itp.). Odpowiednio wykorzystana

---

<sup>1</sup> Ch. Handy, *Wiek przewyciężonego rozumu*, Business Press Warszawa 1998, s. 50.

przez pracodawcę lub pracownika decyduje często o funkcjonowaniu i rozwoju przedsiębiorstwa.

Zarządzanie wiedzą jako systematyczne tworzenie, organizowanie i upowszechnianie kapitału intelektualnego organizacji powiązane jest ściśle z wyzwaniem procesów jego kreacji. W takiej organizacji istnienie kapitału intelektualnego związane jest m.in. z kapitałem ludzkim (kompetencje i rozwój), kapitałem organizacyjnym (infrastruktura i zarządzanie), kapitałem rynkowym (relacje z klientami i dostawcami, wizerunek organizacji) oraz kapitałem innowacyjnym (nowe procesy i technologie). Kapitał ten buduje więc specjalizację organizacji<sup>2</sup>. Najważniejszym jednak aspektem zarządzania wiedzą jest identyfikacja odbiorców wiedzy (informacji) i ich potrzeb<sup>3</sup>. Nieefektywne zarządzanie wiedzą prowadzi najczęściej do braku powiązania pomiędzy celami organizacji, a wykorzystaniem ludzi wiedzy.

Wiedzę można podzielić w sposób kaskadowy, który pozwala jednak na jej poziome powiązania. Jest to więc wiedza:

- wykorzystywana i niewykorzystana,
- pożądana i posiadana,
- indywidualna i zespołowa,
- metodyczna i techniczna,
- strategiczna i operacyjna,
- jawna i ukryta.

W pierwszym przypadku wiedza może być zastosowana w różnych sytuacjach (np. do nawiązywania kontaktów i do negocjacji). Wiedza ta jest potrzebna i pożądana, choć nie zawsze zdajemy sobie z tego sprawę. Wiedza jednostek (*indywidualna*) jest ściśle powiązana z wiedzą całej organizacji (zespołową), stanowiąc tym samym składową wiedzy zbiorowej. Podobnie jest z wiedzą *metodyczną* i *techniczną*, z tym, że pierwsza z nich odnosi się do sfery zarządzania (wiedza ogólna o zarządzaniu i wiedza ukierunkowana na zarządzanie), zaś druga do sfery działalności podstawowej tj. produkcji lub świadczenia usług (wiedza o technikach i technologii wytwarzania dóbr materialnych i niematerialnych). Wiedza jawna i ukryta związana jest z doświadczeniem i intuicją, natomiast wiedza *strategiczna* i *operacyjna* wymaga od organizacji uczenia się na zasadzie *podwójnej pętli*, czyli kwestionowania dotychczas przyjętych założeń<sup>4</sup>. Na wiedzę składają się również określone potrzeby informacyjne, metody ich pozyskiwania, porządkowania i przechowywania oraz zasady dystrybuowania do otoczenia<sup>5</sup>.

Wiedza już istniejąca (uświadomiona i nieuświadomiona) przejawiająca się w kompetencjach pracowników to zdolność przedsiębiorstwa do ciągłego uczenia się, adaptacji i rozwoju, rewitalizacji, rekonstrukcji i reorientacji. Jej efektem jest utrzymanie „...trwałej i wyróżniającej pozycji na rynku poprzez oferowanie ponadprzeciętnej wartości nabywcom dziś i w przyszłości...”<sup>6</sup>

---

<sup>2</sup> A. K. Kozmiński, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN Warszawa 2007, s. 149.

<sup>3</sup> G. Probst, B. Knaese, *Styl zarządzania w firmach opartych na wiedzy*, Zarządzanie na Świecie, 1998, nr 7, s. 28.

<sup>4</sup> Kotarba M., Kotarba W., *Model zarządzania wiedzą* [w:] *Ekonomia i organizacja przedsiębiorstw*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMASZ”, sierpień 2003, nr 8 (643), s. 17.

<sup>5</sup> R.B. Mellor, G. Coulton, A. Chick, A. Bifucio i in., *Entrepreneurship for Everyone. A Student Textbook*, SAGE Publications of London, Thousand Oaks, New Delhi and Singapore, 2009, s. 125.

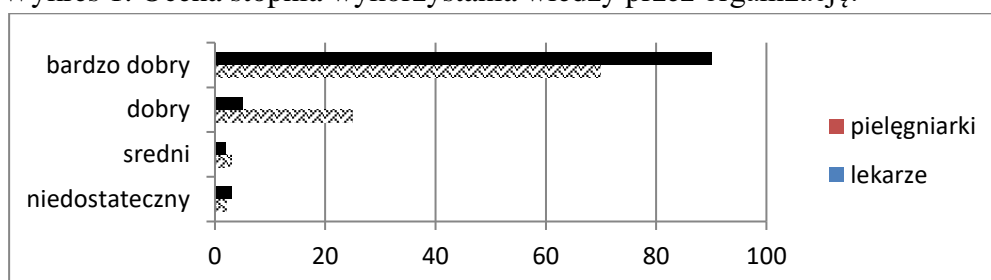
<sup>6</sup> W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, wyd. Poltex. Warszawa 2010, s. 27.

Praktycznym przykładem rozwoju kompetencji organizacji opartej na wiedzy i wykorzystującej system zarządzania wiedzą mogą być instytuty naukowe i uczelnie wyższe. Wiedza w tym przypadku pozyskiwana jest przez pracowników, a jej poprawne przekazywanie buduje wizerunek organizacji wśród innych organizacji tego samego typu i pozwala utrzymać wysokie miejsce w rankingu. Analogiczną rolę wiedza i system zarządzania wiedzą spełniają w podmiotach leczniczych.

#### Case study.

W podmiotach leczniczych (szpitalach) będących jednym z najlepszych przykładów reprezentujących organizację opartą na wiedzy przeprowadzone w 2021 roku badania ankietowe wskazują, że pracownicy stopień wykorzystania ich wiedzy określają w zależności od stanowiska jakie zajmują. W badanym podmiocie 70% lekarzy i 90% pielęgniarek stopień wykorzystania ich wiedzy określili jako bardzo dobry, jako dobry 25% lekarzy i 5% pielęgniarek, jako średni 3% lekarzy i 2% pielęgniarek oraz jako niedostateczny 2% lekarzy i 3% pielęgniarek. Brak wykorzystania posiadanej wiedzy wynika głównie z niedopasowania stanowiska do posiadanej wiedzy. Powoduje to defraudowanie się tej wiedzy w wyniku powstającej luki między wiedzą przez nich pozyskiwaną (kursy i szkolenia), a możliwościami jej wykorzystania przez organizację.

Wykres 1. Ocena stopnia wykorzystania wiedzy przez organizację.



Źródło: obliczenia własne na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych na grupie 135 lekarzy i 145 pielęgniarek, kwiecień 2021.

Wyniki badań wskazują, że podmiot leczniczy powinien tak przeorganizować proces pracy (stanowisk) i zintensyfikować swoje działania, aby wykorzystanie wiedzy pracowników stanowiło główny czynnik wspomagający cały proces podejmowania decyzji.

**Zakończenie.** Efektywne zarządzanie zasobem jakim jest wiedza pracowników prowadzi do oceny wartości podmiotu gospodarczego oraz może wywierać wpływ na efektywność jego funkcjonowania i postrzegania przez otoczenie. Organizacje zarządzane w oparciu o wiedzę pracowników powinny doskonalić możliwości jej wykorzystania poprzez odpowiednie przeorganizowania np. struktury organizacyjnej.

## BIBLIOGRAFIA

1. Drucker P., Społeczeństwo prokapitalistyczne, WN PWN, Warszawa 1999,

2. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltex. Warszawa 2010,
3. Handy Ch., *Wiek przewyższonego rozumu*, Business Press, Warszawa 1998,
4. Kotarba M., Kotarba W., *Model zarządzania wiedzą [w:] Ekonomika i organizacja przedsiębiorstw*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMAZ”, sierpień 2003, nr 8 (643),
5. Kozmiński A.K., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2007
6. Mellor R.B., Coulton G., Chick A., Bifucio A., i in., *Entrepreneurship for Everyone. A Student Textbook*, SAGE Publications of London, Thousand Oaks, New Delhi and Singapore, 2009
7. Probst G., Knaese B., *Styl zarządzania w firmach opartych na wiedzy, Zarządzanie na Świecie*, 1998, nr 7.



**Полтавцев Костянтин**  
спеціальність: облік і оподаткування  
науковий керівник  
Бойко Ольга  
Одеський національний економічний університет  
м. Одеса, Україна

## **ОБЛІК ДОХОДІВ ТА ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ: НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ НАЦІОНАЛЬНИХ ПОЛОЖЕНЬ (СТАНДАРТІВ) ЗГІДНО З МІЖНАРОДНИМИ СТАНДАРТАМИ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ**

**Ключові слова:** дохід; фінансові результати; фінансова звітність; звіт про фінансові результати; міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ); національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку (НП(С)БО).

**Анотація:** Потреба у вдосконаленні Національних стандартів обліку доходів та фінансових результатів пов'язана перш за все з безперервним розвитком економіки. Україна прагне доєднатися до Європейського союзу, вбачаючи в цьому можливість сталого розвитку, тому вона має вдосконалювати вітчизняну практику розкриття інформації про доходи та фінансові результати підприємства згідно з вимогами Міжнародних стандартів. У статті окреслено переваги користування Міжнародними стандартами фінансової звітності. З огляду на це, здійснено порівняльний аналіз розкриття інформації про доходи і фінансові результати за НП(С)БО та МСФЗ. Виявлено основні розбіжності відповідних стандартів та причини їх виникнення. Встановлено, що важливою різницею у положеннях є адаптивність міжнародних стандартів фінансової звітності у порівнянні із строгою регламентацією національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку. Розглянуто сучасну практику складання Звіту про фінансові результати та виявлено оптимальні напрями приведення національних стандартів складання фінансової звітності до міжнародних стандартів з метою їх гармонізації, що і нині залишається актуальним питанням.

**Key words:** income; financial results; Financial Statements; report on financial results; International Financial Reporting Standards (IFRS); Ukrainian accounting standards (UAS).

**Abstract.** The need for improvement the Ukrainian Accounting standards for Income and Financial Results is primarily related to the continuous development of the economy. Ukraine seeks to membership in the European Union seeing this as an opportunity for sustainable development. Therefore, it should improve domestic practice of disclosing information about income and financial results of the company according to the requirements of International Standards. The article outlines the benefits of using International Financial Reporting Standards. In view of this a comparative analysis of the disclosure of information on income and financial results for Ukrainian GAAP and IFRS was carried out. The main differences of the corresponding standards and the reasons of their occurrence are revealed. It is established

that the adaptability of IFRS in comparison with the strict regulation of Ukrainian GAAP is one of the main differences between them. The article considers the current practice of compiling the Income Statement. Due to this, the optimal directions of harmonization of national financial statement standards and International Standards have been identified, which is still a topical issue.

**Актуальність.** Основною метою діяльності будь-якого господарюючого об'єкта є безпосередньо отримання прибутку. Найважливішим інструментом, що дозволяє проаналізувати ефективність діяльності підприємства з точки зору отриманих доходів та понесених витрат є звіт про фінансові результати. Економічна сутність фінансових результатів полягає у зіставленні доходів та витрат підприємства. Україна наполегливо прагне забезпечити сталий економічний розвиток та інтегруватися до Європейського Союзу, що зумовлює необхідність у ретельному дослідженні зарубіжних практик розкриття інформації про доходи та фінансові результати, розкриття відмінностей у фінансових звітах за міжнародними та вітчизняними стандартами для більш ефективної стандартизації бухгалтерського обліку та фінансової звітності згідно із західними тенденціями.

**Метою статті** є порівняння методичних засад обліку та оцінки доходів та фінансових результатів за міжнародними та національними стандартами, виявлення суттєвих розбіжностей у практиках складання фінансової звітності та можливих тенденцій щодо удосконалення останніх.

**Виклад основних результатів дослідження.** У той час, як в західних державах користується Міжнародними стандартами фінансової звітності (МСФЗ), які, своєю чергою, надають певну варіативність та свободу у складанні фінансової звітності, в Україні складові елементи фінансових результатів чітко регламентовані Національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку, а також цілою низкою різних та досі недосконалих нормативно-правових актів, що часто суперечать один одному. Методологія та основні положення щодо формування інформації про доходи та фінансові результати регулюється НП(С)БО 15 «Дохід» та НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» відповідно.

Одним із шляхів гармонізації є поступова трансформація Національних стандартів з наближенням їх до Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ). Основні методологічні засади обліку доходів і відображення їх у звітності визначаються МСФЗ 15 «Дохід по договорах з клієнтами» та НП(С)БО 15 «Дохід». Більшість положень зазначених стандартів, наприклад, щодо класифікації доходів, оцінки доходів, критеріїв їх визнання та відображення у звітності не суперечать один одному. Однак між цими стандартами все ж існують відмінності, які наведено в табл. 1.

Аналізуючи основні положення національного та міжнародного стандартів, що були наведені у таблиці 1, можна зробити висновок, що МСФЗ 15 дещо ширше розкриває поняття доходів, у той час як основне поняття доходу наведено у НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» [10]. При визнанні доходу за МСФЗ окрім сутності господарських операцій, враховується і економічний зміст.

Таблиця 1.

Порівняння положень національних та міжнародних стандартів обліку доходів.

Ознаки	МСФЗ 15 «Дохід по договорах з клієнтами»	НП(С)БО 15 «Дохід»
Поняття доходу	Дохід – збільшення економічних вигід протягом звітного періоду у формі надходжень або покращення активів або зменшення зобов'язань, що веде до збільшення власного капіталу, окрім збільшення власного капіталу, пов'язаного з отриманням внесків від учасників власного капіталу.	Поняття доходів наводиться в НП(С)БО 1. Доходи – це збільшення економічних вигід у вигляді надходження активів, або зменшення зобов'язань, які призводять до зростання власного капіталу.
Оцінка доходу	Оцінюється за справедливою вартістю вже отриманої компенсації, або компенсації, яку отримають у майбутньому, враховуючи всі надані знижки.	Відображається в бухгалтерському обліку у вигляді справедливої вартості активів, що були отримані, або підлягають отриманню.
Не визнаються доходами	-	Доходами не визнаються: авансові платежі за продукцію, суми попередньої оплати, суми погашення позики, суми завдатку, надходження від розміщення цінних паперів.  Доходами не визнаються: суми податків і обов'язкових платежів, які підлягають перерахуванню до бюджету й позабюджетних фондів; суми надходжень за договором комісії, агентськими або іншим аналогічним договором.
Класифікація	Доходи поділяють на: 1) Дохід від реалізації товарів 2) Дохід від надання послуг 3) Відсотки, дивіденди, роялті  Дохід визнається за умови операції реалізації, коли залишається лише незначний ризик володіння.	Доходи поділяють на: 1) Дохід від реалізації 2) Чистий дохід від реалізації 3) Дохід від фінансової діяльності 4) Дохід від інвестиційної діяльності 5) Інший дохід

Джерело: складено автором на основі [5] та [9].

Національними стандартами передбачено ширший перелік видів діяльності від яких може бути отримано дохід, зокрема за МСФЗ не включаються до складу доходів доходи отримані від третьої сторони. У той же час, обидва положення сходяться у тому, що дохід оцінюється за справедливою вартістю. На концептуальному рівні облік за

справедливою вартістю передбачає генерування інформації з більш високим ступенем корисності та релевантності даних для прийняття рішень.

Важливим є вивчення міжнародних та вітчизняних стандартів щодо розкриття інформації про фінансові результати. Методика аналізу та розкриття фінансових результатів наведена у вітчизняному НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» та у МСБО 1 «Подання фінансової звітності», порівняння яких наведено у табл. 2.

Порівнюючи НП(С)БО 1 та МСБО 1, можна простежити, що вимоги до складання Звіту про фінансові результати згідно із НП(С)БО 1 наближені до Звіту про прибуток чи збиток (згідно із МСБО 1), однак є розбіжності, зокрема, вимоги до наведення інформації про інший сукупний дохід.

Таблиця 1.

Порівняння положень національних та міжнародних стандартів обліку фінансових результатів.

Положення	МСБО 1 «Подання фінансової звітності»	НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»
Форма звіту	Назва: «Звіт про прибутки та збитки». Не має чітко регламентованої форми звіту. Вказано набір необхідних статей. Відсутні чіткі вказівки щодо заповнення. Дозволено класифікувати операційні витрати за функціями або за елементами.	Назва: «Звіт про фінансовий стан». Чітко регламентована форма. Вказано єдину форму та порядок заповнення статей. Визначено, що у розділі I операційні витрати подаються за функціями, а у розділі III за елементами.
Деталізація інформації	У разі необхідності відображення особливостей діяльності підприємства, дозволено наводити додаткові рядки, заголовки та проміжні підсумки	Наведення додаткових рядків, заголовків або підсумків не передбачено (окрім додаткових статей у консолідованій звітності)
Подання доходів та витрат	Доходи та витрати пов'язані з: – операціями; – фінансовими інвестиціями; – залученням фінансування. У додатку до МСБО 1 наведено приклади звітів про фінансові результати	Доходи та витрати звичайної діяльності поділено на: – операційні; – фінансові; – інвестиційні; – інші.

Види діяльності, що подаються	Основна, операційна, фінансова, інша.	Операційна, інша операційна, фінансова, інвестиційна, інша.
-------------------------------	---------------------------------------	---

*Джерело: складено автором на основі [6], [7] та [8].*

У той час, як МСБО 1 дозволяє певні альтернативи подання інформації про інший сукупний дохід, вітчизняний стандарт вимагає складання безальтернативного гібриду: єдиний звіт із двох розділів ( для формування фінансових результатів і для формування іншого сукупного доходу) [11]. Вітчизняний підхід до подання статей іншого сукупного доходу не дозволяє виконати вимоги МСБО 1 щодо окремого подання статей іншого сукупного доходу. Аналогічна невідповідність стосується і відображення у звітності податку на прибуток з іншого сукупного доходу.

Тим часом, сьогодні вже чимало вітчизняних підприємств складають звітність за Міжнародними стандартами фінансової звітності. Згідно із чинним законодавством України, підприємства, що становлять суспільний інтерес, публічні акціонерні товариства та підприємства, які здійснюють діяльність із видобутку корисних копалин загальнодержавного значення зобов'язані складати фінансову звітність та консолідовану фінансову звітність за міжнародними стандартами [1].

Такі тенденції позитивно впливають на привабливість вітчизняних підприємств для потенційних інвесторів, але водночас здійснюють негативний вплив на нормативне забезпечення обліку безпосередньо зі сторони українського законодавства. Об'єктивно стає зрозумілим, що постає необхідність у переведенні обліку та фінансової звітності на міжнародні стандарти.

Для підвищення привабливості та ефективності обліку доходів та фінансових результатів вітчизняних підприємств, більш цінним є удосконалення Національних вимог та стандартів та їх наближення до МСФЗ із мінімізацією суттєвих розбіжностей та урахуванням національних традицій та особливостей.

Як вже зазначалося, облік та складання фінансової звітності в різних країнах, що користуються міжнародними стандартами, дещо розрізняються, залежно від їх економічного, соціального та політичного устрою.

Враховуючи особливості вітчизняних підприємств та різні погляди на вирішення питання, можна виділити основні пропозиції, що спрямовані на вдосконалення обліку фінансових результатів шляхом внесення змін до наявної Форми №2.

По-перше, звіт про фінансові результати слід чітко поділити згідно з операційною, фінансовою, інвестиційною та надзвичайною діяльністю підприємства.

По-друге, розподілити витрати на постійні та змінні, що надасть можливість проводити маржинальний аналіз діяльності підприємства.

Щодо вдосконалення та полегшення складання консолідованої фінансової звітності підприємства, рекомендуємо додати до звіту про фінансові результати статті внутрішньо-групових доходів та витрат.

**Висновки.** Міжнародні стандарти узагальнюють досвід різних країн і активно впливають на розвиток національної практики ведення бухгалтерського обліку.

1. Хоча ще є розбіжності у положеннях міжнародних та національних стандартів, нині вже закладено фундамент впровадження міжнародної практики і постійно розвивається та допрацьовується система бухгалтерського обліку і фінансової звітності.
2. За умовами постійних змін в економіці існує необхідність у розвитку та удосконалення Національних положень у напрямку більш точної конкретизації економічних категорій та понять; надання фінансовій звітності більш управлінського характеру; доопрацювання існуючих НП(С)БО з метою усунення розбіжностей між вітчизняними та міжнародними стандартами.
3. Існують певні перепони у дослідженні та удосконаленні існуючих НП(С)БО, які потребують вирішення:
  - недосконалість нормативно-законодавчої бази, що проявляється в існуванні внутрішніх протирічч.
  - доволі низький рівень кваліфікації спеціалістів та їх невідповідність до можливих змін.
  - відсутність єдиного підходу та різне трактування існуючих положень та інструкцій.
4. Міжнародні та Національні стандарти мають багато спільного, що зумовлене тим, що при розробці НП(С)БО за основу було взято міжнародні стандарти. До МСБО та МСФЗ за останні роки було внесено чимало змін, у той час як НП(С)БО оновлюється повільно, тому виникли невідповідності, за своєю природою набуті з роками.
5. Вдосконалення фінансової звітності згідно з вимогами ЄС наразі є актуальною темою для дискусій. Національні стандарти, що будуть відповідати МСФЗ, забезпечать більшу прозорість та достеменність фінансової звітності, збільшать інвестиційну привабливість та дозволять відобразити реальний стан компанії враховуючи особливості галузі.

## **БІБЛІОГРАФІЯ**

1. IAS 1 Presentation of Financial Statements. Received from: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-1-presentation-of-financial-statements/> [in English].
2. IFRS 1 First-time Adoption of International Financial Reporting Standards Received from: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ifrs-1-first-time-adoption-of-ifrs/> [in English].
3. IFRS 15 Revenue from Contracts with Customers. Received from: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ifrs-15-revenue-from-contracts-with-customers> [in English].
4. Karpyak J.S. (2014). Organization of accounting for expenses, income and financial results of the business entity: textbook. way. Lviv: Lviv Polytechnic Publishing House, 180 p. [in Ukrainian].
5. Kharlamova O.V. (2013) IFRS-reporting: innovations in information disclosure. All about accounting. vol. 33. P. 42-47. [in Ukrainian].
6. Law of Ukraine "On Accounting and Financial Reporting in Ukraine" №996-XIV. Received from: <http://zakon.rada.ua> [in Ukrainian].

7. Marmul L.O. (2018) Financial results of enterprises and their use in management. Economic Bulletin of the University. vol. 39. - P. 144-151. [in Ukrainian].
8. Nazarenko O.V. (2018). Financial results: essence and features of the organization of accounting. Investments: practice and experience. № 22. P. 19-25. [in Ukrainian].
9. On approval of the National Regulation (standard) of accounting "General requirements for financial reporting" № 226 dated 31.05.2019. Received from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13>. [in Ukrainian].
10. UAS № 1 "General requirements for financial reporting", approved. Order of the IFI from 07.02.2013 № 73. Received from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text> [in Ukrainian].
11. UAS №15 "Income", approved. By order of the IFI from 29.11.99 № 290: Received from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0860-99#Text>[in Ukrainian].

**Liubchenko Yevhenii Serhiiovych**

Specialty: "Aquatic bioresources and aquaculture"

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

**Yashnyk Svitlana Valeriivna**

Doctor of Pedagogical Sciences, Professor of the Department of Psychology

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

Kyiv, Ukraine

## **EXTREME TEAM BUILDING AS A METHOD OF PERSONNEL ORGANIZATION**

**Key words:** extreme team building, extreme sports, Corporate Adventure Races, survivalism, scuba diving.

**Abstract:** Extreme (first class teambuilding) is divided into Extreme & Adventure and Survivor. What they have in common is extreme activities. At the same time, if Extreme & Adventure provides clear rules, Survivor is not so regulated, and therefore more risky. The main ideas of extreme team building come from the plane of extreme types (corporate adventure races (CorporateAdventureRaces), performing certain tasks in the city, a trip to the forest, etc.), which require high physical and moral training, but allow the leader to understand his team. A very specific type of team building is diving. Its main condition is deep-water places, they are engaged in the waters of the sea, ocean or river with a special permit. Thanks to diving there is an emotional cohesion, the energy of unity is awakened, and also training for leadership, communication can take place.

Recently, most people, due to a number of achievements of the scientific and technological process, have made for themselves a more comfortable environment compared to nature. This leads to an increase in conformism, which in turn creates insecurity at the slightest destruction, increasing individualization and social passivity. If these consequences are a problem for the company and there is a need to solve them, then extreme team building is the ideal tool to achieve this goal.

Team building – is one of the promising models of corporate management, ensuring the full development of the company, and is one of the most effective tools for personnel management. Team building is aimed at creating groups of equal specialists of different specializations, are jointly responsible for the results of their activities and on an equal basis carry out the division of labor in the team (Radionova, 2017). Any team building includes a variety of tools that have different strengths of interaction with staff and contributes to the integrated development of the personnel team or the improvement of its individual characteristics (Lefterov, 2008).

Extreme (first class teambuilding) is divided into Extreme & Adventure and Survivor. The main tool of these teambuildings are extreme sports, which involve risk to human health or life (Makarova, 2016).

The second part of extreme activities belongs to the Survivor class. The most characteristic feature of Survivor's activities is that there are no standard and clearly regulated



rules. These species are much more risky than just extreme and adventurous species, and require a very high level of spirit, moral training and desire for these exciting but complex and difficult barriers, in many ways reminiscent of survival tours (Makarova, 2016).

It should be noted that the main ideas of extreme team building come from the plane of extreme sports. One example is the CorporateAdventureRaces, which was launched in the United States. The essence is that teams of 6-10 people, and there should be at least one woman, for 2-10 hours looking for checkpoints, overcoming distances using tasks of varying difficulty: orienteering, mountain bikes, descents, crossings, etc. Another interesting option is expedition races, during which teams overcome routes of 500 kilometers in 5-6 days. It has become a kind of unique sport that allows you to test the skills of teamwork in extreme conditions. Such team races have gained considerable popularity in the United States, Canada, New Zealand, Australia at IBM, Boeing, Accenture, Microsoft, Dell (Makovoz, Yatsenko & Horbunov, 2020).

Also, as an option, people can be asked to perform certain tasks in their own city. The purpose of this game is to demonstrate the individuality of the individual. There is also an option to make this team building more extreme, if you add to the scenario of employee discussions with actors or interested people. Alternatively, you can offer a race on the model of the game "Watch" in order to find the subject and so on. This type of activity will involve subordinates in gaming activities. This will be admirable and, most importantly, will allow you to understand what is really happening in the team. This type of team building is focused on managers with a high level of risk (Romanovskiy, Shapolova, Kvasnyk & Hura, 2017).

If the team is used to working mainly in the office, you should consider a trip to the forest for a few days with a small survival kit, including knives, lanterns, cereals and water. The more extreme the conditions, the better the team is tested when setting the combat task "Survive two days in the absence of comfort and food" (Romanovskiy, Shapolova, Kvasnyk & Hura, 2017).

A very specific type of team building is diving. Scuba diving belongs to such a part of extreme team building as Extreme & Adventure (Bishop, Scott, Maynard-Patrick & Wang, 2014). With extreme team building in general, and diving in particular, the team is often involved in extreme sports, in which there is a real threat to life and health. Despite the danger, this type of training gives an effective result for team building (Iarmoliuk, Khlupianets, & Yablonska, 2020).

The main condition for diving is deep-water places, they are engaged in the seas, oceans or rivers, subject to special permission. Thanks to diving there is an emotional cohesion, the energy of unity is awakened ("Teambuilding Asia", 2017). It is worth noting that most often extreme training, which includes diving, is aimed at cohesion and team building, although training can be conducted in other areas - leadership, communication. (Yarmoliuk, Khlupianets, & Yablonska, 2020).

Thus, if there is a requirement to work around the clock with a high level of risk, in non-standard conditions, the requirement to quickly make management decisions that underlie corporate values - the format of extreme teambuilding is an effective tool for this (Makovoz, Yatsenko & Horbunov, 2020). It should be noted that this issue should be approached with caution, especially if extreme team building is associated with a high level of risk.

## REFERENCES

1. Bishop, J.W., Scott D., Maynard, Patrick S. & Wang L. (2014) Teams, Team Process, and Team Building. *Clinical Laboratory Management* (2nd ed.). 373-391. Date of application: 18.10.2021. <http://surl.li/aoenu>. [in English]
2. Iarmoliuk, D.I., Khlupianets, I.V. & Yablonska, I.V. (2020). Timbilydnyh yak odyh iz efektyvnykh metodiv upravlinnia personalom. [Teambuilding as one of the effective methods of personnel management] *Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk*. 3(20). 152-156. Date of application: 13.10.2021. [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/3\\_20\\_ukr/29.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/3_20_ukr/29.pdf). [in Ukrainian]
3. Lefterov, V. (2008) *Psykhologichni treninhovi tekhnologii v orhanakh vnutrishnikh sprav Monohrafiia: U 2-kh t. T. I: Metodolohiia psykhotreninhu ta yoho vykorystannia u profesiino-psykhologichnomu rozvytku personalu, zadiianoho v ekstremalnykh vydakh diialnosti* [Psychological training technologies in internal affairs: Monograph: In 2 volumes T1: Methodology of psychotraining and its use in professional and psychological development of personnel involved in extreme activities]. Donetsk: DIU. Date of application: 18.10.2021 <http://surl.li/aoenx>. [in Ukrainian]
4. Makarova, S. (2016) *Ekstremalnyy timbuilding kak instrument ofisnogo menedzhmenta*. [Extreme team building as an office management tool] *Sbornik nauchnykh trudov po itogam Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii «Saratovskoy oblasti - 80 let: istoriya, opyt razvitiya, perspektivy rosta»*, Saratov, April 11, 2016. 145-146. Date of application: 31.08.2021 <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=27720654&pf=1>. [in Russian]
5. Makovoz, O., Yatsenko, O. & Horbunov, M. (2020) *Zastosuvannia tekhnologii tymbilydnyhu pry formuvanni korporatyvnoi kultury v konteksti yevropeiskoho vektoru rozvytku*. [Application of team building technologies in the formation of corporate culture in the context of the European vector of development.] *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «Kharkivskiy politekhnichnyi instytut» (ekonomichni nauky)*. 3. 73-78. Date of application: 06.09.2021 <http://surl.li/aoeoi>. [in Ukrainian]
6. Radionova, O. (uklad.) (2017) *Slovyk terminiv i vyznachen z kurs «Ivent-tekhnologii» (dlia studentiv osvithnoho rivnia «bakalavr» usikh form navchannia spetsialnostei 073 – Menedzhment, 241 – Hotelno-restoranna sprava, 242 – Turyzm)*. [Dictionary of terms and definitions for the course "Event Technology" (for students of educational level "Bachelor" of all forms of education specialties 073 - Management, 241 - Hotel and restaurant business, 242 - Tourism)] Kharkiv : KhNUMH im. O. M. Beketova. Date of application: 02.11.2021. <http://surl.li/aoent>. [in Ukrainian]
7. Romanovskiy O., Shapolova, V., Kvasnyk, O. & Hura, T. (2017) *Psykhologhiia tymbilydnyhu : navch. posibnyk*. [Psychology of team building: a textbook]. Kharkiv: Drukarnia Madryd. [in Ukrainian]
8. Web-resource “Teambuilding Asia” (2017) Date of application: 13.10.2021. <http://www.teambuildingasia.com/en> [in English].

**Дон Юе**  
спеціальність: Бухгалтерський облік і аудит  
научний керівник: Шерер Ігор Леонідович  
Одеський національний економічний університет, Одеса, Україна

## **КИТАЙСЬКІ ТАЛАНТИ З УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ ПІДПРИЄМСТВА ДОСЛІДЖЕННЯ РЕЖИМУ НАВЧАННЯ. НА ОСНОВІ АНАЛІЗУ АНКЕТИ ФІНАНСОВОГО ПЕРСОНАЛУ КИТАЙСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

**Ключові слова:** китайські компанії, Таланти управлінського обліку, Режим тренування, Функції управлінського обліку, Компетентність

**Анотація:** Дедалі складніше бізнес-середовище пред'являє все більші вимоги до корпоративного фінансового персоналу. Аналіз і виявлено, що фінансовий персонал має великі очікування щодо функції управлінського обліку, і існує великий розрив між реальністю та очікуваннями. Ми сподіваємося, що завдяки перемогі талантів управлінського обліку дослідження компетенції/навичок, методів культивування цих компетенцій/навичок та різних моделей навчання, щоб допомогти компаніям знайти навчання, яке відповідає їхнім реальним потребам модель.

**Keywords:** Chinese companies, Management accounting talents, Training mode, Management accounting functions, Competence

**Abstract:** The increasingly complex business environment places increasing demands on corporate financial staff. Analysis and found that financial staff have high expectations for the function of management accounting, and there is a large gap between reality and expectations. We hope that through the victory of management accounting talents research competencies / skills, methods of cultivating these competencies / skills and different learning models to help companies find training that meets their real needs model.

### **1. Основний вступ**

Управлінський облік в основному обслуговує внутрішню роботу та управління підприємством. Обробляючи різні дані, включаючи дані фінансового обліку, статистичні дані та інші бізнес-дані, він надає внутрішнім менеджерам корисну операційну інформацію, яка допомагає їм правильно визначити бізнес-цілі, приймати ділові рішення, виконувати контроль за господарською діяльністю підприємства та підтримання господарської діяльності підприємства в оптимальному стані. Зі зростанням конкуренції підприємств перспектива управлінського обліку вимагає поширення на всі аспекти діяльності підприємства, а вимоги до персоналу з управлінського обліку підприємств стають все вищими.

### **2. Висновки розслідування та просвітлення**

У процесі розслідування використовуються два методи: анкетне опитування та корпоративне інтерв'ю.

### ( 1 ) Спеціальне створення відділу управлінського обліку

Розробка корпоративної організаційної структури тісно пов'язана з такими факторами, як вимоги до корпоративного управління, позиціонування управління та контролю, моделі управління та характеристики бізнесу. Загалом, опитування показало, що підприємства створили спеціальний управлінський облік бухгалтерського обліку 26,49%, немає окремого відділу управлінського обліку, на частку компанії припадає 73,51%, з точки зору характеру власності підприємства, чи є воно державним Компанії, які створили спеціальний відділ управлінського обліку, становлять меншість, хоча відносна частка іноземних компаній, які створили відділ управлінського обліку, буде вищою ( Рис 1) . З цього видно, що більшість компаній не мають спеціального відділу управлінського обліку, а роботу з управлінського обліку в основному бере на себе фінансовий відділ. Більшість учасників круглого столу, чи то з держпідприємств, чи то з іноземних підприємств, зазначили, що у них немає відділу управлінського обліку, робота управлінського обліку розпорошена по різних бізнес-відділах, а також в різних управлінських завданнях. Хоча на підприємстві немає спеціального відділу управлінського обліку, роль управлінського обліку в компанії є досить важливою.

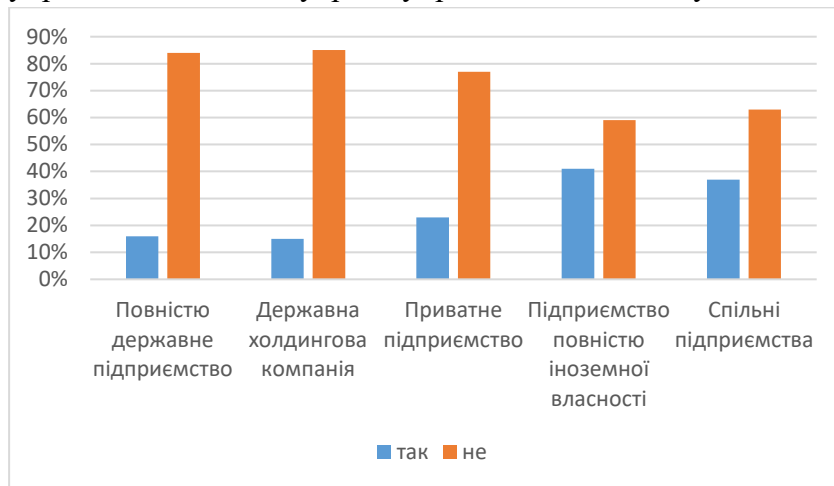


Рис 1. Порівняння створення відділів управлінського обліку на підприємствах різної форми власності, Источник: Шанхайський національний інститут бухгалтерського обліку

### ( 2 ) Функції управлінського обліку

У практичній роботі учасники круглого столу відзначили, що робота управлінського обліку полягає в тому, щоб сформулювати показники ефективності для кожного підрозділу компанії та обговорити з кожним відділом визначення раціональності показників. Деякі учасники також зазначили, що їхні управлінські бухгалтери проводять маркетингові дослідження, аналіз прибутку від продукції, аналіз прибутку клієнтів та аналіз конкурентів для підтримки бізнесу, а також братимуть участь у зустрічах різних відділів та задаватимуть запитання. Аналізуючи функції управлінського обліку в різних галузях, ми можемо зробити один і той же висновок, незалежно від галузі, фактична роль управлінського обліку все ще залишається у традиційних функціях, таких як управління витратами, управління бюджетом та аспект фінансового прогнозування.

### (3) Визначення компетенції / навичок персоналу з управлінського обліку

Серед анкет частка тих, хто чітко визначив компетенції / навички, необхідні бухгалтерам з управлінського обліку, становила 30,46%, 3 92 відповідей, які чітко вказали компетенції / навички, необхідні бухгалтерам з управлінського обліку, на підприємства, що повністю належать державі припадає 17,39%; державні холдингові підприємства становили 13,04%; приватні підприємства — 22,82 %; підприємства з повною іноземною власністю — 34,78 %; китайсько-іноземні спільні підприємства — 11,95 %. Але загалом, незалежно від того, держпідприємство це чи підприємство з іноземним фінансуванням, ми бачимо, що не так багато компаній, які чітко визначають компетенцію / навички персоналу з управлінського обліку (рис2).

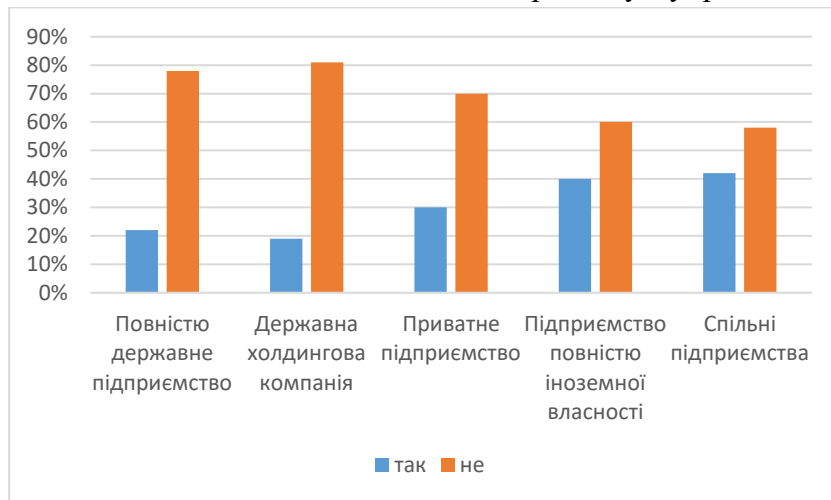


рис2 Різні компанії встановлюють співвідношення компетенції/навички з управлінського обліку, Источник: Шанхайський національний інститут бухгалтерського обліку

### 3. Висновки

(1) Хороші посадові обов'язки можуть максимізувати науковий розподіл праці та зайнятості, покращити життєздатність внутрішньої конкуренції та краще виявляти та використовувати таланти.

(2) Щоб виконувати функції управлінського обліку, підприємства повинні відповідати за управління бухгалтерський облік Компетенції / навички, необхідні для влаштування на роботу на додаток до базових навичок, таких як методи управління витратами, знання інструментів управлінського обліку, навичок аналізу даних, а також відповідних технологій і програмного забезпечення, оскільки управлінський облік також потребує планування майбутнього компанії, деякі розширені навички / навички, такі як як Розуміння потенційних ризиків, здатність оцінювати стратегічний вибір та здатність усвідомлювати вплив макроекономіки на підприємства – усе це є незамінними знаннями в управлінському обліку. Крім того, деякі м'які навички, такі як лідерські та комунікативні навички, також дуже важливі для управлінського обліку.

(3) З огляду на компетенцію, яку вимагає управлінський облік, компанії можуть допомогти управлінському обліку покращити свої можливості за допомогою різних методів навчання.

(4) Щоб зрозуміти, чи досяг ефект плану навчання, і чи має управлінський облік необхідну компетенцію, щоб відповідати вимогам посади, йому необхідно провести оцінку ефективності персоналу з управлінського обліку. Компанії можуть визначати річні цілі та плани розвитку з працівниками на основі функцій управлінського обліку, які служать орієнтирами оцінки на кінець року.

Дедалі складніше бізнес-середовище та все більш складний діловий світ висувають все більші вимоги до бухгалтерів з корпоративного управління.

## **БИБЛИОГРАФИЯ**

1. Chen Lihua, Zhao Shuming. 2017. Analysis of the status quo of accounting professional competency training. *Nanda Business Review*, 15: 82 ~ 102
2. Guo Yongqing. 2018. On the construction of my country's senior accounting personnel training system. *Accounting Research*, 10: 80 ~ 83
3. Liu Yuting. 2014. Discussion on the professional ability and evaluation mechanism of senior accounting talents in our country. *Accounting Research*, 6: 27 ~ 30
4. Zehetner, KB. Fahrngruber, R. Pichler, and S. Trappl. 2013. Financial Leadership – Transforming Financial Experts. *International Journal of Business and Management Studies*, 2 ( 2 ) : 615 ~ 621.

**Li Dennis**

Branch of study: accounting and taxation  
research supervisor: Boiko O.S.  
Odessa National Economic University  
Odessa, Ukraine

## **THE IMPORTANCE OF UNIFICATION OF UKRAINIAN ACCOUNTING STANDARDS AND IAS IN UKRAINE**

**Abstract.** The article considers the concept of unification, international and Ukrainian national accounting standards. The urgent need arose due to the constant development of the economy and the choice of vector of integration and accession to the EU. The problems of inefficiency and obsolescence of Ukrainian legislation are raised. The necessity of European integration for Ukraine and access of its products to the international market is studied. Comparative analysis of Ukrainian and international standards of accounting for fixed assets was performed. Recommendations are provided to the government for the effective implementation of international standards.

**Key words:** accounting, financial reporting, International Financial Reporting Standards (IFRS); Ukrainian accounting standards (UAS), International accounting standards (IAS), international standards.

**Relevance of research.** Uncertainty of the international economic order, interdependence of the world, rapid transformations led to the modernization of Ukraine and changes in economic relations. Such dynamism of the legislation requires a solid scientific basis, so the study of certain problems of regulation of accounting standards is quite important for the economic sector, as they will contribute to the optimization of the national accounting system.

**Analysis of recent research and publications.** Problems of unification of UAS and IAS are partially considered by Ukrainian scientists. In particular, F. Butynets, S. Golov, L. Nishchenko, S.F. Holov, V.I. Yefimenko, V.M. Zhuk, O.P. Petruk, L.G. Lovinska, N.O. Lokhanova and others. In their work, they touched upon the problems of accounting reforms and their future prospects.

**The purpose** of the article is to identify the main issues related to the differences in UAS and IAS, to assess the state's work on the implementation of reforms and to provide recommendations for the effective implementation of international accounting standards.

**Presentation of the main research material.** Currently, Ukraine is in the process of restructuring its accounting system, which indicates the country's integration into the European Union. Harmonization is an integral part of the process of reforming accounting and financial reporting in Ukraine. The order of the Cabinet of Ministers of Ukraine (CMU) dated 24.10.2007 on № 911-p approved the Strategy for the application of IFRS in Ukraine, in order to improve the accounting system in Ukraine taking into account the requirements of international standards and European Union legislation [1]. An urgent problem is the adaptation of the domestic accounting system to the requirements of International Financial Reporting Standards.

International Financial Reporting Standards, commonly called IFRS, are accounting standards issued by the IFRS Foundation and the International Accounting Standards Board (IASB). [2]. At the international level, many organizations are involved in the creation of an international accounting system based on general accounting rules, some of which are:

- Committee on International Accounting standards;
- International Organization of Securities Commissions (IOCC);
- International Federation of Accountants (IFAC);
- United Nations (UN);
- Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) [3].

To remove economic barriers, intensify the inflow of foreign investment, access of Ukrainian goods to world markets, it is necessary to bring national accounting standards closer to international ones and ensure a higher level of clarity of accounting and analytical information. International and national accounting standards are an important component of regulatory accounting. International Accounting Standards (IAS) - a system of principles, methods and procedures for accounting and financial reporting [4].

During the years of independence, the government tried to make significant changes in accounting to harmonize it with International Standards. It is worth noting that many projects have been successfully implemented, which has allowed the country to move closer to the integration with Europe Union. However, due to the incompleteness of the tax reform, there were no changes in many areas of accounting, which continues to lead to negative consequences in the economy. Ukrainian accounting standards (UAS) is a legal act that defines the principles and methods of accounting and financial reporting by enterprises, developed on the basis of international financial reporting standards and European Union legislation in the field of accounting, approved by the central executive body, which ensures the formation and implementation of state policy in the field of accounting [5]. Prominent examples of problems that have caused a number of inconveniences are:

- Incomplete and limited accounting;
- outdated use of the double entry formula;
- application in practice only of a monetary meter, excluding natural ones.

Fixed assets are an important part of the balance sheet, which significantly affects the financial result and technical and economic performance of the enterprise, so it is important to compare the accounting of fixed assets in accordance with Ukrainian accounting standard 7 and International Accounting Standard 16 «Property, Plant and Equipment», especially in context of improvement.

The effectiveness of enterprise management depends on the control over the availability and movement of fixed assets used in production. International and national accounting standards are an important component of regulatory accounting for fixed assets.

The definition of "fixed assets" in both standards is similar, although there are significant differences. IAS 16 does not specify what is the subject of "fixed assets". The conformity of certain objects to fixed assets is determined by the accountant depending on the circumstances and conditions of operation. The similarity and discrepancy of other terms are shown in fig.1.



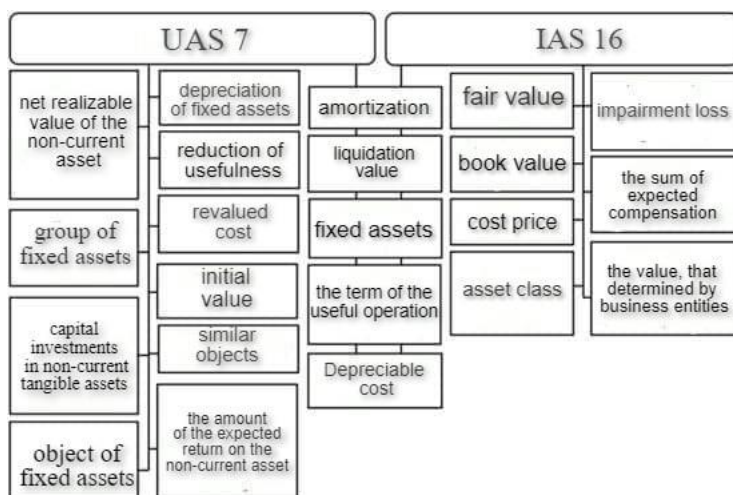


Fig.1. Terms in Ukrainian and International standards.

The source: created by the author.

Fig.1 shows that common in UAS 7 and IAS 16 are similar concepts in content and name: depreciable sum; amortization; liquidation value; term of useful life; fixed assets. Some similar concepts have different names in terms of content: net realizable value of a non-current asset and fair value; group of fixed assets and class of fixed assets; initial cost, etc.

There is a difference in the classification of fixed assets according to international and Ukrainian accounting standards (Fig. 2). IAS 16 lists the classes of "fixed assets", while UAS 7 classifies fixed assets by groups. In contrast to international standards, other non-current tangible assets are allocated to a separate group.

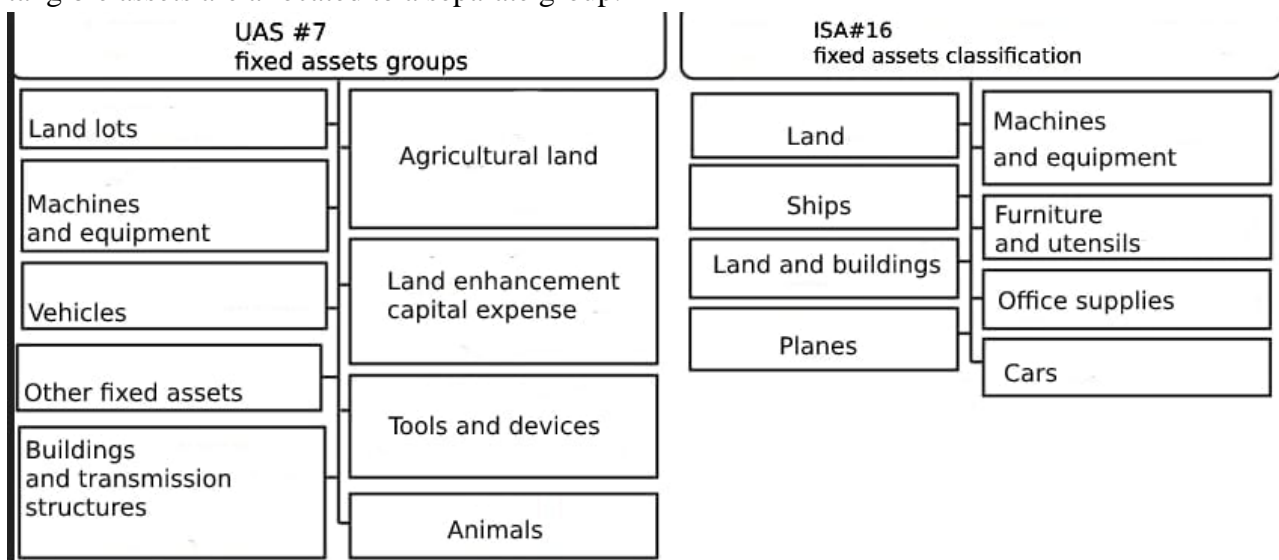


Fig. 2. Classification of fixed assets in UAS 7 and IAS 16.

The source: created by the author on the basis [6].

UAS 7 defines five methods of depreciation: straight-line, residual value reduction, accelerated residual value reduction, cumulative and productive. The international standard proposes only three (straightforward, balance reduction method, unit of sum method), but states that the method may be changed in the hope of future economic benefits.

In IAS 16, the beginning and end of depreciation are insignificant, even the value of land can be depreciated, and in the Ukrainian standard, depreciation terms are clearly defined, land is not depreciated. Under Ukrainian standards, depreciation is stopped if there is a reconstruction, modernization, completion or conservation of an item of property, plant and equipment that does not meet the requirements of an international standard.

Another important area of unification is the freedom to choose the depreciation method that exists under UAS and IAS. However, formal free choice does not mean real freedom for Ukrainian enterprises, which often choose the method according to the Tax Code of Ukraine (TCU). As a result, the method of accelerated residual value reduction, in which Ukrainian enterprises are interested, has limitations in use [6].

**Conclusions.** A comparison of national and international standards of accounting for fixed assets showed that there are some differences between them: in terms, in the classification of groups (classes), in the calculation of depreciation. To improve the company's work with foreign firms and create a favorable investment environment, it is necessary to bring national standards closer to international ones, which have a positive experience of many countries around the world. As our research has shown, in order to integrate the Ukrainian economy into the international environment, it is necessary to agree on such issues as the composition of fixed assets and methods of calculating depreciation. Addressing these issues will allow Ukrainian companies to take a worthy place in the international market and raise the level of confidence of foreign partners in the indicators of financial reporting on the movement of fixed assets. The state policy regarding the Ukrainian accounting system should be aimed at implementing a specific strategy for accounting reform in Ukraine, and not at the unifying process in general. This is the only way to succeed by focusing on a problem.

It is a good idea to borrow the successful experience of foreign countries, in particular the members of the European Union

## REFERENCES

1. About approval of the National states (standarts) of accounting 1 "General requirements for financial reporting". Received from: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13>.
2. Kasich A.O., Leuska S.M. Comparative analysis of the definition of fixed assets according to international and national standards. ISU Scientific Bulletin. №18. 2018. Received from: [http://economyandsociety.in.ua/journals/18\\_ukr/127.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/127.pdf) (access date: 27.10.2021).
3. Kuzina, R. V. (2012). Harmonizatsiia finansovoi zvitnosti: mizhnarodnyi dosvid ta ukrainska praktyka [Harmonization of Financial Reporting: International Experience and Ukrainian Practice]. Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika". 2012. № 721: Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia I problemy rozvytku, 126–131. Retrieved from <http://ena.lp.edu.ua:8080/handle/ntb/12695>. [in Ukr.].
4. Posner, Elliot (1 October 2010). "Sequence as explanation: The international politics of accounting standards". Review of International Political Economy.
5. Semenushena, N.V. (2012). Mizhnarodnyi dosvid standartyzatsii ta yoho vplyv na formuvannia instytutu bukhhalterskoho obliku v Ukraini. Zbirnyk naukovykh prats

Vinnytskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu. Serii Ekonomichni nauky, 3 (69), is. 2, 185–189.

6. Shvets, V. H. (2006). Teoriia bukhalterskoho obliku [Accounting theory]. Kyiv: Znannia, 2004. 447 p.

**Боровська Анжеліка**

спеціальність: підприємництво, торгівля та біржова діяльність  
науковий керівник  
Остапчук Тетяна  
Державний університет «Житомирська політехніка»  
м. Житомир, Україна

## **МОТИВАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ЯК ФУНКЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**Ключові слова:** стимулювання, мотивація, науково–педагогічні працівники, заклади вищої освіти, управління персоналом, матеріальна та нематеріальна мотивація, саморозвиток

**Анотація.** В сучасному суспільстві освіта є запорукою розвитку не лише людини як особистості, але й всієї країни загалом. Освіта визначає майбутнє суспільства, тобто формує нове мислення громадян та виступає як один із засобів управління розвитком суспільства. Стимулювання науково–педагогічних працівників закладів вищої освіти є основним елементом, який дозволить повною мірою розкрити їх потенціал, тим самим перейти на новий більш якісний рівень освітніх послуг. У статті розглянуто та проаналізовано сутність системи стимулювання й мотивації науково–педагогічного персоналу. Досліджено сучасні форми і методи матеріальної та нематеріальної мотивації праці працівників сфери вищої освіти України, адже мотивація безпосередньо впливає на рівень ефективності діяльності працівників, що дозволить досягти значних змін в системі освіти. Проаналізовано рівень заробітної плати науково–педагогічних працівників в Україні та країнах, що розвиваються, відповідно на основі цього зроблено SWOT–аналіз. Розкрито взаємозв'язок між стимулюванням науково–педагогічного персоналу і системою надбавок та доплат, а також результативними показниками діяльності закладів вищої освіти. На основі дослідження було виділено основні принципи управління системою стимулювання науково–педагогічних працівників. Визначено слабе державне стимулювання педагогічних працівників та запропоновані основні напрями нематеріальної мотивації співробітників закладами вищої освіти.

**Keywords:** stimulation, motivation, scientific and pedagogical workers, institutions of higher education, personnel management, material and intangible motivation, self-development

**Summary.** In modern society, education is the key to the development not only of a person as a person, but also of the whole country. Education determines the future of society, that is, it forms a new mindset of citizens and acts as one of the means of managing the development of society. Stimulation of scientific and pedagogical workers of higher educational institutions is the main element that will allow to fully unleash their potential, thereby moving to a new higher level of educational services. The article considers and analyzes the essence of the incentive system and motivation of scientific and pedagogical staff. Modern forms and methods of

material and intangible motivation of labor of workers in the sphere of higher education of Ukraine have been investigated, because motivation directly affects the level of efficiency of employees, which will make it possible to achieve significant changes in the education system. The level of salaries of scientific and pedagogical workers in Ukraine and developing countries was analyzed, respectively, a SWOT analysis was made on the basis of this. The relationship between the stimulation of scientific and pedagogical personnel and the system of allowances and surcharges, as well as effective indicators of the activities of higher educational institutions, is disclosed. On the basis of the study, the basic principles of managing the incentive system for scientific and pedagogical workers were identified. Problems in motivation of domestic personnel compared to foreign ones have been identified. It is indicated the removal of the state and the government from stimulating pedagogical workers and proposed to use the direction of intangible motivation of employees by universities.

**Актуальність теми.** Зважаючи на останні зміни та реформи в галузі освіти, що вимагають удосконалення механізмів управління освітою, актуальним буде розгляд питання мотивації діяльності науково–педагогічних працівників закладів вищої освіти. Важливо пам'ятати, що науково–педагогічні працівники є основою існування та функціонування закладу вищої освіти, розвитку науки та джерело професійної підготовки фахівців за різними галузями та спеціальностями. Щороку з'являються нові вимоги до педагогічного складу різного рівня, які демотивують саморозвиток. Високі ціни на публікацію наукових здобутків в міжнародних виданнях, заниження посадових окладів на рівні уряду, дистанційний зв'язок зі студентом під час дії карантину змушує заклади освіти розглянути методи стимулювання свого педагогічного персоналу та застосовувати засоби як матеріального так і нематеріального впливу, для спонукання працівника думати інакше та викликати бажання проявити себе.

**Метою** даного наукового дослідження є обґрунтування стимулювання праці науково–педагогічних працівників в управлінській діяльності закладів вищої освіти з використанням елементів зарубіжного досвіду. Для досягнення поставленої мети поставлено такі **завдання**:

- розглянути різні теоретичні підходи до розкриття економічної суті понять «мотивація» та «стимулювання праці»;
- дослідити основні принципи управління, на яких базується система стимулювання науково–педагогічних працівників;
- провести порівняльний аналіз доходів працівників галузі освіти в Україні та світі та здійснити оцінку рівня заробітної плати науково–педагогічних працівників за допомогою SWOT–аналізу;
- розглянути сучасні проблеми мотивації праці науково–педагогічних працівників в закладах вищої освіти та шляхи їх подолання.

**Методи дослідження.** Досягнення поставленої мети зумовило застосування таких методів дослідження: *абстрактно – логічний* (теоретичні узагальнення та формування висновків), *порівняння та аналогій* (для розкриття економічної сутності понять «мотивація» та «стимулювання» праці); *системно–структурний аналіз* (вивчення й узагальнення підходів до визначення матеріальної та нематеріальної мотивації праці науково–педагогічних працівників, управління мотивацією закладів вищої освіти);

статистико – економічний (аналіз галузі освіти в Україні та європейських країн); графічний (візуалізація матеріалу дослідження).

**Наукова новизна одержаних результатів:** полягає у подальшому розвитку теоретичних положень, розробці науково–методичних підходів і практичних рекомендацій щодо управління мотивацією та стимулюванням науково–педагогічних працівників закладів вищої освіти до високоефективної праці. До основних наукових результатів, які характеризують новизну дослідження, належать такі: удосконалено понятійний апарат щодо змістовного наповнення термінів «мотивація» та «стимулювання працівників» для визначення напрямів підвищення ефективності матеріального та нематеріального стимулювання працівників ЗВО; обґрунтовано необхідність використання матеріальних та нематеріальних методів стимулювання науково–педагогічних працівників закладів вищої освіти, що забезпечить не лише тимчасовий мотиваційний ефект, але й підвищить якість надання освітніх послуг, спричинить зростання рейтингу університету за рахунок внеску кожного працівника; запропоновано методичні підходи до вибору напрямів підвищення ефективності мотивації та стимулювання працівників закладів вищої освіти до продуктивної праці, які на відміну від існуючих, враховують якісні характеристики трудової діяльності.

**Виклад основного матеріалу.** Чинні на сьогодні умови оплати праці педагогічних і науково–педагогічних працівників закладів і установ освіти на основі Єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери (Постанова Кабінету Міністрів України від 30.08.2002 № 1298 та наказ Міністерства освіти і науки України від 26.09.2005 № 557) не дозволяють реалізувати норми статті 61 Закону України «Про освіту» щодо встановлення посадового окладу педагогічного працівника найнижчої кваліфікаційної категорії у розмірі трьох мінімальних заробітних плат та інші норми цієї статті щодо підвищення розмірів посадових окладів педагогічних працівників кожної наступної кваліфікаційної категорії [2].

### Таблиця 1.

Єдина тарифна сітка розрядів і коефіцієнтів з оплати праці науково–педагогічних працівників\*

№	Посади	Розряд	Тарифні коефіцієнти	Посадовий оклад (тарифна ставка), грн з округленням			Відхилення 2020 р. до 2018 р.	
				2018	2019	2020	+/-	%
1.	Старший лаборант	6	1,45	2555	2785	3048	493	19,30
2.	Асистент	16	2,79	4916	5360	5865	949	
3.	Старший викладач	17	3	5286	5763	6306	1020	
4.	Доцент	19	3,42	6026	6570	7189	1163	
5.	Професор	20	3,64	6414	6992	7651	1237	

6.	Завідувач кафедри	21	3,85	6784	7396	8093	1309	
7.	Ректор	25	4,51	7947	8664	9480	1533	

\* Джерело: узагальнено автором на підставі [2].

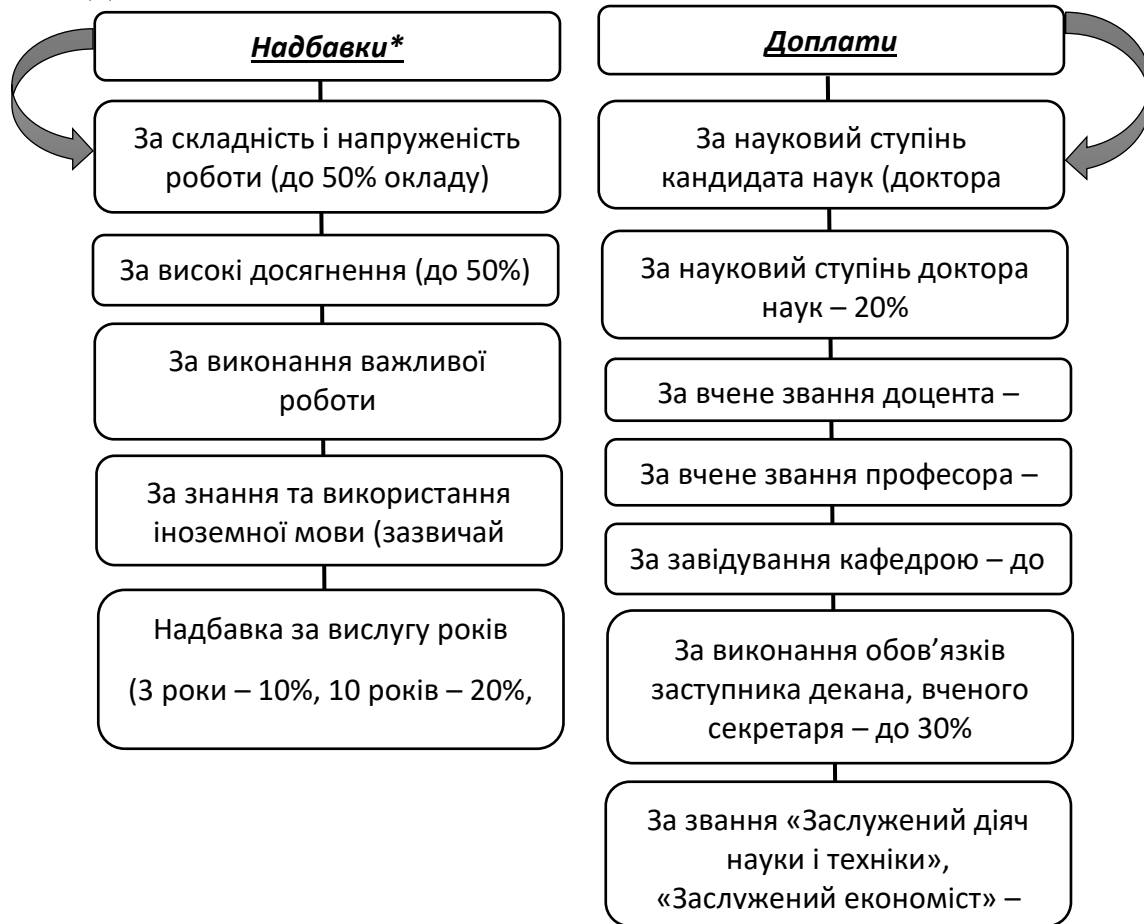
Обравши найбільш вагомі посади в закладах вищої освіти (на нашу думку), ми з'ясували що загалом посадовий оклад у 2020 році порівняно з 2018 роком збільшився на 19,30%. Що в розрізі виглядає так: заробітна плата старшого лаборанта збільшилася на 493 грн, як бачимо ця посада має найнижчий розряд (6) та тарифний коефіцієнт (1,45) серед досліджуваних. Заробітна плата асистента у 2020 році зросла на 949 грн, старшого викладача – 1020 грн, доцента – 1163 грн, професора – 1237 грн, завідувача кафедри – 1309 грн. Посада ректора має найвищий розряд (25) та тарифний коефіцієнт (4,51), що забезпечує зростання заробітної плати на 1533 грн, також варто зазначити, що посадовий оклад ректора при прожитковому мінімумі для працездатних осіб станом на 01.01.2020 становить 9480 грн, що значно менше, ніж три мінімальні заробітні плати.

Одним із основних недоліків системи стимулювання праці, заснованої на ЄТС, є низький розмір посадового окладу (тарифної ставки) працівника першого тарифного розряду, що, в свою чергу, призводить до заниження заробітної плати висококваліфікованих фахівців, оскільки розрахунок їх посадових окладів здійснюється на його основі. Крім того, діючій системі стимулювання праці у закладах вищої освіти притаманні такі недоліки:

- 1) неспроможність ЄТС враховувати специфіку та різноманітність видів праці, посад, через що розмір індивідуальної заробітної плати практично не залежить від результатів праці окремого працівника та роботи установи в цілому;
- 2) чергове підвищення оплати праці залежить від підвищення мінімальної заробітної плати або посадового окладу (тарифної ставки) працівника I тарифного розряду та практично не пов'язаний з підвищенням ефективності трудової діяльності;
- 3) відсутність оптимальної внутрішньої (на рівні закладу) диференціації рівня оплати праці, яка базується на сукупності знань, вмінь, навичок та здібностей, важливих для роботи у конкретному специфічному типі закладів вищої освіти;
- 4) неспроможність швидкого реагування на інфляційні процеси, наявність обмежень і складність розрахунків для проведення індексації заробітної плати;
- 5) відсутність гнучкості діючої системи оплати праці, яка б враховувала особливості розвитку ринку праці, що призводить до низької конкурентоспроможності заробітної плати працівників закладів вищої освіти;
- 6) значний перелік доплат і надбавок до посадових окладів, які мають виконувати роль матеріального стимулювання та слугувати стимулом для надання високоякісних освітніх послуг, але стають гарантованою частиною заробітної плати та отримуються працівниками незалежно від результатів роботи [1;2].

Нарахування зарплати викладачам закладів вищої освіти має свою специфіку й відрізняється навіть від оплати праці інших працівників освітньої галузі – учителів шкіл. Окрім оплати за окладом викладачі ЗВО отримують наступні доплати і надбавки, сума яких може перевищувати 50% окладу (Рис.1). Нижче наведено найбільш поширені:

**Рис. 1.** Доплати і надбавки викладачів закладів вищої освіти\*



\*Побудовано автором на основі джерела: [4].

\*\*Сума цих надбавок у викладача ЗВО, що не має статусу національного, не має перевищувати 50% (п.4 Наказу №557).

На основі отриманих результатів щодо дослідження заробітної плати науково–педагогічних працівників в Україні та за кордоном, був проведений SWOT–аналіз. Отже, достатній рівень заробітної плати науково–педагогічних працівників повинен стати основою для попередження соціальної деградації та є умовою економічного зростання нашої країни. Але реальна ситуація в Україні така, що заробітна плата є нижчою за реальний прожитковий мінімум, що відповідно зовсім не мотивує працівників освітньої галузі та провокує їх до виїзду за кордон. Не дивлячись на забезпечення країною легальної роботи, яка передбачає сплату податків, оплату лікарняних та декретних, науково–педагогічні працівники України на нашу думку взагалі мають дуже низьку мотивацію та стимули аби задовольняти вимоги до роботи, які ставлять заклади вищої освіти [5;7].

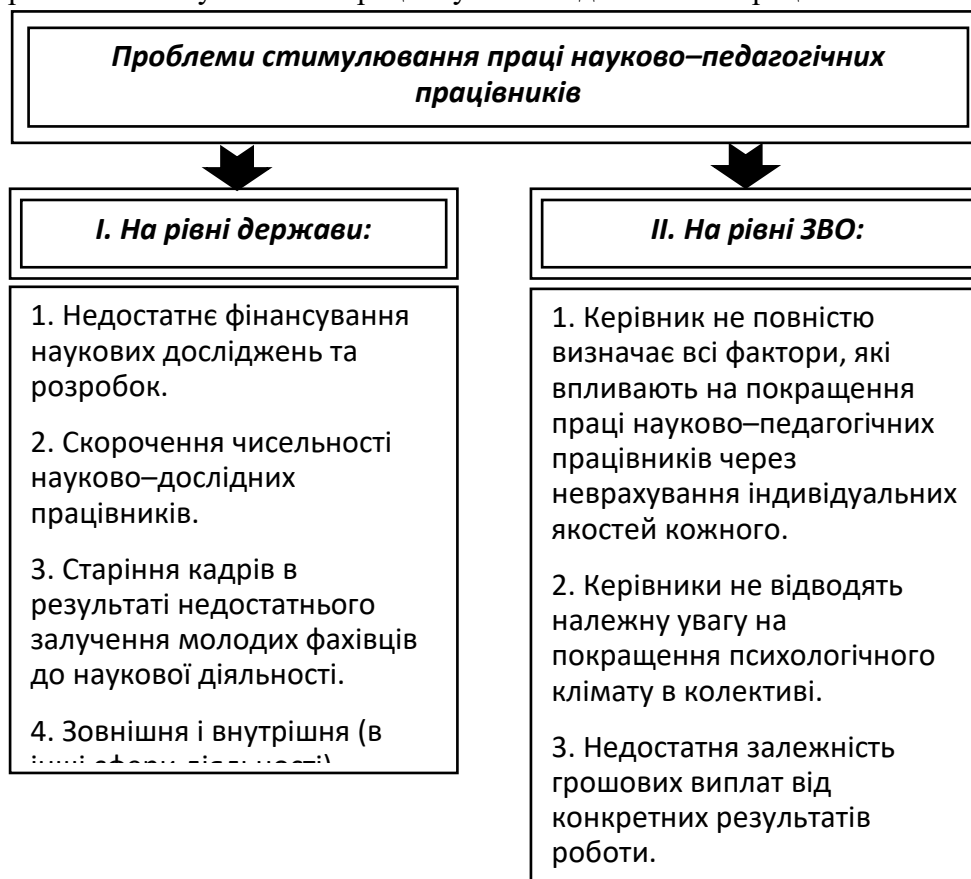
Стимулювання як психологічний чинник, покликане підвищувати якість роботи, результативність, рівень наданих освітніх послуг, поліпшувати мікроклімат в установі, а також допомагати в досягненні професійних цілей, давати позитивну перспективу, здійснювати підготовку педагогічних кадрів до інновацій, підвищувати самоповагу і, в остаточному підсумку, запобігати відтоку фахівців із навчальних закладів. При цьому аналізуючи систему мотивації науково–педагогічних працівників закладів вищої освіти



можна визначити, що на сьогодні діє радянська система мотивації, яка потребує змін у відповідності до напрямків розвитку освітніх процесів в Україні.

Дослідивши основні недоліки матеріального та нематеріального стимулювання, доцільно буде виділити проблеми стимулювання праці науково–педагогічних працівників, що наведені на рисунку 2.

**Рис. 2.** Проблеми стимулювання праці науково–педагогічних працівників\*



\*Побудовано автором.

Отже, поєднання матеріально та нематеріальної мотивації праці науково–педагогічних працівників закладів вищої освіти відповідно до концепції розвитку ЗВО та освіти в цілому безпосередньо впливає на рівень ефективності діяльності працівників, що дозволить досягти значних змін в системі освіти.

Формування ефективної системи стимулювання працівників за трудову діяльність передбачає застосування як матеріальних, так і нематеріальних форм винагороди персоналу. Отже, методи стимулювання персоналу сучасного підприємства, установи та організації поділяються на матеріальні та нематеріальні. Варто зазначити, що максимального мотиваційного ефекту можливо досягти лише за умови їх спільного використання [8].

Постійні зміни в структурі та ієрархії мотивів працівників є об'єктивною закономірністю, властивою сучасним економічним системам. До чинників

трансформаційних процесів, що відбуваються в мотивації працівників, належать зміни в:

- характері та змісті праці, що відбуваються під впливом інноваційного розвитку, збільшення питомої ваги інтелектуальної праці;
- професійно–кваліфікаційній структурі персоналу підприємств, якості людського капіталу;
- матеріальному стані найманих працівників та якості трудового життя.

Одною з базових нематеріальних мотивацій є мотивація професійного самовдосконалення, адже саме вона забезпечує постійний професійний розвиток особистості відповідно до вимог професійної діяльності в ситуації соціальної, економічної, наукової, інформаційної та ін. невизначеності [9].

Тому на основі вищесказаного ми виділили основні напрямки професійного самовдосконалення працівників закладів вищої освіти, що наведені на рисунку 3.

**Рис. 3.** Напрями професійного самовдосконалення працівників закладів вищої освіти\*



\*Побудовано автором на основі джерела: [3].

Можемо стверджувати, що самовдосконалення – процес неперервний, такий що діалектично розвивається – уявлення фахівця про Я–ідеальне професійне постійно змінюється, а вимоги до себе постійно зростають. Це зумовлює нескінченність процесу професійного самовдосконалення, його тривалість протягом професійного життя особистості [3].

Для оцінки ефективності матеріальної та нематеріальної мотивації науково–педагогічних працівників пропонуємо закладам вищої освіти використовувати рейтингову систему, адже вона містить систему коефіцієнтів, що найбільш повно відображають різні види діяльності викладача. Рейтинг науково–педагогічного працівника визначається як сума балів за всіма видами діяльності (табл. 2). Додатково така методика дозволяє оцінити якість навчально–виховного процесу за допомогою кількісних критеріїв, оптимізувати його організацію, поліпшити керування.

Відповідно до отриманих балів за табл. 1 науково–педагогічний працівник отримує ряд виплат залежно від його внеску у діяльність університету. Щоб забезпечити себе достатнім рівнем матеріальної мотивації, кожен працівник в середньому повинен мати 3,28 бали. Складові рейтингової системи формуються керівництвом університету та обов’язково обумовлюються в нормативних локальних актах установи.

### Таблиця 2.

Шкала по присудженню балів науково–педагогічним працівникам закладів вищої освіти\*

№	Вид діяльності	Критерій	Бали
1	<b>Навчально–методична робота</b>	видані підручники/навчальні посібники	5
		написання методичних вказівок та рекомендацій	3
		написання силабусів дисциплін	3
2	<b>Науково–дослідна робота</b>	участь в державних тематиках	2
		участь в госдоговірних тематиках	2
		захист кандидатської	5
		отримання вченого звання	5
		організація та проведення конференцій науковців та молодих вчених	4
		підготовка наукових публікацій у вигляді статті не менше двох разів на рік	2
		публікації у періодичних виданнях, що індексуються в міжнародних науково–метричних базах даних Scopus та Web of Science	4
		наукове керівництво викладача, який отримує документ про присудження наукового ступеня	3
		участь у міжнародних проектах	3
		робота у складі експертних рад	3
отримання авторського свідоцтва або патента	4		

3	<b>Організаційно–виховна робота</b>	керівництво студентом, який зайняв призове місце на всеукраїнських конкурсах чи олімпіадах	3
		кураторство студентською групою	2
		організація та проведення лекцій і практик за участі провідних фахівців	2
		організація екскурсій	3
		організація та проведення семінарів, круглих столів з випускниками та роботодавцями	4
		отримання сертифікатів щодо знання іноземної мови, підвищення кваліфікації	4
		участь у профорієнтаційній роботі кафедри	3

\* Власна розробка автора.

Згідно з Постановою КМУ від 24 грудня 2019 р. №1146 «Про розподіл видатків державного бюджету між закладами вищої освіти на основі показників їх освітньої, наукової та міжнародної діяльності», університети розраховують показник наукової діяльності *i*-го закладу вищої освіти (*N<sub>i</sub>*), який визначається залежно від обсягу надходжень до спеціального фонду за результатами наукових та науково–технічних робіт за проектами міжнародного співробітництва, за результатами наукових та науково–технічних робіт за господарськими договорами та за результатами надання наукових послуг на одного науково–педагогічного працівника за основним місцем роботи (ОНПі) у середньому за попередні три календарні роки і приймається рівним:

1– якщо ОНПі не перевищує 500 гривень на одну особу;

1,1 – якщо ОНПі дорівнює 501–2000 гривень на одну особу;

1,2 – якщо ОНПі дорівнює 2001–5000 гривень на одну особу;

1,3 – якщо ОНПі дорівнює 5001–10000 гривень на одну особу;

1,4 – якщо ОНПі дорівнює 10001–20000 гривень на одну особу;

1,5 – якщо ОНПі перевищує 20001 гривень на одну особу [6].

Середній за 2017–2019 роки обсяг надходжень до спеціального фонду Державного університету «Житомирська політехніка» за результатами наукових та науково–технічних робіт за проектами міжнародного співробітництва, за результатами наукових та науково–технічних робіт за господарськими договорами та за результатами надання наукових послуг на одного науково–педагогічного працівника за основним місцем роботи становить 3216,49 грн. на одну особу, тобто показник наукової діяльності закладу вищої освіти становить 1,2.

У зв'язку з необхідністю вдосконалення системи мотивації науково–педагогічних працівників закладів вищої освіти в частині формування сукупного доходу персоналу запропоновано враховувати систему позафондового стимулювання персоналу, що базується на бальній оцінці. Рекомендована система дозволяє забезпечити залежність доходів працівника від його кваліфікації, фактичного трудового внеску в фінансові

результати діяльності закладу вищої освіти. Локальним нормативним актом для регулювання цього процесу запропоновано Положення «Про встановлення доплат, надбавок, премій працівникам закладів вищої освіти в залежності від їх трудового внеску в діяльність закладу». Зазначений документ враховує норми як вітчизняних, так і міжнародних законодавчих актів та в діяльності закладів вищої освіти забезпечує врахування інтересів як держави, так і персоналу бюджетної установи на основі показників їх освітньої, наукової та міжнародної діяльності. Завдяки вказаному Положенню мотивація науково–педагогічних працівників закладів вищої освіти значно збільшиться, тому пропонуємо внести його як додаток до колективних договорів ЗВО, що сприятиме їх безперервному стимулюванню.

**Висновки і пропозиції.** Провівши дослідження в галузі освіти, можемо стверджувати що головним чинником, який впливає на підвищення продуктивності праці науково–педагогічного персоналу є мотивація. Формування ефективної мотивації можливе лише за рахунок розвинутої системи стимулів, що передбачає мотивацію науково–педагогічних працівників до виконання поставлених завдань закладами вищої освіти. Для ефективного управління мотивацією науково–педагогічних працівників необхідно матеріальні методи заохочення поєднувати з нематеріальними, враховувати їх застосування до особливостей кожного окремого працівника, адже тільки комплексне застосування всього спектру мотиваційних методів може забезпечити максимальне підвищення ефективності їхньої роботи.

Українські заклади вищої освіти зазвичай використовують традиційні механізми матеріальної мотивації, які передбачають виплату фіксованої заробітної плати, нарахування одноразових премій та інших надбавок. Але не варто забувати, що є сучасні методи мотивації науково–педагогічних працівників, які застосовуються в розвинутих країнах світу та країнах що розвиваються, які варто використовувати при матеріальному стимулюванні вітчизняного викладача.

При застосуванні нематеріальних стимулів необхідно звертати увагу на культурні, ментальні та психологічні особливості працівників. Адже кваліфікація, професіоналізм, досвід, знання та освіта є запорукою того, що спеціаліст свого діла працює набагато краще: якісніше і продуктивніше невмілого працівника. Варто зазначити, що для того аби засоби мотивації були дієвими, закладам вищої освіти важливо організувати працю своїх науково–педагогічних працівників, координувати їх дії та забезпечувати порядок і дотримання трудової дисципліни.

Як підсумок, варто зазначити, що позиція закладів вищої освіти в загальних рейтингах закладів України, а також обсяги їх фінансування напряму залежать від внеску кожного викладача закладу в освітню, наукову та міжнародну діяльність. А це може бути основою для створення додаткових засобів стимулювання працівників ЗВО до ефективної роботи.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дубовська О.В. Система стимулювання праці та її фінансове забезпечення у загальноосвітніх навчальних закладах. *Економічні науки*. 2015. Вип. 1. С.36–42.

2. Закон України «Про освіту» від 05.09.2017 року №2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show//2145-19#Text> (дата звернення: 04.11.2021).
3. Моренко О.М. Особливості готовності викладачів закладів вищої освіти до професійного самовдосконалення. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова*. Серія 5: Педагогічні науки: реалії та перспективи: зб. наук. праць. 2019. Вип. 68. С.138–143.
4. Онищенко В.А. Доплати і надбавки викладачів закладів вищої освіти. URL: <https://www.budgetnyk.com.ua//article/447-zarplata-vikladachv-vnz-2020> (дата звернення: 03.11.2020).
5. Плішка Т.П. Оплата праці науково–педагогічних працівників: український та світовий досвід. *Університетські наукові записки*. 2017. № 61. С.154–167.
6. Положення КМУ «Про розподіл видатків державного бюджету між закладами вищої освіти на основі показників їх освітньої, наукової та міжнародної діяльності». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1146-2019#Text> (дата звернення: 05.11.2021).
7. Рівень заробітної плати викладачів в різних країнах світу. URL: <https://osvitoria.media/experience/skilky-zaroblyayut-vchyteli-v-riznyh-krayinah-svitu/> (дата звернення: 08.11.2021).
8. Сазонова Т.О., Кононенко А.В., Кононенко І.В. Стимулювання працівників як фактор підвищення результативності діяльності підприємства. *Економічний форум*. 2018. Вип. 1. С. 214–221.
9. Шостаковська А.В., Мухіна Г.В. Управління мотивацією науково-педагогічних працівників вищих закладів освіти. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. №1(106). URL: [http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2019/1\\_2019/19.pdf](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2019/1_2019/19.pdf) (дата звернення: 07.11.2021).

**Лук'янчук Іванна Василівна**  
Спеціальність: Нутриціологія  
Науковий керівник: Яшник Світлана Валеріївна  
Національний Університет Біоресурсів і Природокористування України  
м.Київ, Україна

## ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

**Ключові** поняття: конфлікт, конфліктна ситуація, конструктивний і деструктивний конфлікти, особистісні і міжособистісні конфлікти, конфліктоген, стратегії поведінки у конфліктах.

**Анотація:** в даній роботі вивчаємо питання управління конфліктними ситуаціями, визначаємо якими вони бувають, які причини є передумовою конфлікту, як протидіяти конфлікту та алгоритм вирішення конфліктної ситуації.

**Key words:** conflict, conflict situation, constructive and destructive conflicts, personal and interpersonal conflicts, conflictogen, behavioral strategies in conflicts.

**Abstract:** In this paper we study the management of conflict situations, determine what they are, what causes are a prerequisite for conflict, how to counteract the conflict and the algorithm for resolving the conflict situation.

### **Вступ**

Якою б миролюбною не була людина, у її житті завжди є місце конфліктам. Вони бувають у побуті, на роботі, випадково і навмисно, і не завжди закінчуються так, як хотілося б. Після спірної ситуації, що раптово виникла, практично кожен прокручує її в голові і знаходить невірні слова, неправильну реакцію на агресивність опонента. «Треба було так би мовити, треба було повернути розмову в таке русло...»

Як же треба діяти насправді? Як вибрати правильну лінію поведінки, коректно уникнути конфлікту і направити її в позитивний бік?

### **Основна частина**

Поняття “конфлікт”

Як свідчить практика, люди, що працюють разом, по-різному сприймають одні й ті ж самі життєві та виробничі ситуації. Оскільки вони по-різному впливають на них, задовольняють їхні потреби, очікування, відповідають їхнім інтересам і цілям. Ці відмінності створюють ймовірність виникнення конфліктів.

Саме тому знання про загальні особливості конфліктів, про способи їх вирішення, запобігання конфліктним ситуаціям мають велике значення для ефективного управління колективом і організацією в цілому.

Отже, що ж таке *конфлікт*? На сьогодні існує багато визначень цього поняття:

- боротьба за цінності і претензії на певний статус, владу, ресурси, в якій цілями є нейтралізація, нанесення збитків або знищення суперника; це зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, думок, поглядів двох або більше людей;
- розбіжність у поглядах, що сприймаються людиною як значима для неї психологічна проблема, що потребує вирішення і що викликає активність, спрямовану на її подолання;
- усвідомлене зіткнення, протиборство мінімум двох людей, груп, їх взаємно протилежних несумісних потреб, інтересів, цілей, типів поведінки, відносин, установок, які є суттєво значущими для особистостей і груп;
- реакція людей на перепони, що стоять на шляху до досягнення різноманітних цілей спільної діяльності, на поведінку інших, яка не відповідає очікуванням, як реакцію на ґрунті несумісності характерологічних шаблонів поведінки, культурних основ і потреб;
- зіткнення протилежних інтересів (цілей, позицій, думок, погляди, тощо) на підґрунті суперництва; відсутність взаєморозуміння з різних питань, пов'язане з гострими емоційними переживаннями.

Таким чином, з вищезазначеного видно, що детермінантами поняття “конфлікт” є протиборство, зіткнення чогось внаслідок відсутності взаєморозуміння у чомусь.

Однак, необхідно зауважити, конфлікт не виникає відразу. Йому передують *конфліктна ситуація* – виникнення протилежних позицій з будь-якого приводу: незбігання інтересів, бажань, поглядів на одні й ті ж ситуації. Для того, щоб конфліктна ситуація переросла у конфлікт необхідною умовою є активність однієї зі сторін, яка спрямована на з'ясування стосунків, відстоювання своєї думки. Наприклад, підлеглому здається, що його керівник прийняв стосовно нього несправедливе (реально – справедливе) рішення. У разі, коли підлеглий буде висловлювати своє незадоволення і претензії керівнику підрозділу, емоційно відстоювати свою точку зору (тобто, активно діяти), ця ситуація може перерости у конфлікт.

Функціонально конфлікти поділяють на конструктивні (творчі) та деструктивні (руйнівні).

Так, *конструктивними* називають конфлікти, у результаті вирішення яких створюються нові умови праці, технології виробництва, народжуються нові ідеї, змінюється стиль діяльності, набувається досвід співробітництва, який використовується у майбутній діяльності, набувають розвитку міжособистісні стосунки, відбуваються позитивні зміни у внутрішньому суб'єктивному світі їх учасників.

*Деструктивними* називають конфлікти, результатом яких є незадоволеність сторін вирішенням проблеми або фактичне небажання її вирішувати, відсутність прагнення до взаємодії, припинення стосунків з опонентами взагалі або конкурентні, непродуктивні відносини між ними, плінність кадрів у колективі, накопичення негативних почуттів та емоцій, що може перерости у невроз, регрес особистості.

### ***Види конфліктів***

Психологи виокремлюють особистісні та міжособистісні конфлікти. Вміння розрізняти види конфліктів є важливим елементом їх аналізу, а отже і можливості конструктивного їх вирішення.



До *особистісних* відносять конфлікти, які виникають у результаті внутрішнього зіткнення протилежних ролей, мотивів, потреб, інтересів, бажань, уявлень однієї людини.

У свою чергу особистісні конфлікти за характером проблеми поділяють на:

1) рольові – виникають у результаті протиріч між різноманітними рольовими позиціями особистості, які виявляються у відповідній рольовій поведінці:

- міжрольові – виникають як наслідок протиріччя між професійною і сімейною ролями (наприклад: начальник відділу – батько, чоловік);
- внутрішньорольові – виникають як наслідок протиріччя між вимогами ролі і можливостями особистості (наприклад: начальник відділу – неспроможність миттєво приймати рішення);

2) мотиваційні – виникають у результаті боротьби мотивів:

- необхідність надання переваги одному з однаково значущих, привабливих мотивів (наприклад: ситуація, в якій знаходиться чоловік через необхідність вибору між однаково важливими у його житті людьми – матір'ю і дружиною, у яких не склалися стосунки);
- необхідність надання переваги одному з однаково непривабливих мотивів (наприклад: працювати під керівництвом начальника-“самодура” чи змінити місце роботи, але при цьому обіймати нижчу посаду);
- необхідність вибору між привабливою і непривабливою сторонами однієї медалі, зважувати на важелях власної мудрості всі “за” і “проти” у шляхах досягнення певної мети або надання переваги чомусь/комусь (наприклад: погодитися на високооплачувану, але нецікаву роботу чи залишитися працювати в організації з посередньою зарплатою, але з можливістю втілення власних творчих ідей; вирішити: продовжувати жити на посередню зарплату і приділяти достатній час сім'ї чи отримати високооплачувану роботу, але при цьому практично не мати вільного часу на спілкування з родиною);

3) когнітивні – виникають у результаті протиріччя між уявленнями, переконаннями, цінностями людини і т.д. (наприклад: людина, яку ви вважали своїм другом вчинила на вашу думку не за кодексом дружби (зрадила, розкрила таємницю тощо) – тобто виникло протиріччя уявлень про дружбу, вірність).

До *міжособистісних* відносять конфлікти, які виникають у результаті взаємодії людей, мета, інтереси, цінності, погляди, норми поведінки і взаємодії, методи роботи яких не збігаються і є конфронтаційними у даній ситуації.

За характером проблеми міжособистісні конфлікти поділяють на:

1) ціннісні – виникають у результаті протиріч між усталеними цінностями різних людей, які обумовлені різним рівнем виховання, освіти, релігійної приналежності, політичних поглядів, статтю, віком тощо (наприклад: працівник відділу намагається прилучити до церкви євангелістів інших колег, при цьому останні мають власну точку зору на подібні зібрання);

2) інтересів – виникають у результаті незбігання цілей, планів, прагнень людей (наприклад: керівник запланував відрядження свого підлеглого на період, коли останній планував використати залишок літньої відпустки) або у результаті суперництва за

ресурси (нерухомість, фінанси, посади тощо) (наприклад: наявність однієї посади, на яку претендують два фахівці; земельна ділянка, права на забудову якої домагаються конкурентні компанії);

3) ті, що виникають у результаті порушень норм і правил взаємодії (наприклад: порушення однією зі сторін умов договору про розподіл прибутків).

Причини виникнення конфліктів визначаються конкретними обставинами взаємодії учасників конфлікту.

*Причини конфліктів, що виникають з вини керівника:*

- нераціональна організація праці колективу;
- застосування неефективного стилю керівництва колективом;
- відсутність сприятливого психологічного клімату в колективі;
- відсутність стимулювання праці підлеглих;
- відсутність розуміння особистих проблем підлеглих;
- несприятливі умови праці;
- відсутність чіткості у розподілі обов'язків;
- надмірний контроль;
- недостатня вмотивованість інноваційних введень;
- незадовільна комунікація.

*Причини конфліктів, що виникають з вини підлеглого:*

- ігнорування загальних цілей, корпоративних традицій та норм поведінки в нізації;
- завищена самооцінка, тривожність, агресивність, некомунікабельність;
- порушення трудової і виконавської дисципліни;
- незадовільна психологічна комунікація (ігнорування потреб, інтересів, ста колег);
- порушення субординації.

Конфліктогени – це:

- слова, дії або бездіяльність, які провокують конфліктні ситуації;
- ті дії людини, які не відповідають потребам інших, те, що розцінюється як негатив, недоброзичливість або неповага по відношенню до них і породжує напруженість у стосунках.

Ознаками конфліктогенної поведінки є: вияв відвертої недовіри до співрозмовника, приниження значущості його ролі у вирішенні будь-якого питання, акцентування уваги на власних позитивних якостях (перевагах) і недоліках співрозмовника, небажання визнавати власні помилки, нав'язування власної точки зору, невміння зрозуміти і прийняти позицію співрозмовника.

Типовими конфліктогенними діями є: зверхнє ставлення до співрозмовника у формі наказу, погрози, зауважень; вихваляння власними успіхами або досягненнями; демонстративна впевненість у правильності власних дій; підвищення тону голосу під час розмови; порушення етичних норм поведінки; виявлення агресивності; егоцентрична поведінка.

У процесі міжособистісної взаємодії варто уникати виразів-конфліктогенів як-от: ви не розумієте, ви не знаєте, вам не можна довірити, я вам це ще пригадаю, ви ще пожалкуєте про це, я не хочу з вами розмовляти, я не вважаю за потрібне обговорювати це з вами, ви повинні, ви завжди запізнюєтеся (не виконуєте, не встигаєте...), ви все зіпсували, ви – тупий (нікчемний, бездарний, безвідповідальний, ненадійний...).

### **Стратегії поведінки у конфліктах**

На сьогодні більшість фахівців у галузі людських взаємовідносин схиляються до думки, що конфліктом можна управляти. Причому управління необхідно здійснювати таким чином, щоб отримати конструктивний результат. Детермінуючим фактором при цьому є зацікавленість конфлікуючих сторін у вирішенні спірного питання й у збереженні, продовженні співпраці. Отже, для вирішення конфлікту необхідно з'ясувати його причини, мету опонента, спільну мету, задля якої ви прагнете конструктивного вирішення проблеми, як зробити так, щоб виграли обидві сторони, правильно вибрати ефективну стратегію поведінки.

Фахівці, що спеціалізуються на вирішенні конфліктів, особливого значення надають вибору стратегії взаємодії учасників конфлікту.

### **Алгоритм впливу на конфліктну ситуацію**

1. Визнати існування конфлікту, тобто. наявність протилежних цілей, методів у опонентів, визначити учасників конфлікту. Практично ці питання не так просто вирішити, буває складно зізнатися і заявити вголос, що ти перебуваєш у стані конфлікту зі співробітником з будь-якого питання. Іноді конфлікт існує вже давно, люди страждають, який відкритого визнання немає; кожен вибирає свою форму поведінки щодо іншого, однак спільного обговорення та пошуку виходу із ситуації не відбувається.
2. Визначити можливість переговорів. Після визнання існування конфлікту та неможливості його швидко вирішити доцільно домовитися про можливість проведення переговорів та уточнити, яких саме переговорів: із посередником чи без нього; хто може бути посередником, що влаштовує конфлікуючі сторони.
3. Узгодити процедуру переговорів: визначити де, як і розпочнуться переговори, тобто. обговорити терміни, місце, процедуру ведення переговорів, час початку спільного обговорення.
4. Виявити коло питань, що становлять предмет конфлікту. Проблема полягає в тому, щоб визначити, що є предметом конфлікту, а що не є. На цьому етапі виробляються спільні шляхи вирішення проблеми, уточнюються позиції сторін, визначаються точки найбільшого розбіжності та точки можливого зближення позицій.
5. Розробити варіанти рішень. Конфлікуючі сторони пропонують кілька варіантів рішень із розрахунком витрат за кожному їх, з урахуванням можливих наслідків.
6. Прийняти узгоджене рішення. В результаті взаємного обговорення варіантів рішень сторони приходять до загального рішення, яке доцільно подати у вигляді комюніке, резолюції, договору про співробітництво та ін. Іноді, особливо складних або відповідальних випадках, документи можна складати і приймати після кожного етапу переговорів.

7. Реалізувати прийняте рішення практично. Конфліктуючі сторони повинні продумати, як організувати виконання прийнятого рішення, визначити завдання кожної із сторін конфлікту в реалізації результатів переговорів, зафіксувавши в узгодженому рішенні. Невміння розрядити конфліктну ситуацію, зрозуміти помилки та прорахунки може спричинити постійну напруженість. Основна причина конфлікту в тому, що люди залежать один від одного, кожному потрібні співчуття та розуміння, розташування та підтримка іншого, потрібно, щоб хтось поділяв його переконання.

### **Висновок:**

До будь-якого конфлікту можна підійти конструктивно, користуючись діалогом. У суперечці можна проаналізувати ситуацію, з'ясувати цілі опонента. Щоб неприємний діалог був корисним, а не руйнівним, важливо усвідомлено підходити до його вирішення. Ви повинні точно знати, з якою метою вступаєте в конфлікт і вміти передбачити можливий результат розмови. Але найголовніше – зберегти спокій і незворушну холоднокровність, щоб не втратити контроль над ситуацією. У протилежному випадку легкий бриз незначної проблеми може призвести до руйнівного урагану глобального розгляду.

## **БІБЛІОГРАФІЯ**

1. Анцупов А.Я., Малышев А.А. Введение в конфликтологию. – К.: МАУП, 1996.
2. Бандурка А.М., Друзь В.А. Конфликтология. – Харьков: Изд-во Харьковского ун-та внутр. дел, 1997.
3. Бандурка О.М., Бочарова С.П., Землянська О.А. Основы психологии управления: Учебник. – Харьков: Изд-во Харьковского ун-та внутр. дел, 1999.
4. Дзвінчук Д.І. Психологічні основи ефективного управління. – К.: Нічлава, 2000.
5. Психология: Учебник / Под ред. А.А.Крылова. – М.: Проспект, 1999.
6. Психологія управління: Навчальний посібник для самостійного вивчення курсу / Укл.: Яшник С.В., Омельченко Л.М., Костюк Д.А. – К.: РПФ «КОМПРІНТ», 2020.
7. Хміль Ф.І. Менеджмент: Підручник. – К.: Вища шк., 1995.
8. Шапиро Д. Конфликты и общение. – Кишинев: ARC, 1997.

**Гураль Зоряна Василівна**  
Спеціальність: Нутриціологія  
Науковий керівник: Яшник Світлана Валеріївна  
Національний Університет Біоресурсів і Природокористування України  
м. Київ, Україна

## **ПСИХОЛОГІЯ ЕТИКИ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ В УПРАВЛІННІ**

**Ключові поняття:** діловий етикет, конфліктна ситуація, конструктивний і деструктивний конфлікти, особистісні і міжособистісні конфлікти, конфліктоген, стратегії поведінки у конфліктах.

**Анотація:** в даній роботі здійснено узагальнення психологічних складових ділового управлінського спілкування, розглядаються психологічні особливості ділових взаємовідносин управлінського персоналу з працівниками, проаналізовано комунікаційні особливості керівників та їх вплив на персонал.

**Key words:** staff, personnel management, business communication, psychology of business communication, psychology of personnel management, managerial business communication.

**Abstract:** in this work the generalization of psychological components of business management communication is carried out, psychological features of business mutual relations of managerial personnel with employees are considered, communication features of heads and their influence on the personnel are analyzed.

### **Вступ**

Спілкування є однією з центральних проблем, крізь призму якої вивчаються питання сприймання й розуміння людьми одне одного, лідерство й керівництво, згуртованість і конфліктність, міжособистісні взаємини та ін. Спілкування допомагає глибше розглянути процес міжособистісної взаємодії та міжособистісних взаємин.

У сучасних ринкових умовах господарювання роль керівництва в управлінні персоналом значно посилюється. Управлінські відносини не обмежуються лише низкою функцій пов'язаних з прогнозуванням, плануванням, організацією, мотивацією та контролем, а передбачають здійснення керівником комунікацій на всіх рівнях управління. Це в свою чергу вимагає ґрунтовного аналізу особливостей ділового управлінського спілкування.

Інтерес до спілкування виявляють представники різних наук, бо воно є багатовимірним, багаторівневим феноменом. Філософи, наприклад, аналізують спілкування як спосіб реалізації суспільних відносин, розглядають його як вид діяльності, де фіксуються суб'єкт-суб'єктні відносини, досліджують вплив спілкування на формування особистості. Саме вони наголосили на необхідності усвідомлення значущості Іншого і цінність звернення до нього як до рівноправного та відповідального суб'єкта. Дослідження проблем спілкування в загальнофілософському плані є

методологічною основою, на якій базується вивчення цього феномену в інших наукових дисциплінах, наприклад, в етиці, психології, соціології, медицині, педагогіці. Цікаво, що в основному із розуміння ролі й знання механізмів спілкування виник менеджмент як функція з керівництва людьми і галузь людського знання, що допомагає здійснити цю функцію.

### **Основна частина**

Впродовж останніх десяти років принципи по роботі з персоналом в Україні істотно змінилися. На потужних підприємствах, у корпораціях та організаціях активно використовують зарубіжний досвід у сфері управління персоналом. Разом з тим, існують певні напрямки в менеджменті персоналу, які не знайшли свого повноцінного практичного втілення. До них доцільно віднести психологічні особливості ділового управлінського спілкування. За одним із визначень, поняття ділове управлінське спілкування це — двосторонній або багатосторонній процес, зумовлений необхідністю здійснення управлінських функцій шляхом встановлення відносин, налагодження зворотнього зв'язку.

Загалом в управлінні персоналом існує тісний взаємозв'язок і взаємодія між учасниками процесу управління, який не можна розглядати як процес одностороннього впливу, адже будь-який суб'єкт управління одночасно є й об'єктом управління. Натомість, підлеглий за допомогою зворотнього зв'язку теж чинить вплив на керівника, змушуючи його вносити зміни як у формування самого суб'єкта управління, так і в процес реалізації виконуваних ним управлінських функцій.

З точки зору характеристики спілкування, як ідентифікація, так і емпатія потребують вирішення ще одного питання: чи буде інший, тобто мій партнер з спілкування, розуміти мене. Тому процес розуміння людини людиною залежить безпосередньо від процесу рефлексії — усвідомлення діючим індивідом того, як він сприймається партнером зі спілкування. Це вже не лише знання іншого, а також знання того, як інший розуміє мене, тобто своєрідний здвоєний процес дзеркального відображення одного іншим. Наближення всього цього комплексу сприйняття один до одного — складний процес, що потребує спеціальних зусиль.

Психологія ділового спілкування базується на таких правилах і нормах поведінки партнерів, які сприяють розвиткові співпраці. Передусім ідеться про зміцнення взаємодовіри, постійне інформування партнера щодо своїх намірів і дій, запобігання обману та невиконанню взятих зобов'язань. У деяких зарубіжних корпораціях і фірмах навіть розроблено кодекси честі для службовців. Доведено, що бізнес, який має моральну основу, є вигіднішим і прогресивнішим.

Змістом ділового спілкування є "діло", з приводу якого виникає і розвивається взаємодія. У літературі є різні описи його специфіки. Виокремлюються такі характеристики ділового спілкування: співрозмовники є особистостями, значущими одне для одного, вони взаємодіють з приводу конкретного діла, а основне завдання такого спілкування — продуктивна співпраця. На думку деяких учених, спілкування слід вважати діловим, якщо його визначальним змістом є соціально значуща спільна діяльність. Інші вважають, що ділове спілкування — це усний контакт між співрозмовниками, які мають для цього необхідні повноваження і ставлять перед собою завдання розв'язати конкретні проблеми.

Якщо розглядати ділове спілкування з психологічної точки зору, то для цього процесу потрібні як мінімум дві особи — відправник і одержувач інформації. Тут мова йде про діалогічний тип відносин, який можна вважати універсальною умовою буття людини, формою становлення, розкриття та вираження її сутності. Діалогічне спілкування у сфері управлінських відносин відбувається за монологічним і діалогічним принципами, передумовами яких є управлінські цілі та завдання, індивідуальні риси й психологічні особливості керівників та інших учасників процесу управління. За монологічного підходу в ділових стосунках індивід є носієм істини, застосовуючи діалогічну форму спілкування для того, щоб підвести співрозмовника до цієї істини. Діалогічний підхід передбачає визнання за співрозмовником права на особисту думку, власну позицію, яку необхідно обґрунтувати.

Суттєвою ознакою ділового спілкування в управлінні є особливий морально-психологічний клімат, якому притаманні доброзичливість, взаємна довіра, відкритість. Відкритість як складова професійної компетентності керівника — це готовність та вміння бути самим собою, неприховано виявляти співрозмовнику свою позицію. Водночас у процесі ділового спілкування керівник впливає на психічну сферу людини, групи людей. При цьому можливі послаблення їх усвідомленого контролю, некритичне оцінювання змісту повідомлення. За таких обставин виявляє себе один із традиційних способів впливу під час спілкування — навіювання, характерною ознакою якого є істотне зниження критичності людини до інформації, відсутність прагнення перевірити її достовірність, необмежена довіра до її джерел. Ця довіра і становить основу ефективності навіювання. Навіть за високого самоконтролю цілком позбавитися навіювання людина не спроможна, тому керівники часто вдаються до нього, намагаючись досягти необхідного впливу на співробітників. Загалом ефективність будь-якого способу психологічного впливу керівника на підлеглих залежить від низки чинників, до яких необхідно віднести: □ вміння керівника об'єктивно оцінювати свої особистісні та ділові якості, компетентність щодо винесених для обговорення проблем. Завищена або занижена самооцінка створює додаткові труднощі керівнику для досягнення поставлених цілей. Залежно від особливостей розмови варто обирати відповідний тон спілкування; □ знання керівником особливостей партнера по спілкуванню (професійні, культурно-освітні, національні, психологічні якості).

На їх підставі у процесі обміну інформацією враховують рівень професіоналізму співрозмовника, загальний рівень інтелекту, обсяг його інформаційного фонду; □ досконале знання змісту, предмету того, про що йтиметься; □ володіння керівником технологічним інструментарієм риторики. Важливою складовою ділового управлінського спілкування є комунікативність. За оцінками фахівців керівник витрачає на комунікацію від 50 до 90 % робочого часу, адже він повинен довести інформацію до підлеглих і отримати від них необхідну реакцію, а також здійснювати інформаційну взаємодію з колегами і вищим керівництвом. Приблизно 80 % зарубіжних керівників вважають, що обмін інформацією є однією з основних проблем в організаціях, а неефективні комунікації є головною перешкодою на шляху досягнення кінцевого результату. Неспроможність ефективно обмінюватися інформацією в колективі неминуче призведе до негативних наслідків, які проявлятимуться в нездатності працювати разом і досягати спільної мети.

У цілому ефективність ділового управлінського спілкування залежить від дотримання низки психологічних принципів:

- створення умов для реалізації комунікативного потенціалу співробітників, їхніх комунікативних знань, досвіду, здібностей. Цьому сприяє делегування повноважень керівника, тобто передання у компетенцію підлеглих деяких завдань, видів діяльності;
- відповідальність за повідомлену інформацію. Йдеться про те, що кожен працівник повинен чітко знати свої посадові обов'язки, завдання, і права щодо їх реалізації;
- готовність і вміння за будь-яких обставин виконувати взяте на себе зобов'язання;
- заохочення та покарання у спілкуванні. Тобто, кожна особа прагне до самоствердження, до визнання у професійній сфері. Саме тому керівник повинен виявити не тільки найактивніших та сумлінних працівників, й відзначати успіхи кожного підлеглого в процесі управлінської взаємодії;
- порядність, переконаність у тому, що бути чесним у спілкуванні й взаємодії з партнерами похвально та вигідно.

### **Висновок:**

Підсумовуючи вищезазначене необхідно зауважити, що керівник повинен бути тонким психологом, уміти слухати та розуміти працівників, створити сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі. Поєднання цих складових неодмінно позитивно відобразиться на колективі та створить передумови для надійної роботи персоналу. Отже, доцільне використання низки психологічних особливостей ділового управлінського спілкування у роботі з персоналом сприятиме якомога ефективнішій та продуктивнішій його діяльності.

## **БІБЛІОГРАФІЯ**

1. Бандурка А.М., Друзь В.А. Конфліктологія. – Харьков: Изд-во Харьковского ун-та внутр. дел, 1997.
2. Бандурка О.М., Бочарова С.П., Землянська О.А. Основи психології управління: Учебник. – Харьков: Изд-во Харьковского ун-та внутр. дел, 1999.
3. Бороздина Г. В. Психология делового общения / Г. В. Бороздина. — Учеб. пособие. — М.: ИНФРА, 1998. — 222 с.
4. Дзвінчук Д.І. Психологічні основи ефективного управління. – К.: Нічлава, 2000.
5. Психология: Учебник / Под ред. А.А.Крылова. – М.: Проспект, 1999.
6. Психологія управління: Навчальний посібник для самостійного вивчення курсу / Укл.: Яшник С.В., Омельченко Л.М., Костюк Д.А. – К.: РПФ «КОМПРИНТ», 2020.
7. Щёкин Г. В., Потапенко Т. М. Основы психологического изучения личности работника / Г. В. Щёкин, Т. М. Потапенко. — К., 1991.
8. Щёкин Г. Организация и психология управления персоналом: Учебно-методическое пособие / Георгий Щёкин. — К.: МАУП, 2002. — 832 с.
9. Яновська О. Є. Ділове спілкування як чинник результативності діяльності педагогічного колективу: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. психологічних



наук: 19.00.05 «Соціальна психологія, психологія соціальної роботи» / О. Є. Яновська.  
— К., 2009. — 20 с.

**Шатохина Елизавета**

специальность: предпринимательство, торговля и биржевая деятельность  
научный руководитель

Каражия Эдуард

Одесский национальный экономический университет

г. Одесса, Украина

## **РЕАЛИЗАЦИЯ СОВРЕМЕННОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В УКРАИНЕ НА ПРИМЕРЕ МАЛОГО БИЗНЕСА**

**Ключевые слова:** предпринимательская деятельность, государственное регулирование экономики, малый бизнес, принципы государственного регулирования предпринимательской деятельности.

**Аннотация:** Предпринимательство играет важную роль в экономике любой страны. Оно обеспечивает поступления в бюджет, за счёт конкуренции находится в постоянном развитии, увеличивает деловую активность населения. Однако частный сектор в отдельности не стремится решать социально-экономические проблемы в государстве, из-за чего и возникает необходимость государственного регулирования в этой сфере. Реализация государственной поддержки предпринимательству руководствуется некоторыми принципами, основными из которых являются поддержание равной защиты государством всех субъектов хозяйствования, свобода предпринимательской деятельности в рамках, определённых законом, стимулирование научно-технической и инновационной деятельности. В статье рассмотрены основные аспекты регулирования предпринимательским сектором на примере Украины. Описаны направления развития администрирования в данной сфере, такие как активное появление эффективных предпринимательских институтов, как со стороны частного сектора, так и публичного.

**Key words:** entrepreneurial activity, state regulation of the economy, small business, principles of state regulation of entrepreneurial activity.

**Abstract:** Entrepreneurship plays an important role in the economy of any country. It provides budget revenues, is in constant development due to competition, and increases the business activity of the population. However, the private sector in isolation does not seek to solve socio-economic problems in the state, which is why there is a need for state regulation in this area. The implementation of state support for entrepreneurship is guided by some principles, the main of which are the maintenance of equal protection by the state of all business entities, freedom of entrepreneurial activity within the framework defined by law, and the stimulation of scientific, technical and innovative activities. The article examines the main aspects of regulation of the business sector on the example of Ukraine. The directions of development of administration in this area are described, such as the active emergence of effective entrepreneurial institutions, both from the private sector and from the public.

Во всём мире предпринимательство является ведущим сектором рыночной экономики, который обеспечивает насыщенность рынка товарами и услугами, способствует развитию здоровой конкуренции. Это понятие в первую очередь базируется на самостоятельной, инициативной, систематической, на собственный риск деятельности в сфере производства и услуг. Её основная цель – получение прибыли, увеличение показателей экономической эффективности и налаживание постоянных поступлений в виде денежных потоков.

Предпринимательство, прежде всего, многогранное как социальное, так и экономическое явление, в котором каждый из участников – предприниматель или предприятие – имеет возможность найти своё место на рынке и в то же время государство получает позитивные результаты: налоги, рост ВВП и количества рабочих мест в реальной экономике, уменьшение социального давления, а местные власти – налоги и экономических партнёров [1].

В чём же состоит необходимость государственного регулирования в сфере предпринимательской деятельности? Ответ на этот вопрос можно охарактеризовать, прежде всего, таким обстоятельством: частный сектор экономики не заинтересован вкладывать свой капитал в проекты, которые не приносят высокого дохода, но для общества являются жизненно необходимыми. Как известно, рыночная экономика не способна регулировать все экономические и социальные процессы в интересах всего общества. Она не обеспечивает справедливое распределение дохода, не гарантирует право на труд, не нацелена на охрану внешней среды и не поддерживает незащищённые группы населения. Из этого следует, что обо всех вышеперечисленных моментах необходимо позаботиться государству [2].

В некоторых научных источниках формируется следующее определение понятия государственного регулирования предпринимательской деятельности: «это система правовых, организационных и регуляторно-контролирующих мер государства, направленных на создание благоприятной предпринимательской среды и управление государственным сектором для обеспечения эффективности и конкурентоспособности национальной экономики» [3].

Для того чтобы потенциальный предприниматель (дееспособный гражданин) имел возможность заниматься собственным делом, в окружающей его экономической среде необходимы определённые условия, при которых его дело будет иметь возможность дальнейшего существования и развития. Условно их можно объединить в группы, которые формируют составляющие, характерные для предпринимательской среды. Вот некоторые её элементы: социальная, экономическая, политическая, правовая ситуация, которая сложилась в стране, природно-географическая среда, технологическая среда.

Во всём современном мире государства уделяют много внимания становлению, поддержке и стимулированию развития благоприятных условий предпринимательской среды. В ней государственная политика реализуется, придерживаясь таких присущих ей намерений, как усовершенствование, упрощение порядка ведения учёта и налогообложения, переподготовки и повышению квалификации кадров, обеспечение финансовой государственной поддержки через внедрение государственных программ кредитования, предоставление гарантий для получения кредитов, частичной компенсации процентных ставок по кредитам для субъектов малого бизнеса и прочее.

Основывается государственная политика на следующих принципах:

- 1) поддержание равной защиты государством всех субъектов хозяйствования;
- 2) свобода предпринимательской деятельности в рамках, определённых законом;
- 3) ограничение определённых экономических процессов, для обеспечения социальной направленности экономики, добросовестной конкуренции, защиты экологии и прав потребителей. Обеспечения безопасности общества и страны, запрет незаконного вмешательства органов государственной и местной власти, их должностных лиц в предпринимательскую деятельность;
- 4) селективная государственная поддержка секторов, отраслей и производств, которые обеспечивают развитие прогрессивных процессов и структурных сдвигов в национальной экономике;
- 5) стимулирование научно-технической и инновационной деятельности;
- 6) поощрение развития экспортного потенциала страны [3].

В современной Украине вопрос государственной поддержки малого бизнеса является достаточно актуальным и острым, требующим действенных и эффективных мер в условиях эпидемической ситуации. Причиной этому может служить, во-первых, тот факт, что удельный вес малых предприятий по отношению к общему количеству предприятий в стране по данным 2020 года составляет 94,9% [4]. Их структура представлена на рис.1.

Размер предприятия определяется критериями, установленными ч.2 ст. Закона Украины от 16.07.99 г. № 996-XIV: балансовая стоимость активов не превышает 4 млн. евро, чистый доход от реализации – 8 млн. евро, среднее количество работников – до 50 человек [5].

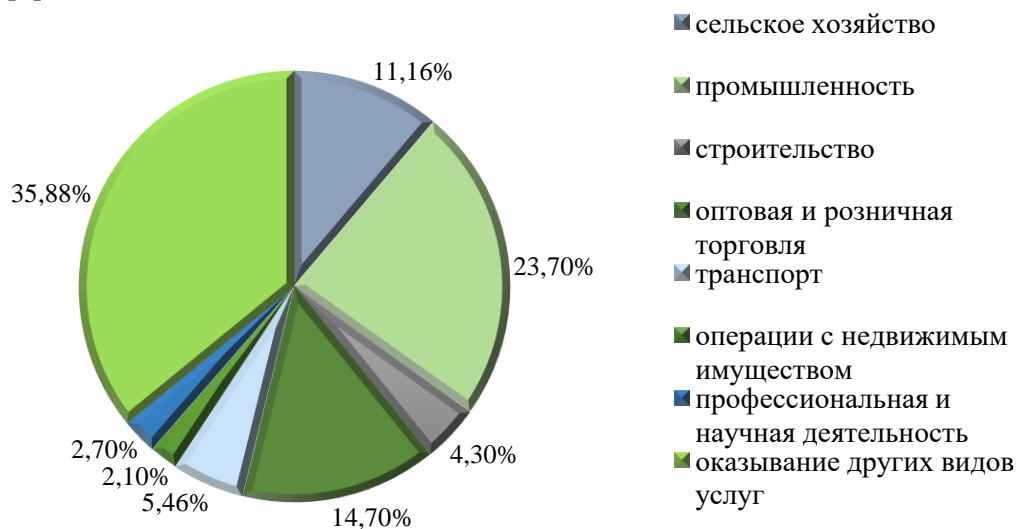


Рис. 1. Количество малых предприятий по видам экономической деятельности в Украине в 2020 году.

Источник: разработка автора.

Исследуя особенности развития малого бизнеса в Украине, важно отметить, что в данный момент этот уровень предпринимательства, является достаточно

распространённым. В первую очередь, такое явление связано с характерной для него возможностью быстрого приспособления к критическим изменениям в экономике.

Если рассматривать долю ВВП, приходящуюся на вклад малых предприятий в стране, можно определить, что в среднем в Украине официально он составит около 16% ВВП [7]. Однако, имеются некоторые аспекты, согласно которым можно предположить, что такая цифра не соответствует действительности.

Возьмём для рассмотрения следующий пример: в развитых странах в среднем доля вклада малых предприятий в ВВП составляет 50-60% [Институт экономики роста], при условии, что в этих же странах количество такого вида бизнеса меньше в два-три раза, чем количество такого же бизнеса в Украине.

Принято считать, что главной причиной этому служит низкая эффективность украинских предприятий в сравнении с такими же зарубежными. Но всё-таки есть ещё один весомый фактор, который влияет на этот результат: большое количество малых предприятий скрывает реальные доходы, не показывает их в полном объёме с целью уклонения от уплаты налогов в полном размере. Однако, рассматривать эту проблему можно и с другой стороны: часть бизнеса работает «в тени» из-за того, что доля налогов в заработной плате работника высока (НДФЛ + Военный сбор + ЕСВ = 18% + 1,5% + 22% = 41,5%), из-за чего найти работника на соответствующую заработную плату официально достаточно тяжело. Если работодатель повысит размер официальной заработной платы, у него возникнет другая проблема – рост затрат на оплату труда, рост себестоимости, который в итоге приведёт к снижению объемов продаж.

Но, анализируя положение дел в развитых странах и размеры налогов у них, можно прийти к выводу, что даже, уровень процентной ставки налога на доходы физических лиц (НДФЛ) в Украине сравнительно небольшой (рис. 2).

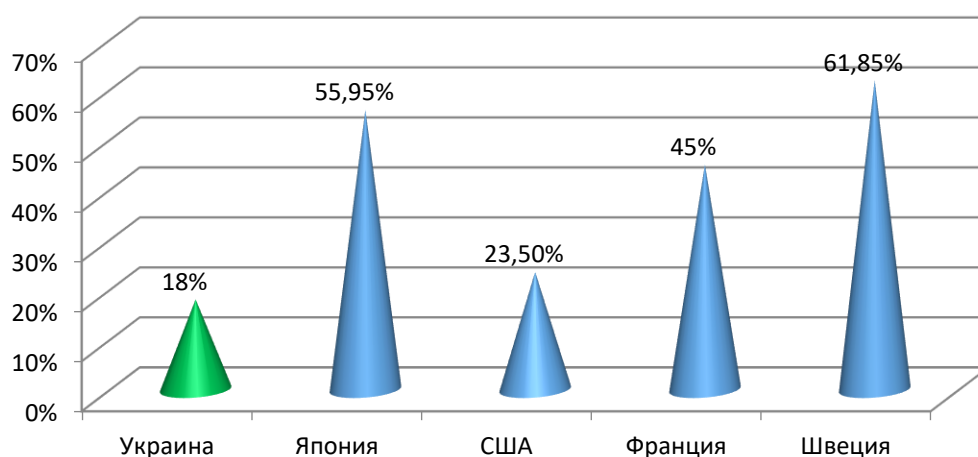


Рис. 2. Налог на доходы физических лиц в странах мира и Украине  
Источник: разработка автора.

Следует добавить, что такая большая разница размеров налоговых ставок в разных странах мира связана в первую очередь с тем, на что направлена политика государственного регулирования в стране. Например, политика Швеции самая социально-ориентированная в Европе, что служит одной из главных причин, высокого

уровня налогов. Примерно такой же политики придерживается и Франция. Приоритетным же направлением государственного регулирования США является стабилизация инновационной конкурентоспособности американских производителей. Политика Японии преимущественно ориентирована на общее социально-экономическое развитие. По институциональным параметрам она похожа на западные страны, но по своей сущности имеет множество отличий, сложившихся исторически [6].

По итогу, можно сделать вывод, что в Украине средним и большим предприятиям гораздо сложнее удержаться на плаву, чем малому бизнесу. Для них просто не существуют следующие направления государственной поддержки как для малого бизнеса, которые реализуются в Украине:

1. Упрощение доступа к финансированию для предприятий.
2. Стимулирование предприятий к повышению конкурентоспособности и инновационного потенциала.
3. Внедрение документального администрирования труда [5].

Осуществляется государственная поддержка предпринимательства Кабинетом Министров Украины, Министерством развития экономики, торговли и сельского хозяйства, другими центральными органами исполнительной власти.

Кабинет Министров Украины в пределах своих полномочий способствует развитию малого предпринимательства, направляет, координирует и контролирует деятельность органов исполнительной власти, обеспечивающих проведение государственной политики по его поддержке. Министерство развития экономики, торговли и сельского хозяйства в пределах своих полномочий принимает участие в формировании и обеспечении реализации государственной политики развития предпринимательства. Государственная регуляторная служба Украины реализует государственную регуляторную политику, политику по вопросам надзора (контроля) в сфере хозяйственной деятельности, лицензирования и разрешительной системы, дерегуляции хозяйственной деятельности [7].

Всё большее значение приобретает развитие или формирование сети эффективных институтов предпринимательства. Сегодня во многих странах мира функционирует значительное количество таких институтов, принадлежащих как государственному, так и частному сектору. Если на начальных этапах возникновения институтов поддержки предпринимательства их в основном создавали сами предпринимательские структуры для решения собственных проблем, продвижения общих интересов, то в последние десятилетия всё чаще именно органы публичной власти – как центрального, так и регионального и местного уровня – инициируют создание таких институтов.

Вывод. В современном мире малый бизнес занимает важное место в экономике большинства государств, что создаёт необходимость осуществления его государственного регулирования. Государственное регулирование предпринимательства основывается на определённых принципах и стремится решить проблемы, как в экономике, так и в социальной политике страны. Малый бизнес в Украине является самым востребованным из-за своей гибкости и возможности лучше приспособляться к разным изменениям в экономике. Для реализации государственной поддержки малого бизнеса в Украине приняты специальные программы, которые осуществляются государственными и местными органами самоуправления. Также с

недавних пор начинают осуществлять свою деятельность специальные институты поддержки предпринимателей.

## БИБЛИОГРАФИЯ

1. Papp, V. (2013). *Sychasnyi stan i tendencii rozvutky malogo pidpruemnutstva v Ukraini*. [Current state and trends in small business development in Ukraine] *Biznesinform – Businessinform*, 160-164. [in Ukrainian].
2. Dobrova, N. & Osipova, M. (2018). *Osnovy biznesy: navchalnyi posibnyk*. [Basics of business: a textbook]. Odessa. 150-178. [in Ukrainian].
3. Smentyna, N. (2020). *Derzhavne regylyvannya ekonomiku*. [State regulation of Economy]. Harkiv: “Disa plus”. 195-236. [in Ukrainian].
4. Kilkist’ pidpruemstv za vudamu ekenomichnoi diyal’nosti z rozpodilom na veluki, seredni, mali ta mikropidpruemstvstva y 2020 rotsi. [Number of enterprises by type of economic activity with division into large, medium, small and micro enterprises in 2020]. *Derzhavna sluzhba statutuku Ukrainu*. Retrieved from <http://kh.ukrstat.gov.ua/index.php/kilkist-pidpryemstv-za-ikh-rozmiramy-za-vydamy-ekonomichnoi-diiialnosti> [in Ukrainian].
5. Pro derzhavny pidtrumky malogo pidpruemnutstva: Zakon Ukrainu vid 19.10.2000. [The law of Ukraine on the state support of small business at 19.10.2000]. *Verhovna rada Ukrainy*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2063-14#Text> [in Ukrainian].
6. Olvinska, U. (2015). *Osoblyvosti derzhavnogo regylyvannya malogo psdpryemnutstva y sviti*. [Features of state regulation of small business in the world.]. *Derzhavne ypravlynnia: ydoskonalennya i rozvutok – Public administration: improvement and development*. Retrieved from <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=814> [in Ukrainian].
7. Ofiziynyi web-sayt Ministerstvs rozvutky ekonomiky, torgivli ta silskogo gospodarstva Ukrainy. Retrieved from <https://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA> [in Ukrainian].

**Олеш Лілія**  
спеціальність: нутриціологія  
науковий керівник  
Доктор педагогічних наук, професор кафедри  
Національного університету біоресурсів і природокористування України  
Яшник С.В.  
Національний університет біоресурсів і природокористування України  
м. Київ, Україна

## СТИЛІ УПРАВЛІННЯ. ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ.

**Ключові слова:** керівник, стиль управління, демократичний стиль, анархічний стиль, авторитарність, комфортність.

**Анотація:** У статті розглянуто психологічні особливості стилів управління, основні принципи їх формування. Виділені головні умови становлення успішного керівника. Означені особливості управлінських навичок в залежності від гендерної належності

**Key words:** leader, management style, democratic style, anarchic style, authoritarianism, comfort

**Abstract:** The article considers the psychological features of management styles, the basic principles of their formation. Highlighting the main conditions for becoming a successful leader. Peculiarities of managerial skills depending on gender affiliation are identified

Поняття стилю управління. Керівник – провідна особа в системі управління організацією, бо саме він визначає продуктивність колективу, психологічний клімат, цілеспрямованість та інші аспекти діяльності.

Стиль управління є важливим чинником діяльності керівника. Це певна система способів, методів і форм впливу, що створює своєрідний почерк управлінської поведінки.

Стиль тісно пов'язаний з психологічними особливостями мислення. Не є вродженою якістю, формується, змінюється, корегується і розвивається в процесі діяльності. Стилям можна навчитися.

Вибір того чи іншого управління обумовлений множиною взаємодіючих об'єктивних, суб'єктивних факторів та функцій керівника.

Об'єктивні фактори: тип організації, специфіка основної діяльності організації, способи і засоби діяльності організації, рівень її розвитку, розв'язувань завдань, умови виконання завдань, стиль, форми і методи керівника, ступінь управлінської ієрархії.

Суб'єктивні фактори: індивідуально-психічні особливості керівника ( характер, вольові якості, здібності та ін. ), наявність авторитету ( тої сили, що впливає на підлеглих окрім прямого управлінського впливу ), рівень культури та освіти, досвід.

Основні функції управління.



- Функція адміністративно-організаційна. Розподіл обов'язків, контроль процесу виконання завдань, оцінка результату та відповідальність за діяльність групи.
- Функція стратегічна. Здатність керівника до планування, прогнозування, передбачення кінцевого результату.
- Експертно-консультативна функція. Висока професійна кваліфікація як основна складова авторитету управління.
- Комунікативна функція. Уміння спілкуватися є необхідною рисою, щоб доступно донести важливу інформацію, що має значення для успішного функціонування виробничої групи.
- Виховна функція. Виховання співробітників своїм власним ставленням до справи, своєю компетенцією, рівнем культури, створює життєдіяльний психологічний клімат.
- Функція представництва. Керівник – офіційна особа і повинна відповідати високим стандартам громадської поведінки.

За свідченнями деяких вчених, помічено, що певний стиль управління залежить від стажу роботи.

- Період до 3 років. Зазвичай керівник намагається встановити повне взаєморозуміння з колективом.
- Період 3-7 років. Переважає схильність до експерименту.
- Період після 7 років. Вільно володіє методами управління.
- Високий стаж роботи ( близько 20 років ). Обережно приймає рішення, спостерігається тенденція до консерватизму.

Поширені типи стилів управління.

- Авторитарне управління. Всі рішення приймає сам і повідомляє про це своїх підлеглих у формі наказу, розпорядження. Рішення не підлягають обговоренню. Керівник з таким стилем управління як правило із завищеною самооцінкою та заниженою оцінкою підлеглих.
- Демократичне управління. Керівник активно разом з колективом обговорює рішення та їх реалізацію.
- Ліберально-потуральне управління. Небажання і нездатність керівника приймати будь-які рішення, намагання уникнути будь-яких інновацій. Зазвичай співробітники втрачають мотивацію та інтерес до справ організації.
- Анархічне управління. Керівник уникає приймати рішення та активного впливу на підлеглих.

Новаторські концепції стилю керівництва.

- Перехід від анонімного до відкритого стилю. Анонімний стиль: керівник не відомий працівникам навіть вищої ланки. Відкритий: вільне спілкування з усіма представниками ланок підприємства, поінформованість про стан справ підприємства та ін.
- Модель управлінської сітки Р. Блейка і Дж. Маутона. Стилю невтручання властивий низький рівень турботи про виробництво та людей. Стилю « сільський клуб» - високий рівень турботи про людей і низький про виробництво. В основі стилю «керівництво завданнями» - максимальна турбота керівника про виробництво і мінімальна про людей. В стилі «золотої середини» орієнтир як на завдання, так і на

підлеглих. Найефективнішим вважають автори командний стиль: поєднання в діяльності успіх підприємства та увагу до потреб людей.

Якості успішного керівника.

- Психологічні якості (прагнення до лідерства, успіху, самодостатність, адаптабельність, стресостійкість та ін.)
- Інтелектуальні якості (бажання самовдосконалюватися, вміння сприймати нові ідеї, швидко приймати рішення, здатність до самоаналізу, готовність приймати протилежні думки та ін.)
- Професійні. (вміння генерувати ідеї та використовувати їх на практиці, приймати нестандартні рішення, ефективно та раціонально вибирати час та ін.)
- Соціальні (вміння брати на себе відповідальність, орієнтуватися в людях, взаємодіяти з різними людьми, попереджувати та розв'язувати конфлікти, тактовність, ввічливість та ін.)

Причини неуспішного управління: незнання вимог керівника, брак практичних вмінь, невміння розподіляти час, особистісні якості, недостатня наполегливість та багато ін.

Взаємозв'язок стилю з національною культурою. Ефективні в одній культурі стилі керівництва можуть не спрацювати в іншій, керівники, виховані в різних національних традиціях і умовах, дотримуються різних думок щодо поведінки та управління.

## БІБЛІОГРАФІЯ

1. Д.пед.н., доцент Яшник С.В., к.пед.н., доц. Омельченко Л.М., к.пед.н., доц. Костюк Д.А Психологія управління. Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення курсу (Київ 2020)
2. Прищак М. Д., Лесько О. Й. (2020) Психологія управління в організації. Джерело [https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/llesko\\_psiholog\\_upravlin\\_organizaciyi/322.html](https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/llesko_psiholog_upravlin_organizaciyi/322.html)
3. Психологічні особливості стилів керівництва. (2015) Джерело [http://megalib.com.ua/content/3441\\_Psihologichni\\_osoblivosti\\_stiliv\\_kerivnictva.html](http://megalib.com.ua/content/3441_Psihologichni_osoblivosti_stiliv_kerivnictva.html).

**Бахмєтьєва Оксана**  
Спеціальність: Нутриціологія  
Науковий керівник: Яшник Світлана Валеріївна  
Національний Університет Біоресурсів і Природокористування України  
м. Київ, Україна

## **ОСОБЛИВОСТІ ЖІНОК І ЧОЛОВІКІВ В КЕРУВАННІ**

**Ключові слова:** фемінність, маскуліність, статеві стереотипи, андрогінність.

**Анотація:** В роботі визначаємо чи є принципова різниця в ефективності роботи жінок-керівників і керівників-чоловіків. Розглядаємо «чоловічий» і «жіночий» стилі керівництва і з'ясовуємо в чому різниця. Визначаємо чи працюють статеві стереотипи як обмежувальний фактор становлення особистості. І чи рівні можливості у чоловіків і жінок для кар'єрного зросту.

**Key words:** femininity, masculinity, gender stereotypes, androgyne.

**Abstract:** In this article we determine whether there is a fundamental difference in the effectiveness of women leaders and men leaders. We look at the "male" and "female" leadership styles and find out the difference. We determine whether gender stereotypes work as a limiting factor in the formation of personality. And whether men and women have equal career opportunities.

### **Вступ**

Гендерні дослідження актуальні в сучасному світі, в тому числі і в Україні. До ХХ ст. виключно чоловікам відводились домінуючі ролі, а жінкам – підлеглі. Поступово суспільна роль чоловічої домінантності знижується. Частково це є продовженням поширення ідей фемінізму, але також пов'язане з підвищенням загального рівня свідомості і самоідентифікації, визначенням своїх власних цінностей. Однак результати досліджень демонструють, що жінки і донині займають меншість на адміністративних та керуючих посадах – по різних даних від 10 до 20%, тому вчені з зацікавленістю вивчають питання відмінності чоловіків та жінок в управлінні.

### **Основна частина**

#### **Фемінність, маскуліність та статеві стереотипи.**

Диференціація статей, що склалася багато століть тому, продовжує панувати і в сучасному світі, досі є діючою умовною опозицією «чоловік – жінка», де він - сильний, вона - слабка, він – самостійний, вона – залежна, він – стриманий, вона – емоційна. Цей підхід лежить в основі як суспільних, так і службових відносин.

В посібнику Психологія управління: Навчальний посібник для самостійного вивчення курсу / Укл.: Яшник С.В., Омельченко Л.М., Костюк Д.А. є такі визначення термінів «фемінність» і «маскуліність»:

«Фемінність (від. лат. femininus - жіночий) – нормативні уявлення про соматичні, психічні, поведінкові властивості індивіда жіночої статі.

Ключове розуміння природи жіночності полягає у психологічній пластичності особистості та здатності до чутливого емоційно-альтруїстичного сприйняття людей та життя в цілому».

Тобто жіночі риси – це емоційність, м'якість у поведінці, чуйність та увага до оточуючих, вміння допомагати та встановлювати контакт з оточуючими. І водночас з цим це відсутність тенденції до суперництва з чоловіком, покірливість та слабкість волі, невпевненість в собі і в своїх діях, невміння керувати іншими.

«Маскулінність (від лат. masculinus - чоловічий) - нормативні уявлення про соматичні, психічні, поведінкові властивості індивіда чоловічої статі.

Ключове розуміння природи мужності полягає у фізичній та психологічній витривалості та емоційній стійкості».

Чоловічі риси включають в себе витримку, силу волі, твердість намірів і слів, а також фізична та емоційна витривалість, стійкість до стресових факторів, цілеспрямованість. І ще одне з ключових – прагнення до лідерства.

Проте є ще таке поняття як «андроґінність», що поєднує в своїй назві обидва поняття і чоловічий і жіночий. Андроґінна особистість характеризується тим, що інтегрує в собі традиційні чоловічі та традиційні жіночі риси, що характерні для соціокультурного середовища.

В ідеальному світі чоловік може спокійно, без осуду залишатися вдома з немовлям і працювати дистанційно, в той час як жінка працює в офісі і замовляє доставку готової їжі, бо не вміє готувати. Що ж ми маємо по факту? Більшість оточуючих висловить думку, що «не чоловіча це справа нянчити немовля» і «що ж ти за мати, робота для тебе важливіша за дитину». А на додачу ще залучать мати жінки, що не навчила доньку готувати. Тобто транслиють гендерні стереотипи.

Серед статевого стереотипів таких як статовоспіввіднесені професії та соціальні ролі, оцінка зовнішніх даних, є думка, що управління – нежіноча справа. І коли жінка претендує на лідерство і обіймає керуючу посаду, тим самим вона порушує статові стереотипи, не піддається інформаційному та нормативному тиску, не є залежною від схвалення. Та переважна більшість жінок недостатньо реалізують себе в професійній, науковій, громадській діяльності тому що їх вибір не ґрунтується на самовираженні та самореалізації, а залежить від зовнішніх обставин.

В посібнику Психологія управління: Навчальний посібник для самостійного вивчення курсу / Укл.: Яшник С.В., Омельченко Л.М., Костюк Д.А. є класифікація специфічно-жіночих типів кар'єри:

- а) лінійна
- б) переривчаста
- в) паралельна.

Лінійна – постійне ведення домашнього господарства

Переривчаста – жінка перестає працювати заради інтересів сім'ї, а згодом повертається до роботи. В цьому випадку тривала перерва зумовлює низку ускладнень, пов'язаних з поверненням в професійну сферу і визначають спроможність робити кар'єру.

Паралельна – жінка працює і повністю веде домашнє господарство. Тобто фактично має дві роботи. Цей факт є причиною розриву в часі відпочинку у чоловіків та жінок, неспроможність жінки до своєчасного і повного відновлення, перезавантаження і як наслідок – відсутність ресурсу для кар'єрного зросту.

Протистояння чоловіки – жінки відбувається в галузевому розподіленні та в оплаті труда. Більшість жінок зайняті «жіночою роботою», працюють в сфері обслуговування – лікарі, вчителі, продавці, секретарі, роботою за яку і платять менше. Та жінки йдуть свідому на такий крок, тому що отримують вигоди у вигляді декретних відпусток, лікарняних, гнучкого графіку роботи.

Дослідженнями встановлено, що лише 7% жінок з вищою і середньою спеціальною освітою стають керівниками, інші працюють без підвищення за посадою та кваліфікацією, тоді як серед фахівців-чоловіків керівником стає кожен другий. Горизонтальна професійна мобільність або «скляна стеля» - це коли штучно створюються бар'єри на шляху просування по службі. Хоча в

Модельному законі про державні гарантії рівних прав та рівних можливостей для чоловіків і жінок від 18.11.2005 стаття 10 зазначено:

«- равное вознаграждение для женщин и мужчин за труд равной ценности;  
- равные возможности для повышения квалификации, переподготовки и продвижения по службе».

Статеві стереотипи стосуються і чоловіків. Так вважається, що соціальна цінність чоловіка полягає в рівні його успішності на роботі, в розмірі його заробітної плати. Що чоловік не має показувати свої емоції та почуття, повинен бути фізично розвиненим, компетентним. Якщо ж він не відповідає очікуванням – мало заробляє, проявляє некомпетентність або надто чуйний - то з'являється тривожність, депресивний стан, знижується самооцінка. Наслідком цього є агресія, насилля, неможливість будувати довірливі і міцні стосунки. Чоловікам складніше просити про допомогу, проявляти ніжність. Це проявляється навіть в тому, що чоловіки намагаються не звертатися навіть за медичною допомогою, якщо ситуація не критична.

### **«Чоловічий» і «жіночий» стилі управління.**

Вченими зроблені висновки, що немає різниці в ефективності, стилі управління або вербальній наповненості між чоловіками-лідерами та лідерами-жінками. Проте існують дослідження, які висвітлюють різницю в мотивації. Якщо у чоловіків це в першу чергу це досягнення результатів, забезпечення стабільного матеріального становища для себе і сім'ї, то у жінок – це нові враження, самоповага і внутрішній комфорт, спілкування з людьми. Тобто якщо для чоловіка робота – засіб реалізуватися, то для жінок це місце, де вона може поспілкуватися, надихнутися. Для жінки дуже важливі комфорт, відсутність конфліктів, добрі стосунки в колективі, це буде зумовлювати вибір місця роботи. Для чоловіків найважливіше це професія і заробітна плата.

Також були відмічені відмінності чоловіків і жінок в оцінці ділових якостей, що сприяють успішності в бізнесі (А.Є.Чірікова).

Порівняльна характеристика якостей і вмінь чоловіків та жінок, що працюють у сфері бізнесу (у порядку зменшення значимості)

Таблиця 1.

Для жінок	Для чоловіків
Вміння йти на компроміс, гнучкість у переговорах, врахування позицій обох сторін	Постійна готовність до змін та нововведень
Впевненість у собі і своїй місії	Вміння нав'язувати свою позицію
Вміння діяти в ситуації конфлікту і загрози ризику	Вміння відчувати себе вільним і отримувати вигоду в межах прийнятих правил
Постійна готовність до змін та нововведень	Вміння ефективно використовувати здібності і вміння інших людей
Здатність швидко робити вибір	Вміння використовувати чужі ідеї для реалізації власної мети
Вміння використовувати здібності та вміння інших людей	Вміння діяти в ситуації конфлікту і загрози ризику
Тверезе відношення до дійсності та здоровий консерватизм	Вміння складати про себе враження, налагоджувати і підтримувати стосунки з іншими людьми
Вміння протистояти тиску, відстоювати власну позицію	Впевненість у собі і своїй місії
Вміння жити сьогоднішнім днем	Вміння протистояти тиску, відстоювати власну позицію

Тобто жінка у виборі стратегії орієнтована на гнучкість, компроміс у переговорах, врахування позицій обох сторін. Чоловіки ж займають лідерські позиції шляхом домінування. Чоловіки схильні до тенденції досягати мети будь-яким шляхом, жінки ж є прихильниками консервативного бізнесу, вони вміло розпоряджаються капіталом, вміють прийняти і зрозуміти точку зору іншого.

Для чоловіків притаманний «діловий» стиль управління: нагородження за добре виконану роботу або покарання за неякісну. Жінки частіше використовують «перетворюючий» стиль управління. Вони керують так, що підлеглі перетворюють власні інтереси з урахуванням інтересів групи. вони активно працюють з підлеглими, підтримують у співробітників поваги до власної персони, створюють програми щодо підтримки здоров'я, профілактики синдрому «вигорання». Такий стиль називають «демократичним», а «діловий» стиль керівництва чоловіків – «авторитарним», при цьому треба зазначити, що жінки можуть використовувати «авторитарний» стиль, а чоловіки «демократичний».

Дослідники сходяться тільки на одній відмінності керівників різної статі: більша увага жінок-керівників до відносин з людьми. Хто є більш ефективним керівником - чоловік або жінка, дотепер залишається неясним.

## **Висновок**

Припущення, що жінки-керівники істотно відрізняються від чоловіків-керівників, не підтвердилось. Ефективність управління не залежить від статі, проте є різні стилі керування, які можуть бути притаманні як жінкам, так і чоловікам, і вони впливають на результат. Статеві стереотипи до сих пір є значущими в становленні особистості в цілому і як керівника зокрема, і щоб стати лідером у групі, жінка змушена переборювати більше перешкод у порівнянні з чоловіком, навіть якщо вона має більші знання і здібності, чим хто-небудь ще в групі.

## **БІБЛІОГРАФІЯ**

1. *Берн Ш.* Гендерная психология. – СПб.: прайм – ЕВРОЗНАК, 2001. – 230с.
2. Модельный закон о государственных гарантиях равных прав и равных возможностей для мужчин и женщин (Постановление N 26-11 от 18 ноября 2005 года).
3. Психологія управління: Навчальний посібник для самостійного вивчення курсу / Укл.: Яшник С.В., Омельченко Л.М., Костюк Д.А. – К.: РПФ «КОМПРІНТ», 2020. – 270 с.

**Гладищук Яна**  
Спеціальність: Менеджмент  
Науковий керівник  
Орлова Катерина  
Державний університет «Житомирська політехніка»  
м. Житомир, Україна

## **КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПРОДУКЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

**Ключові слова:** конкурентоспроможність підприємства, конкурентоспроможність продукції, конкурентне середовище, експертний метод, конкурентні переваги, морозиво.

**Анотація:** У статті визначено поняття конкурентоспроможності підприємства та запропоновано систематизацію факторів впливу на рівень конкурентоспроможності. З'ясовано, що одним з ключових факторів впливу є рівень конкурентоспроможності продукції. Досліджено методи оцінювання рівня конкурентоспроможності продукції. Розглянуто особливості застосування методів експертного та споживчого опитування для потреб визначення рівня конкурентоспроможності продукції підприємства.

**Key words:** enterprise competitiveness, product competitiveness, competitive environment, expert method, competitive advantages, ice cream.

**Abstract:** The article defines the concept of enterprise competitiveness and proposes a systematization of factors influencing the level of competitiveness. It has been found that one of the key factors of influence is the level of product competitiveness. Methods for assessing the level of product competitiveness have been studied. Peculiarities of application of expert and consumer survey methods for the needs of determining the level of competitiveness of enterprise products are considered.

У сучасних умовах ринкової економіки основною метою для будь-якого суб'єкта господарювання є збереження або розширення займаних позицій на ринку чи його сегменті, стабільне отримання прибутку або його зростання. Для досягнення цієї мети необхідна орієнтація на максимізацію прибутку, що, в свою чергу, може бути досягнуто шляхом забезпечення високого рівня конкурентоспроможності.

Дослідження конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасної економічної ситуації дає змогу розглядати її як комплексну характеристику потенційних можливостей забезпечення конкурентних переваг в перспективі. Джерелами конкурентних переваг є прогресивна організаційно-технологічна і соціально-економічна база підприємства, вміння аналізувати та своєчасно здійснювати заходи щодо зміцнення конкурентних переваг. Останнє слід відзначити особливо, тому що аналіз та оцінка рівня конкурентоспроможності необхідні на всіх етапах розвитку підприємства.



Конкурентне середовище значною мірою визначає особливості функціонування суб'єктів господарювання. Економічний суб'єкт не зможе довго існувати без своєчасного реагування на ринок і стан конкурентів. Без постійного розвитку підприємство втрачає свої конкурентні переваги, позицію на ринку, ринкову частку, споживача тощо. Прибутки зменшуються, рентабельність падає, економічна діяльність стає не просто неефективною – вона стає недоцільною.

Зростання, у свою чергу, відбувається не лише за умов якісного ведення бізнесу та кваліфікованості керівника, адже будь-яке підприємство може розвиватися кожного дня. Для того, щоб даний розвиток був не просто пропорційним відносно конкурентів, а значно випереджав час і ріст інших, доцільно враховувати ставлення споживача до продукції, товару або послуги, яку підприємство надає. Споживчі переваги дають змогу оцінити реальну картину частки суб'єкта господарювання на ринку, а також визначити напрями покращення існуючої ситуації.

Показник рівня конкурентоспроможності суб'єкта господарювання – це узагальнююча характеристика життєздатності та стійкості підприємства, його вміння раціонально використовувати свої виробничі, науково-технічні, трудові, фінансові можливості. Цей критерій визначає результати функціонування всіх підрозділів підприємства (стан внутрішнього середовища), а також його здатність до забезпечення реагування на зміну чинників зовнішнього середовища. При цьому, особливо важливою є здатність суб'єкта підприємництва оперативно і адекватно реагувати на зміни у поведінці споживачів, їх смаках і перевагах, тобто його здатність пропонувати ринку конкурентоспроможну продукцію [2].

Важливим при управлінні будь-яким економічним явищем або об'єктом і конкурентоспроможністю підприємства зокрема є виділення факторів впливу на відповідне явище. На основі узагальнення наукових поглядів, а також за результатами власних досліджень вважаємо за доцільне запропонувати класифікацію чинників, що визначають рівень конкурентоспроможності підприємства (рис. 1).

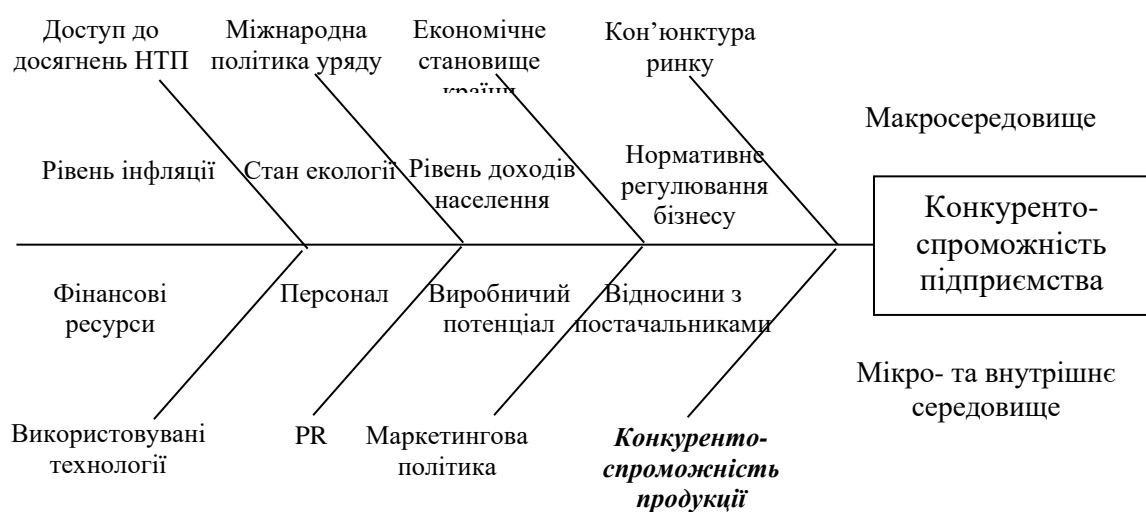


Рис. 1. Класифікація чинників впливу на конкурентоспроможність підприємства.  
Джерело: розроблено автором.

Рис. 1 узагальнює ключові чинники впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства. Зрозуміло, що наведений перелік не є вичерпним, проте вважаємо, що зазначені фактори є універсальними для будь-якого підприємства та найбільш вагомими. Ключовим фактором впливу на конкурентоспроможність підприємства є конкурентоспроможність його продукції. Саме через призму продукції найбільш змістовно можна спостерігати тенденції розвитку підприємства в цілому, його імідж, прибутковість та ефективність діяльності в цілому.

Продукція виступає обличчям компанії, адже саме її в кінцевому варіанті бачить споживач, конкуренти, інвестори тощо. Вкрай важливим є грамотне просування продукції компанії, а без вдало побудованої маркетингової стратегії це зробити неможливо [1].

Оцінка конкурентоспроможності підприємства має певну специфіку. Одним із ключових факторів виступає якість продукції, рівень якої підкріплюється не лише численними стандартами якості, дотриманням технічних умов на підприємстві тощо. Важливим при оцінці конкурентоспроможності продукції є аналіз задоволеності продукту споживачем.

Серед основних методів, які намагаються певним чином більш системно аналізувати і оцінювати фактори впливу на конкурентоспроможність продукції, слід виділити наступні: методика оцінки конкурентоспроможності товарів на основі їх рейтингу, за обсягом продажу, диференціальний, комплексний та змішаний методи [3].

Для оцінки конкурентоспроможності продукції шляхом експертного методу доцільно правильно підібрати суб'єктів оцінювання. Експертами можуть виступати представники з управління якістю молочної продукції, окремі особи, які є основними споживачами продукції об'єкта дослідження, а також вчені, чиї наукові праці зосереджені на обґрунтуванні проблем оцінки конкурентоспроможності підприємства та окремих її елементів. Окрім цього, у питанні оцінки конкурентоспроможності продукції доцільно обрати менеджера з продажів, головного технолога з управління якістю тощо. Кожен з незалежних експертів має володіти аналітичними якостями, дотримуватися принципів неупередженості, критичного мислення, не бути зацікавленою особою одного або кількох з обраних об'єктів дослідження.

Прикладом експертної оцінки може виступати аналіз рівня конкурентоспроможності продукції АТ «Житомирський маслозавод». Основним видом діяльності підприємства є виробництво морозива, але окрім цього АТ «Житомирський маслозавод» спеціалізується на виробництві молокової продукції, заморожених овочів та фруктів, дистрибуторській діяльності тощо.

АТ «Житомирський маслозавод» стабільно утримує лідерську позицію на ринку морозива та пропонує великий асортимент найменувань морозива під ТМ «Рудь». Диверсифікація портфеля продукції дозволила компанії в умовах нестабільної економічної ситуації в країні та великої конкуренції на ринку морозива продемонструвати непогані темпи розвитку.

Зважена стратегія, надійна команда та високий рівень менеджменту дозволяють компанії досягати значних результатів. Традиційне прагнення компанії «Рудь» до високих стандартів забезпечило підприємству розробку, впровадження та сертифікацію систем екологічного менеджменту, якості та харчової безпеки. Освоєні працівниками

підприємства сучасні методи управління, що покладені в основу цих міжнародних стандартів, дозволяють планомірно працювати над вдосконаленням діяльності компанії, що в результаті веде до підвищення конкурентоспроможності підприємства [4].

Аналіз рівня конкурентоспроможності підприємства та конкурентоспроможності його продукції зокрема неможливий без порівняння. Об'єкт дослідження доцільно розглядати не лише в аспекті внутрішнього аналізу його фінансового стану, а також з урахуванням рівня діяльності його конкурентів. Саме тому при дослідженні рівня конкурентоспроможності продукції Житомирського маслозаводу було розглянуто два інших підприємства, що займаються суміжними типами діяльності. Для оцінки задоволеності споживачів було обрано вісім експертів з використанням 15-бальної шкали. Кожен критерій оцінено з власним коефіцієнтом вагомості.

Результати проведеного оцінювання відображено у табл. 1.

Таблиця 1.

Результати експертної оцінки конкурентоспроможності молокопереробних підприємств Рівень конкурентоспроможності продукції АТ «Житомирський маслозавод».

Показники	Оцінка експертів								Коеф	Зважена оцінка
	№1	№2	№3	№4	№5	№6	№7	№8		
Якість продукції	13	15	14	11	15	10	13	14	0,40	5,25
Широта асортименту	12	7	12	13	13	12	15	15	0,20	2,48
Упаковка	12	14	14	14	8	11	12	11	0,1	1,20
Ціна продукції	14	12	13	15	6	10	15	12	0,30	3,64
								Сума	1,00	12,56

Рівень конкурентоспроможності продукції ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»

Показники	Оцінка експертів								Коеф	Зважена оцінка
	№1	№2	№3	№4	№5	№6	№7	№8		
Якість продукції	11	8	14	11	14	11	10	9	0,40	4,40
Широта асортименту	11	14	13	9	14	10	14	12	0,20	2,43
Упаковка	10	13	12	12	9	11	12	9	0,1	1,10
Ціна продукції	12	8	8	8	9	10	8	8	0,30	2,66
								Сума	1,00	10,59

Рівень конкурентоспроможності продукції ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показники	Оцінка експертів								Коеф	Зважена оцінка
	№1	№2	№3	№4	№5	№6	№7	№8		
Якість продукції	10	7	13	10	7	13	9	11	0,40	4,00
Широта асортименту	9	7	14	9	14	7	7	10	0,20	1,93
Упаковка	9	12	12	12	10	7	14	7	0,1	1,04
Ціна продукції	8	8	11	8	11	11	10	12	0,30	2,96
								Сума	1,00	9,93

Джерело: сформовано автором за результатами експертної оцінки.

Така оцінка конкурентоспроможності охоплює всі найбільш важливі оцінки господарської діяльності підприємства, виключає дублювання окремих показників, дозволяє швидко та ефективно отримати картину стану підприємства на галузевому ринку, використання в ході оцінки порівняння показників за різні проміжки часу, дають можливість застосовувати цей метод як варіант оперативного контролю окремих служб [5].

Відповідно до оцінки експертів, продукція Житомирського маслозаводу отримала найбільш схвальні результати, що говорить про ефективну збутову та виробничу політику підприємства. Варто зауважити, що оцінка рівня конкурентоспроможності продукції є лише частиною при оцінці рівня конкурентоспроможності підприємства загалом, тому варто розглядати даний аспект з позиції комплексної оцінки.

Також як один з методів оцінки може виступати опитування основних груп споживачів. Для проведення досліджень щодо рівня конкурентоспроможності продукції АТ «Житомирський маслозавод» було використано метод опитування споживачів за допомогою сучасного цифрового інструменту Google-форми. Було задіяно 174 рецензента, серед яких не було жодного, хто б не любив морозиво. Результати опитування представлено на рис. 2.

Оцініть, будь ласка, співвідношення якість / ціна морозива основних виробників (бальна оцінка)

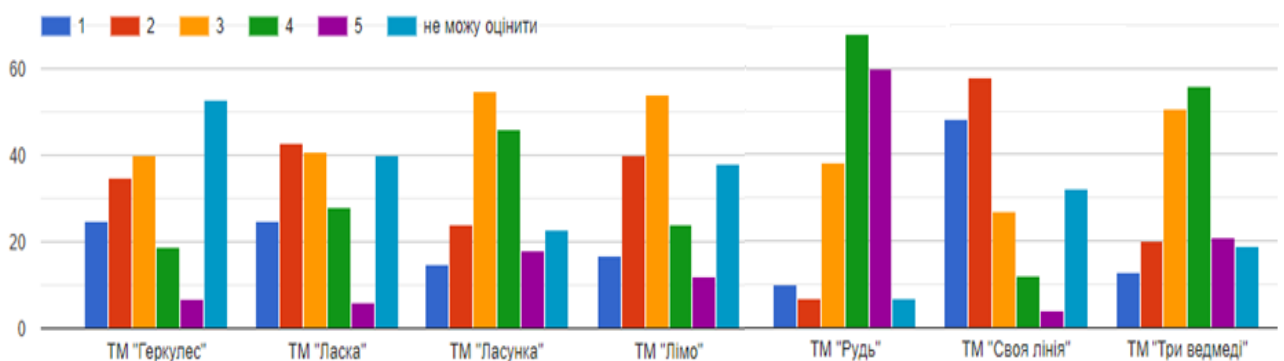


Рис. 2. Результати опитування щодо рівня конкурентоспроможності продукції АТ «Житомирський маслозавод».

Морозиво є досить популярним продуктом, який споживачі люблять незалежно від віку, статі та статусу. При цьому, купують його не так часто, половина опитаних вживає морозиво іноді, близько 40% купують значно частіше. Також популярним є купівля морозива в кількості на декілька осіб (для родини, друзів тощо), попит на продукцію є сезонним, - у більш спекотний період купується значно більша кількість продукції.

Окрім цього, серед опитаних перевагу надають ТМ «Рудь» (близько 80%), що дозволяє зробити висновок про значну частку на ринку продукції об'єкта дослідження. Враховуючи те, що підприємство використовує розгалужену цінову політику, на ринку

представлена продукція різної цінової категорії, що дозволяє охопити категорії населення з різним ступенем доходів.

Висновком є те, що споживач надає перевагу морозиву ТМ «Рудь», високо оцінює його якість та смак, слідкує за новинками та готовий купувати більш дороге морозиво, але високої якості з натуральних продуктів відповідно до всіх норм та технологій.

Водночас, за результатами дослідження було виявлено ринкову нішу. Зокрема, 28,2 % опитаних споживачів орієнтовані на нову продукцію, на те, чого вони раніше не куштували. Тож одним з ключових заходів щодо підвищення конкурентоспроможності АТ «Житомирський маслозавод» і його продукції зокрема є активізація інноваційного складнику та пропонування споживачу нових видів продукції.

Ефективне управління конкурентоспроможністю продукції надасть можливість сформуванню додаткові конкурентні переваги та забезпечити стійку ринкову позицію та високий рівень ефективності функціонування.

## БІБЛІОГРАФІЯ

1. Гладичук, Я. А. (2020). Конкурентоспроможність підприємства як запорука його ефективного розвитку. *Тези Всеукр. наук.-практ. on-line конф. здобувачів вищої освіти і молодих учених, присвяченої Дню науки*. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка», С. 437.
2. Діденко, Є. О., Жураківський, П. І. (2017). Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*, № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590>
3. Македон, В. В., Курінна, І. Г. (2020). Чинники впливу на організаційні процеси забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства. *Держава та регіони*, № 5, С. 71-77.
4. Офіційний сайт ТМ «Рудь». URL: <https://rud.ua>.
5. Сіменко, І. В. (2013). *Аналіз господарської діяльності: навчальний посібник* (за заг. ред. І.В. Сіменко, Т.Д. Косової). К.: «Центр учбової літератури».

**Оксана Олександрівна**

Студентка магістр 1 року навчання

Спеціальність 181 «Харчові технології»

Науковий керівник: доктор педагогічних наук, професор кафедри психології

Яшник Світлана Валеріївна<sup>2</sup>

Національний університет біоресурсів і природокористування України

Україна, 03041, м. Київ, вул. Героїв Оборони, 15

## **ПСИХОЛОГІЧНІ ФУНКЦІЇ КОЛЕКТИВУ ЯК ОБ'ЄКТА УПРАВЛІННЯ**

**Ключові слова:** група, колектив, керівник, лідер, ефективність.

**Анотація:** Люди завжди об'єднуються у групи. Взаємодія та співпраця людей між собою дозволяють вирішувати проблеми, які окремі люди, діючи поодиночці, не можуть вирішити. Колектив – це особлива формація. Розглянуті ключові характеристики колективу, типи колективів, ролі лідера та керівника. Запропоновані методи досягнення ефективності роботи колективу. Проблеми, пов'язані з дистанційною роботою колективів в умовах пандемії COVID-19, та запропоновано можливе їх вирішення.

**Key words:** group, team, manager, leader, effectiveness.

**Abstract:** People always come together in groups. The interaction and cooperation of people make it possible to solve problems that individuals, acting alone, cannot solve. The collective is a special formation. Considered the key characteristics of the team, types of teams, the role of the leader and leader. Suggested ways to merit the effectiveness of the collective. Problems related to the distant work of the collectives in the COVID-19 pandemic, a possible solution is proposed.

Люди щодня взаємодіють між собою. Сьогодні не залишає людині можливості бути на одинці. Щоб мати, що поїсти, ми контактуємо із працівниками магазину, якщо ми потребуємо медичної допомоги – просто неможливо обійтися без іншої людини – лікаря. Взаємодія та співпраця людей між собою дозволяють вирішувати проблеми, які окремі люди, діючи поодиночці, не можуть вирішити. Відтак, стає все більш очевидним, що це одна з причин, чому ми настільки успішні як вид. Цікаво, що такий самий фактор однаково ефективний для виживання не лише людей, а й тварин. Тварини можуть працювати разом, щоб забезпечити для себе достатній рівень їжі або ефективніше захищатись від інших тварин-хижаків. Не зважаючи на здатність тварини працювати разом, у людській співпраці є дещо унікальне – на відміну від тварин, ми можемо чіткіше висловлювати свої потреби, говорити про спільну мету, і таким чином покращувати співпрацю. Хто знає, що би було, якби тварини отримали таку можливість?

Отже, люди завжди об'єднуються у групи. Загалом група – це певна сукупність людей з характерною спільною ознакою. Ми можемо диференціюватись за статтю, віком, расою,

соціальним статусом, релігійними переконаннями, хобі та ще сотнями інших ознак. Таким чином, одна людина достовірно перебуває одночасно в десятках, а то і сотнях груп. Проте в контексті психології більш доцільно використовувати саме поняття мала соціальна група. Її характерна відмінність від просто групи полягає у тому, що мала соціальна група – це не просто сукупність людей. Це невеликі об'єднання людей (від 2-3 – до 30-40 осіб), які точно мають спільні інтереси, мету, діяльність, в яких люди безпосередньо контактують між собою.

Проте фактично не кожену малу соціальну групу можна назвати колективом. Справа в тому, що колектив (від лат. *collectivus, collegere* – збирати разом) – це особлива формація. Група може розглядатися як колектив лише тоді, коли вона сформувала певні психологічні характеристики, що виникли внаслідок основної діяльності її членів, та мають особливе значення для них.

Колективу притаманні три ключові характеристики:

1. колектив – це об'єднання людей заради досягнення певної соціально схвалюваної мети (у цьому сенсі колективом не може вважатися об'єднана, але антигромадська група, наприклад, група злочинців);
2. колектив – це об'єднання добровільне за своїм характером, і під «добровільністю» мається на увазі те, що група є сталою для її членів системою відносин, що активно вибудовуються ними на основі спільної діяльності;
3. колективу притаманна цілісність, в якій колектив постає як певна система діяльності з властивою їй організацією, розподілом функцій, певною структурою контролю та управління;
4. колектив – це особлива форма відносин між його членами, яка забезпечує принцип розвитку особистості не всупереч, а разом із розвитком колективу.

На сьогодні існує кілька «моделей» розвитку колективу, проте найбільш детальна концепція належить фахівцю в галузі історії психології, соціальної психології та психології особистості Артуру Володимировичу Петровському. За його уявленнями колектив складається з трьох шарів, кожен з яких характеризується певним принципом, у якому будуються відносини між членами групи. У першому шарі реалізуються передусім безпосередні контакти між людьми, засновані на емоційному прийнятті чи неприйнятті; у другому шарі ці відносини опосередковані характером спільної діяльності; у третьому шарі, так званому ядрі групи, розвиваються відносини, засновані на прийнятті всіма членами групи спільних цілей групової діяльності. Цей шар відповідає найвищому рівню розвитку групи, і, отже, його наявність дозволяє стверджувати, що маємо колектив.

Існує два типи колективів – формальні та неформальні. Формальні колективи створюються керівництвом на певний період, тимчасово чи постійно, до виконання певної офіційної роботи. Поруч із створенням формальних груп спонтанно виникає ряд неформальних. Вони об'єднують тих самих працівників формальних колективів для досягнення ними власних цілей, дуже далеких від офіційних, шляхом виявлення у процесі повсякденного спілкування більшої кількості точок зіткнення. На відміну від формального колективу, неформальний не створюється ніким спеціально, він з'являється спонтанно. Крім того, часто буває так, що вищий авторитет у колективі має людина, яка формально не займає жодних керуючих посад. Така людина стає неформальним лідером

колективу. Лідер і керівник – це не одне й те саме. Лідер – це людина, яку по відношенню до групи можна розглядати як її віддзеркалення. Тільки той, хто має риси, які вітаються і схвалені у конкретній групі, може бути її лідером. Саме тому ротація лідера в іншу групу або призначення його керівником непродуктивно.

Як же ж формується колектив? Психологи виділяють п'ять стадій. Перша – акомодация. На цій стадії люди ще придивляються один до одного, вирішують, чи збігається їхній шлях з чужим, намагаються проявити своє его. Вирішальна участь у об'єднанні колективу на цьому етапі грає керівник. Друга стадія розвитку колективу – стадія «конфлікту» характеризується відкритим формування груп у колективі. При цьому відкрито виражаються розбіжності, виявляються сильні та слабкі сторони людей, особисті відносини стають значущими, починається боротьба за лідерство та пошук компромісу між протиборчими сторонами. На цьому етапі може виникнути протидія між керівником і деякими співробітниками. На третьому етапі – експериментальному – потенціал колективу зростає, але він часто працює уривчасто. Через це з'являється бажання працювати краще, іншими засобами та методами. На четвертому етапі у колективі з'являється досвід успішного вирішення проблем, до яких люди підходять, з одного боку, реалістично, з іншого – творчо. Залежно від ситуації лідерські функції у такому колективі переходять від однієї людини до іншої, кожен з яких пишається своєю приналежністю до неї. На останньому п'ятому етапі у колективі формуються міцні зв'язки. Люди приймають один одного, а особисті розбіжності між ними швидко вирішуються. Відносини формуються здебільшого у неформальній атмосфері, що дозволяє демонструвати високі результати роботи та стандарти поведінки. На жаль, далеко не всі колективи потрапляють на найвищі рівні – четвертий та п'ятий.

Що може зробити керівник для ефективності роботи свого колективу? На ефективність групової роботи впливають наступні фактори:

1. організаційні – статус, розмір та склад групи;
2. середовище, в якому функціонує група, стан приміщень та конкретне місце, де працює група;
3. важливість та характер завдань, що стоять перед людьми;
4. свобода для людей в організації їхньої власної роботи, яка дозволяє їм працювати більше гармонійно та з великим інтересом.

Враховуючи зазначене вище, керівник може, зокрема:

1. налагодити взаємодію із неформальним лідером колективу (якщо сам керівник не є таким лідером, як часто буває). Як правило, у кожного колективу є свій стиль роботи та свої специфічні традиції, які визначають їхню повсякденну поведінку. Вплив на спільноту людей означає, що їх усталені моделі поведінки повинні бути змінені, чого найлегше досягти, взаємодіючи з тими, хто має владу в цих групах.
2. Забезпечити колектив нормальним морально-психологічним кліматом. Про його наявність свідчать взаємна підтримка людей, відкрите обговорення протиріч, небажання бути переведеним на нове місце. Краще, щоб колектив був різноманітним, складався з несхожих один на одного людей, що обіцяє більшу ефективність роботи людей. Колектив буде стабільнішим, якщо в ньому представлені працівники всіх вікових категорій (1/3 загальної численності колективу – молодь; 1/3 – люди середнього віку; 1/3 – люди старшого віку). Крім того, стабільнішими є також різностатеві колективи. Добре,



якщо колектив складатиметься з жінок і чоловіків, бажано – порівну, або щоб хоча б 1/3 численності колективу склали особи протилежної статі (у переважно жіночому колективі – чоловіки і навпаки – у переважно чоловічому колективі – жінки).

3. Подбати про оптимальний розмір колективу, щоб той був працездатним. Найбільш доцільна численність членів колективу – для робітників: від 15-20 до 25-35 осіб; для інженерно-технічних працівників та службовців: від 7-9 до 12-15 осіб.

4. Забезпечити ясність цілей. Кожен повинен уявляти собі результати, яких потрібно прагнути, чітко розуміти і розділяти цілі колективу. І тоді люди охочіше віддаватимуться справі та шукатимуть оптимальний компроміс між особистими та колективними інтересами.

Підбиваючи підсумки, колектив досягне ефективності, якщо:

- люди матимуть чітке уявлення про цілі (розподіл завдань, розуміння групових цінностей та переваг);
- будуть розкриті всі здібності членів колективу (увесь набір компетенції, знань, досвіду, талантів використовуються у ході групової роботи);
- буде організований чіткий розподіл відповідальності (лідер та кожний член групи повинні усвідомлювати важливість та значення свого вкладу в спільну справу);
- буде налагоджений раціональний та ефективний робочий процес (планування завдань та процесу їх реалізації, проведення нарад, постановка та розв'язання проблем, прийняття рішень);
- пануватимуть конструктивні взаємовідносини всередині колективу та з іншими групами (система мір захисту групи, урегулювання конфліктів, підтримки та компенсації);
- існуватиме ефективна система винагород (система винагород для групи в цілому та для кожного члена окремо).

Керівник колективу бере на себе особисту відповідальність за інших його членів та зобов'язаний робити це прямо та чесно. Навряд чи якась інша професія у суспільстві, крім менеджменту, так повно розкриває суть особистості. Керівники, які використовують свою владу для маніпулювання і приниження людей, незабаром викривають себе і винагороджуються зневагою та недовірою. Довіра – це ключ до створення здорового та продуктивного колективу. Довіра народжується, коли люди говорять те, що думають, а у професійній сфері чи ситуаціях невизначеності слабкості виключені.

Наостанок, неможливо оминати увагою перенесення роботи з офісів додому в умовах пандемії COVID-19. Більшість офісних працівників працює дистанційно вже майже два роки. Багато з них хочуть, щоб так і залишилося. Компанії перейшли на віддалену роботу, не переглянувши свою культуру відповідно до потреб дистанційної роботи. Культура – це соціальний та емоційний клей, який об'єднує співробітників у спільноту належності, мотивує працівників і захищає від вигорання. На противагу, деякі компанії вже наполягають на протилежному – вимагають, щоб співробітники поверталися в офіс щодня або більшість днів на тиждень. Причини зазвичай пов'язані з необхідністю підтримувати організаційну культуру, забезпечувати співпрацю та підтримувати людей. Оптимальний варіант десь посередині і це – гібридна модель. Гібридна модель приїзду один або кілька разів на тиждень допоможе задовольнити

прагнення як компаній, так і її працівників. Керівникам компаній варто замінити заходи щодо зміцнення зв'язків з офлайнової офісної культури на заходи щодо зміцнення зв'язків у віртуальному форматі, використовуючи переваги цифрових технологій.

## **БІБЛІОГРАФІЯ**

1. Психологія управління: Навчальний посібник для самостійного вивчення курсу / Укл.: Яшник С.В., Омельченко Л.М., Костюк Д.А. – К.: РПФ «КОМПРИНТ», 2020. – 34-51 с.
2. Психологія управлінської діяльності лідера: текст лекцій для студентів усіх спеціальностей вищого технічного навчального закладу/ за ред. Романовського О. Г., Грень Л.М., Книш А.Є. – Х.: НТУ «ХПІ», 2015. – 69-115 с. – Англ. мовою.
3. How to Maintain Team Engagement During Hybrid Work: Журнал PsychologyToday.com [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://bit.ly/325CMm1>
4. Effective Virtual Collaboration for Hybrid and Remote Teams: Журнал PsychologyToday.com [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://bit.ly/3DjJsdG>.

## **REFERENCES:**

1. Psychology of Management: Textbook for self-study course / Comp: Yashnik S.V., Omelchenko L.M., Kostyuk D.A. - M.: RFF «COMPRINT», 2020. - 34-51 p. [in Ukrainian].
2. Psychology of management: text of the lectures for students of all specialities of higher education establishments / Ed by Romanovsky A. G.; Gren' L.M., Knysh A. Ye. – Kh.: NTU «KhPI», 2015. – 69-115 p. [in English].
3. How to Maintain Team Engagement During Hybrid Work: The Magazine PsychologyToday.com – Retrieved from: <https://bit.ly/325CMm1>
4. Effective Virtual Collaboration for Hybrid and Remote Teams: The Magazine PsychologyToday.com – Retrieved from: <https://bit.ly/3DjJsdG>.

**Головінова Ольга**  
спеціальність:нутриціологія  
науковий керівник  
Яшник С.В.

Національний університет біоресурсів та природокористування  
м.Київ, Україна

## **ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

**Ключові слова:** управлінське рішення, вимоги до управлінських рішень, організаційний розвиток, зміни в організації.

**Анотація:** розглянуто питання прийняття керівником організації управлінських рішень в умовах організаційного розвитку. Висвітлено психологічні особливості та вимоги до управлінських рішень, які визначають процес прийняття управлінських рішень в умовах розвитку організації.

**Key words:** management decisions, organizational development, changes in the organization, requirements for management decisions.

**Abstract:** In the article the question of the adoption of the head of the organization of managerial decisions in conditions of organizational development. Psychological features and requirements to management decisions, which determine the process of managerial decision-making in the conditions of organizations development, are revealed.

Процес управління часто визначають як процес прийняття і реалізації рішень. Рішення з точки зору психології є формулювання мети впливу, як би ідеальний образ результатів, які планується одержати; воно зумовлює спрямованість інших функцій. Процес прийняття рішення проходить ряд етапів. Перш за все, це ретельна підготовка рішення, яка включає всебічне обмірковування і вивчення умов, в яких воно дається. Далі слід вироблення і прийняття самого рішення, організація виконання, перевірка виконання, оцінка результатів. Керівнику необхідно правильно і точно сформулювати мету роботи, виявити ступінь її необхідності, потім визначити сили, засоби, можливості для виконання прийнятих рішень. Після постановки мети необхідно підготувати можливі варіанти вирішення, проаналізувати їх, з'ясувати недоліки та переваги кожного і вибрати оптимальний варіант.

Що ж відрізняє управлінські (організаційні) рішення від безлічі інших, прийнятих нами в повсякденному житті?

1. Мета. Суб'єкт управління приймає рішення не відповідно до своїх власних потреб, а з метою вирішення проблем конкретної організації.
2. Наслідок. Вибір індивіда має вплив на його власне життя і може вплинути на деяких близьких йому людей. Управлінець, особливо високого рангу, вибирає напрям дій не тільки для себе, але й для організації в цілому та її працівників, і його рішення можуть

суттєво вплинути на життя багатьох людей. Якщо організація велика і впливова, рішення її керівників можуть мати значний вплив на соціально-економічну ситуацію регіонів.

3. Поділ праці. Якщо в приватному житті людина, приймаючи рішення, здебільшого сама його і виконує, то в організації є визначений поділ праці: одні працівники зайняті розв'язанням проблем, котрі виникають, і прийняттям рішень, а інші (виконавці) — реалізацією уже прийнятих рішень.
4. Професіоналізм. У приватному житті кожна людина самостійно приймає рішення відповідно до свого інтелекту і досвіду. Управління організацією прийняття управлінських рішень — складний, відповідальний і формалізований процес, що потребує професійної підготовки. Далеко не кожен співробітник організації володіє певними професійними знаннями і навичками, однак має повноваження самостійно приймати рішення.

Отже, управлінське рішення — це вибір альтернативи, здійснений управлінцем у межах його посадових повноважень і компетенції, спрямований на досягнення цілей організації.

Особи, які приймають рішення, часто не усвідомлюють важливості складання списку альтернатив. Цілком очевидно, що в кінцевому підсумку може бути обрана не найкраща з розглянутих альтернатива. Якість вибору обмежена якістю альтернатив. Вичерпний список наявних альтернатив надає велику допомогу під час прийняття рішення. Складання списку альтернатив аналогічне до визначення завдань у процесі організаційного аналізу. Коли альтернативи невизначені, список їх неповний чи навіть непродуманий, прийняти рішення неможливо. Однак коли альтернативи чітко перераховані, завдання не є "невловимим".

Управлінські рішення — це соціально-психологічний акт вибору одного або декількох варіантів з безлічі можливих.

Процеси прийняття управлінських рішень характеризуються дуже великою індивідуальною варіативністю. У психології прийняття рішення особлива увага приділяється індивідуальним якостям, що впливають на способи, зміст і особливо на стилі вироблення суб'єктом рішень.

Процес прийняття управлінських рішень, порівняно з іншими видами психічних процесів людини, дуже складний. Усі люди приймають рішення порізно. Немає двох людей, які мислять і поведуться зовсім однаково, навіть при розв'язанні однієї проблеми. Ці розбіжності пояснюються широким розмаїттям особистісних факторів, що впливають на процес прийняття управлінських рішень. До особистісних факторів належать психічні процеси, психічні стани й психічні властивості, що впливають на процес прийняття рішень. Психічні процеси поділяють над такі основних види: пізнавальні, вольові, емоційні, мотиваційні. Найважливіше значення серед них у ході прийняття рішень мають пізнавальні, або когнітивні, процеси, а саме: інтуїція, сприйняття, пам'ять, мислення, увага й увага. Психічні стани. Вони лежать в основі реакції особистості на зовнішні та внутрішні стимули, спрямовані на досягнення деякого корисного результату. Психічні стани дуже мінливі, залежать як від конкретної ситуації, так і від індивідуальних психологічних особливостей людини. Прикладами таких станів є бадьорість, утом, інформаційне перевантаження, депресія, стрес тощо. Психічні властивості. Психічні

властивості можна розділити на два класи: загальні й індивідуальні. До перших належать найбільш типові й фундаментальні особливості психіки, властиві всім людям. Наприклад, обмежена швидкість переробки інформації людиною. Одна з причин цього явища полягає в тому, що короткочасна пам'ять людини має обмежений обсяг, а це впливає на прийняття рішень. До індивідуальних властивостей зараховують, наприклад, індивідуальні пороги відчуттів, особливості сприйняття, пам'ять, мислення, емоційну реактивність, вольові якості, темперамент, характер тощо.

Вплив індивідуальних якостей на процеси прийняття рішень має дві важливі закономірності:

1. Індивідуальні якості людей сильніше впливають на процес розробки, ніж на результат прийняття рішення. Якість рішень людини залежить не тільки від її окремих психічних процесів, але й від інших факторів.
2. Усі індивідуальні якості людей реально взаємозалежні й невіддільні одна від одної.

Управлінець – жива людина, тому в його діяльності можуть виявитися такі риси, як «відрив від реальності», домінування власного бачення ситуації. У результаті рішення можуть прийматися на основі не стільки об'єктивного аналізу, скільки суб'єктивного уявлення про дійсність. Менеджеру, як нікому іншому, потрібен самоконтроль, вміння організувати насамперед себе, бути психологом, уміти «читати» і формувати психологічні портретик підлеглих, володіти прийомами самоорганізації, самоконтролю та самоврядування для ефективного управління людьми й досягнення поставлених цілей. Будь-які економічні відносини між людьми, будь-який процес, спрямований на вибір дій людини чи групи осіб, набувають рис психологічного процесу, в якому наявні такі аспекти, як логіка, інтуїція, судження, раціональність, емоційність тощо. Очевидно, що людська поведінка не завжди має логічний характер. Почуття й емоції «конкурують» з розумом і логікою. Тому стає зрозумілим «амплітудне» прийняття рішень людиною – рішення коливаються від спонтанних і несподіваних до логічних і розрахованих. Процес прийняття рішень – поєднання розрахунку, інтуїції, почуттів на певний момент часу.

Приймаючи рішення інтуїтивного характеру, менеджери віддають перевагу відчуттю правильного вибору. Використовується так званий «дар божий», «шосте чуття». Але важливо не переоцінювати фактор інтуїції, не зловживати його використанням у практиці прийняття управлінських рішень. Рішення, що ґрунтуються на судженні, багато в чому схожі з інтуїтивними методами. Але в їх основі лежать знання й достатньо осмислений досвід минулого. Однак здоровий глузд не виявляється «системно» й «автоматично», тому даний спосіб прийняття рішень теж не дає «гарантій». Оскільки рішення приймаються людьми, то «людський фактор» у значенні особистісних рис усе одно виявляє себе. Досвід менеджера є певним бар'єром для зайвого виявлення в управлінській роботі «інтуїтивного», «емоційного» та інших підходів, водночас будь-який досвід моделює ситуацію в параметрах минулого. Питання в тому, чи здатний управлінець об'єктивно й точно виявити ступінь «збігу ситуацій» – минулої та теперішньої, і на цій основі визначити доцільність використання фактора досвіду.

## БІБЛІОГРАФІЯ

1. Психологія управління: Навчальний посібник для самостійного вивчення курсу / Укл.: Яшник С.В., Омельченко Л.М., Костюк Д.А. – К.: РПФ «КОМПРІНТ», 2020. – 270 с.
2. Карамушка Л. М. Психологія управління: навч. посіб. Київ: Міленіум, 2003. 344 с.
3. Брюховецька М.С. Управлінське рішення та фактори, що впливають на процес його прийняття й реалізацію. Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції. 2019. № 4. С. 3-6.
4. Брюховецька М.С. Управлінське рішення та фактори, що впливають на процес його прийняття й реалізацію. Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції. 2019. № 4. С. 3-6.

**Полехатая Тамила**  
специальность: предпринимательство  
торговля и биржевая деятельность  
научный руководитель  
Фиалковская Анастасия  
Одесский национальный экономический университет  
г. Одесса, Украина

## **ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОДДЕРЖКА МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА: ОПЫТ УКРАИНЫ И ПОЛЬШИ**

**Ключевые слова:** бизнес, малый бизнес, предпринимательство, малое предпринимательство, государственная поддержка.

**Аннотация:** В статье рассмотрены условия развития и поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства в Украине и в Республике Польша, проведен анализ её роли в общем и в период пандемии коронавирусной болезни (COVID-19), отмечена важность данных сфер для государственной экономики. Отмечено, что пандемия является фактором, крайне негативно влияющим на возможность осуществления предпринимательства в Республике Польша и в Украине. Поэтому государственная поддержка субъектов малого и среднего предпринимательства в условиях пандемии приобретает сверхбольшое значение. Проанализированы основные нормативно-правовые акты Украины и Республики Польша, регулирующие вопросы государственной поддержки субъектов малого и среднего бизнеса. Исследована и дана краткая характеристика мерам государственной поддержки, которые реализуются в Украине, странах Европейского Союза и Польше, на основании специально принятого законодательства. Сделан вывод, что меры государственной поддержки, которые использованы в Украине и Польше, подобны. Однако в таких мероприятиях прослеживается акцент на определенных общественных отношениях, которые то или иное государство в первую очередь пытается поддержать.

**Key words:** business, small business, entrepreneurship, small entrepreneurship, government support.

**Abstract:** The article examines the conditions for the development and support of small and medium-sized businesses in Ukraine and the Republic of Poland, analyzes its role in general and during the coronavirus disease (COVID-19) pandemic, notes the importance of these areas for the state economy. It is noted that the pandemic is a factor that has an extremely negative impact on the possibility of doing business in the Republic of Poland and Ukraine. Therefore, state support for small and medium-sized businesses in a pandemic is becoming extremely important. Analyzed the main legal acts of Ukraine and the Republic of Poland, regulating the issues of state support for small and medium-sized businesses. Researched and given a brief description of the measures of state support, which are implemented in Ukraine, the countries

of the European Union and Poland, on the basis of specially adopted legislation. It is concluded that the measures of state support used in Ukraine and Poland are similar. However, in such events, there is an emphasis on certain social relations, which a particular state is primarily trying to support.

Функционирование экономики любой страны зависит в первую очередь от функционирования бизнеса. При этом, главную роль в сфере бизнеса играет малое и среднее предпринимательство. Именно этот сектор обеспечивает стране конкурентоспособность на мировом рынке в период глобализации и интеграции. Как известно, развитие малого и среднего предпринимательства является необходимым условием для перехода экономики на рыночные основы хозяйствования, эффективной реструктуризации производства и предприятий, решения проблем занятости, роста уровня жизни и популяции. Без развития малого предпринимательства невозможно формирование среднего класса, то есть создание надежного фундамента демократического общества. Причём, малый бизнес имеет самые низкие инвестиционные потребности, характеризуется самым быстрым оборотом капитала. Мировой опыт показывает, что он обеспечивает в два-три раза большую эффективность производственных капиталовложений и по объёму средств, и по сроку отдачи.

Доля малого и среднего бизнеса в 2018 году в ВВП Украины едва достигла отметки 15%, в то время как у некоторых Европейских странах этот показатель доходит до половины. К примеру, в Германии малый и средний бизнес обеспечивает более половины ВВП. В США и Японии доля малых предприятий в структуре ВВП составляет 60%. Ярким примером развития малого предпринимательства является опыт Польши, которая после распада Советского Союза имела схожие с Украиной стартовые условия, но за годы независимости смогла достичь значительного экономического роста. И если в начале 90-х малые и средние предприятия создавали менее 30% валового продукта Польши, то сейчас этот показатель достигает уже около 54% [1].

Для успешного функционирования, предпринимательство нуждается в государственной поддержке, поэтому успешное развитие предпринимательской деятельности в государстве возможен в случае сочетания эффективного государственного регулирования, высокой степени самоорганизации предпринимателей и развитой инфраструктуры предпринимательства [2].

При этом осуществление предпринимательской деятельности на эффективном уровне возможно только в случае обеспечения благоприятной внешней среды, то есть совокупности социальных, экономических, правовых и психологических условий, стимулов для развития бизнеса, а также вложения в него материальных и финансовых ресурсов на льготных условиях.

Основными направлениями государственной поддержки малого и среднего предпринимательства в странах ЕС являются формирование инфраструктуры поддержки и развития предпринимательства, установление системы льгот и прозрачной системы налогообложения, наличие финансово-кредитной поддержки и сотрудничества с крупными предприятиями и тому подобное [3].

В Польше есть целый ряд форм государственной финансовой поддержки малых предпринимателей: денежные или вещевые дотации, субвенции, преференциальные



кредиты, налоговые привилегии, кредитные гарантии, предоставленные бюджетом или фондами, финансируемые из бюджетов, повышение капитала предприятия с помощью общественных средств, конверсия задолженности, снижение социальных обязательств или обязательств, связанных с охраной окружающей среды, общественные заказы, льготные услуги консалтинга и т.п. [4].

Эффективными стратегическими инструментами, которые используются для активизации развития предпринимательства в Польше, есть: специальные экономические зоны; промышленные и технологические парки; инкубаторы предпринимательства; кластеры; ссудные и гарантийные фонды; поддержка местных инициатив [5].

Особенно сильно в поддержке со стороны государства малый и средний бизнес нуждается в последние года, когда пандемия коронавирусной болезни (COVID-19) стала чрезвычайно серьезным испытанием для его субъектов по всему миру. Понимая важность предпринимательства для функционирования экономики, правительства государств уделяют особое внимание поддержке субъектов МСП, поскольку именно они имеют потенциал для быстрого возобновления роста экономических показателей по окончании пандемии COVID-19. При этом каждая из стран в правовом регулировании государственной поддержки субъектов МСП пользуется собственной стратегией, применяет различные механизмы, исходя из имеющихся ресурсов и сложившейся эпидемиологической ситуации.

Так, в Польше с началом карантинных ограничений (с 10 марта 2020 года) с целью смягчения негативного влияния на субъекты малого и среднего предпринимательства принят ряд законодательных инициатив, так называемых «Антикризисных щитов», нормы которых постоянно обновляются и дополняются. «Антикризисные щиты» направлены на обеспечение финансовой безопасности граждан и предпринимателей; поддержание занятости населения. В соответствии с пакетом законов, новые расходы, связанные с экономическим кризисом, будут равномерно перераспределены между субъектами предпринимательства, работниками, финансовой системой и государством. Примерная общая стоимость этого пакета составляет не менее 10% ВВП Польши.

«Антикризисный щит» как пакет законов Польши включает: Закон от 02 марта 2020 года о специальных решениях, связанных с предотвращением, профилактикой и борьбой с COVID-19 (*Ustawa o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19*), Закон от 31 марта 2020 года о внесении изменений в закон о системе институтов развития (*Ustawa o zmianie ustawy o systemie instytucji rozwoju*), Закон от 16 июля 2020 года о предоставлении государственной помощи с целью спасения или реструктуризации предпринимателей (*Ustawa o udzielaniu pomocy publicznej w celu ratowania lub restrukturyzacji przedsiębiorców*) с учетом изменений в эти законы и другие законодательные акты.

Анализ норм указанных нормативно-правовых актов позволяет выделить определенные меры поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства, которые используются властями Польши:

– введены меры по поддержанию финансовой ликвидности предпринимателей посредством обеспечения их доступом к дешевым кредитам и гарантам. Гарантии, предоставляемые банком народного хозяйства (государственный банк, реализующий

различные проекты развития), могут обеспечивать до 80% стоимости кредита. При этом комиссия по таким гарантиям снижена с 0,5% до 0%. Расширена возможность получения субсидированных кредитов;

– либерализованы нормы, регулирующие налоговые правоотношения и правоотношения по уплате взносов на социальное страхование. Субъекты предпринимательства, которые из-за пандемии COVID-19 лишены возможности своевременно уплатить налоги, могут по их заявлению отсрочить уплату налогов, распределить уплаты налога по частям или аннулировать налоговую задолженность при наличии соответствующих оснований. Кроме того, продлены сроки для представления отчетности; отсрочена до 01 июня 2020 года уплата налога с заработной платы, выплаченной в марте и апреле 2020; предусмотрена невозможность применения санкций за несвоевременное представление налоговой декларации и уплату налога, если эти действия совершены до конца мая 2020; отсрочено до 13 июля 2020 года обязательство подачи информации в Центральный реестр реальных бенефициаров; отсрочена до 01 января 2021 года уплата налога с розничных продаж и т.д;

– введен беспроцентный заем для субъектов микропредпринимательства в размере 5 000 злотых. Предполагается, что таким предпринимателям могут предоставляться беспроцентные ссуды в размере 5 000 злотых сроком на 12 месяцев. Для получения ссуды предприниматель должен подтвердить уменьшение своего оборота на 50% по сравнению с прошлым месяцем и не увольнять своих работников в течение трех месяцев. Если рабочие места будут сохранены, то ссуда аннулируется;

– предусмотрено частичное дофинансирование заработной платы Фондом гарантированной помощи рабочим. Работодатель (субъект малого и среднего предпринимательства), оказавшийся в сложной ситуации из-за пандемии COVID-19, может получить поддержку из Фонда гарантированной помощи рабочим в размере до 40% от средней заработной платы работников (по трудовому договору). Финансирование распространяется на предпринимателей, оборот которых упал не меньше чем на 15% в течение следующих двух месяцев с 01 января или не менее чем на 25% в течение любого с 01 января по сравнению с оборотом предыдущего месяца;

– внедрена финансовая поддержка для самозанятых лиц и лиц, работающих по договору найма (с доходом до 300% минимальной заработной платы) в случае простоя из-за пандемии COVID-19, в размере 2080 злотых, то есть 80% от минимальной заработной платы;

– предусмотрено увеличение ссуд на оборотный капитал предпринимателей. При этом расчет кредитоспособности происходит на основе финансовых результатов на конец 2019 года. Банки получили возможность предоставлять предпринимателям ссуды для увеличения оборотного капитала.

Что касается Украины, в нашей стране отношения между бизнесом и государством регламентируется Законом Украины от 22.03.2012 г. № 4618-VI «О развитии и государственной поддержке малого и среднего предпринимательства в Украине».

Основными мерами поддержки субъектов МСП, которые были введены, можно назвать:

– освобождение от уплаты определенных налогов, взносов на единое социальное страхование. В частности, в период с 01 марта по 31 марта 2020 года не начисляется и не

подлежит уплате плата за землю и земельные участки, находящиеся в собственности или пользовании, в том числе на условиях аренды, физических или юридических лиц и используются ими в хозяйственной деятельности. Кроме того, за период с 01 марта по 31 марта 2020 года не начисляется налог на объекты нежилой недвижимости, отличные от земельного участка, которые находятся в собственности физических или юридических лиц;

– введение механизма финансируемой поддержки субъектов предпринимательства. Так, программой «Доступные кредиты 5–7–9%» для существующих субъектов предпринимательства или тех лиц, которые планируют стать предпринимателями, предусмотрена возможность получения кредитных средств в рамках государственной программы. По этой программе правительство компенсирует бизнесмену часть кредитной перегрузки. При этом чем больше рабочих мест создает субъект предпринимательства, тем большую компенсацию процентов по кредиту он получает;

– введение различных видов помощи субъектам МСП, в частности: пособие по частичной безработице, помощь на детей. В случае, когда работодателем принимаются меры по профилактике и предотвращения распространению эпидемии, право на помощь по частичной безработице имеют все застрахованные лица, в том числе работники, с которыми работодатели оформили трудовые отношения;

– создание государственного портала «Дія.Бізнес», который помогает предпринимателям в создании и развитии бизнеса посредством проведения бесплатных консультаций, специализированных курсов и тематических выставок;

– предоставление безработным возможности получения субсидии на открытие бизнеса в размере от 5,4 до 64 тыс.грн. при условии наличия достойного бизнес плана;

– временную отмену штрафных санкций за определенные правонарушения. За несвоевременную оплату (несвоевременное перечисление) единого взноса, неполную уплату или несвоевременную уплату суммы единого взноса одновременно с выдачей сумм выплат, на которые начисляется единый взнос (авансовых платежей), несвоевременное представление отчетности в налоговые органы, за определенными исключениями, то есть за нарушения, совершенные в период с 01 марта 2020 года по последний календарный день месяца (включительно), в котором завершается действие карантина, установленного Кабинетом Министров Украины на всей территории Украины.

Выводы: В общем, правовое регулирование и меры государственной поддержки внедренных им субъектов МСП, в Украине и Польше нельзя считать фрагментарным, поскольку оно является системным. Правовое регулирование государственной поддержки субъектов МСП в указанных государствах имеет схожие признаки (черты), однако имеет определенные отличия: в Украине акцент законодателем делается на изменении законодательства относительно возможного административного давления на МСП (мораторий на налоговые проверки и осуществление мер государственного надзора) и одновременной поддержкой финансовой состоятельности предпринимателей, а в Польше – на поддержке, прежде всего, наименее устойчивых субъектов предпринимательства (микро- и малых предпринимателей), внедряются нормы, направленные на недопущение их банкротства и сохранение рабочих мест.

## БИБЛИОГРАФИЯ

1. Chupryna, L.V., Yuzovytska, S.A. (2019). Svitovyi dosvid rozvytku maloho pidpriemnytstva ta yoho vykorystannia v Ukraini [World experience in development of small enterprise and its development in Ukraine]. Infrastruktura rynku. Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy. Vyp. 32. P. 264–270 [in Ukrainian].
2. Korotych, O.B., Orel Yu.L., Riabichko O.V. (2010). Pidpriemnytstvo yak sotsialno-ekonomichne yavyshe [The entrepreneurship as a socio-economic phenomenon]. Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia. Vyp. 4. P. 211–216 [in Ukrainian].
3. Bila, I.S., Salatiuk N.M. (2014). Svitovyi dosvid derzhavnoho rehuliuвання pidpriemnytstva [World experience of state regulation of entrepreneurship]. Problemy ekonomiky. No. 1. P. 26–30 [in Ukrainian].
4. Ponomarev, V.P. (2000). Zashchyta ynteresov predpriyatya kak osnova eho ekonomycheskoj bezopasnosti [Protection of the interests of the enterprise as the basis of its economic security]. Ekonomika. Menedzhment. Pidpriemnytstvo: zb. nauk. prats Skhidnoukr. derzh. un-tu. No. 1. P. 27–35 [in Russian].
5. Bay, O., Thomson, G. (2013). Zarubizhni praktyky rozrobky stratehii rozvytku maloho pidpriemnytstva na rehionalnomu rivni [Foreign practices of development of small business development strategies at the regional level]. Kyiv: K.I.S. 48 p. [in Ukrainian].

**Гуй Хуачжи**  
аспирантка кафедры ОЭТ и ЭП  
Научный руководитель  
Несененко Павел  
Одесский национальный экономический университет  
г. Одесса, Украина

## **ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ КИТАЙСКОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ МЫСЛИ**

**Ключевые слова:** китай, конфуцианство, даосизм, моизм, политика реформ и открытости.

**Резюме:** Корни китайской экономической мысли уходят в её древнюю философию. Ключевые направления экономической мысли нашли своё отражение в ключевых философских направлениях: даосизме, легизме, моизме и, в первую очередь, в конфуцианстве. На протяжении нескольких тысячелетий страна достигла значительных результатов в науке, искусстве и культуре, а также сформировала свою собственную многогранную систему традиций, взглядов и ценностей. При этом достижения философской и экономической мысли КНР являются не только научным наследием страны, но и активно способствуют созданию и развитию мировой экономики и по сегодняшний день не утратили своей актуальности. Использование великих отечественных научных достижений прошлого активно помогает Китаю преодолевать существующие сложные социальные и экономические проблемы и уверенно смотреть в будущее.

**Keywords:** China, Confucianism, Taoism, Moism, the policy of reform and openness.

**Abstract:** The roots of Chinese economic thought go back to its ancient philosophy. The key directions of economic thought are reflected in the key philosophical directions: Taoism, Legism, Moism and, above all, Confucianism. Over the millennia, the country has achieved significant results in science, art and culture, and has formed its own multifaceted system of traditions, views and values. At the same time, the achievements of China's philosophical and economic thought are not only the country's scientific heritage, but also actively contribute to the creation and development of the world economy and have not lost their relevance to this day. The use of the great domestic scientific achievements of the past actively helps China to overcome the existing difficult social and economic problems and look to the future with confidence.

Более 40 лет тому назад Китайская Народная Республика уверенно начала претворять в жизнь Политику реформ и открытости. Благодаря стремительному росту экономики когда-то слаборазвитая страна за довольно короткий срок превратилась в мощную сверхдержаву с ростом доли в мировом ВВП по ПКС с 2,3% в 1980 году до

18,34% в 2020 году. Если в начале реформ в 1978 году, согласно данным статистики КНР, по показателю ВВП страна находилась на 10 месте в мире, то уже в 2008 году поднялась на 3-е место, обогнал Германию, а в 2010 по общему объему ВВП превзошла и Японию, официально став второй экономикой в мире после США, а темпы роста китайской экономики в последние годы были одними из самых высоких в мире и превышали 6% в год. Так, например, в 2017 году рост ВВП страны составил 6,8%, в 2018 – 6,6%, в 2019 – 6% и даже в 2020 – 2,3%, следует из данных ГСУ КНР. Причем Китай стал единственной крупной экономикой в мире, избежавшей спада из-за пандемии COVID-19.

Особого внимания заслуживает прогноз компании Bloomberg, относительно того, что китайская экономика может обогнать США на пять лет быстрее из-за пандемии. К такому выводу пришли в конце 2020 года эксперты британского Центра экономических и деловых исследований (Centre for Economics & Business Research, CEBR). По их подсчетам Китай станет крупнейшей (по объему ВВП) экономикой мира уже в 2028 году. Год назад, ещё до наступления пандемии, CEBR считал, что Китай опередит США пять лет позже, то есть в 2033 году. В этой связи возникает закономерный вопрос: в чем же дело? Каким образом КНР за столь достаточно короткое в историческом измерении время смогла добиться таких впечатляющих результатов? Ответ на этот, казалось бы, сложный вопрос следует искать в особенностях формирования экономической мысли Китая, история которой находится ещё в глубокой древности [7, с. 71].

Китай является одной из самых древних цивилизаций в мире. Возраст китайской цивилизации, предположительно, может составлять около пяти тысяч лет, однако, имеющиеся письменные источники охватывают период не менее 3500 лет. За такой длительный период времени в государстве развилась богатая и насыщенная культура и традиции, своя собственная философская и религиозная система взглядов и ценностей. Колоссальный интерес для современности представляют достижения страны в науке, искусстве, технике, медицине и культуре.

Страницы китайской истории полны грандиозных фактов, посвященных открытиям в науке и технике, а некоторые из них по-прежнему считаются величайшими достижениями человечества, навсегда перевернувшими его представление о природе и обществе и способствовавшим открытию новых горизонтов познания. Наряду, практически, со всеми существующими областями знаний, китайские мыслители внесли значительный вклад и в становление и развитие мировой экономической науки. Глубокие корни китайской экономической мысли следует искать в древней философии [2, с. 13].

Следует отметить, что экономическое мнение Древнего Китая можно считать вершиной экономической мысли Древнего Востока потому, что именно она дала наиболее широкую гамму вариаций управления людьми в восточной системе рабовладения. Она нашла свое отражение, в основном, в четырех ключевых направлениях китайской философии: конфуцианстве, даосизме, легизме и моизме. Каждое из них использовало свои приемы для покорения людей [1].

Конфуцианство оказывало огромное влияние на развитие Китая на протяжении более II тысячелетий. Его основателем стал Кун Фу-цзы (Конфуций) (551-479 до н. э.). Свое учение он излагал в форме бесед, записанных его учениками и составивших так называемый сборник «Лунь юй». В качестве основного принципа подчинения людей

государству в лице правителя использовались правила отношений, действовавшие в большой патриархальной китайской семье. Старшинство определялось по мужской линии. Младшие члены семьи должны были беспрекословно подчиняться старшим. В то же время, старшие обязаны были заботиться обо всех членах семьи и относиться с уважением к младшим. [4] Принцип построения семьи был перенесен им и на общество, где император был обязан заботиться уже обо всем народе.

Идеи Конфуция получили дальнейшее развитие в трудах его адептов – Сюнь-цзы (313-238 до н. э.) и Мэн-цзы (372-289 до н. э.). [1; 6] Первый обращал внимание на необходимость разделения труда, поскольку отдельный человек не может всё уметь. Поэтому необходимо распределение обязанностей между людьми, которым обязан был заниматься правитель. Каждый член общества должен получать доход в соответствии со своим рангом. Философ считал обязательным управление высшими слоями общества с помощью ритуала и музыки (возвышение вышестоящих на социальных ступенях), а для простых людей – закона.

Мэн-цзы, в свою очередь, обосновал божественное происхождение отношений господства и подчинения. Каждая группа людей исходя из общественного разделения труда делится на представителей, занимающихся физической или умственной деятельностью. Закономерным для того состояния общества он считал активное государственное управление, фундаментальные основы которого он зафиксировал в так называемых 12 принципах успешного управления. Он разработал, также, принципы рационального землепользования, которое, по его мнению, должно было обеспечивать благосостояние всех членов общества, одним из условий которого является принцип выделения рациональной десятины. Последующая практика наглядно доказала, что нарушение указанного правила приводит в конечном итоге к подрыву общественных воспроизводственных процессов и жёстко ставит вопрос о его дальнейшем существовании [6].

Вторым по значимости направлением философии Древнего Китая стал даосизм, основателем которого был Лао-цзы (VI-V вв. до н. э.). Главной книгой даосизма является Дао де Цзин. Целью учения являлось познание мистического дао, проявлением которого в каждом конкретном случае являлось так называемое «де». По мнению сторонников даосизма, человек мог достичь совершенства и даже бессмертия при условии, если добиться отчуждения от мира и соединится с природой. Лао-цзы считал, что человеку нет смысла что-либо активно изменять или стараться повлиять на жизненные обстоятельства, поскольку рано или поздно всё изменится с течением времени само собой, а потому нужно оставаться бездейственным наблюдателем. Исходя из этого, даосизм недолго оставался пассивной философией. Стремление к достижению совершенства в человеке и бессмертия превратило его со временем, как и конфуцианство, в одну из главных религий Китая [5].

В VI-III ст. до н. э. у конфуцианства появляется серьезный оппонент в лице философии легизма. Появление легизма связано с именами великих политических деятелей – Цзы Чаня и Ли Куя, где последнего с полным правом можно считать родоначальником этого направления. Его сторонники, в отличие от конфуцианцев, предлагали управлять людьми не посредством ритуалов, а исключительно законов,

написанных под соответствующего императора, при нарушении которых людей ждало справедливое наказание [3].

Известной философской школой древнего Китая являлся моизм основателем которого считают Мо Ди (Мо-цзы) (479-400 до н. э.). Основным источником направления является книга "Мо-цзы". Суть учения заключалась в том, что миром должно править добро, а это сближало его с конфуцианством. Оно доминировало при патриархальном строе, где имело место равенство между людьми. Добром считалось то, что полезно для народа и то, что является для него истиной. Если народ говорит «да», считали приверженцы моизма, то это и есть истина [8].

Кроме философских и философско-религиозных течений, о которых было сказано выше, особое место принадлежит трактату Гуань-цзы, посвященному государственному регулированию экономики страны. В трактате содержались важные наработки об использовании товарно-денежных отношений для стабилизации натурального хозяйства. Обращает на себя внимание определение понятия рынка: «Рынок – это то, где узнают порядок и беспорядки в хозяйстве».

Император должен сосредоточивать в своих руках возможности для регулирования экономических процессов через регламентацию труда «служилого народа», разработку нормативов для организации натурального хозяйства. В трактате отмечалось, что «искусный правитель пускает в обращение то, в чём народ испытывает недостаток, и держит за собой то, что у народа в изобилии». Авторы трактата не только открыли противоположное движение цены и денег, но даже предложили использовать для стабилизации хозяйства нормированную эмиссию денег [9]. В свою очередь, следует отметить, что экономическая мысль средневекового Китая продолжила развивать те же проблемы, что и в древности, в основном связанные с проблематикой конфуцианства. Его развитию способствовали труды Фань Чжуньяна (982-1052), Ли Гоу (1009-1059), Ван Аньши (1021-1086), Шэнь Куо (1031-1095), Су Ши (1036-1101) и других авторов.

Прекрасным примером такого исследования является трактат государственного деятеля и конфуцианского философа того периода Ли Гоу (1009–1059), рассматриваемый в «Плане обогащения государства, усиления армии и успокоения народа». Он трактовал финансы страны как главный элемент её обогащения. Таким образом, он утверждал, что наиболее важным в финансовой системе является обеспечение финансового положения между доходами и расходами, которое не угнетает как верхние, так и нижние слои населения, т. е. поддержание социального мира. Для этого, по его мнению, необходимо было чётко установить размер государственных расходов, их распределение и потребление в соответствии с социальным положением. Важным способом стабилизации общества была борьба с чрезмерной роскошью и расточительностью, предлагалось запретить крестьянам заниматься торговлей и ремеслами, а купцам и ремесленникам запрещалось концентрироваться на потреблении предметов роскоши.

В то время для Китая была очень важна борьба со спекуляциями, связанными с продуктами питания. Для этого учёный предложил государству закупать зерно «не очень дешево» (для нормального воспроизводства производителя), а весной продавать его «не очень дорого» (для нормального воспроизводства потребностей потребителей). Кроме того, по его мнению, государство должно было производить продовольствие в



достаточном количестве, а его обогащение должно происходить не за счет чрезмерных налогов, а за счет постоянного накопления излишков зерна. По сути, в то время это было не более чем реализация государственных мер по обеспечению продовольственной безопасности [6].

Другой выдающийся философ, политик и писатель-конфуцианец своего времени, Шен Куо (1031-1095), в 1077 году написал эссе по теории спроса и предложения, анализируя прогнозирование цен, денежно-кредитную политику, управление ценами, рыночное вмешательство и другие экономические проблемы. При этом следует отметить, что такая глубина исследования такой сложной проблемы вызывает удивление и в наше время.

Идеи экономического регулирования по-прежнему развивались Ван Аньши (1021-1086) – выдающимся реформатором и государственным деятелем, конфуцианским философом и писателем, который наметил проект социально-экономических преобразований современного Китая под названием «Новый закон» и реализовал его в 1069-1076 годах. Эти реформы были в первую очередь направлены на усиление контроля государства над экономикой и общественной жизнью. При её осуществлении натуральные и трудовые обязанности были заменены денежным налогом, и были созданы государственные торговые ведомства. В то же время было введено централизованное регулирование цен и государственных займов под залог будущего урожая, а сельское население было подчинено иерархии численно упорядоченных единиц.

Чтобы система работала более эффективно, для крестьян использовались стимулы, заменяющие естественный налог деньгами. Эти мероприятия прошли под знаменем блага народа. В то же время влияние бюрократической знати и крупных землевладельцев на крестьян было ограничено, и осуществлялась их защита от гнёта ещё и ростовщиков путем предоставления им кредита под залог их собственности и 20% годовых.

Неразвитость рынка в то время привела к централизации экономической деятельности за счет монополизации государством ключевых секторов экономики, таких как ремесла, которые были одной из частных форм управления. Понятно, что эта реформа в обществе не была воспринята современниками однозначно, но и вызвала бурные дискуссии и сопротивление. Как конфуцианец, он выступал за использование так называемой системы «колодцев», которая когда-то была предложена последователем Конфуция Мэн Цзы. В его основе лежала сельская община из восьми ферм, а в центре находилась девятая, отделенная от восьми равных участков земли, которая представляла собой «общественное поле». Урожай должен был использоваться бюрократией и государством.

Помимо конфуцианства, программа Ван Аньши содержала утилитарные принципы легизма, основанного на верховенстве закона, с суровыми наказаниями за мелкие проступки, поощрением храбрости и, что наиболее важно, отказом признать абсолютный приоритет «древности» над современностью.

Теоретическая система Ван Аньши была основана на принципах усиления практической направленности в системе обучения и государственных экзаменов. Он справедливо считал, что индивидуальная природа человека нейтральна по отношению к

понятиям «хорошее» и «плохое» и применима только к его действиям, которые он называл «чувствами».

Отсюда возможность изменения характера и привычек человека, которые были обусловлены чувствами через активную педагогическую, политическую, правовую и экономическую ориентацию. Реформы Ван Аньши были приостановлены с его отставкой, но социально-экономические идеи реформатора в модернизированной версии все еще присутствуют в идеях многих политических течений в Китае [1;6].

**Выводы.** Таким образом, подводя итоги выше изложенного, необходимо заметить, что экономическая мысль Китая, которая начала формироваться в древние времена и получившая своё поступательное развитие во времена средневековья, вплоть до наших дней основана на фундаментальных постулатах основных течений философии страны, прежде всего конфуцианства, которое во многом укоренилось в системе духовно-нравственных ценностей китайского народа. При этом достижения философской и экономической мысли страны являются не только исключительным научным наследием Китая, но и активно способствуют созданию и развитию мировой экономики и по сегодняшний день не устарели. Именно это, во многом, помогает Китаю преодолевать существующие социальные и экономические проблемы и уверенно смотреть в будущее.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Всемирная история экономической мысли. В 6 т. Т. I / МГУ им. М. В. Ломоносова; Гл. редкол.: В. Н. Черковец (гл. ред.) и др. – М.: Мысль, 1987. – 606 с.
2. Гуй Х., Поліщук В. О. Деякі аспекти формування економічної думки Китаю // Науковий студентський вісник Одеського національного економічного університету. Факультет економіки та управління виробництвом. – 2018. - № 29, том II. – С. 13-15.
3. Книга правителя области Шан (Шан цзюнь шу); Пер. с кит., вступ. ст., коммент. и послесл. Л. С. Переломова. – 2-е изд., доп. – М.: Ладомир, 1993. – 392 с.
4. Конфуций. Уроки мудрости: Сочинения / Конфуций. – М.: Эксмо; Харьков: Фолио, 2002. – 958 с.
5. Лао-цзы. Дао-Дэ-Цзин / Лао-цзы; Под ред. В. В. Антонова. – Одесса: «New Atlanteans», 2008. – 60 с.
6. Несененко П. П. Історія економічних учень: навчальний посібник / П. П. Несененко, О. А. Артеменко. – Одеса: ОНЕУ: ФОП Гуляєва В. М., 2017. – 448 с.
7. Несененко П. П., Гуй Х. Процеси соціалізації: сутність та особливості застосування у сучасному Китаї // Актуальні проблеми розвитку економічної теорії в умовах глобалізації: Матеріали XVII Всеукраїнської науково-практичної конференції «Покританівські читання» – Одеса: ОНЕУ, 2021. – С. 71-74
8. Титаренко М. Л. Древнекитайский философ Мо Ди, его школа и учение / М. Л. Титаренко. – М.: Глав. ред. восточной лит-ры изд-ва «Наука», 1985. – 245 с.
9. Штейн В. М. Гуань-цзы: исследования и перевод / В. М. Штейн. – М.: Изд-во вост. лит., 1959. – 380 с.

**Мирончук Анна**  
Науковий керівник:  
к.е.н., доцент Клімова І.О.  
ЖДУ ім. Івана Франка

## УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

**Ключові слова:** поняття маркетингу та управління маркетинговою діяльністю; маркетингові дослідження; види маркетингових досліджень; контроль маркетингу; синдикатні дослідження; підходи до управління маркетинговою діяльністю; маркетингова стратегія; елементи маркетингової безпеки підприємства.

**Анотація.** Управління маркетинговою діяльністю підприємства дає можливість вирішити такі завдання як: проведення маркетингових досліджень, пошук цільових ринків, організація зворотного зв'язку із споживачем, розробка інших елементів комплексу маркетингу. Ефективно здійснюючи маркетинг, фірма може досягти конкурентних переваг на ринку.

Мета статті є огляд й упорядкування сформованих за визначеними критеріями у доктрині маркетинга напрямів та підходів до означення поняття управління маркетинговою діяльністю, висвітлення різноманітного та спільного характеру для вироблення цілісного уявлення про способи розуміння зазначеного поняття та класифікацію.

Встановлено, що у сучасний період з двох фірм із однаковими стратегіями на ринку переможе та, що швидше або якісніше реалізує цю стратегію. Для реалізації маркетингових планів та стратегій потрібна злагоджена робота всіх рівнів маркетингової системи. Процес управління маркетинговою діяльністю означає: ефективний контроль і на основі цього контролю здійснення аналізу і оцінка всього ходу маркетингових процесів на підприємстві; правильна постановка цілей маркетингу; ефективне планування заходів маркетингу для досягнення певних; проведення своєчасного оперативного втручання в хід маркетингової діяльності, стимулювання ефективної роботи всього персоналу. Кожен науковець і практик пропонує своє визначення маркетингових досліджень, хоча суть переважно зводиться до одного і того ж самого. Всі маркетингові дослідження здійснюються у двох аспектах: оцінка тих чи інших маркетингових параметрів для даного моменту часу; одержання їх прогнозних значень.

**Keywords:** the concept of marketing and marketing management; Marketing researches; types of marketing research; marketing control; syndicate research; approaches to marketing management; marketing strategy; elements of marketing security of the enterprise.

**Abstract:** Management of marketing activities of the enterprise provides an opportunity to solve such tasks as: marketing research, search for target markets, organization of customer feedback, development of other elements of the marketing complex. By effectively marketing, a firm can achieve competitive advantage in the marketplace. The purpose of the article is to review and organize the directions and approaches to the definition of marketing management,

formed by certain criteria in the doctrine of marketing, highlight the heterogeneous and common nature to develop a holistic view of ways to understand this concept and classification. It is established that in the modern period, of the two firms with the same strategies in the market, the one that implements this strategy faster or better will win. Coordinated work of all levels of the marketing system is required for the implementation of marketing plans and strategies. The process of managing marketing activities means: effective control and on the basis of this control of the analysis and evaluation of the entire course of marketing processes in the enterprise; correct setting of marketing goals; effective planning of marketing activities to achieve certain; conducting timely operational intervention in the course of marketing activities, stimulating the effective work of all staff. Every scientist and practitioner offers his own definition of marketing research, although the essence is mostly the same. All marketing research is carried out in two aspects: assessment of certain marketing parameters for a given time; obtaining their forecast values.

В сучасному ринковому функціонуванні підприємств важливу роль відіграє управління маркетинговою діяльністю. В широкому розумінні маркетинг – це певна діяльність спрямована на те, щоб досягнути деякі цілі підприємства формуванням попиту на товар і максимального задоволення споживачів. Ціллю маркетингу є: привертати увагу нових і вже існуючих споживачів до продукції, завдяки обіцянці вищої споживацької цінності. Основну задачу формулюють так: розуміння потреб ринку; вибір того ринку, який підприємство може обслуговувати краще за інших. Це дозволяє виробляти товар вищої якості, при цьому збільшуючи обсяги продажів, а тому й збільшення доходу.

Ще до того як продукт з'явиться у виробництві, розпочинається маркетингова діяльність. Зазвичай, маркетинг починається з того що компетентні люди визначають потреби інших людей, проводять розрахунки інтенсивності потреб і приймають рішення про те, чи можливо для підприємства виготовлення того чи іншого продукту(послуги). Якщо маркетолог правильно зібрав і систематизував отримані данні, то продукт стане дійсно успішним і користуватиметься попитом.

Питання управління маркетинговою діяльністю підприємства розглянуто та досліджено у працях багатьох науковців, зокрема, вчених: О. І. Храбати, Л. В. Яворська, Балабанова Л. В., Бутенко Н. В., Гаркавенко С. С. та ін. Незважаючи на вагомості дослідження даної теми до сьогодні є деякі питання, про які дискутують вчені економісти, маркетологи щоб вирішити питання управління маркетинговою діяльністю підприємства.

Управління маркетинговою діяльністю підприємства дає можливість вирішити такі завдання як: проведення маркетингових досліджень, пошук цільових ринків, організація зворотного зв'язку із споживачем, розробка інших елементів комплексу маркетингу. Ефективно здійснюючи маркетинг, фірма може досягти конкурентних переваг на ринку. З двох фірм з однаковими стратегіями на ринку переможе та, що швидше або якісніше реалізує цю стратегію. Для реалізації маркетингових планів та стратегій потрібна злагоджена робота всіх рівнів маркетингової системи.

Процес управління маркетинговою діяльністю означає: ефективний контроль і на основі цього контролю здійснення аналізу і оцінка всього ходу маркетингових процесів

на підприємстві; правильна постановка цілей маркетингу; ефективне планування заходів маркетингу для досягнення певних; проведення своєчасного оперативного втручання в хід маркетингової діяльності, стимулювання ефективної роботи всього персоналу. Маркетингові дослідження є невід'ємною складовою при розробці успішної стратегії. Вони – необхідний механізм при управлінні будь-якою компанією. Кожен науковець і практик пропонує своє визначення маркетингових досліджень, хоча суть переважно зводиться до одного і того ж самого. Всі маркетингові дослідження здійснюються у двох аспектах: оцінка тих чи інших маркетингових параметрів для даного моменту часу; одержання їх прогностичних значень.

Залежно від того, для кого проводиться дослідження, виділяють: - спеціальні дослідження (ad hoc): глибинне інтерв'ю; фокус-група; проекційні методи; - синдикатні (універсальні) дослідження: омнібус; панель; моніторинг. Спеціальні дослідження (ad hoc) – це дослідження, які виконуються для одного замовника, а отримані при цьому дані є інтелектуальною власністю замовника. Синдикатні дослідження – це дослідження, які проводяться маркетинговими фірмами за власні кошти і продаються передплатникам або разовим покупцям. Відповідно до цілей маркетингові дослідження можуть бути: розвідувальними – спрямовані на збір попередньої інформації; описовими – полягають в простому описі тих чи інших аспектів реальної маркетингової ситуації; казуальні – спрямовані на обґрунтування гіпотез, які визначають зміст виявлених причинно-наслідкових зв'язків. За призначенням маркетингові дослідження: пошукові; описові; пояснювальні; передбачувальні. За предметом дослідження можна поділити на дослідження: споживачів і клієнтів; посередників; постачальників; конкурентів; вивчення фірмової структури ринку; товарів і/або послуг; ціни; товароруку і продаж; системи стимулювання збуту і реклами; банківської діяльності; внутрішнього середовища підприємства.

У кожній фірмі обов'язково повинен бути відділ маркетингу, спроможний реалізувати маркетингові стратегії та плани фірми. Коли фірма невелика, то всю роботу з маркетингу – дослідження, рекламу, продаж, обслуговування покупців може виконувати одна людина. З розвитком фірми з'являється потреба в організації відділу маркетингу, що займатиметься плануванням і здійсненням маркетингової діяльності. У великих фірмах у таких відділах працює багато спеціалістів. Функціональна організація служби маркетингу: відділ маркетингових досліджень, відділ збуту, відділ реклами та стимулювання збуту, відділ цінової політики, відділ планування товарного асортименту. Контроль маркетингу передбачає оцінку результатів реалізації маркетингових стратегій і планів та здійснення коригувальних дій для досягнення цілей. Спочатку керівництво формулює конкретні маркетингові завдання, потім кількісно оцінює результати виконання плану й аналізує відхилення отриманих результатів від запланованих. Маркетингові стратегії та програми з часом застарівають, тому кожній фірмі періодично потрібно переглядати свій підхід до ринку. Основним інструментом такого контролю є маркетинговий аудит. Маркетинговий аудит здійснюють для виявлення маркетингових можливостей і проблем з подальшою розробкою рекомендацій для короткострокових та довгострокових програм дій, реалізація яких дозволить поліпшити загальну якість маркетингу. За допомогою такої діяльності фірма вивчає маркетингове середовище й адаптується до нього.

Наразі існує декілька сформованих підходів до управління маркетинговою діяльністю: системний - передбачає створення абстрактно-концептуальної моделі управління маркетинговою діяльністю на підприємстві, що є певною структурно-логічною конструкцією, мета якої полягає у тому, щоб слугувати інструментом для розуміння, опису та оптимізації управління маркетинговою діяльністю, зв'язків і співвідношення її елементів; процесний - управління маркетингом орієнтовано на оптимізацію внутрішніх інформаційних потоків, що пов'язані зі збором, обробкою, зберіганням та використанням маркетингової інформації, що здійснюється за допомогою інформаційних технологій; комплексний - діяльність з виявлення цільових ринків, вивчення потреб споживачів на цих ринках, розроблення товарів, встановлення ціни на них, вибору способів просування і розподілу продукції; організаційний - система управління маркетинговою діяльністю підприємств, яка заснована на принципах соціально-етичного маркетингу і спрямована на своєчасну адаптацію до умов мінливого маркетингового середовища.

Модель управління маркетинговою діяльністю підприємства – це сукупність визначених об'єктів, суб'єктів, методів і інструментів управління, що у процесі взаємодії між собою спрямовані на ефективне управління маркетинговою діяльністю підприємства (рис.1).

Формування маркетингової стратегії - один з найсуттєвіших та найскладніших етапів процесу управління маркетингом. Маркетингова стратегія – основа дій підприємства в конкретних ринкових умовах, що визначає способи застосування маркетингу для розширення цільових ринків та досягнення ефективних результатів. Основне призначення маркетингової стратегії полягає в тому, щоб узгодити маркетингову мету і завдання підприємства з її можливостями, вимогами споживачів, використати слабкі позиції конкурентів та свої конкурентні переваги. В прешу чергу процес управління маркетингом – це здійснення аналізу, планування, проведення заходів, спрямованих на підтримку і зміцнення вигідних обмінв з покупцями, заради досягнення певних цілей.

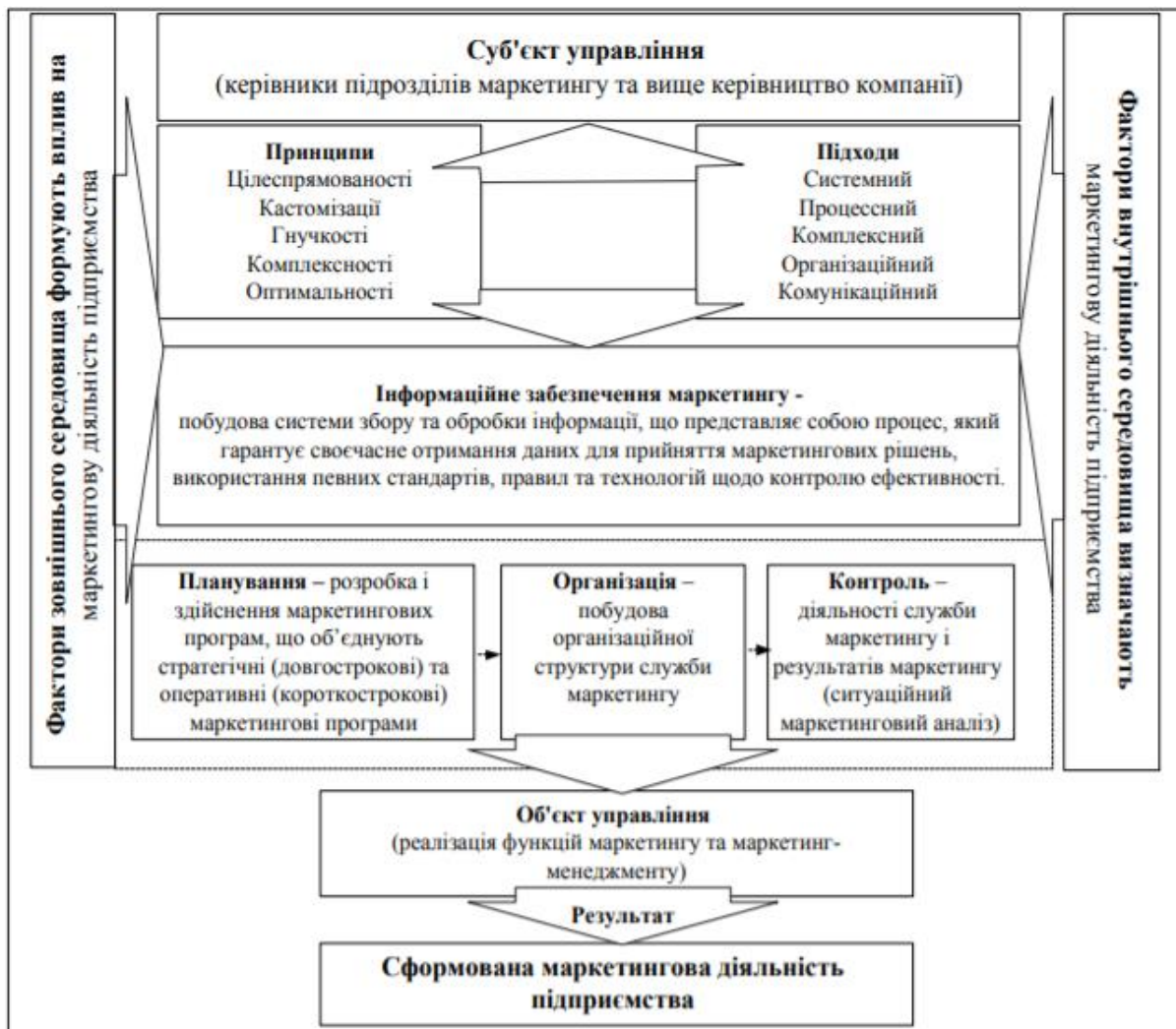


Рис. 1. «Модель управління маркетинговою діяльністю підприємства».

Завдяки принципам маркетингу формується загальна спрямованість маркетингової діяльності (рис.2). Результати досліджень вчених-економістів, які розглядали принципи управління маркетинговою діяльністю, дали змогу виявити різні підходи до класифікації принципів. Сучасні умови функціонування підприємства диктують умови забезпечення маркетингової безпеки на підприємстві (рис.3).

Саме використання принципів маркетингу допомагає кращому використанню наявних ресурсів, адже забезпечує наявність інформації про доцільні види продукції і таку структуру факторів виробництва яка є найбільш ефективною. Застосування маркетингових інструментів забезпечує умови, які сприяють просуванню підприємства та його продукції на певний ринок.

Формування маркетингової стратегії здійснюється на основі комплексу маркетингу – товарна політика, цінова політика, політика товарообігу і політика комунікацій. Маркетингова стратегія також передбачає необхідність визначення: на якій стадії життєвого циклу перебуває галузь, підприємство, продукт; структури галузі; ступінь конкурентоспроможності тощо.

Принцип	Загальна характеристика
Цілеспрямованості	Відповідність місії, цілям, стратегії та політиці підприємства, спрямованість на розв'язування проблем, пошук і задоволення потреб споживачів.
Гнучкості	Гнучкість у досягненні поставленої мети шляхом адаптації до вимог ринку з одночасним спрямованим впливом на нього.
Комплексності	Комплексний підхід до розробки комплексу маркетингу та планів маркетингу, який передбачає пропонування ринку не просто товарів та послуг, але й засобів розв'язування проблем споживачів.
Оптимальності	Оптимальне використання в управлінні централізованих і децентралізованих засад, тобто постійний пошук і реалізація резервів, підвищення ефективності виробничо-збутової діяльності через залучення до творчої роботи всіх працівників.
Науковий	Науковий підхід до розв'язування маркетингових проблем, тобто систематичний аналіз використання програмно-цільового методу управління та реалізації завдань управління маркетинговою діяльністю, планування, організації та її контролю.
Ринковий	Орієнтація на досягнення ринкових результатів збільшення частки ринку, освоєння нових ринків, ослаблення ринкової частки конкурентів тощо. Пошук ринків, незадоволених потреб споживачів, творчих підходів до вирішення маркетингових завдань.
Функціональний	Орієнтованість на конкретну концепцію управління підприємством, чітке визначення завдань, функцій кожного підрозділу та виконавців, вертикальних та горизонтальних зв'язків.
Управлінський	Створення гнучкої організаційної структури, націленість на досягнення нових, більш складних стратегічних цілей. Зважена спеціалізація, забезпечення єдності керівництва маркетинговою діяльністю, підконтрольність виконавців. Висока кваліфікація кадрів, а також їх постійна спеціальна підготовка. Узгодження характеристик об'єктів управління маркетингу (організаційної структури маркетингу) й управляючими системами підприємства.
Кастомізації	Орієнтація на споживача, його потреби і вимоги, які передбачають пропонування ринку не товарів та послуг, а засобів розв'язування проблем споживачів.
Забезпечувальний	Достатність інформаційного забезпечення управління маркетингом. Передбачає налагодження інформаційних зв'язків між підрозділами одного підприємства і підрозділами іншого підприємства для ефективного виконання маркетингових функцій. Комплексність маркетингових заходів для досягнення ефекту синергії. Достатня фінансова забезпеченість як з погляду забезпечення виконання маркетингових дій, так і з погляду мотивації праці працівників маркетингових служб.
Контролюючий	Орієнтація маркетингової діяльності на здійснення різних видів контролю (поточний, стратегічний, фінансової діяльності).

Рис.2 «Принципи результативного управління маркетинговою діяльністю».

Управління маркетинговою діяльністю підприємства значно залежить від форми власності (державна, приватна, акціонерна і т.д.) і специфіки організації управління конкретного підприємства. Якщо ж розглядати акціонерні, приватні, та орендні то вони швидше реагують на запити ринку, мають великі можливості самостійницького ухвалення рішень: об'єм випуску продукції, ціни, канали збуту, номенклатура товару тощо.

Успіх діяльності підприємства також залежить від гнучкості системи управління. Адже управління, котре не встигає за динамічними тенденціями ззовні та всередині підприємства, веде до зниження ефективності виробництва, зниження конкурентоспроможності і т.д. Підприємство просто стане не здатне буде рухатися в сторону розвитку. Управління потребує нових технологій, кваліфікованого керівництва та робітників - «здатність керівників до трансформації», так сучасні науковці називають відповідність керівництва вимогам підприємства.

На сучасному етапі господарювання підприємств саме маркетингове управління і планування набуває нової значущості. Завдяки йому керівники мають ряд переваг: приводить до чіткого координування зусиль фірми; примушує підприємство сформулювати чіткі завдання та цілі; стимулює керівників до постійного перспективного і прогностичного мислення; робить фірму підготовленішою до динамічних змін; приводит



до встановлення показників діяльності для того, щоб потім контролювати їх; наочно демонструє взаємозв'язок обов'язків всіх посадовців.

Але в Україні спостерігається така тенденція що в регіонах функціонує чимала кількість підприємств, які не мають функціонуючого відділу маркетингу або навіть принаймі одного маркетолога в штаті. Часто підприємець виступає в ролі директора, маркетолога, бухгалтера тощо.



Рис.3. «Елементи маркетингової безпеки підприємства».

Стратегічне маркетингове управління – процес прийняття рішень суб'єктами управління відносно всіх сторін розвитку і діяльності об'єкта управління за допомогою принципів, планів, правил, систем методів з ціллю реалізації певних стратегічно важливих підприємству інтересів. Маркетингові стратегії та програми є безцінними для будь якого підприємства в сучасних умовах. Маркетинговий аудит основним і ефективним інструментом в управлінні. Такий аудит здійснюють для виявлення всіх маркетингових можливостей підприємства та подальшої розробки короткострокових та

довгострокових рекомендацій, програм дій, які дозволять поліпшити загальну якість маркетингу. За допомогою ефективного управління маркетинговою діяльністю підприємство може вирішити свої проблеми, підвищити конкурентоспроможність, відкрити нові сегменти ринку і завдяки цьому збільшити свій прибуток.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Стратегічний маркетинг: підручник. Київ, 2012. 612 с
2. Балацький Є. О., Бондаренко А. Ф. Маркетинг: навч. посібник. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. 397 с.
3. Бриндзя З. Ф. Методика написання маркетингового плану для підприємств [Текст] / З. Ф. Бриндзя, Ю. Т. Меленчук // Менеджмент і маркетинг. – 2012. - №3 (27).
4. Іванова Н. Ю. Економічна теорія управління фірмою: Навч. посібник / Н. Ю. Іванова. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 266 с.
5. Котлер Ф. Основи маркетинга / Ф. Котлер; пер. с англ., общ. ред. и вступ, ст. Є. М. Пеньковой. – М.: Прогресс, 1990. – 736 с.
6. Липчук В. В. Маркетинг: Основи теорії та практики: навчальний посібник / В. В. Липчук, Р. П. Дудяк, С. Я. Бугіль. – 3-тє вид., випр.. і доп. – Львів: «Магнолія 2006», 2010. – 288 с.
7. Ляхта О. В. Вплив життєвого циклу товару на вибір маркетингової стратегії / О. В. Ляхта // Економічний вісник Донбасу: Науковий журнал. – №2 (20). – 2010. – С. 152–154.
8. Меленчук Ю. Т. Маркетинговий план – реалізатор планування маркетингу / Ю. Т. Меленчук // Економіка, Фінанси, Право. – 2012. – 12/2
9. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг: навч. посібник. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с
10. Храбатин О.І., Яворська Л.В. Маркетинг: Навчальний посібник. / За наук. ред. О. А. Тимчик. – Київ: Видавництво, 2014. 284 с.

**Zaichuk Anastasiia**  
speciality: hotel and restaurant business  
research tutor: Pavlova Svitlana  
PhD in Economics, Associate Professor  
Zhytomyr Ivan Franko State University  
Zhytomyr, Ukraine

## **THE ORGANIZATIONAL FORMS OF HOTEL COMPLEX MANAGEMENT**

**Key words:** management, hotel management, hospitality, investments.

**Abstract:** The paper covers the current state and prospects of hotel business development in Ukraine; the essence of the hotel management concept in comparison with other types of doing business, advantages; formation and dissemination of hotel enterprises' management in the Ukrainian market.

The current state and prospects Ukrainian hotel industry development should be considered as one of the promising activities, even despite the difficult economic conditions due to the pandemic. The development of tourism, international economic relations and mobility of labor resources allows us to assert the further development of accommodation networks in the world and in Ukraine.

It is well known that investors are always interested in finding effective objects for investment. Thus, the hotel business is becoming a very attractive industry for investment in the development of the tourism industry. In this investment sector, several investment areas are considered: investing in the construction of new and acquisition of already built hotels, hotel reconstruction; investing in the purchase of individual hotel rooms and apartments; investing in hotel management, modern technology, staff training; purchase of a well-known brand (franchise).

Solving the problem of attracting investment, it is necessary to conduct a full analysis of the investment funds and profits using. Return on investment is possible only when the funds received are used professionally. To do this, it is necessary to understand how and what investment funds need to be attracted, for what purpose these funds are attracted, what goals and objectives are pursued and what criteria for using in assessing the investment feasibility and getting a return on investment. We will consider options for solving these issues for the hotel business. It should be noted that the activities of both domestic and foreign companies in the hotel business in Ukraine are mainly divided into three forms: management; franchising; direct investment.

I would like to focus on such a method of organizing the hotel business as the hotel complexes management institutions.

Foreign hotel operators do not seek to invest in Ukrainian business. It is much more profitable for them to manage someone else's property and "rent" their brand. At the same time, most foreigners prefer to manage the finished object, earning additional income during consultations at the pre-project, design, construction stages.

Management contracts help to expand hotel chains without attracting large investments. Foreign operators are usually not part of the business, but provide competent hotel management, which is very important, especially for exclusive, expensive hotels. In management, the operator's risk is insignificant, as its activities are not related to investment activity at all or its volume is minimal. All losses from the main activity, as well as construction costs, are born by the hotel owner.

The essence of the hotel management phenomenon. The structure of hotel companies and the hospitality industry is different from most sectors of the economy, and some managers in this area do not fully understand how it all works. Hotel management is not an easy task, and in order to do it well, you need to have a variety of skills and resources. To maximize the productivity, profitability and benefits of the owner, many hotels use specialized organizations to manage various operational aspects. Typically, hotels belong to one of four ownership and management forms:

- 1) Privately owned and operated: For the owner, this model requires the most hands-on hotel operational work. At privately owned and operated hotels, the owner takes the lead on all aspects of the business: hiring staff, maintaining the physical asset, running a hotel marketing strategy. The owner could be an individual or an ownership group.
- 2) Leased: Unlike privately owned and operated hotels, the owners of leased hotels lease the physical asset to a different company who handles all aspects of the operation. The owner simply collects rent for the building and has no involvement in the hotel side.
- 3) Franchised: Owners who want a more hands-on approach and don't want to turn their physical asset over to someone else to operate might opt for the franchise model. Franchisors sign agreements with hotel brands for access to benefits (or limitations, depending on how you look at them) like brand standards, marketing power, reservation systems, and design guidelines. Franchisors often run the day-to-day operations themselves, like hiring employees and handling payroll, and they pay a franchise fee to the brand. Popular hotel brand franchises include Hampton, Holiday Inn Express, and Red Roof Inn.
- 4) Managed: At a managed hotel, the hotel owner signs a contract with a management company to take operational responsibilities off their plate. Unlike the franchise model, the management company handles everything related to day-to-day operations – even staffing, payroll, and marketing. Some managed hotels are branded, and the management company is then responsible for upholding brand standards. The owner typically signs the contract with the brand, though owners often include their management company in rebranding discussions. These management companies focus on growing RevPAR, NOI and EBITDA as they are paid a % of revenue and often receive bonuses based on hotel profitability. “Corporate” hoteliers tend to focus on more analytical tasks like SWOT Analysis and setting SMART Goals while “on property” workers focus on tactics, day-to-day management and service delivery.

Many hotels around the world have separate ownership and management in order to maximize the efficiency of both components. Owners can focus on real estate, and management companies can focus on day-to-day operations. In particular, large hotel companies such as Hilton and Marriott do not usually run their own hotels.

Here are the benefits of a hotel management company, how management companies manage hotels on behalf of the owner and their functions. Depending on the specifics of the object, the management company can:

- manage all operational departments, such as reception, housekeeping, sales, food and others;
- manage relationships with suppliers and issue invoices;
- implement pricing policy in the institution and conduct promotions;
- provide day-to-day hotel services and make recommendations on capital expenditures;
- develop budgets and prepare financial statements for owners;
- develop and maintain the hotel's website on the Internet (including work with guest feedback and service recommendations, etc.) and implement marketing strategies;
- coordinate repairs, etc.

If the hotel is branded, then some of these responsibilities are performed by the brand. Brands typically provide marketing support, corporate customer service standards, and furniture and decor recommendations.

A management company is not normally involved in making major decisions regarding physical assets, regardless of brand affiliation. The hotel owner or group of owners (often a real estate investment group) decides when to buy or sell real estate. Although owners pay management companies for their services, using the services of management companies can save money in the long run. Management companies are experts in the hotel business, so they can often carry out day-to-day operations more efficiently than private owners / managers – especially if the owner has little experience in the hotel business.

Owners pay considerable attention to the structure and remuneration order, concluding a contract with the management company. Management companies may receive an incentive fee as part of the hotel complex income, the base fee and or a percentage of gross income. The remuneration structure of the management company may differ at different facilities, depending on the type of hotel, the services provided by the management company and the goals of the owner. When management companies receive a reward that reflects the hotel's efficiency, they are interested in making the hotel work as efficiently as possible. Conclusion. Thus, the hotel industry in Ukraine faces many problems, the main of which is the technological processes uniqueness of guest service and the specialists' involvement in the hotel complexes' management. This creates the conditions for a comprehensive approach to effective accommodation management. And one of the most effective forms of effective activity in accommodation establishments is their management method which is rather widespread in world practice of hotel complexes management and becomes widespread in Ukraine.

## **BIBLIOGRAPHY**

1. Hotel Management: A Complete Industry Overview. (2021). Hoteltechreport. URL: <https://hoteltechreport.com/news/hotel-management>,

2. Roik OR, Sulyatytska Ya. D. (2020, №6) Research of the current state and tendencies of the hotel industry of Lviv region. Lviv, Ukraine: Effective economy. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6\\_2020/58.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2020/58.pdf).

**Лук'янчук Анна**  
спеціальність: менеджмент  
науковий керівник  
Ніколаєнко Сергій  
Житомирський державний університет ім. Івана Франка  
м. Житомир, Україна

## **РОЛЬ ФУНКЦІЇ «МОТИВАЦІЯ» НА ПІДПРИЄМСТВІ**

**Ключові слова:** мотивація; мотивація працівників; функція мотивація; теорії мотивації; підприємство; підлегли.

**Анотація:** Різні вчені розуміють поняття “мотивація” по різному. Впродовж багатьох років сформувалося багато теорій та підходів пов’язаних з мотивацією людей. В даній роботі ми дослідимо теорії мотивації і познайомимося з ознаками, які описують ефективність існуючої системи мотивації персоналу на підприємстві.

**Key words:** motivation; employee motivation; motivation function; motivation theory; enterprise; subordinates.

**Abstract:** Different scientists understand the concept of "motivation" in different ways. Many theories and approaches to motivating people have evolved over the years. In this article, we will explore theories of motivation and get acquainted with the features that describe the effectiveness of the existing system of staff motivation in the company.

Найважливішим завданням при аналізі та удосконаленні продуктивності, а також майбутніх цілей є виявлення та використання резервів для розвитку та удосконалення. Для цього потрібно визначити можливості для підвищення продуктивності праці. Один зі способів зробити це – підвищити мотивацію працівників, що буде позитивно впливати на роботу підприємства в майбутньому.

Термін «мотивація» трактується кожним науковцем, менеджером по різному, проте суть даного терміну залишається незмінною. Наприклад, Васюренко Л. В. у своїй роботі «Мотивація як чинник організації оплати праці в умовах глобалізації» говорить про те, що мотивація – це поєднання внутрішніх та зовнішніх чинників, які забезпечують процес спонукання працівника до праці, роботи, щоб досягти як особистих цілей, так і цілей колективу, а в результаті цілей підприємства [1].

Можна ще багато наводити прикладів про те, що таке «мотивація», але ознайомившись з усіма визначеннями, які ми мали можливість знайти в спеціальній літературі, Інтернеті, хочемо виділити, яке, на нашу думку, сформульовано найбільш влучно. Мочерний С. В. визначив мотивацію так: «Мотивація – це цілеспрямоване і усвідомлене спонукання працівника до праці шляхом стабільного впливу на його потреби, інтереси та цілі» [5].

Отже, мотивація – це один з основних інструментів, що застосовуються керівниками на підприємствах для досягнення цілей організації, а основною метою мотиваційних методів є отримання максимальної вигоди від використання існуючої робочої сили, що покращує загальну ефективність та прибутковість компанії.

Для того, щоб підприємство процвітало і займало перші позиції в сфері своєї діяльності, необхідно постійно підтримувати інтерес працівників до праці. Тобто, успішність компанії прямо залежить від якості виконання завдань працівниками. В таблиці 1 ми визначили ознаки, які описують ефективність існуючої системи мотивації персоналу.

Таблиця 1.

Ознаки ефективності системи мотивації персоналу на підприємстві.

	Ознаки ефективної системи мотивації	Ознаки неефективної системи мотивації
1.	Стабільні результати роботи	Низькі результати роботи або результати, що постійно коливаються
2.	Регулярне виконання поставлених завдань	Періодичне виконання поставлених завдань перед працівником
3.	Низька ротація персоналу	Висока ротація персоналу, де більшу частину займають співробітники, які звільняються за власним бажанням
4.	Готовність співробітників в будь-який час прийти на допомогу своїм колегам і керівництву компанії	Байдуже ставлення до роботи, відсутність допомоги
5.	Енергійні співробітники, готові брати участь в змінах, що проводяться	Опір змінам, постійна наявність скарг, а також погрози звільнення

*Джерело: [6].*

З вище наведеної таблиці можна зробити певні висновки. Перше, що впливає – залежність ефективної мотивації і результатів роботи. Також від мотивації залежить плинність і ротація персоналу. Чим вищий рівень мотивації, тим більше бажання у підлеглих виконувати свої завдання і продовжувати свій кар’єрний шлях в даній організації.

Функція «мотивація» – це одна з основних функцій менеджменту. Вона детально вивчається в університетах майбутніми керівниками. Кожен практикуючий менеджер вже з великим досвідом роботи розуміє практичну необхідність мотивації, а також її роль в роботі підприємства. За допомогою даної функції менеджери організації можуть розв’язувати нижче згадані завдання та вирішити багато інших важливих ситуацій на підприємстві:

- залучення та утримання на підприємстві кращих фахівців;
- визнання активної роботи співробітників, які досягли високих результатів, для того, щоб надалі стимулювати їх творчу діяльність;
- демонстрація відношення керівництва до значних результатів роботи;



- використання різноманітних форм і методів, щоб відзначити найкращі результати роботи серед працівників підприємства;
- покращення морального і психологічного стану співробітників за допомогою відповідної форми визнання;
- забезпечення покращення і підвищення трудової діяльності колективу на підприємстві [2].

Мотивація персоналу на підприємстві включає в себе:

- 1) спонукання робітників до результативної діяльності, яка винагороджується і задовольняє потреби працівника;
- 2) мотивацію стабільної та продуктивної зайнятості;
- 3) мотивацію удосконалення і розвитку знань працівника та інше [2].

Згідно зі словами К. Пауелла [4], автора книги «Лідерські таємниці»: «Ознакою хорошого керівника є готовність підлеглих слідувати за ним просто з цікавості». Талановитий керівник створює атмосферу творчості та драйву, в якій підлеглі забувають неприємний інтер'єр чи інші недоліки і ведуть їх до досягнення чудових результатів. Харизматичний лідер надихає своїх підлеглих своїм прикладом, вірою в успіх, підтримку і веде їх до цілі.

Питання «Як підвищити результативність праці?» з'явилося задовго до нашого часу. За все існування поняття «мотивація» люди не тільки працювали над тим «що це», вони також створювали і досліджували теорії, підходи, функції, фактори та види мотивації.

В своїй роботі «Особливості формування соціально-економічної мотивації праці персоналу підприємства» Волкова М. В і Шевченко В. С. [3] запропонували класифікацію підходів до мотивації праці (рис. 1). Дані підходи існують в управлінській практиці вже довгий час. Деякі з них уже використовуються не так активно (наприклад, метод «батога і пряника»), проте частково керівники його можуть застосовувати, але не на постійній основі.



Рис. 1. Підходи до мотивації праці.

Джерело: [3].

Що стосується теорій мотивації працівників, то, на нашу думку, в сучасному світі є найбільш популярною теорія ієрархії потреб А. Маслоу. Вона має вигляд піраміди,

тобто за цією теорією потреби людини шикуються у вигляді ієрархії. А. Маслоу потреби людства поділяє на 5 важливих рівнів [5]:

1. Фізіологічні потреби;
2. Потреба в безпеці;
3. Потреба в приналежності до певного соціального об'єднання;
4. Потреба у визнанні та повазі;
5. Потреба в самовираженні.



Рис. 2. Ієрархії потреб А. Маслоу.

*Джерело: [5].*

Вище наведена інформація не означає, що теорія ієрархії потреб єдина активно застосовується серед менеджерів для підвищення мотивації і збільшення результативності роботи підлеглих. Також великою популярністю користуються ХУ-теорія Д. Мак-Грегора, теорія очікувань В. Врума, теорія потреб Девід Мак Клееланда, теорія справедливості Стейсі Адамса, двофакторна теорія Фредеріка Герцберга та інші [5].

В загальній практиці керівники підприємств використовують матеріальні (грошові) і нематеріальні (моральні) методи мотивації персоналу.

Багато менеджерів вважають матеріальну мотиваційну систему найкращою мотивацією. Це певною мірою відповідає дійсності, оскільки конкурентоспроможна заробітна плата є основним елементом утримання персоналу. Однак просто використання матеріальної мотивації працівників не завжди приносить очікувані результати. Це відносно складний інструмент впливу, яким слід користуватися дуже обережно, ефективно та вміло.

За отриманими статистичними даними (рис. 3), серед факторів, що впливають на підвищення продуктивності праці, є такі складові мотивації праці персоналу [3]:

- матеріальна зацікавленість підлеглих (29,5%);

- моральне заохочення працівників (6,3%);
- гнучкий графік роботи (4,2%);
- підвищення кваліфікації персоналу (11,8%);
- інші варіанти (48,2%).



Рис. 3. Фактори, що впливають на продуктивність праці.

*Джерело: розроблено автором.*

Тобто, матеріальні та нематеріальні методи потрібно поєднувати між собою для отримання кращих результатів в роботі.

Отже, можна дійти висновку, що мотивація праці підлеглих важлива як для організації, так і для самих працівників. Тема «мотивація» турбувала людей вже довгий час і вони її активно досліджували. В результаті ми маємо багато діючих теорій мотивації. В сучасному світі мотивація – це один з основних інструментів, що застосовуються керівниками на підприємствах для досягнення цілей організації. Від вміння застосовувати дану функцію менеджменту в роботі залежить успішність та прибутковість підприємства.

## БІБЛІОГРАФІЯ

1. Васюренко Л. (2018). Мотивація як чинник організації оплати праці в умовах глобалізації. Науковий погляд: економіка та управління, № 1, 36–41. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue\\_2018\\_1\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2018_1_7).
2. Васюта В. (2016). Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка, № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5041>.
3. Волкова М. (2016). Особливості формування соціально-економічної мотивації праці персоналу підприємства. Економіка та управління підприємствами, № 9, 454–459. URL: <http://global-national.in.ua/archive/9-2016/94.pdf>.

4. Макаревич О. (2020). 15 уроков лидерства от генерала армии США. URL: <https://l-a-b-a.com/blog/1052-ne-bojites-sporit-s-professionalami-dazhe-na-ikh-pole>.
5. Устіловська А. (2017). Мотивація персоналу як один із основних інструментів успішного управління персоналом. Молодий вчений, № 4.4., 112–115. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/4.4/26.pdf>.
6. Шпитонков С. (2013). Как заставить людей работать на вас. URL: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm264.html>.

## BIBLIOGRAPHY

1. Vasyurenko L. (2018). Motyvatsiya yak chynnyk orhanizatsiyi oplaty pratsi v umovakh hlobalizatsiyi [Motivation as a factor in the organization of wages in the context of globalization]. Naukovyy pohlyad: ekonomika ta upravlinnya – Scientific view: economics and management. № 1, 36–41. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue\\_2018\\_1\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2018_1_7) [in Ukrainian].
2. Vasyuta V. (2016). Motyvatsiya pratsi personalu na pidpryyemstvi v suchasnykh umovakh hospodaryuvannya [Motivation of staff at the enterprise in modern business conditions]. Efektyvna ekonomika – Efficient economy. № 6. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5041> [in Ukrainian].
3. Volkova M. (2016). Osoblyvosti formuvannya sotsial'no-ekonomichnoyi motyvatsiyi pratsi personalu pidpryyemstva [Features of formation of social and economic motivation of work of the personnel of the enterprise]. Ekonomika ta upravlinnya pidpryyemstvamy – Economics and business management. № 9, 454–459. Retrieved from <http://global-national.in.ua/archive/9-2016/94.pdf> [in Ukrainian].
4. Makarevych O. (2020). 15 urokov lyderstva ot henerala armyy SSHA [15 Leadership Lessons From a U.S. Army General]. Retrieved from <https://l-a-b-a.com/blog/1052-ne-bojites-sporit-s-professionalami-dazhe-na-ikh-pole> [in Russian].
5. Ustilovs'ka A. (2017). Motyvatsiya personalu yak odyin iz osnovnykh instrumentiv uspishnoho upravlinnya personalom [Staff motivation as one of the main tools for successful personnel management]. Molodyy vchenyy – A young scientist. № 4.4., 112–115. Retrieved from <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/4.4/26.pdf> [in Ukrainian].
6. Shpytonkov S. (2013). Kak zastavyt' lyudey rabotat' na vas [How to get people to work for you]. Retrieved from <http://www.management.com.ua/hrm/hrm264.html> [in Russian].

**Гулак Аліна**  
спеціальність: менеджмент  
науковий керівник  
Кашук Катерина  
Житомирський державний університет ім. Івана Франка  
м. Житомир, Україна

## **ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНЦІЇ, КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ**

**Ключові слова:** конкуренція, конкурентоспроможність, конкурентні переваги, підприємство, продукція.

**Анотація:** На основі аналізу наукової літератури у статті розкриваються проблемні питання конкурентної переваги підприємства під час виробництва товарів та надання послуг. Під конкурентоспроможністю розуміється здатність підприємства домінувати над ринком товарів та послуг протягом певного проміжку часу, ефективно керуючи своїм економічним потенціалом, володіючи і реалізуючи конкурентні переваги. Методи, що застосовуються для оцінювання конкурентних переваг, дозволяють отримати оцінку якісної та кількісної їхньої сторони, що необхідно при прийнятті ефективних рішень. Визначено напрями оптимізації діяльності підприємства відповідно до кількості набутих джерел конкурентних переваг.

**Key words:** competition, competitiveness, competitive advantages, enterprise, products.

**Abstract:** Based on the scientific literature analysis, the article reveals the problematic issues of enterprise's competitive advantage in the production of goods and services. Competitiveness means the ability of an enterprise to dominate the market of goods and services for a certain period of time, effectively managing its economic potential, owning and realizing competitive advantages. The methods used to assess competitive advantage allow to obtain an assessment of their qualitative and quantitative side, which is necessary when making effective decisions. The directions of enterprise's activity optimization in accordance with the number of acquired sources of competitive advantages are determined.

На етапі посткризового розвитку світової економіки відбуваються природні якісні та кількісні зміни функціонального стану соціально-економічних систем, пов'язані з посиленням процесу глобалізації, асиметричністю розвитку та загостренням конкурентної боротьби між країнами (регіонами). За таких умов сила і міць будь-якої держави більшою мірою будуть визначатися її конкурентоспроможністю.

Загальновідомо, що конкуренція є рушієм економічного прогресу. Підприємство може досягнути конкурентоспроможного статусу лише тоді, коли зуміє просунути свій товар до максимально можливої кількості споживачів, задовольнивши їхній існуючий попит. Проте, з іншої точки зору, конкурентоспроможність продукції залежить від

функціонування конкурентоспроможного підприємства та його господарсько-економічної діяльності. Щоб забезпечити належну конкурентоздатність продукції, необхідно організувати ефективне управління факторами, умовами та причинами, які визначають рівень якості продукції, витрати виробництва й досягнення максимально можливого споживчого ефекту.

Вагомий внесок у дослідження конкуренції й розробку методологічних підходів щодо управління конкурентними перевагами зробили, як закордонні (М. Портер, А. Томпсон, Г. Азоєв, А. Градов, Н. Мойсеєва, Н. Симеонова, Р. Фатхутдінов, А. Юданов, А. Романов, А. Бревнов), так і вітчизняні (Герасимчук В.І., Должанський І.З., Загорна Т.О., Кузьмін О.Є., Горбаль Н.І., Жук В.Д.). вчені-економісти. Питання вивчення механізму управління конкурентоспроможністю залишається невирішеним.

Ф. Найт визначав конкуренцію як ситуацію, в якій конкуруючих одиниць багато, і вони незалежні [1]. К.Р. Макконнел та С.Л. Брю вважали, що конкуренція – це наявність великої кількості незалежних покупців і продавців, можливість для покупців і продавців вільно виходити на ринок і залишати його [2].

Й. Шумпетер визначав конкуренцію як суперництво старого з новим, з інноваціями [2]. Ф.А. фон Хайек зазначав, що конкуренція – це процес, з якого люди отримують і передають знання. На його думку, на ринку лише завдяки конкуренції приховане стає очевидним. Конкуренція веде до кращого використання здібностей та знань. Більшість досягнутих людських благ отримана саме шляхом змагання, конкуренції [3].

М. Портер у книзі «Міжнародна конкуренція» зазначав, що конкуренція – це динамічний процес, що розвивається, безперервно змінюється ландшафт, на якому з'являються нові товари, нові шляхи маркетингу, нові виробничі процеси і нові ринкові сегменти [2].

Поняття «конкурентоспроможність» також має різні тлумачення залежно від предмета, до якого воно застосовується. Так, М. Герасимчук описав концепцію конкурентоспроможності як «володіння властивостями, які приносять особливу користь компанії» [1, с.76]. У цьому випадку підприємство дбає про постійне вдосконалення цих характеристик, щоб мати перевагу в конкуренції, оскільки будь-яка перевага, яку вона має, рано чи пізно буде перейнята конкурентами.

Більшість вчених пропонують об'єднати в одне поняття «конкурентоспроможність товару» й «конкурентоздатність організації». Проте на нашу думку, це твердження не буде абсолютно правдивим, оскільки покупець не завжди знає, який виробник є власником товару, і навіть якщо він знає назву компанії, ця назва не завжди щось говорить.

Конкурентоспроможність продукції та конкурентоспроможність фірми-виробника продукції не є тотожними поняттями. Такі вчені, як Р. Хейс, С. Уїлрайт і Д. Кларк виділяють 4 рівні конкурентоспроможності підприємства (рис. 1). До стратегічно важливих відносять організації 3 та 4 рівнів.

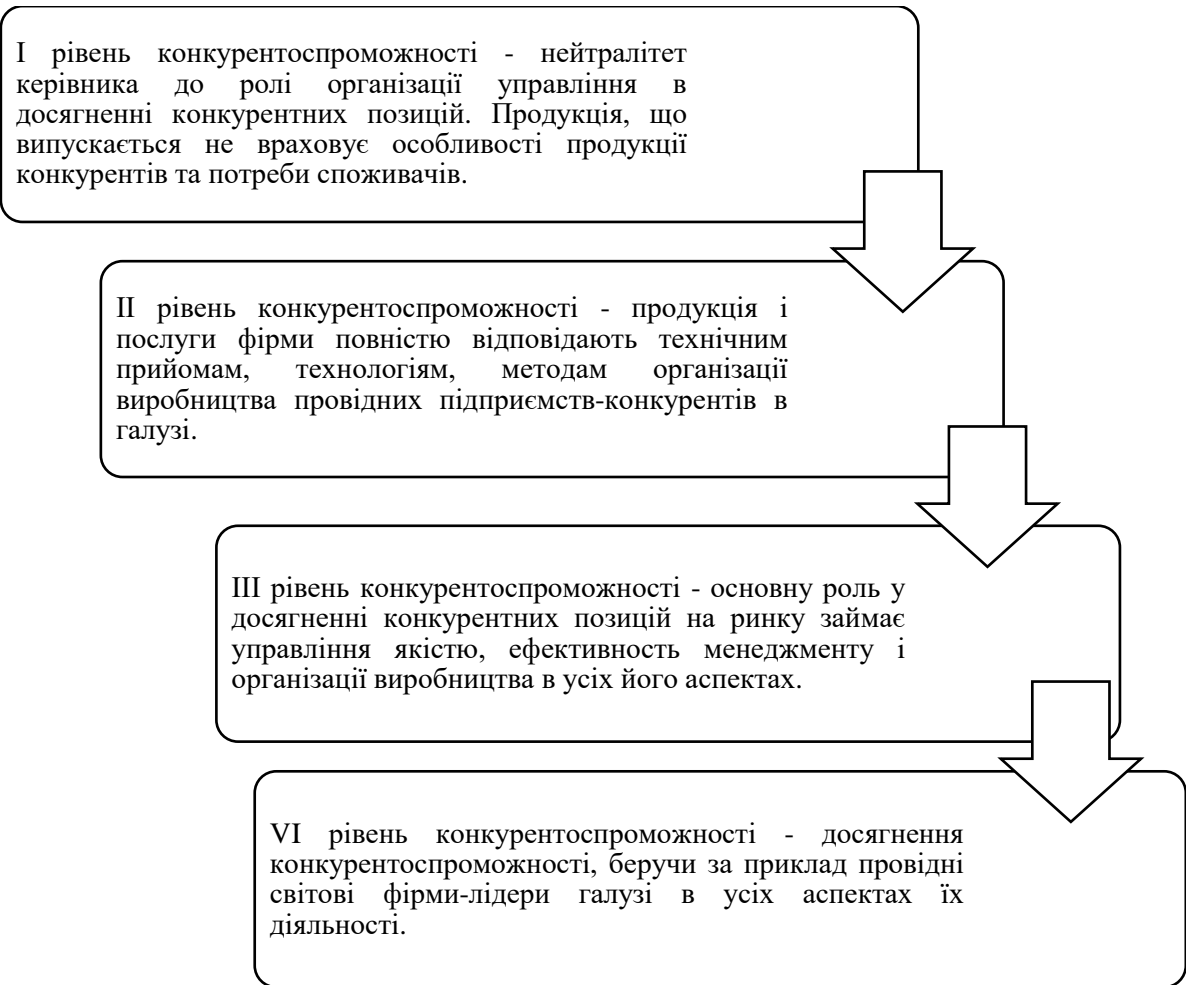


Рис. 1. Рівні конкурентоспроможності підприємств.

Джерело: [5].

Бути дійсно конкурентоспроможним підприємством означає краще задоволення потреб клієнтів в порівнянні зі своїми конкурентами. З цією метою підприємству варто працювати над підвищенням якості товарів і послуг; зменшувати виробничі витрати; налагоджувати плідні відносини з партнерами і клієнтами; пристосовувати свої організаційні системи управління до ринкових умов, що швидко змінюються, оперативно реагувати на зміни споживчих смаків тощо. Здатність організації бути серйозним конкурентом на певному сегменті ринку визначається не лише рівнем конкурентоспроможності продукції, яку вона виробляє, але й майстерністю володіння економічними методами управління, які впливають на результати боротьби з опонентами.

Для визначення конкурентоспроможності керуються наступними принципами (рис. 2).

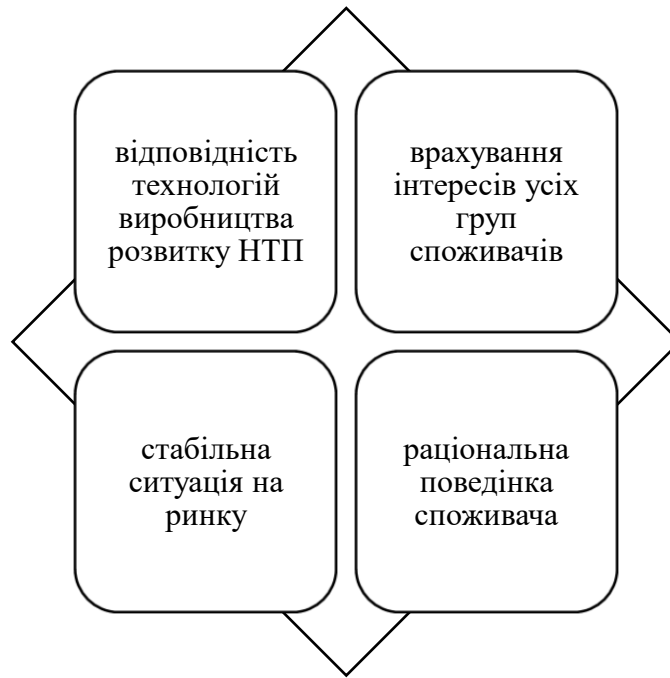


Рис. 2. Принципи визначення конкурентоспроможності.

Джерело: [4, с. 49].

Факторами найвизначальнішого впливу на конкурентну позицію підприємства є ступінь відповідності наявних технологій розвитку науково-технічного прогресу, в тому числі наявність можливостей для застосування винаходів та ноу-хау, засобів автоматизації процесів виготовлення товарів і надання послуг. Продукція і послуги високої якості визначають не лише постійність конкурентної позиції, але й забезпечують комерційний прибуток організації. Таким чином, вдала конкурентна позиція підприємства є не лише результатом успішної активності організації, але й наслідком розвитку національної економіки. Низькі показники ВВП є негативними факторами впливу в процесі прогнозування результатів діяльності фірми [2, с.30].

Існування постійних конкурентних переваг, їх використання та утримання протягом тривалого періоду є першочерговим завданням для забезпечення конкурентної стійкості підприємства. Такі конкурентні переваги отримали назву чистих. Вони мають такі особливі ознаки, як унікальність для покупця, складність для конкурентів виготовити подібний товар.

Конкурентні переваги – концентрована форма вияву переваг в економічній, організаційній, технічній сферах діяльності підприємства, галузі, національної економіки, які можна виміряти економічними показниками. Такими показниками можуть бути рентабельність, ринкова частка, обсяги продажу та ін. [3, с.84]. Досягнення конкурентних переваг можливе за рахунок низької собівартості продукції, високого рівня диференціації товарів, сегментування ринку, запровадження нововведень, оперативного реагування на потреби ринку, а також більш високого рівня продуктивності праці, кваліфікації виробничого, технічного, комерційного персоналу, якості послуг, стратегічного мислення на різних рівнях управління, управлінської майстерності тощо.



Виходячи з усього вищесказаного, визначимо поняття «конкуренція» як процес боротьби виробників товарів та послуг за виживання на ринку і збільшення кількості покупців, переводячи і утримуючи їх у ранзі постійних. Здатність будь-якого підприємства запровадити конкурентну боротьбу на конкретному ринку природно обумовлюється конкурентоспроможністю товару та результатами діяльності підприємства. У свою чергу, конкурентоспроможність товару безпосередньо залежить від конкурентоспроможності підприємства та його здатності розробити новий продукт на підставі маркетингової, комерційної та сервісної політики супроводу у конкурентній боротьбі.

## БІБЛІОГРАФІЯ

1. Герасимчук В.І. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність / В.І. Герасимчук. – К.: Вища школа, 2013. – 276 с.
2. Загорна Т.О. Конкурентоздатність фірми в системі стратегічного маркетингу / Т.О. Загорна. – Донецьк: Дон. ДУЕТ, 2011. – 350с.
3. Карпенко В.Л. Формування мотивів і стимулів інноваційної діяльності підприємства / В.Л. Карпенко. – Хмельницький, 2018. – 20 с.
4. Прокопенко О. В. Маркетинг і менеджмент інновацій: Мотиваційний механізм інноваційного розвитку / Н. Р. Нижник. – 2016р., №1, ст. 167-175.
5. Янковий О.Г. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств : монографія / проф. Янковський О.Г. – Одеса, Атлант, 2017. – 514 с.

## BIBLIOGRAPHY

1. Herasymchuk, V.I. (2013). *Rozvytok pidpryyemstva: diahnostyka, stratehiya, efektyvnist* [Enterprise development: diagnostics, strategy, efficiency] Kyiv: Higher education [in Ukrainian].
2. Zahorna, T.O. (2011). *Konkurentnozdatnist' firmy v systemi stratehichnoho marketynhu* [Competitiveness of the firm in the system of strategic marketing]. Donetsk: Don. DUET [in Ukrainian].
3. Karpenko, V.L. (2018). *Formuvannya motyviv i stymuliv innovatsiynoyi diyal'nosti pidpryyemstva* [Formation of motives and incentives of innovative activity of the enterprise]. Khmelnytskyi [in Ukrainian].
4. Prokopenko, O.V. & Nizhnik, N. R. (2016). *Marketynh i menedzhment innovatsiy: Motyvatsiynyy mekhanizm innovatsiynoho rozvytku* [Marketing and management of innovations: Motivational mechanism of innovation development] *Marketynh i menedzhment innovatsii – Marketing and Management of Innovations*, № 1, 167-175 [in Ukrainian].
5. Yankovyy, O.G. (2017). *Teoretychni, metodolohichni ta praktychni aspekty konkurentospromozhnosti pidpryyemstv* [Theoretical, methodological and practical aspects of enterprise competitiveness]. Odessa: Atlant [in Ukrainian].

