

МАТЕРІАЛИ

*V Всеукраїнської науково-практичної
інтернет конференції*

**«УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ
ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВ РЕАЛЬНОГО
СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ»**

Полтава 2020

**Міністерство освіти і науки України
Міністерство аграрної політики та продовольства України
Полтавська державна аграрна академія
Навчально-науковий інститут економіки та бізнесу
Факультет економіки та менеджменту
Департамент агропромислового розвитку
Полтавської обласної державної адміністрації
Національний університет біоресурсів і природокористування України
Сумський національний аграрний університет
Харківський національний аграрний університет ім. В. В. Докучаєва
Харківський національний технічний університет сільського господарства
ім. Петра Василенка
Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет**

Матеріали

**V Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції
«Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств
реального сектору економіки»**



**17 листопада 2020 року
м. Полтава**

УДК 330.15:334.723
ББК 65.291.5

Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки : матеріали V Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 17 листопада 2020 р. Полтава : РВВ ПДАА, 2020. 136 с.

У матеріалах конференції розглядаються аспекти методології і практики управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки.

Збірник розрахований на науково-педагогічних працівників, аспірантів, здобувачів вищої освіти закладів вищої освіти, фахівців-практиків.

Матеріали друкуються мовою оригіналів.
За виклад, зміст і достовірність матеріалів відповідають автори.

СЕКЦІЯ 1. СУЧАСНІ УПРАВЛІНСЬКІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ ТА РЕГІОНУ. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

СЕКЦІЯ 2. УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ЯК СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНОЮ СИСТЕМОЮ

*Н.М. Вдовенко, д.е.н., професор,
Національний університет біоресурсів та природокористування України
Р.А. Дмитришин, дійсний член КПНЗ «Київська Мала академія наук учнівської
молоді», відділення філософії та суспільствознавства секції «Правознавство»*

РЕАЛІЗАЦІЯ КОНЦЕПТУАЛЬНИХ ПОЛОЖЕНЬ ПРАКТИЧНОГО ВИПРОВАДЖЕННЯ КОМПЛЕКСНОЇ ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗІ АКВАКУЛЬТУРИ В АСПЕКТІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ТА РЕГУЛЮВАННЯ

З огляду на розвиток ситуації на світовому агропродовольчому ринку та зростання напруженості у питаннях конкуренції за харчові продукти в Україні необхідно зберегти рівень виробництва риби в аквакультурі, урізноманітнити та диверсифікувати структуру виробництва, наростити, де це можливо, загальні обсяги вилову. Вказане сприятиме досягненню мінімально безпечного рівня споживання риби та морепродуктів як джерела речовин, відсутніх у достатніх кількостях у наземних тваринах. При цьому, враховуючи положення Угоди про асоціацію України з Європейським Союзом, і, відповідно, необхідність адаптації низки Регламентів та Директив Європейського Союзу в частині мінімізації негативних впливів виробництва продукції аквакультури на довкілля та людину, не завжди вказане можливо здійснити лише за технічної допомоги від інших держав в цілому та Європейського Союзу зокрема. Тобто на рівні порад. Тому доцільним є вивчення стану розвитку рибного господарства та аквакультури в Україні з встановленням його реальної ролі в економіці, соціальному та екологічному житті країни. Та лише з огляду на поточний стан галузі провести визначення можливих напрямків розвитку секторів рибного господарства – рибальства і аквакультури з опрацюванням та впровадженням відповідних програм на рівні Законів України, здійснення реформ в частині державного управління та регулювання даною галуззю національної економіки.

Запровадження ліцензування аквакультури в нормативно-правових актах та Законах України «Про ліцензування видів господарської діяльності» від 02.03.2015 [1] № 222-VIII та «Про аквакультуру» від 18.09.2012 № 5293-VI [2] гармонізує законодавство України до законодавства Європейського Союзу в частині ведення відповідальної аквакультури, формує дієвий взаємозв'язок виробника та органів державного управління. З метою встановлення адміністративної відповідальності за неподання звітів за формою № 1А-риба (річна) «Виробництво продукції аквакультури за 20 р.» та інструкції щодо її заповнення, затвердженою від 21.03.2012 № 141 [3] пропонується удосконалити систему статистичної звітності у проекті Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України (щодо удосконалення відповідальності за неподання звітної інформації щодо обсягів виробництва аквакультури)».

У ветеринарному законодавстві слід провести відновлення дієвої системи

спеціалізованої іхтіопатологічної служби у складі Державної служби України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів для профілактики захворювань, боротьби з новими хворобами, попередження поширення нових збудників і паразитів у зв'язку із змінами клімату, забезпечення безпеки продовольства та здоров'я тварин відповідно до законодавства Європейського Союзу.

Важливо надати безперешкодний доступ до необхідних лікарських препаратів і реагентів з метою продуктивної роботи науково-дослідних, дослідно-конструкторських установ та закладів відповідно до Закону України «Про Митний тариф України» від 19.09.2013 № 584-VII [4].

Кожен виробник риби повинен мати можливість здійснювати прибуткову господарську діяльність, модернізувати та розвивати потужності, забезпечувати рибницькі господарства якісним рибопосадковим матеріалом і для цього необхідні внесення змін до статутів бюджетних установ – риборозплідників. Щодо розвитку системи приватних риборозплідників, пропонується зменшити податкове навантаження з метою забезпечення прибутковості рибницьких господарств, що спеціалізуються на відтворенні риб, виробництві рибопосадкового матеріалу, забезпечення суб'єктів господарювання товарного вирощування якісним племінним матеріалом, підвищення рибопроductивності.

Одним із найбільш важливих факторів, який впливає на розвиток рибного господарства та аквакультури є надання якісної освіти, підготовка фахівців, які освоїли сучасні методи аквакультури, новим обладнанням та устаткуванням, новими технологіями, обрали конкурентоспроможні напрями розвитку аквакультури.

В нинішній час Україна узгоджено функціонує в напрямі гармонізації із законодавством Європейського Союзу, перешкоджанню незаконному, непідзвітному, неконтрольованому рибальству та злочинам, пов'язаним із крадіжками майна, готової продукції, забезпеченню інтересів споживачів, безпеки харчової продукції, належного обліку продукції.

Для реалізації таких можливостей необхідно запровадити систему «першого продажу» для продукції рибальства і аквакультури та супроводу згаданої продукції документом про законність походження продукції, що регламентують Закони України «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності» від 06.09.2005 № 2806-IV [5], «Про рибне господарство, промислове рибальство та охорону водних біоресурсів» від 08.07.2011 № 3677-VI [6], «Про аквакультуру» від 18.09.2012 № 5293-VI [9], «Про тваринний світ» від 13.12.2001 № 2894-III [7], наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України «Про затвердження Правил роздрібної торгівлі продовольчими товарами» від 11.07.2003 № 185 [8]. Наступним етапом стане імплементація в українське законодавство положень Codex Alimentarius в частині риби та морепродуктів в останній редакції (Code of Practice for Fish and Fishery Products Adopted 2003; revised 2004, 2005, 2007, 2008, 2010, 2011 and 2016; amended 2011, 2013 and 2016). Для рибного господарства важлива безперешкодна діяльність з відтворення зникаючих видів риб, на що треба звернути увагу та внести поправки у Законі України «Про Червону книгу України» від 07.02.2002 № 3055-III. Практичне застосування запропонованих підходів дасть можливість створити умови для реального відтворення видів риб, які знаходяться під загрозою, спрощення отримання дозволів на здійснення діяльності з відтворення приватними підприємствами, фінансування державних риборозплідників, створення умов для уведення в господарський обіг нині видів риб, які під загрозою, створення

колекцій риб відповідно до положень Конвенції про охорону біологічного різноманіття. Конвенцію ратифіковано відповідно до Закону України № 257/94 від 29.11.94 [9]. Визначення у складі Державного агентства рибного господарства України секторів з аквакультури на базі територіальних представництв в Законі України «Про рибне господарство, промислове рибальство та охорону водних біоресурсів» від 08.07.2011 № 3677–VI [6] дасть можливість налагодити систему надання консультаційно-адміністративних послуг суб'єктам підприємницької діяльності, провести децентралізацію, посилити зв'язок з реальними виробниками риби та рибної продукції. Крім цього, для повної підтримки суб'єктів господарювання в сфері аквакультури, особливо тих, що розвиваються, необхідно створити систему пільгового кредитування за рахунок Державного бюджету України. У бюджетному кодексі України, де передбачити кошти на субсидювання аквакультури в Україні. На першочерговий план виходить питання формування сприятливого рівня оподаткування у контексті доповнень у Податковий кодекс України, Земельний кодекс України та Водний кодекс України.

Проведені розрахунки підтверджують, що потрібно забезпечити відновлення фінансування у необхідних обсягах діяльності державних риборозплідників (Бюджетний кодекс України, Закон про Державний бюджет України на відповідний рік). Необхідно звернути увагу на те, що бажано відновити фінансування вітчизняних науково-дослідних установ, які спеціалізуються на аквакультури (Бюджетний кодекс України).

Таким чином, на сьогодні всім, хто задіяний в рибному господарстві та аквакультури, для покращення роботи суб'єктів господарювання, необхідна прискорена модернізація вітчизняних рибницьких господарств, зменшення собівартості риби та рибної продукції, мінімізація ввізних мит на спеціалізовані корми для риб, рибопосадковий матеріал, запліднену ікру, молодь, плідників, сучасного спеціалізованого обладнання для аквакультури та виробництва кормів, зменшення рівня незаконного і непідзвітного вилову риби, інших водних біоресурсів, забезпечення конкурентоспроможності вітчизняної продукції аквакультури на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Для виконання Комплексної програми розвитку сталої та конкурентоспроможної аквакультури в Україні на 2023–2030 роки потрібні кваліфіковані спеціалісти, зокрема і державні службовці, обізнані в питаннях ведення аквакультури, митної справи, охорони довкілля, ветеринарної справи для опрацювання відповідних актів законодавства України. Також передбачається наявність трудових ресурсів у якості кваліфікованих виконавців нижчої та середньої ланки для впровадження новітніх технологій з використанням потенціалу оновленого устаткування та обладнання. Україна потребує оновлення виготовлення рибницького обладнання та устаткування на основі існуючих зразків закордонної сучасної техніки з можливою локалізацією збирання на території України. Виробники такої техніки мають отримувати таку ж саму підтримку як підприємства сільського машинобудування. Загальні видатки на 7 років дії програми, тобто початку відновлення потенціалу аквакультури України, становитимуть приблизно 3 млрд грн. Для підтвердження розрахунків, наводимо інформацію про видатки European Maritime and Fisheries Fund на семирічний період, які передбачені для окремих країн Центральної Європи – членів Європейського Союзу у млн євро: Болгарія – 36,22; Чехія – 27,70; Угорщина – 34,36; Польща – 268,99; Румунія – 112,29 млн євро.

Крім того, виконання програми буде ускладненим без створення дієвих

організацій, тобто об'єднань виробників та їх активної участі як в опрацюванні запропонованої програми, так і в реалізації заходів Комплексної програми розвитку сталої та конкурентоспроможної аквакультури в Україні. За наявності досить потужного за чисельністю управлінського апарату варто взяти до уваги необхідність підготовки протягом дії програми фахівців з аквакультури та формування об'єднань виробників, які зараз відсутні навіть за визначенням.

У результаті виконання Комплексної програми розвитку сталої та конкурентоспроможної аквакультури в Україні на 2023–2030 роки наприкінці терміну її дії, тобто через 7 років від реального початку, очікується офіційне виробництво традиційних ставкових корошових риб за оптимістичним сценарієм на рівні 50–60 тис. тонн, райдужного пструга (форелі) – до 10 тис. тонн, кларієвого сома – до 5 тис. тонн, судака – до 500 тонн, линя – до 1 тис. тонн, осетрових у сирій вазі – до 1 тис. тонн, ікри осетрових риб – до 10 тонн, а також виробництво рибопосадкового матеріалу, що забезпечить додатковий вилов у водоймах каскаду щонайменше до 5 тис. тонн рослиноїдних риб. При цьому буде налагоджено дієву систему збирання звітних даних, прогнозується відновлення наукового потенціалу вітчизняної аквакультури та початок робіт із створення та підтримання вітчизняних порід свійських риб для товарного виробництва.

Таким чином, основний економічний ефект забезпечуватиметься через детінізацію економіки, відновлення інтелектуального потенціалу, поліпшення стану довкілля. Будуть узгоджені між собою всі напрямки соціальної, екологічної та економічної сталості за трьома складовими сталого розвитку з акцентом на соціальні та екологічні складові, тобто ті, які поліпшують стан добробуту виробника і споживача риби.

Список використаних джерел:

1. Про ліцензування видів господарської діяльності: Закон України. Офіційний вісник України. 2015. № 25. С. 35.
2. Про аквакультуру: Закон України від 18.09.2012 № 5293-VI (чинний з 01.07.2013 р.). Офіційний вісник України. 2012. № 79. С. 26.
3. Про затвердження форми звітності № 1А-риба (річна) «Виробництво продукції аквакультури за 20__р.» та інструкції щодо її заповнення: наказ Міністерства аграрної політики та продовольства України від 21.03.2012 № 141. Зареєстровано в Міністерстві юстиції України від 09.04.2012 № 514/20827. Офіційний вісник України. 2012. № 31. С. 278.
4. Про Митний тариф України: Закон України від 19.09.2013 № 584-VII. Офіційний вісник України. 2013. № 84. Т. 1. С. 7.
5. Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності: Закон України від 06.09.2005 № 2806-IV. Офіційний вісник України. 2005. № 39. С. 31.
6. Про рибне господарство, промислове рибальство та охорону водних біоресурсів: Закон України від 08.07.2011 № 3677-VI. Офіційний вісник України. 2011. № 59. С. 120.
7. Про тваринний світ: Закон України від 13.12.2001. № 2894-III. Офіційний вісник України. 2002. № 2. С. 40.
8. Про затвердження Правил роздрібної торгівлі продовольчими товарами: наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 11.07.2003 № 185. Офіційний вісник України. 2003. № 30. С. 310.
9. Про ратифікацію Конвенції про охорону біологічного різноманіття: Закон України від 29.11.1994 № 257/94-ВР.

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Сьогодні, як ніколи, стоїть питання стосовно того, як ефективно управляти конкурентоспроможністю продукції, виходячи з обмежених можливостей. Конкурентоспроможність продукції є одним із найважливіших показників ефективності підприємства, оскільки саме від конкурентоспроможності залежить, яке місце займає підприємство на ринку та його фінансовий стан.

Актуальність даної теми зумовлена тим, що ринкова діяльність підприємств немислима при відсутній участі в конкуренції між іншими організаціями. Конкуренція - це конкурентний механізм, завдяки якому учасники ринку змагаються за право знайти покупців, продати товари на найвигідніших умовах, отримати певну частку ринку та отримати прибуток. Це заохочує виробників вдосконалювати та оновлювати свою продукцію та покращувати їх якість і робити свій товар конкурентоспроможним.

Конкурентоспроможність продукції є основним стандартом і головним орієнтиром в умовах ринкових відносин. Конкурентоспроможність продукції являється одним із основних моментів для діяльності підприємства, його розвитку на висококонкурентному ринку. Для більшості компаній досягнення високого рівня конкурентоспроможності продукції є не лише стратегічною метою їх розвитку, але й перспективною[2].

Конкурентоспроможність товару визначається лише порівнянням продукції конкурентів. Іншими словами, конкурентоспроможність - це відносне поняття, пов'язане з конкретним ринком та часом продажу. Усі покупці мають власні особисті стандарти для оцінки задоволення своїх потреб, тому конкурентоспроможність також має особисті характеристики [1].

Дослідження конкурентоспроможності товару повинно бути тісно пов'язане з різними стадіями життєвого циклу товару. Це пов'язано з необхідністю вловити момент, коли конкурентоспроможність товару починає знижуватися в часі, та здатністю приймати відповідні рішення (наприклад, зняти з виробництва, оновити продукцію тощо). У той же час часто економічно недоцільно припускати, що новий продукт буде випущений до того, як старий виріб вичерпає можливості збереження конкурентоспроможності[5].

У той же час будь-який товар, що надходить на ринок, поступово втрачає свій конкурентний потенціал. Цей процес можна уповільнити і тимчасово затримати, але його не можна зупинити. Отже, проектування нових товарів повинно виконуватися за графіком, щоб забезпечити можливості для виходу на ринок, доки перший товар не втратить свою конкурентоспроможність.

Конкурентоспроможна маркетингова стратегія на рівні компанії спрямована на те, щоб забезпечити підприємству конкурентну перевагу над конкуруючими компаніями на ринку. Сенс конкурентної стратегії полягає у здатності компанії утримувати певну частку ринку або збільшувати частку ринку.

Компанія отримує конкурентну перевагу, вирішуючи такі запитання [6]:

1. Яким чином можна отримати конкурентну перевагу?
2. Як визначити маркетингові можливості для отримання конкурентної

переваги?

3. Які можливі варіанти стратегічного отримання конкурентних переваг?

4. Як оцінити відповідну поведінку конкурентів?

Для вирішення цих проблем та управління конкурентною позицією організації можуть бути використані такі моделі:

- загальна матриця конкуренції;
- модель конкурентоспроможності;
- матриця конкурентних переваг;
- модель реакції конкурента.

Оцінку конкурентоспроможності продукції можна проводити за допомогою зіставлення параметрів товару з базою порівняння, так як поняття конкурентоспроможності є відносним. Потреби покупця або зразки можуть бути прийняті за основу для порівняння. Зразки – це, як правило, схожі товари з найбільшими продажами та найкращими перспективами збуту[4].

На основі результатів оцінки конкурентоспроможності продукту можуть бути прийняті такі рішення:

- зміна складу і структури використовуваних матеріалів або товару;
- зміна послідовності дизайну виробу;
- зміна технології виробництва, методів випробувань, виготовлення, зберігання та упаковки товару, системи контролю якості транспортування та монтажу;
- зміна цін на товари та послуги, витрати на технічне обслуговування та ремонт і цін на запасні частини;
- зміна порядку продажу товарів на ринку;
- зміна структури та обсягу інвестицій у розробку, виробництво та реалізацію продукції;
- зміна механізму стимулювання постачальників;
- зміна структури імпорту та виду ввезених товарів.

Для об'єктивної оцінки слід використовувати ті самі критерії, що і використовуються споживачами, вибираючи продукцію на ринку. Тому необхідно вирішити проблему визначення обсягу та значення параметрів, що аналізуються, з точки зору споживачів.

Отже, після проведених досліджень можна визначити, що управління конкурентоспроможністю товару – це процес виявлення, планування, створення, підтримання та підвищення конкурентоспроможності товару на кожному етапі формування доданої вартості для підвищення конкурентоспроможності товару або підтримання його на запланованому рівні.

Подальші дослідження можуть бути проведені для формування карти якості, вартості товару, асортименту, обсягу та способів збуту, які будуть змінюватися на практиці відповідно до потреб споживачів та ринкових умов у процесі створення вартості.

Список використаних джерел:

1. Азоев Г.Л. Конкуренція: аналіз, стратегія і практика - М.: Центр економіки і маркетингу, 2006. – 131 с.

2. Баумгартен, Л. В. Аналіз методів визначення конкурентоспроможності організацій і продукції / Л.В. Баумгартен // Маркетинг в Росії і за кордоном. - 2015. - № 4. - С.45-49.

3. Основи конкурентоспроможності продукції. [Електронний ресурс]:

<https://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=821447>

4. Сабецька Г. Р. Ринкова модель конкурентоспроможності продукції / Г. Р. Сабецька // Маркетинг. – 2006. – №1(86). - С. 29-33.

5. Тарасова И.А. Споживач вибирає // Маркетингові дослідження в Росії і за кордоном, 2006, № 4. – 15 с.

6. Фатхутдінов Р.А. Стратегічна конкурентоспроможність - Казань: Лана 2005. – 143 с.

*Т.В. Воронько-Невіднича, к.е.н., доцент,
А.В. Афанасьєва, здобувач вищої освіти
Полтавська державна аграрна академія*

ОСОБЛИВОСТІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ

Загальновідомо, що джерелом та чинником конкурентоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності є його конкурентні переваги. Специфіка сільського господарства як виду економічної діяльності, рівень конкуренції на ринку, значна кількість та різноманітність форм господарювання підприємств визначають особливості сутності поняття «конкурентоспроможність», джерел та чинників конкурентних переваг.

Як зазначають дослідники, нині сільськогосподарські підприємства недостатньо уваги приділяють питанням підвищення конкурентоспроможності та не готові до активного ведення конкурентної боротьби незалежно від їх розмірів. Наявність тривалої кризи, сучасні ринкові відносини, а також відсутність державної підтримки сприяли практично повній втраті господарюючими суб'єктами чинників конкурентоспроможності [1, с. 96].

Очевидно, що конкурентні переваги за сучасних умов забезпечують стабільність одержання прибутку, можливість зростання економічних показників, формують бар'єри для входу на ринок для нових конкурентів тощо.

Складність конкретизації поняття виходить із його особливостей, які були виділені в сучасній економічній літературі різними вченими:

- конкурентоспроможність як адаптивність не є іманентною якістю підприємства;
- може виникати і бути оціненою тільки за наявності конкурентів;
- відносне поняття і має різний рівень по відношенню до різних конкурентів;
- залежить від рівня конкурентоспроможності продукції, галузі, країни;
- залежить від рівня конкурентних переваг і шляхів їх здобуття та ін. [3, с. 27–28].

Фахівці пропонують розглядати управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства як складний процес побудови внутрішніх і врахування зовнішніх інститутів, спрямований на формування конкурентних переваг у сучасних нестабільних умовах на основі раціонального використання ресурсів, ефективного позиціонування власної продукції, забезпечення фінансової стійкості тощо. Здатність господарюючих суб'єктів вести конкурентне суперництво з іншими виробниками в межах певного ринкового простору визначає основу категорії «конкурентоспроможність». Тому є закономірним, що конкурентний статус виробника впливає на розробку та вибір стратегічних управлінських рішень в галузі формування конкурентних переваг [2, с. 252].

Отже, конкурентоспроможність є багатоаспектною категорією, яка відіграє визначальну роль в управлінні соціально-економічними процесами, тоді як конкурентні переваги є фундаментом для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Список використаних джерел:

1. Воронько-Невіднича Т.В., Козленя К.О., Баруздин А.А. Особливості конкурентоспроможності малих аграрних підприємств Полтавської області. Інфраструктура ринку. 2018. № 15. С. 96–100. URL : http://marketinfr.od.ua/journals/2018/15_2018_ukr/17.pdf/
2. Воронько-Невіднича Т.В., Лещин Д.І., Василенко М.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. № 15. С. 23– 27. URL : <http://global-national.in.ua/issue-20-2017>.
3. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти : монографія. К. : ДАКККіМ, 2006. 160 с.

*Т.В. Воронько-Невіднича, к.е.н., доцент
А.А. Олексенко, здобувач вищої освіти
Полтавська державна аграрна академія*

ОСНОВНІ КОМПОНЕНТИ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА. СУТНІСТЬ ФОРСАЙТ-МЕТОДУ

Складність та багатогранність глобалізаційних соціально-економічних та технологічних процесів сприяють пошуку нових можливостей, а також визначення ризиків майбутнього для сучасного підприємства. Одним з провідних підходів до визначення стану та розвитку майбутнього в усьому світі вважається методологія форсайту.

У перекладі з англійської Форсайт (foresight) означає «передбачення». Цей термін вперше використав письменник-фантаст Герберт Уеллс – в 1930 році він запропонував ввести нову спеціальність – «професор передбачення», який зможе аналізувати і знаходити застосування майбутнім технологічним відкриттям. Методологія Форсайт-проектів зародилася в 1950-х роках [3].

Форсайт – це мистецтво побудови бажаного сценарію майбутнього. Протягом тривалого часу його застосовують на майже всіх рівнях розвинені країни світу.

Хоча на даний час немає єдиного визначення цього поняття. Проте, для прикладу наведемо найпоширеніші із запропонованих найбільш впливовими європейськими організаціями і експертами, що займаються форсайтом.

Форсайт – сценарне прогнозування соціально-економічного розвитку: можливі варіанти розвитку економіки, промисловості, суспільства в 10-20 річній перспективі. (UNIDO – United Nations Industrial Development Organization – Організація Об'єднаних Націй з промислового розвитку) [7]

Форсайт – це систематичний, спільний процес побудови бачення майбутнього, націлений на підвищення якості прийнятих на даний момент рішень і прискорення спільних дій. Ідеологія форсайту походить від конвергенції тенденцій сучасних розробок в області політичного, стратегічного аналізу і прогнозування. (EU FOREN Guide) [4, ст. V].

За визначенням Мілеса І. [6] форсайт – це передбачення з акцентом на

прогнозування пріоритетів фінансування НДДКР, стану системи науки, технологій та інновацій в країні або конкретних технологічних проблем. Як визначає Мартін Б. [5], форсайт – це процес, який бере участь у систематичній спробі вивчити довгострокове майбутнє науки, техніки, економіки та суспільства з метою визначення сфер стратегічних досліджень та нових загальних технологій, які ймовірно принесуть найбільші економічні та соціальні переваги.

На сайті УкрІнтеї сутність «форсайту» визначається, як найбільш «ефективна методологія довгострокового прогнозування розвитку науки і технологій, економіки, суспільства та досконалий інструмент визначення стратегічних пріоритетів у науково-інноваційній сфері» [1].

Існує також й зворотний форсайт – хіндсайт (hindsight) [2], який передбачає оцінку провалених в минулому проєктів, а також аналіз причин їх провалу, що також дає позитивні результати: аналіз причини провалу будь-яких програм, наприклад, розвитку технопарків, наукових парків в Україні, то можливо уникнути визначених помилок в майбутньому.

Таким чином, форсайт може стати саме тим необхідним інструментом у механізмі формування пріоритетів, які є важливими у визначенні правильного вектору розвитку не тільки на національному, міжнародному рівнях, а й рівні окремого підприємства.

Список використаних джерел:

1. Форсайт в Україні: Призначення форсайту. URL: <http://www.uitei.kiev.ua/page/pryznachennyaforsaytu>.
2. Форсайт. URL: <http://aurora-expertum.ru/2009/03/forsajt/>.
3. Фукулова Ю. Сценарии, которые сбываются. 2017. URL: <https://hbr-russia.ru/innovatsii/issledovaniya/a20481>
4. A Practical Guide to Regional Foresight. Published by the European Communities. FOREN (2001). URL: <http://foresight.jrc.ec.europa.eu/documents/eur20128en.pdf>.
5. Martin B.R. Foresight in science and technology. Technology Analysis & Strategic Management. 1995. 7:139–168. URL: https://www.researchgate.net/publication/201168998_Foresight_in_Science_and_Technology (дата звернення 14.11.2019)
6. Miles I. Introduction to technology foresight. UNIDO. Workshop. Technology Foresight for Practitioners (Roadmapping). Prague. 2008.
7. United Nations Industrial Development Organization. Technology Foresight Initiative. Text book. 2004. URL: https://www.unido.org/foresight/registration/dokums_raw/volume1_unido_tf_manual.pdf

*А.С. Олійник, к.е.н., ст. викладач,
Є.М. Гнаток, О.Ю. Рукавиця, здобувачі вищої освіти
Полтавська державна аграрна академія*

ПРОБЛЕМИ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ЕЛЕКТРОННОГО ДОКУМЕНТООБІГУ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ТА ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Ефективність управління органів державної влади (ОДВ) та органів місцевого самоврядування (ОМС) багато в чому залежить значною мірою від швидкого та якісного створення документів, контролю за їх виконанням, збереженням, пошуком

та використанням. Тому постає необхідність запровадження наскрізного автоматичного контролю над виконанням на кожному етапі роботи з документами, що кардинально підвищило б оперативність роботи виконавців. Усе це можливо тільки в системі управління, побудованій на основі цілком електронного документообігу (ЕД).

Згідно державного законодавства, електронний документообіг являє собою сукупність процесів створення, оброблення, відправлення, передавання, одержання, зберігання, використання і знищення електронних документів, які виконуються із застосуванням перевірки цілісності та у разі необхідності з підтвердженням факту одержання таких документів [1].

Проблемні питання впровадження ЕД в організації досліджували науковці такі як: Ю. Вігін, І. Юшин, Г. Асаєв, М. Лаврін, В. Тихонов [2]. Безпосередньо проблеми впровадження системи електронного документообігу (СЕД) та інформаційного суспільства в органах публічного управління торкалися в своїх працях В. Писаренко, О. Шовчук, О. Голубицький [3]. Щодо питання електронного урядування як в Україні, так й інших держав зверталися у своїх дослідженнях І. Лопушинський, М. Пасічник, І. Рубан, А. Семенов, С. Чикут, Я. Олійник та інші [4].

Ураховуючи різні погляди на реалізацію завдання інформатизації органів влади та при одночасній відсутності практичних рекомендації, стандартів та методологій упровадження СЕД, кожен орган формує власні вимоги до концепції застосування, обсягів охоплення та глибини застосування їх у своїй діяльності.

При застосуванні СЕД слід розуміти її проблемні аспекти та насамперед, виважено оцінити готовність ОДВ та ОМС, яких це стосується.

Проблеми упровадження СЕД:

- масштабність (СЕД не повинна бути «з нуля». Різке одночасне впровадження може призвести до довгострокової зупинки у діяльності органу влади і в тому числі збої в роботі підлеглих установ);

- консерватизм працівників (Неготовність персоналу до користування новітніх ІТ);

- фактор керівництва (Можливі різні варіанти наслідків, котрі будуть залежати від волі керівника. При цьому у кращому випадку система може виявитися впровадженою частково, а в найгіршому – не впроваджена зовсім);

- «антикаталізаторська» поведінка керівника (Зумовлюється острахом керівника перед наслідками впровадження даної системи, адже робота кожного працівника, не залежно від посади стає прозорою. У деяких випадках керівники не мають бажання безпосередньо працювати з комп'ютером, переглядати й редагувати документи, а воліють мати справу з працівниками, а не з документами у зміст яких потрібно вчитуватися);

- забезпечення юридичної сили електронних документів [3];

- постійні структурні зміни в організації (наявність таких рухів може призупинити або відкласти впровадження СЕД).

Виходячи з вищенаведених проблем упровадження СЕД, можна зробити висновок, що людський фактор відіграє важливу роль у впровадженні даної системи, це означає, що це питання потрібно вирішувати поступово проте рішуче. Тому, на нашу думку, створення інформаційних систем документообігу і загальні вимоги щодо СЕД повинні ґрунтуватися на принципах: сумісності, ефективності, відкритості, стандартизації та системності.

Основні перешкоди для успішного використання СЕД в ОМС та ОДВ є:

- фактична відсутність на даний час дійсно ефективних організаційно-правових механізмів впровадження СЕД;
- низько-розвинена загальна методологічна база з їх використання;
- специфічність у роботі управлінського апарату (особливо державного).

З технологічної точки зору, то СЕД являє собою інтеграційну систему, котра охоплює діловодство і підготовку документів та поєднує їх із зовнішнім середовищем електронного обміну. Тому ще одним питанням, пов'язаним із запровадженням системи документообігу є організації взаємодії із зовнішнім середовищем. Особливо це стосується обміну документами з паралельними структурами в асоційованих організаціях або відомствах, з якими йде постійне тісне співробітництво. Адже від них найчастіше інформація надходить на папері. Тому етап трансформації існуючих документів з твердого носія в електронну форму також несе в собі певну небезпеку. Електронний архів існуючих документів потрібно створити шляхом сканування паперових документів. Звісно, це дуже громісткий кусок роботи. Створення електронного архіву необхідно розпочинати з єдиного порядку зберігання документів у каталогах, зберігати їх на локальних дисках комп'ютерів та розміщувати у внутрішній мережі. Все це значно полегшує подальшу міграцію документів у системі документообігу [5].

Систематизувавши проблеми впровадження СЕД в органах публічного управління, нами запропоновано такі шляхи їх вирішення (див. табл. 1).

Крім того, для вирішення організаційно-правових проблем упровадження СЕД в органах влади вбачається розроблення:

- методичних вказівок і порядків впровадження СЕД в установі, єдиних стандартів і підходів;
- доопрацювання нормативно-правової бази, що стосується ЕД;
- створення системи нормативно-правових та підзаконних актів, що конкретизують та роз'яснюють положення та вимоги законодавства в цій сфері.

Таблиця 1

Шляхи вирішення основних проблем впровадження СЕД

| № | Проблема | Варіанти вирішення |
|---|--|---|
| 1 | Масштабність | Поступове впровадження СЕД; |
| 2 | Консерватизм працівників | Поступовий перехід до впровадження СЕД; Індивідуальний підхід до кожного працівника; |
| 3 | Фактор керівництва | Проведення семінарів, конференцій; Індивідуальний підхід; |
| 4 | «Антикаталізаторська» поведінка керівника | «bought experience» (запозичений досвід) – керівник користується чужим досвідом впровадження СЕД іншої організації, задля кращої обізнаності; |
| 5 | Забезпечення юридичної сили електронних документів | Розпочинати із запровадження електронного підпису у середині організації; |
| 6 | Постійні структурні зміни в організації | Впровадження тільки тих елементів СЕД, які адекватні даному стану організації. |

Отже, система ЕД покликана для швидкого та якісного створення документів, контролю за їх виконанням, збереженням, пошуком та використанням.

Головною перешкодою впровадження ЕД є людський фактор, адже він відіграє важливу роль у впровадженні ЕД в роботі органів влади, тому це питання потрібно вирішувати поступово і проте рішуче.

На нашу думку, створення інформаційної системи документообігу і загальні вимоги до СЕД повинні ґрунтуватися на принципах: сумісності, ефективності,

відкритості, стандартизації та системності.

Крім того, для вирішення організаційно-правових проблем упровадження СЕД в органах влади вбачається розроблення: методичних вказівок і порядків впровадження СЕД в установі, єдиних стандартів і підходів, доопрацювання нормативно-правової бази, що стосується ЕД, створення системи нормативно-правових та підзаконних актів, що конкретизують та роз'яснюють положення та вимоги законодавства в цій сфері.

Список використаних джерел:

1. Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України від 22.05.2003 р. № 851-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15> (дата звернення 23.10.2020).

2. Охріменко Г. В. Основні принципи та проблеми впровадження електронного документообігу в організації. Наукові записи. Серія «Культура та соціальні комунікації» // за заг. ред.. Л. В. Квасюк. Острог: Видавництво національного університету «Острозька академія», 2009. Вип. 1. С. 300-307.

3. Двойненко І. В. Вирішення типових проблем впровадження систем електронного документообігу із застосуванням електронного цифрового підпису в органах державної влади. *Державне управління: теорія і практика*. 2008. № 1 (7). С. 13-14.

4. Лопушинський І. П. Електронна демократія та електронне урядування: досвід США для України. *Публічне управління: теорія та практика*. 2011. № 2 (6). С. 60-68.

5. Толюпа С. В., Гаврилюк О. О. Система захисту електронного документообігу на основі застосування електронного цифрового підпису. *Сучасний захист інформації*. № 4, 2016. С. 25-26. URL: <http://journals.dut.edu.ua/index.php/dataprotect/article/view/1244/1179> (дата звернення 25.10.2020).

*А.С. Олійник, к.е.н., ст. викладач,
О.Д. Колісник, здобувачі вищої освіти
Полтавська державна аграрна академія*

ДЕРЖАВНИЙ СТАНДАРТ ОФОРМЛЕННЯ ДОКУМЕНТІВ ТА ЇХ РЕКВІЗИТІВ

З 01.01.91 Держкомітет стандартів виніс постанову (ГОСТ 6.38-90), в котрій зазначаються науково-обґрунтовані правила підготовки та оформлення документів. Необхідність введення таких правил була для забезпечення всіх належних умов для детальнішої уніфікації документів, котрі в свою чергу сприятимуть використанню їх в автоматизованих системах управління. Саме стандарти регламентують найзагальніші правила складання документів, а також окреслюють електронне оформлення їхніх окремих реквізитів (структурних елементів, з яких складається документ) [3].

Формуляр-зразок – це єдина модель побудови комплексу документів, яка встановлює сукупність реквізитів, властивих документам цього комплексу, розміщених в усталеній послідовності [1].

В залежності від виду та змісту документа, варіюється й кількість реквізитів в ньому.

1. Для складання службових документів в установах належить використовувати

папір форматів А4 (210 x 297 мм) та А5 (148 x 210 мм). Складання документів на папері довільного формату не дозволяється.

2. Як правило, усі службові документи мають оформлятися на бланках установи. Бланки виготовляються згідно з вимогами державних стандартів з обов'язковим додержанням таких правил:

- встановлюється два види бланків: бланк для листів і загальний бланк для інших видів організаційно-розпорядчих документів;
- бланки кожного виду слід виготовляти на основі кутового або поздовжнього розміщення реквізитів. Реквізити заголовка розміщуються центрованим (початок і кінець кожного рядка реквізиту однаково віддалені від меж площі) або прапоровим (кожний рядок реквізиту починається від лівої межі площі) способом;
- бланки належить виготовляти друкарським способом на білому папері або на папері світлих тонів;
- бланки документів повинні мати такі поля: ліве – 20 міліметрів; верхнє – не менш як 10 міліметрів; праве і нижнє – не менш як 8 міліметрів. Деякі внутрішні документи (заяви працівників, окремі службові довідки тощо) та документи, створювані від імені кількох або більше організацій, оформляються на бланках.

ГОСТ 6.38-90 встановлює максимальний склад реквізитів і певний порядок розміщення їх в організаційно-розпорядчих документах: 1 – Державний Герб України (порядок використання визначається законом), 2 – Емблема організації, підприємства, установи, 3 – Зображення нагород, 4 – Код підприємства, установи, організації за Українським класифікатором підприємств і організацій (УКПО), 5 – Код форми документа за Українським класифікатором управлінської документації (УКУД). 6 – Найменування міністерства, іншого центрального органу виконавчої влади, 7 – Найменування організації, установи чи підприємства - автора документа, 8 – Найменування структурного підрозділу, 9 – Індекс підприємств зв'язку, поштова й телеграфна адреса, номер телефону, номер телетайпа (абонентського телеграфу), факсу, номер рахунка в банку, 10 – Назва виду документа, 11 – Дата, 12 – Індекс, 13 – Посилання на індекс та дату вхідного документа, 14 – Місце складання або видання, 15 – Гриф обмеження доступу до документа, 16 – Адресат, 17 – Гриф затвердження, 18 – Резолюція, 19 – Заголовок до тексту, 20 – Відмітка про контроль, 21 – Текст, 22 – Відмітка про наявність додатків, 23 – Підпис, 24 – Гриф погодження, 25 – Візи, 26 – Печатка, 27 – Відмітка про засвідчення копій, 28 – Прізвище виконавця і номер його телефону, 29 – Відмітка про виконання документа й направлення його до справи, 30 – Відмітка про перенесення даних на машинний носій, 31 – Відмітка про надходження документа.

Закріплення за реквізитами постійних місць робить документи зручними для користування, спрощує обробку їх, дає можливість використати при цьому технічні засоби. Реквізити в документі розміщують з урахуванням послідовності операцій його підготовки, оформлення й виконання.

Кожний документ умовно можна поділити на три частини:

- заголовна (до неї відносять усі реквізити, передбачені до тексту документа);
- основна (реквізити: «Текст»; «Відмітка про наявність додатків»);
- оформлення (реквізити, що розміщуються нижче від додатків).

Головним елементом будь-якого документа є текст [2].

Отже, при складанні тексту документа мають виконуватися вимоги, найголовніші з яких – достовірність та об'єктивність змісту, нейтральність тону, повнота інформації та максимальна стислість.

Список використаних джерел:

1. Добродумов П. О. Діловодство і документація: навч.-метод. посіб. Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2014. 209 с.
2. Скібіцька Л. І. Діловодство: навч. носіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 224 с.
3. Слободянюк Н. Ю. Діловодство та управлінська документація : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2004. 79 с.

*А.С. Олійник, к.е.н., ст. викладач,
А.Г. Рак, здобувач вищої освіти
Полтавська державна аграрна академія*

ТЛУМАЧЕННЯ СУНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСУ

Бізнес-процес – це сукупність різних видів діяльності, в рамках якої «на вході» використовується один або більше видів ресурсів, і в результаті цієї діяльності «на виході» створюється продукт, що становить цінність для споживача.

Деякі автори розглядають бізнес-процес як множину внутрішніх кроків (видів) діяльності по створенню продукції, необхідної клієнту, вартість, довговічність, сервіс та якість якої задовольняє споживача [2].

Бізнес-процеси в організації неоднорідні. По суті, організаційна діяльність – це сукупність взаємозалежних бізнес-процесів, які відображають реалізацію окремих функцій організації.

В сучасній економічній літературі запропоновані різні трактування бізнес-процесу. Абдікеев М.М. та ін. звертають увагу на існування двох підходів, за якими можна визначати зміст поняття «бізнес-процесу». Вони ґрунтуються на відмінному розумінні процесного підходу в управлінні підприємством. Перше полягає у системному розгляді діяльності організації як сукупності процесів, розробки системи управління процесами з використанням принципів ISO серії 9000:2000. Друге розуміння процесного підходу базується на виділенні в організації «наскрізних» процесів, їх описі та наступній реорганізації» [1].

Прихильники першого підходу під «бізнес-процесом» пропонують розуміти «стійку цілеспрямовану сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, яка за певною технологією перетворює входи у виходи, що мають цінність для споживача». Це визначення відповідає нормам стандарту ISO 9000:2000 [4].

Прихильники другого підходу розглядають бізнес-процес як «цілеспрямовану послідовність операцій, робіт, процедур, що призводить до заданого кінцевого результату. Опис процесу представляє перелік почергових робіт, що виконуються почергово в різних підрозділах підприємства (часто з різних функціональних напрямів), відповідальних виконавців, вхідних та вихідних документів, тощо» [3].

Базуючись на вище перелічених трактуваннях бізнес-процесів, можна виділити його основні ключові характеристики: існування мети здійснення бізнес-процесів; використання ресурсів для виконання бізнес-процесів; періодичність здійснення послідовних дій; наявність «входу» і «виходу»; безперервність здійснення бізнес-процесів тощо.

Також важливою специфікою є те, що деякі бізнес-процеси є, по-перше, неунікальними для певних підприємств, а, по-друге, можуть бути легко імітовані [5].

Таким чином, під бізнес-процесами необхідно розуміти систему безперервних, взаємопов'язаних, відповідним чином упорядкованих і керованих дій (процедур, операцій, виконуваних функцій), яка, в свою чергу, є елементом механізму формування доданої вартості (споживчої цінності) через перетворення організаційних ресурсів, зосереджених на досягненні однієї комплексної цілі, спрямованих на забезпечення продуктивності та ефективності організації в цілому і забезпеченні донесення доданої вартості до цільового ринку через бізнес-модель підприємства.

Список використаних джерел:

1. Абдикеев Н. М. Информационный менеджмент. Москва:ИНФРА-М, 2009. 400 с.
2. Виноградова О. В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті. Донецьк: Вид. ДонДУЕТ, 2013. 196 с.
3. Денисенко Л. О. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів, як основи формування бізнес-системи організації. URL:<http://www.nayk.com.ua>.
4. ДСТУ ISO 9001:2001. Системи управління якістю. Вимоги. К.: Держстандарт України, 2001. 13 с.
5. Олійник А. С. та ін. Конкурентоспроможність персоналу як складова ефективної діяльності підприємства. *Економіка та держава (Рубрика «Економічна наука»)*. 2020. № 1. С. 97-101.

*О.В. Федірець, к.е.н, доцент
Полтавська державна аграрна академія*

ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЗЕМЕЛЬНИХ РЕСУРСІВ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Ринкові умови функціонування економіки вимагають від усіх компонентів ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств виступати як товари. Для цього потрібна організація земельних ринків, робочої сили, матеріальних і технічних ресурсів, капіталу.

Що стосується ринку землі, то слід зазначити, що найважливішими є: використання землі для сільськогосподарського виробництва, обмеженість у просторі та довговічність (у разі раціонального використання). Земля є незамінним засобом виробництва матеріальних благ, найважливішою складовою частиною національного багатства. Особливо велика роль землі в сільському господарстві. Вона є основою сільськогосподарського виробництва. Без неї немислимий процес виробництва продуктів рослинництва і тваринництва. Недаром у народі землю називають годувальницею.

По-перше, площа землі не є безмежною. Правда, землі у нас багато. Проте повніше використання кожного наявного гектара є дуже актуальним завданням. У зв'язку із зростанням населення і обмеженими можливостями збільшення площі орної землі розмір її на душу населення має тенденцію до зниження. По-друге, особливість землі полягає в тому, що вона при вірному її використанні не піддається зношенню, на відміну від інших засобів виробництва, а, навпаки, відбувається її постійне поліпшення. Чим краще вона обробляється, тим вищою є її родючість, здатність давати дедалі більше продукції.

Отже, родючість залежить не лише від природних властивостей ґрунту, а й від

того, як обробляється і використовується земля. У зв'язку з цим відрізняють натуральну, або природну, і економічну родючість ґрунту.

Мета раціонального використання землі полягає в тому, щоб одержати більше продукції. Разом з тим суспільству не байдуже, скільки коштує кожна одиниця продукції на даній земельній площі. Значить, необхідно добиватись максимуму продукції з кожного гектара при найменших затратах праці і засобів [3, с. 14].

Земля від інших засобів виробництва відрізняється рядом особливостей (рис. 1).

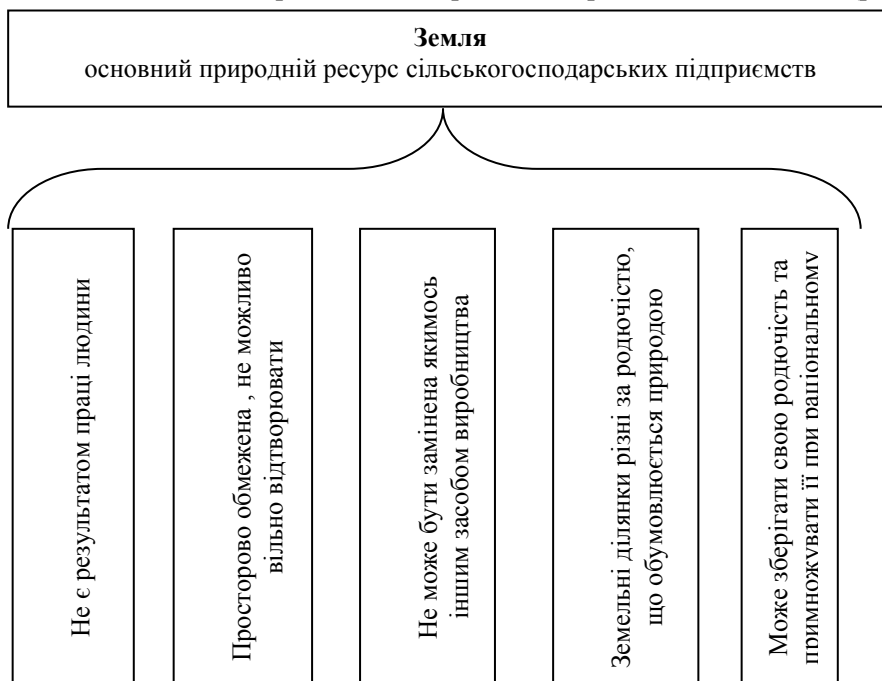


Рис. 1. Особливості землі як основного засобу виробництва сільськогосподарських підприємств

Джерело: опрацьовано авторами на основі [1, 2, 4]

Таким чином, якщо площу землі не в змозі розширювати безмежно, то родючість її у величезній мірі залежить саме від людей, від досягнутого рівня господарювання. Земля розкриває свої багатства тим, хто по-господарському використовує її.

По-третє, особливістю землі є те, що вона не може бути замінена якимось іншим засобом виробництва. Відомо, що в міру розвитку продуктивних сил суспільства одні засоби виробництва замінюються іншими, більш досконалыми і ефективними.

По-четверте, окремі ділянки землі за своєю якістю не однакові. Ця особливість враховується при визначенні спеціалізації аграрних підприємств, плануванні виробництва та заготівель сільськогосподарської продукції, а також при оцінці результатів господарської діяльності підприємств.

Нарешті, особливість землі полягає в тому, що від рівня її використання залежить ефективність застосування інших засобів виробництва і праці, всього сільськогосподарського виробництва. Також до головних елементів ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств відносять населення та трудові ресурси. Вони є підґрунтям для розвитку продуктивних сил суспільства, адже виступають виробниками матеріальних благ, при цьому матеріальні ресурси, в свою чергу, створюють основу для виробництва матеріальних благ.

Список використаних джерел:

1. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств : підручник. 2-ге вид., доп. і перероб.]. К. : КНЕУ, 2002. 624 с.

2. Вініченко І.І., Сорока Ю.О. Ефективність використання ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. №22. 2015. С. 34-37.

3. Ходаківська О. В., Шпикуляк О. Г., Супрун О. М. Інститути «зеленої економіки» у забезпеченні сталого розвитку агросектору: теоретичний вимір. *Бізнес інформ*. 2017. № 7. С. 13-18

4. Markina Iryna, Fedirets Oleg, Sazonova Tetiana, Kovalenko Maryna, Ostashova Valeriia Formation of Energy Efficient Strategy of Enterprise Management. *Journal of Entrepreneurship Education*. 2018. Volume 21, Special Issue 2. Available at: <https://www.abacademies.org/journals/journal-of-entrepreneurship-education-inpress.html>

*В.В. Диннік, здобувач вищої освіти
Полтавська державна аграрна академія*

ПОНЯТТЯ СОБІВАРТОСТІ, ЇЇ ВИДИ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ

Собівартість продукції – це грошова форма витрат на підготовку виробництва, виготовлення та збут продукції. Відображуючи рівень витрат на виробництво, собівартість комплексно характеризує ступінь використання всіх ресурсів підприємства, а отже, і рівень техніки, технології та організації виробництва. Що ліпше працює підприємство (інтенсивніше використовує виробничі ресурси, успішніше вдосконалює техніку, технологію та організацію виробництва), тим нижчою є собівартість продукції. Тому собівартість є одним із важливих показників ефективності виробництва. Собівартість продукції має тісний зв'язок з її ціною. Це виявляється в тому, що собівартість є базою ціни товару і водночас обмежником для виробництва (ніхто не випускатиме продукції, ринкова ціна якої є нижчою за її собівартість) [1, с. 292].

Для обчислення собівартості продукції важливе значення має визначення складу витрат, які в неї включають. Як відомо, витрати підприємства відшкодовуються за рахунок двох власних джерел: собівартості і прибутку. Тому питання про склад витрат, які включаються в собівартість, є питанням їхнього розподілу між зазначеними джерелами відшкодування. Загальний принцип цього розподілу полягає в тому, що через собівартість мають відшкодуватися ті витрати підприємства, які забезпечують просте відтворення всіх факторів виробництва: предметів, засобів праці, робочої сили та природних ресурсів.

Відповідно до цього в собівартість продукції включають витрати на:

- дослідження ринку та виявлення потреби в продукції;
- підготовку і освоєння нової продукції;
- виробництво включаючи витрати на сировину і матеріали, енергію, амортизацію основних фондів і нематеріальних активів, оплату праці персоналу;
- обслуговування виробничого процесу та управління ним; збут продукції (пакування, транспортування, реклама, комісійні витрати і т. п.);
- розвідку, використання і охорону природних ресурсів (витрати на геологорозвідувальні роботи, плата за воду, деревину, витрати на рекультивування)

земель, охорону повітряного, водного басейнів);

– набір і підготовку кадрів;

– поточну раціоналізацію виробництва (удосконалення технології, організації виробництва, праці, підвищення якості продукції), крім капітальних витрат [2, с. 19].

Собівартість як економічна категорія являє собою відокремлену частину вартості.

Основу цієї категорії становлять вартість спожитих засобів виробництва і вартість необхідного продукту. В конкретно економічному розумінні собівартість – це грошовий вираз витрат підприємства на виробництво і реалізацію продукції.

Собівартість – один з найважливіших показників господарської діяльності аграрних підприємств, оскільки показує, у що саме обходиться господарству виробництво відповідного виду продукції і наскільки економічно вигідним воно є в конкретних природно-економічних умовах господарювання. Показник собівартості дає можливість глибоко аналізувати економічний стан підприємства і виявляти резерви підвищення ефективності виробництва. За інших однакових умов підприємство тим більше одержуватиме прибутку на одиницю продукції, чим нижча її собівартість, і навпаки. Із зниженням собівартості зростає цінова конкурентоспроможність продукції, а отже, і зміцнюються позиції підприємства на товарному ринку. Важливо зазначити й те, що прибутковість підприємства знаходиться в оберненій залежності від собівартості. З її зниженням зростає окупність витрат прибутком і створюються сприятливі умови для прискорених темпів розширеного відтворення та підвищення матеріальної заінтересованості працівників [3, с. 324].

Показник собівартості є важливим інструментом для розробки рекомендацій з удосконалення розміщення сільськогосподарського виробництва по природних зонах і мікро-зонах України, а також для визначення перспектив розвитку підприємства щодо вибору ними найбільш ефективних галузей. У сільськогосподарському виробництві розрізняють кілька видів собівартості.

Індивідуальна собівартість визначається на кожному підприємстві. По окремих видах продукції її рівень залежить від місцевих агрономічних, зоотехнічних, технічних, організаційно-економічних і природних умов.

Суспільна собівартість розраховується за сукупністю підприємств і відображає середні витрати на виробництво продукції. Розрізняють такі її форми, як середньогалузева (обчислюється по країні в цілому і в розрізі кожного виду продукції), середньозональна і зведена.

Список використаних джерел:

1. Андрійчук В.Г. Ефективність діяльності аграрних підприємств: теорія, методика, аналіз: Монографія. К.: КНЕУ, 2005. 292 с.

2. Баликов В. Система показників економічної ефективності. *АПК: економіка, управління*. 2018. № 7 19 с.

3. Дідур Г.І. Ефективність сільськогосподарського виробництва та її визначення в сучасних умовах. *Проблеми ефективного функціонування в АПК в умовах нових форм власності та господарювання*. К.: ІАЕ УААН, ХДТУ, 2001. Т. 1 с. 324-326.

ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА

Менеджмент якості представляє собою регламентований стандартами підприємства порядок регулювання виробничих процесів, що направлений на забезпечення необхідного рівня якості продукції при її розробці, виготовленні та експлуатації. Система якості продукції є невід'ємною частиною системи управління виробництвом та призначена для посилення впливу механізму управління на підвищення якості роботи та ефективність виробництва.

У сільськогосподарських підприємствах діє комплексна система управління якістю продукції і ефективним використанням ресурсів (КСУЯП і ЕВР), яка базується на наступних принципах:

- управління якістю продукції і ефективним використанням ресурсів на всіх етапах життєвого циклу продукції та на всіх рівнях управління підприємством;
- комплексність (одночасна реалізація взаємопов'язаних технічних, організаційних, економічних, соціальних та ідеологічних заходів при управлінні якістю продукції і ефективного використання ресурсів з обов'язковим забезпеченням охорони навколишнього середовища).

Управління якістю продукції здійснюється на основі реалізації таких функцій як:

- прогнозування технічного рівня продукції і розвитку підприємства;
- планування підвищення якості продукції і ефективності виробництва;
- нормування і організація розробки нової продукції на виробництві;
- забезпечення стабільності запланованого рівня якості продукції при її розробці, виготовленні, зберіганні, збуті та експлуатації;
- організація метрологічного забезпечення;
- контроль якості та випробування.

По кожній функції встановлені конкретні цілі, визначена посадова особа, яка відповідає за її досягнення, вказані стандарти підприємства, що регламентують виконання функції, і визначені всі підрозділи (посадові особи), для яких стандарт є обов'язковим.

Функціонування КСУЯП і ЕВР регламентується комплексом стандартів підприємства. Стандарти підприємства діляться на спеціальні, які охоплюють окремі стадії життєвого циклу продукції, і загальні, які регламентують питання, визначаючи порядок робіт, що забезпечують якість праці і продукції на всіх етапах діяльності підприємства [2].

Ефективність функціонування КСУЯП і ЕВР в значній мірі визначається складом стандартів, що в неї входять, тому робота по розробці та впровадженню нових СТП має дуже важливе значення. Основним джерелом формування номенклатури стандартів є аналіз якості продукції та технології її виготовлення. Після проведення цього аналізу, на основі принципів наукової організації праці з урахуванням досягнень науки, техніки та передового досвіду, розробляють чітку послідовність виконання кожного виду робіт.

Контроль досягнення цілей і задач підприємства в галузі якості продукції і ефективного використання ресурсів здійснюється генеральним директором підприємства.

В разі необхідності генеральний директор організовує комісію по проведенню

аналізу причин, які заважають досягненню поставлених цілей і задач, а також розробку і виконання з удосконалення системи.

Також до функцій КСУЯП і ЕВР відносяться здійснення правового забезпечення; технологічної підготовки виробництва; організації матеріально-технічного забезпечення; раціонального використання трудових ресурсів.

У процесі виробництва продукції трудова діяльність людини характеризується кількістю й якістю праці. Мірою кількості конкретної праці служить робочий час, однак виміряти витрати праці тільки в одиницях робочого часу, який є лише екстенсивною величиною, неможливо. Необхідно врахувати при цьому і відмінності у мірі інтенсивності праці. Тому кількість праці визначається, з одного боку, тривалістю праці, тобто екстенсивною величиною, з другого – ступенем напруженості праці, тобто інтенсивною величиною [3].

Під якістю праці розуміють здатність створювати за одиницю витраченого часу певну кількість споживних вартостей, комплексну її характеристику, яка в сукупності оцінює всі властивості і ознаки праці, що є джерелом утворення додаткової споживної вартості. Отже, чим вища якість праці, ти вища якість і продукції [1, с. 60].

На якість продукції і ефективність її виробництва істотно впливають не тільки кваліфікація і професійна майстерність спеціалістів і керівників господарств, а й організація їхньої праці.

Якість продукції як об'єкта управління формується у реальних техніко-технологічних, організаційних, еколого-економічних та соціальних процесах у результаті взаємодії яких можуть виникнути різні проблемні ситуації.

Теоретичним фундаментом управління якістю продукції є політична економія, яка витрачає виробничі відносини соціально-економічних формацій, формує закони суспільного виробництва і розподілу матеріальних благ, характер дії цих законів у суспільстві. Тому основні положення, сформульовані політичною економією стосовно регулювання процесів, які відбуваються у суспільстві, слід розглядати як відповідні при визначенні стратегії і тактики управління якістю і виборі засобів досягнення поставленої мети.

Список використаних джерел:

1. Шаповал М. І. Менеджмент якості: підручник. К.: Знання, 2003. 562 с.
2. Модель досконалості Європейського фонду управління якістю (EFQM) [Електронний ресурс] – Режим доступу: [<http://www.efqm.org/en/Home/TheEFQME ExcellenceModel/tabid /132/Default.aspx>]
3. Fedirets O., Ustik T. The strategy of innovation support for agrarian enterprises as an element of technological safety. Security of the XXI century: national and geopolitical aspects [collective monograph], in edition I. Markina. Nemoros s.r.o., 2019. P. 333-338.

*М.В. Кривобік, здобувач вищої освіти
Полтавська державна аграрна академія*

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТИМИ

Організаційна структура – сукупність елементів організації (посад і структурних підрозділів) і зв'язків між ними [4].

Організаційна структура проекту повинна відповідати системі взаємин учасників

проекту, змісту проекту, вимогам зовнішнього оточення.

Організаційна структура проекту є окремим тимчасовим організаційним утворенням, вершини якого формуються з числа працівників організацій - учасників проекту, а зв'язки та рівні - цілями, завданнями, різноманіттям і обсягом робіт за проектом. Проектне управління передбачає формування:

- 1) організаційної схеми взаємодії проекту і його учасників;
- 2) організаційної структури самого проекту [2].

Розглянемо організаційну схему взаємодії проекту і учасників. Якщо основні механізми управління і безпосередні джерела основних ресурсів проекту знаходяться в рамках однієї організації, то необхідно створювати організаційну структуру управління проектами в середині фірми, будь-яким чином узгоджуючи при цьому «материнську» структуру (тобто структуру, в рамках якої буде здійснюватися проект) з новою проектною структурою. Ступінь ізольованості проектної структури від материнської може бути різною: від повного виділення проекту в окрему структуру до повного вбудовування проекту (ів) в структуру «материнської» організації. Якщо в проекті беруть участь дві рівнозначні організації, може бути сформована «двоїста» оргструктура проекту, для якої визначається зв'язок з оргструктурами обох «материнських» організацій.

Якщо в проекті бере участь більше двох організацій, формується «складна» структура проекту. Така структура може формуватися за кількома схемами, залежно від того, хто виконує функції управління проектом: замовник, генеральний підрядник чи керуюча фірма.

В рамках схеми «управління - функція замовника» замовник може організувати виконання окремих комплексів робіт, до решти залучаючи інші підрядні організації. Організаційна структура проекту при цьому формується замовником. Організаційні ресурси для управління проектом виділяються замовником і використовуються в ході реалізації проекту на постійній основі. Ресурси інших організацій залучаються тимчасово.

В рамках схеми «управління - функція генерального підрядника» замовник передає функції управління генеральному підряднику, залишаючи за собою контроль окремих проміжних і кінцевих результатів. Генеральний підрядник самостійно формує організаційну структуру управління проектом, виділяє постійні ресурси і реалізує всі функції по управлінню проектом, залучаючи на тимчасовій основі підрядні організації і власні підрозділи для виконання окремих комплексів робіт по проекту.

В рамках схеми «управління - функція керуючої компанії» замовник доручає функції з управління проектом керуючої фірмі, що спеціалізується виключно на управлінні проектами. Керуюча фірма залишає за собою найважливіші функції управління проектом, розробляє організаційну структуру управління проектом і реалізує управління, при цьому не виконуючи ніяких робіт по проекту і передаючи їх для реалізації підрядними організаціями.

Зміст будь-якого проекту висуває вимоги по оптимальної організаційної структури проекту з точки зору внутрішнього організаційного устрою проекту, тобто з точки зору поділу праці, що закладається в організаційній структурі.

Розрізняють три основних види організаційних структур:

- функціональні організаційні структури;
- матричні організаційні структури;
- проектно-цільові організаційні структури [1;3].

Функціональні структури не підходять для завдань проектного управління. Для налагодження горизонтальних зв'язків в суто вертикальних функціональних структурах формуються команди. Команди допомагають згладжувати недоліки функціональних структур, але все ж мають обмежене застосування. Для повноцінної горизонтальної інтеграції на вертикальну функціональну структуру накладається проектно-цільова структура, утворюючи, таким чином, матричну організаційну структуру. Матричні організаційні структури ефективно використовувати для досягнення одночасної вертикальної, функціональної спеціалізації і проектно-цільової горизонтальної інтеграції. В більшості випадків матричні структури використовуються для реалізації проекту в рамках одного підприємства.

Проектно-цільова організаційна структура виникає в разі, коли вся діяльність організації концентрується на виконанні певного проекту, досягненні певної мети. При цьому всі інші структурні утворення або відсутні, або мають допоміжне значення. Проектні структури зазвичай мають чітку межу з «материнською» організацією, взаємодіють з нею на найвищому рівні, або функціонують автономно від структур учасників проекту.

Крім системи взаємовідносин учасників і змісту проекту на його організаційну структуру накладає певні вимоги зовнішнє оточення. Тому, чим більш рухливе і динамічне зовнішнє оточення проекту, тим гнучкіша і адаптивніша повинна бути його організаційна структура.

Список використаних джерел:

1. Батенко Л. П., Загородніх О. А., Ліщинська В. В. Управління проектами: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2003. 231 с.
2. Глиненко Л., Лужко Е. Проектирование организационных структур управления. Київ: Нора-Друк, 2005. 728 с.
3. Кобиляцький Л. С. Управління проектами: Навч. посібник. Київ : МАУП, 2002. 200 с.
4. Мазур І. І., Шапіро В. Д., Ольдерогге Н. Г. Управління проектами: Навчальний посібник / За заг. ред. І. І. Мазура. 2-е вид. Москва : Омега-Л, 2004. 664 с.

*В.М. Куркіна, здобувач вищої освіти
Полтавська державна аграрна академія*

СПЕЦИФІКА ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НЕПРИБУТКОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

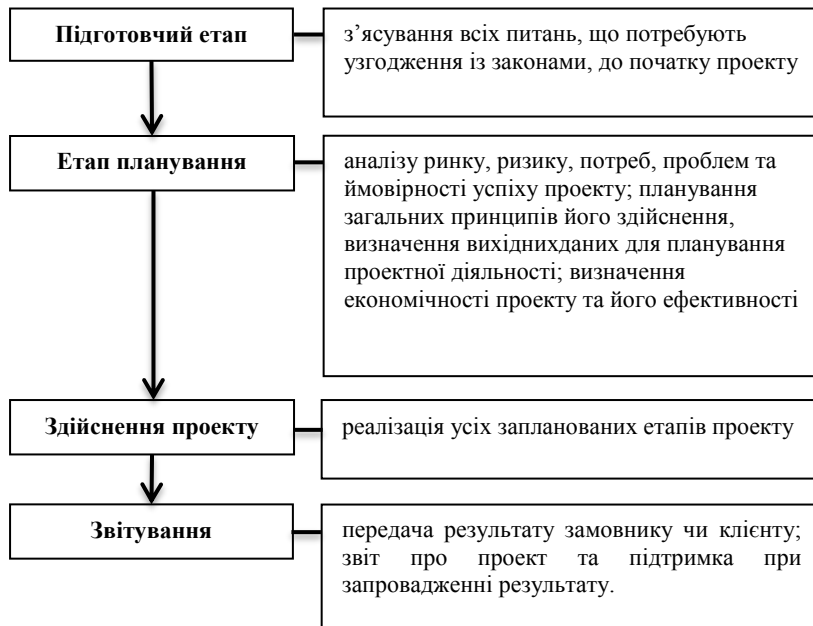
Некомерційний сектор стає все більш залежним від реалізації проектів для досягнення своїх стратегічних цілей. Зіткнувшись із проблемою використання обмежених ресурсів для виконання амбіційних завдань, неприбуткові організації часто звертаються до практики управлінської поведінки бізнес-сектору. Однак адаптація процесів, що використовуються у комерційній сфері, без вивчення їхньої ефективності може мати згубні наслідки.

На відміну від бізнесу неприбуткові організації починають з місії, тобто із чіткого визначення наступних питань: Хто ми? Чому існуємо? Що робимо? Для кого? Вони не володіють фінансовими активами, а лише розпоряджаються тим, що їм довірили спонсори. Громадські організації починають діяти, виходячи із прагнення задоволення потреб, а не від організаційної структури – у цьому полягає їхня

принципова відмінність. У зв'язку з цим роль професійного керування організацією й, зокрема, її ресурсами, значно зростає [2, с. 12].

Згідно Статуту Комунальної організації «Інститут Розвитку міста» Полтавської міської ради її діяльність здійснюється без мети одержання прибутку. Комунальна організація створена з метою сприяння реалізації стратегії міста, проведення тренінгів і надання аналітичної підтримки у процесі створення та реалізації стратегії, направленої на задоволення потреб територіальної громади м. Полтави: здійснення виробничої, науково-дослідницької діяльності, виконання робіт, надання послуг визначених Статутом, інших послуг, які не заборонені чинним законодавством України. У 2019 році КО «Інститут розвитку міста» втілила 32 проекти, залучивши на їх реалізацію 10 млн 391 тис. грн. Безумовно, для здійснення вищевказаної діяльності та отримання запланованих якісних результатів з дотриманням заданих часових і фінансових обмежень, організації необхідно приділяти достатньо уваги методології проектного управління.

Уся організаційна діяльність щодо проектів всередині неприбуткової організації проходить чотири етапи (рис. 1.)



Джерело: розроблено авторами на основі [7] і [8]

Створення, виробництво й використання інформаційного потенціалу некомерційних організацій – важливий компонент їхнього існування та розвитку.

В практиці проектного управління сучасних неприбуткових організацій варто говорити про важливість правильно організованої інформаційно-комунікативної стратегії, оскільки результативність діяльності громадської організації визначається безперервним інформаційним зв'язком не лише з органами влади, а й клієнтами, ЗМІ, бізнес-структурами, а також неурядовими організаціями-партнерами [1, с. 48].

Таким чином, від успішного створення ключового повідомлення та його ефективного донесення до цільової аудиторії наряду залежить ефективність досягнення мети проекту та успішність діяльності організації в цілому. А отже, у проектній діяльності неприбуткових організацій пріоритет необхідно віддавати

інформаційному аспекту, оскільки саме він є засобом впливу на органи місцевого самоврядування та громадськість.

Список використаних джерел:

1. Губіліт І., Зеленюк Н. Посібник лідера: метод. посібн. Вид. друге. Л. 2011. 164 с.
2. Трілленберг В. Проектний менеджмент. Тернопіль: Економічна думка. 2001. 95 с.
3. Чотири кроки до успіху: посібник для менеджера неурядових організацій «Голос громадськості». «Каунтерпарт». К: «МАКАР», 2005. 248 с.

*В.С. Лесюк, здобувач вищої освіти
Полтавська державна аграрна академія*

ПРОЕКТНИЙ ПІДХІД ПРИ ТЕХНІЧНОМУ ООНОВЛЕННІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Діяльність будь-якого аграрного підприємства супроводжується постійною реалізацією різноманітних проектів. Кожен з проектів має свої особливі характеристики, забезпечення реалізації яких є головною метою їх успішного виконання. Рівень розвитку аграрного підприємства залежить від ефективності управління проектами на ньому. Особливістю аграрного виробництва є його сезонність та змінність не лише процесів, а й продуктів виробництва яких здійснюється на підприємстві. Таким чином, аграрне виробництво можна розглядати зі сторони проектного підходу.

Проектний підхід має ряд переваг по відношенню до інших підходів, оскільки за своїм визначенням та призначенням він працює з ситуаціями невизначеності та обмежень, які надто поширені сьогодні на ринках та у галузях, з якими підприємства якось повинні справлятися. Також, від самого початку цей підхід форматує такі важливі речі як цілі, кінцеві результати, команду та розподіл в ній ролей, план-графік, критерії успіху, обумовлює такі речі як управління змінами тощо. В загальному контексті бар'єрів та цілей, які стоять у стратегічному плануванні проектного підходу грає роль однієї з головних методик, яка забезпечує високу ефективність розробки та впровадження в досить складних зовнішніх та внутрішніх умовах [1, с. 22].

Технічне оновлення аграрного підприємства можливе завдяки ефективній реалізації проектів, що характеризується якістю управління ними.

Важливою передумовою ефективного управління технічним оновленням аграрного виробництва є ймовірний характер змісту та часу виконання робіт у відповідних проектах. Для мінімізації ризику можливих втрат урожаю сьогодні слід розробляти ефективну систему реакцій на ризик. Зокрема, аграрні підприємства повинні оновлювати парк аграрної техніки не лише за номенклатурою механізованих робіт з урахуванням потреби відхилень від базових технологій, але й за темпами їх виконання з урахуванням ймовірностей агрометеорологічно допустимого фонду робочого часу на виконання цих робіт. Іншими словами, техніки у аграрних підприємств має бути стільки, щоб своєчасно виконати роботи у проектах за мінімального агрометеорологічно допустимого фонду робочого часу того чи іншого сезону. Розрахунок потреби у техніці за середнім значенням агрометеорологічно допустимого фонду робочого часу унеможливує мінімізацію ризику своєчасного виконання робіт

у проєктах [2, с. 390].

Проектування тісно зв'язано з можливістю змінювати якісний стан предметів праці відповідно до вимог агротехніки з оптимальними витратами. Проектування передбачає [3, с. 398]:

– дослідження технологій виробництва продукції рослинництва та формування загальних вимог агротехніки до якості та часових періодів виконання технологічних операцій;

– дослідження машинних процесів і обґрунтування технологічних та конструкційних параметрів робочих органів, технологічно-конструкційних схем машин та режимів їх роботи, які забезпечать виконання вимог агротехніки до якості робіт з мінімальними витратами енергії;

– дослідження функції попиту на машини відповідного типу;

– обґрунтування типорозмірів рядів машин, використання яких сприятиме виробництву аграрної продукції з оптимальними затратами в господарствах, що функціонують у різних організаційно-виробничих умовах;

– обґрунтування технологічних комплексів машин, які забезпечать механізоване виробництво певного виду продукції в конкретних організаційно-виробничих умовах з оптимальними витратами;

– обґрунтування технологічної потреби агропромислового виробництва в технічних засобах для виробництва продукції рослинництва.

Системний аналіз та синтез проєктів парку машин є основою для обґрунтування управлінських розпоряджень стосовно процесів управління відповідними проєктами. Особливо вони потрібні для обґрунтування управлінських розпоряджень у процесах ініціювання та планування проєктів парку машин. Зокрема, передусім це стосується проєктів створення та змін (поповнення, вилучення машин та оновлення) цього парку. Тут фактично йдеться про технологічну системну складову, що забезпечує якісне перетворення предметів праці [4, с. 36].

Таким чином, для технічного оновлення аграрного підприємства важливим є застосування проєктного підходу. Проєктний підхід передбачає унікальність кожного проєкту з певними обмеженнями та взаємопов'язаними процесами спрямованими на досягнення поставлених цілей.

Список використаних джерел:

1. Долгова Л. І., Лавринович Ю. Проєктний підхід як інноваційний метод в розробці та реалізації стратегії підприємства. *Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку* : зб. матеріалів III Всеукр. наук.-практ. конф., м. Київ, 29 – 30 берез. 2018 р. Київ : КНЕУ, 2018. С. 20 – 22.

2. Сидорчук О. В., Сидорчук О. О. Проєктно-системний підхід до управління технічним оновленням технічного потенціалу агропромислового виробництва. *Механізація та електрифікація сільського господарства*. 2011. Вип. 95. С. 384 – 391.

3. Грицишин М. І. Системотехнічні засади проектування та розвитку техніко-технологічної бази агропромислового виробництва. *Механізація та електрифікація сільського господарства*. 2011. Вип. 95. С. 392 – 402.

4. Адамчук В. В., Сидорчук О. В., Мироненко В. Г. Системно-проєктні підстави управління парком машин сільськогосподарських товаровиробників. *Вісник аграрної науки*. 2014. № 11. С. 33 – 39.

ОСОБЛИВОСТІ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Одним з важливих напрямів роботи щодо фінансового оздоровлення та недопущення банкрутства підприємства є проведення реструктуризації активів, тобто сукупності операцій щодо зміни структури активів, іммобілізації в грошову форму наявних матеріальних та фінансових активів підприємства.

Реструктуризація активів є дієвим інструментом проведення внутрішньої санації силами самого підприємства, без участі його кредиторів та зовнішніх санаторів. Не потребуючи значних фінансових ресурсів, організаційних та часових витрат, цей антикризовий захід дає можливість захистити підприємства від виникнення технічної неплатоспроможності, відстрочити виникнення ситуації банкрутства та отримати завдяки цьому додатковий час, необхідний для підготовки та проведення наступальних антикризових заходів.

Реструктуризація активів передбачає здійснення певної сукупності операцій з окремими видами активів підприємства, а саме:

- продаж основних засобів підприємства та невстановленого обладнання (далі – позаоборотні матеріальні активи);
- продаж або вихід з інвестиційних фінансових проектів (далі – позаоборотні фінансові активи);
- продаж наднормативних товарних запасів (далі - матеріальні оборотні активи);
- інкасація та рефінансування дебіторської заборгованості (далі – активи у розрахунках).

1 етап. Поглиблений аналіз активів кризового підприємства. У перебігу цього аналізу мають бути визначені елементи майнового комплексу підприємства, які можуть бути реалізовані для поповнення грошових коштів підприємства. При цьому необхідно враховувати, по-перше, їх ліквідність (можливість продажу, наявність попиту), по-друге, господарчу доцільність продажу (наслідки продажу для нормального продовження господарської діяльності). Залежно від ступеня загрози виникнення ситуації банкрутства необхідно знайти компроміс між названими факторами.

Як свідчать показники розраховані раніше ситуація із забезпеченням господарства необоротними та оборотним активами дещо відрізняється. Якщо по вартості необоротних активів помітний невеликий спад у звітному періоді, то по оборотних активах спостерігається незначний ріст, хоча динаміка цього показника з року в рік є дуже нестійкою.

2 етап. Прогнозна оцінка обсягу грошових коштів, які можуть бути отримані за рахунок реструктуризації активів. На цьому етапі роботи визначається обсяг грошових коштів, які можуть бути вивільнені за рахунок продажу або інших операцій відчуження майнових цінностей (передача в оренду, рефінансування, конвертація в субститути грошей тощо). Доцільно підготувати варіантні розрахунки, оскільки ліквідаційна вартість майна залежить від терміновості продажу.

3 етап. Оцінка потреби підприємства в іммобілізації коштів для виконання термінових зобов'язань. На цьому етапі роботи слід оцінити потребу підприємства в іммобілізації коштів для виконання зовнішніх термінових зобов'язань. З цією метою використовується інформація стосовно обсягу та графіка сплати боргових

зобов'язань підприємства, термін сплати яких настав, або які є небезпечними для підприємства (зумовлюють ризик виникнення ситуації банкрутства), а також визначають обсяг грошових надходжень від операційної, інвестиційної та фінансової діяльності підприємства, що можуть бути спрямовані на їх погашення. Результатом врахування усіх перелічених факторів має бути уточнений графік погашення термінових зовнішніх зобов'язань за рахунок іммобілізованих коштів.

4 етап. Розробка плану-графіка реалізації окремих елементів майнового комплексу підприємства. На цьому етапі роботи відповідно до розробленого уточненого графіка обслуговування зобов'язань необхідно повернутися до розроблених варіантів продажу окремих видів активів та вибрати остаточний варіант проведення реструктуризації. Він має забезпечувати отримання достатнього обсягу грошових коштів для своєчасного розрахунку по усіх зобов'язаннях підприємства, джерелом покриття яких визнані іммобілізаційні кошти.

Неможливість виконання даної вимоги (5 етап) (у зв'язку з неліквідністю або недостатністю майна) свідчить, що проведення реструктуризації активів не може розглядатися як єдиний напрям антикризових заходів (6 етап). Для виведення підприємства з кризового стану необхідні зовнішні джерела, які можуть бути отримані шляхом проведення реорганізації у формі злиття або приєднання, продажу підприємства в цілому або його частки іншому власникові, зовнішнього поповнення статутного капіталу підприємства тощо. Ця група санаційних заходів пов'язана зі зміною структури та складу активів балансу (досить часто ці зміни супроводжуються також змінами у складі та структурі пасивів).

Список використаних джерел:

1. Довгань, Д. А. Антикризове управління як спосіб запобігання та упередження неплатоспроможності корпорації. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2015. Вип. 3. С. 152-156.

2. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія. К.: КНТЕУ, 2016. 708 с.

3. Федірець О. В., Зеленський А. С., Тищенко А. О. Стратегічні аспекти формування антикризової програми підприємства. *Економічний форум*. Луцьк: ЛНТУ, 2018. № 4. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://lutsk-ntu.com.ua/uk/zhurnal-ekonomichnyi-forum>

*В.В. Михатіло, здобувач вищої освіти
Полтавська державна аграрна академія*

СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЇ ТА ЇЇ МІСЦЕ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ

Формування стратегій розглядається як ключовий компонент стратегічного менеджменту, що складається з окремих елементів і передбачає визначення процесу обґрунтування стратегій та формування «стратегічного набору».

Місія (завдання організації) – це основа організації та причина її існування. Важливо, щоб організація мала зрозуміле і просте формулювання своєї основної мети (mission statement) [2, с. 58]. Таке формування, яке б відповідало на просте запитання: «чим ми займаємося?» Формування основного завдання організації – це чітке визначення завдання, яке повинно служити керівництвом для визначення

стратегії і прийняття виробничих рішень.

Взагалі слово «стратегія» грецького походження (грецьк. strategos, від stratos – військо и ago – веду) і означає «мистецтво воєначальника» або «мистецтво розгортання військ до бою». Але цей військовий термін широко увійшов в лексикон спеціалістів різних сфер діяльності, в тому числі і в лексикон операційних менеджерів [1, с. 46].

У сучасній літературі можна визначають наступні концепції стратегії – організаційно-управлінську і філософську.

Філософська концепція концентрується на загальному значенні стратегії в діяльності підприємства. При цьому стратегія розглядається як певна філософія, яку використовує підприємство.

Із цього погляду стратегія це:

- певна позиція, спосіб існування, який дозволяє не зупинитися на досягнутих результатах, і направляє на постійний розвиток;
- комплексна частина управління, що забезпечує усвідомлення майбутнього;
- певний процес мислення, інтелектуальні завдання, які потребують спеціальних навичок і процедур та певної підготовки;
- відтворювана цінність, яка дозволяє досягти найкращих результатів через активізацію діяльності персоналу всієї компанії.

Стратегію розвитку можна визначити як певний порядок логічної, послідовної поведінки, яка відбувається на підприємстві свідомо чи стихійно.

Також стратегію можна охарактеризувати як найважливіший елемент самовизначення організації чи підприємства. У цьому контексті вона тісно поєднується з характеристиками, формами та особливостями організаційної культури, і включає, як правило, всі переваги і недоліки даного явища, дає можливість більш глибоко формулювати соціальні стратегії цілому і соціально-економічні елементи напрямків у стратегіях цього та інших типів.

Організаційно-управлінська концепція стратегії використовується як взаємозв'язок з конкурентними діями, методами та заходами здійснення стратегічної діяльності в межах підприємства [4, с. 240].

Класик стратегічного планування А. Томпсон вважав, що «стратегія – це визначення ключових довгострокових цілей та завдань підприємства, формування курсу дій і розподілу ресурсів, які необхідні для виконання поставлених цілей». Відповідно, таке тлумачення стратегії орієнтується на традиційний підхід до її характеристики як особливого методу, що використовується для розподілу ресурсів між поточними і майбутніми напрямками діяльності. З іншої точки зору, в цьому формулюванні основний акцент орієнтований саме на досягнення цілей [3, с.146].

До такого підходу наближається наступне визначення: «стратегія – це загальний, всеохоплюючий план досягнення цілей». Порівняння стратегії і плану впливає з теорії ігор, коли стратегія розглядається як план дій у конкретній, визначеній ситуації, і залежить від дій опонента.

Стратегія організації має довготривалу дію на характеристики підприємства. Стратегія визначає здатність організації конкурувати або, якщо це стосується некомерційної організації, – здатність служити поставленій меті. Формування загального завдання визначає загальний напрямок для організації і допомагає поставити конкретні цілі діяльності організації.

З огляду на зазначене, стратегія необхідна будь-якому підприємству, що претендує на успіх, для того щоб визначити, в якому напрямку підприємство буде

розвиватися. Відповідно, вибір стратегії означає, що враховуючи всі можливі варіанти розвитку і способи дії, що може використати підприємство, воно визначає для себе конкретний напрямок. Добре розроблена та обґрунтована стратегія – основа підвищення конкурентоспроможності організації, формування сильної конкурентної позиції і створення такої організації, яка використовуючи удосконалення структури управління та забезпечуючи підвищення організаційної культури має можливість успішно працювати у жорстких та мінливих ринкових умовах.

Список використаних джерел:

1. Бурденюк Т. Г. Стратегічний аналіз критеріїв конкурентоспроможності підприємств. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2015. № 1 (28). С. 39-50.
2. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Менеджмент організації: навчальний посібник. К.: Кондор, 2002. 653 с.
3. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с
4. Федірець О. В., Карюк О. М., Михалкова Н. В. Механізм реалізації стратегічних рішень у аграрних підприємствах *Економічний форум*. Луцьк: ЛНТУ, 2018. № 1 С. 239-244.

*Л.Р. Полієнко, здобувач вищої освіти
Полтавська державна аграрна академія*

МОДЕЛІ ТА МЕТОДИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

Як предмет стратегічного менеджменту необхідно розглядати проблеми, безпосередньо пов'язані з ключовими цілями підприємства; проблеми та рішення, пов'язані з будь-яким елементом підприємства, якщо цей елемент необхідний для досягнення цілей, але в даний час відсутній або наявний, але в недостатньому обсязі; проблеми, пов'язані із зовнішніми неконтрольованими факторами.

Одна з перших моделей стратегічного менеджменту була запропонована американцями А. Томпсоном і А. Стріклендом в 80-х роках минулого століття, коли стратегічне управління міцно закріпилося в практиці багатьох великих підприємств зі світовим ім'ям [4]. У початковій моделі стратегічний менеджмент розглядався як процес, що передбачав послідовне проходження п'яти етапів.

Наступною є модель Гарвардської групи (Гарвардської школи бізнесу). В основі цієї моделі Гарвардської групи лежить так зване «екологічне сканування», що представляє собою моніторинг, оцінку та поширення інформації від зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Мета підприємства полягає у виявленні стратегічних факторів впливу, тобто зовнішніх та внутрішніх елементів, які визначатимуть його майбутнє. Найпростіший спосіб проведення «екологічне сканування» є використання скористатися SWOT-аналізу для опису конкретних сильних та слабких сторін, можливостей й загроз, які є стратегічними чинниками. Зовнішнє середовище складається з змінних (можливостей і загроз), які знаходяться за межами організації і, як правило, не в рамках короткострокового контролю вищого керівництва [3**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]. Вони можуть бути загальними силами і тенденціями в природному або соціальному середовищі або

конкретними факторами, які діють в конкретному цільовому середовищі підприємства. Внутрішнє середовище підприємства складається з змінних (сильних і слабких сторін), які знаходяться всередині самої організації і зазвичай не знаходяться в короткостроковій перспективі контролю топ-менеджменту. Ці змінні включають в себе структуру, культуру, ресурси тощо [1]. Ключові сильні сторони формують набір ключових компетенцій, які підприємство може використовувати для отримання конкурентної переваги. Таким чином, стратегічний план в рамках даної моделі є точку перетину виявлених в рамках аналізу сильних та слабких сторін, можливостей й загроз, властивих конкретному підприємству.

Паралельно з моделлю Гарвардської групи розроблялися і інші моделі стратегічного менеджменту. Одну з таких моделей розробив Ігор Ансоф. На відміну від послідовників Гарвардської групи, які беруть вузьку концепцію стратегії та розглядають постановку цілей й формулювання стратегії як два різних, хоча і взаємопов'язані процеси, І. Ансофф розглядає стратегію як «загальну нитку» між діяльністю підприємства та продукцією/ринками, що визначає істотний характер бізнесу, в якому підприємство перебуває і планує бути в майбутньому [2].

Модель стратегічного менеджменту Г. Стейнера. Більш умовної, але менш прив'язаною до конкретної практики виглядає модель стратегічного менеджменту Г. Стейнера. Зазначена модель включає в себе декілька особливостей:

першою особливістю моделі є всебічне охоплення й повнота представлення процесу управління, а також жорстка регламентація послідовності етапів формування та деталізації результатів дії. Саме тому модель Г. Стейнера іноді розглядається як спроба об'єднати моделі Гарвардської групи і модель І. Ансофа;

другою особливістю моделі є те, що в ній досить чітко і однозначно простежується взаємозв'язок довгострокового стратегічного планування з середньостроковими і тактичним плануванням. Зазначене має принципове значення для моделювання процесу формування стратегічного управління підприємством [6].

Незважаючи на велику кількість робіт, присвячених методам стратегічного планування, залишаються відкритими питання можливості їх практичної реалізації й теоретичного осмислення.

Так, як на сьогодні не існує адаптованої цілісної ефективної системи стратегічного менеджменту підприємства в умовах господарювання, необхідним формування укрупненої моделі включення процесу менеджменту підприємства в систему стратегічного розвитку [5].

Основне призначення стратегічного планування відповідно до класичної моделі полягає у визначенні оптимальної альтернативи розвитку підприємства в майбутньому. А власне, стратегічний менеджмент являє собою організаційно-економічну систему, що забезпечує безперервний процес прийняття рішень, в ході якого встановлюються та уточнюються за часом цілі та завдання розвитку підприємства; визначаються стратегії їх досягнення; розробляються детальні плани, що відображають різні сторони господарської діяльності.

Отже, використання відповідних інструментів на етапах стратегічного управління дає можливість виявити та вчасно гнучко реагувати на зміни факторів зовнішнього середовища, порівняти можливі напрями розвитку підприємства та визначити найбільш перспективні, встановити зв'язки між станом підприємства та можливими стратегічними напрямками розвитку, сегментувати зовнішній ринок товарів та послуг, визначивши найбільш привабливі для підприємства сегменти, визначити параметри конкурентоспроможності підприємства та ринкову позицію відносно

конкурента, визначити альтернативний набір стратегій для кожної господарської одиниці з метою прийняття стратегічних управлінських рішень щодо остаточного вибору і реалізації стратегій розвитку підприємства. На основі вище сказаного можна зробити висновок, що стратегія підприємства є важливим елементом управління організацією і може забезпечити їй конкурентне становище на ринку.

Список використаних джерел:

1. Владыкин А.А. Стратегическое планирование как основной элемент инновационного механизма управления изменениями на предприятии в ходе реализации проекта при выборе управленческих решений. *Инновационная экономика: материалы Междунар. науч. конф.* Казань: Бук. 2014. С. 133–147.

2. Ансофф И. Стратегический менеджмент : классическое издание. Санкт-Петербург : Питер, 2011. 344 с.

3. Климчук М.М., Ільїна Т.А., Климчук С.А., Любченко О.С. Методологія формування стратегії управління підприємством: концептуально-інвайроментальні засади. *Формування ринкових відносин в Україні.* 2020. № 6. С. 48–55.

4. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебн. для вузов. Банки и биржи, 1998. 576 с.

5. Schendel D.E., Hofer C.W. Strategic management. A New view of business policy and planning Bostyon: Little, Brown and Company, 1979. 538 p.

6. Steiner G.A. Strategic Planning: What Every Manager Must Know, Free Press, NY. 1979. 265 p.

*В.В. Дереза, О.Л. Сіренко
Полтавська державна аграрна академія*

ОСНОВНІ КОМПОНЕНТИ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Як зазначають фахівці, динамічні зміни навколишнього середовища й посилення впливу невизначеності часто роблять конкурентні переваги нетривалими, унікальність ресурсів і можливостей – ненадійними, а ефективні сьогодні підходи можуть уже завтра стати неактуальними.

Як зазначає дослідниця Ю. Урсакій [4]: «...досконале вивчення ефективно працюючого підприємства все одно не дозволяє розкрити у всій повноті складові його успіху, оскільки цей механізм виходить далеко за рамки самого підприємства: найважливіші його компоненти перебувають безпосередньо в суспільстві, в економічних, політичних структурах, соціально-культурних чинниках». Проте, за сучасних умов дослідження конкурентного потенціалу господарюючого суб'єкту є необхідною умовою його ефективного функціонування на ринку.

Більшість існуючих підходів до визначення конкурентного потенціалу передбачають у ньому:

- наявність ресурсної складової та її доступність;
- наявність інструментів з перетворення потенціалу у фактор дійсної конкуренції;
- порівняльний аналіз потенціалів конкуруючих суб'єктів ринку;
- врахування впливу зовнішніх факторів і спроможність підприємства адаптуватись до змінних умов ринку;
- зв'язок з конкурентоспроможністю підприємства.

Звідси впливає розуміння конкурентного потенціалу як сукупності наявних природних, матеріальних, трудових, фінансових і нематеріальних ресурсів та можливостей об'єктів чи суб'єктів господарювання, які дозволяють їм отримувати конкурентні переваги перед іншими учасниками ринку [1].

Зокрема, Т. Мельник [2] запропонує розглядати конкурентний потенціал як внутрішні й зовнішні можливості (потенції) підприємства, які дозволяють йому успішно вести конкурентну боротьбу за рахунок формування й застосування конкурентних переваг, адаптованих до змін зовнішнього середовища, завдяки ефективному використанню наявних матеріальних і нематеріальних ресурсів.

Розгляд конкурентного потенціалу саме з такої позиції чітко вказує на його місце в ланцюжку досліджуваних нами категорій: він являє собою сукупність передумов для досягнення конкурентних переваг, у тому числі на довгостроковий період. Таким чином, як система конкурентний потенціал – це сукупність підсистем факторів внутрішнього середовища, факторів зовнішнього середовища прямого впливу й конкурентних стратегій, об'єднаних у єдине ціле для розв'язання завдань підтримання наявних конкурентних переваг, їх розвитку, а також створення нових конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Як об'єкт управління конкурентний потенціал – це система факторів внутрішнього середовища, середовища безпосереднього оточення й макросередовища, які формують, зберігають або розвивають конкурентні можливості підприємства, але мають різний ступінь управлінського впливу з боку суб'єкта управління.

Конкурентний потенціал підприємства принципово відрізняється від конкурентоспроможності тим, що він показує не лише наявні конкурентні переваги відносно функціонування підприємства або його впливу на постачальників (інвесторів, партнерів) і споживачів, але й визначає можливі переваги відносно перспектив розвитку [3].

Таким чином, конкурентний потенціал сприяє формуванню умов для покращення конкурентної позиції підприємства у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Аренков И.А., Салихов Я.Ю., Гаврилова М.А. Конкурентный потенциал предприятия: модель и стратегия развития. *Проблемы современной экономики*. 2011. № 4 (40). С. 40–43.

2. Мельник Т.С. Удосконалення теоретико-методичних засад управління конкурентоспроможністю підприємства та оцінки його конкурентного статусу. *Проблеми економіки транспорту*. Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна. 2015, вип. 9. С. 19–29.

3. Суска А.А. Конкурентный потенциал как категория конкуренции и объект управления. *Молодой ученый*. 2012. № 12. С. 277–279.

4. Урсакий Ю.А. Удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємств на засадах якості життя. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2016. № 22. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2016/16-2016/22.pdf>

СЕКЦІЯ 3. АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ДЕРЖАВИ, РЕГІОНУ, ПІДПРИЄМСТВА

СЕКЦІЯ 4. ІННОВАЦІЙНИЙ, ІНВЕСТИЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ. УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ ТА МАТЕРІАЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

*О.В. Варахсіна, к.е.н., доцент
Полтавський державний аграрний університет*

ПРОДОВОЛЬЧА БЕЗПЕКА ЯК ПРІОРИТЕТ СТАБІЛЬНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

Для аграрного сектору сьогодні є важливими питання розбудови системи якості та безпечності сільськогосподарської продукції і створення високоефективної інфраструктури аграрного ринку, здатної створити умови для надійного ресурсного постачання [1, с. 31].

Однак питання про можливість задоволення потреб населення, кількість якого непинно зростає, в продовольстві та інших сільськогосподарських товарах за рахунок наявних ресурсів і при сучасному рівні розвитку технології досі залишається відкритим [2, с. 136]. .

Аналіз наукових розвідок, присвячених проблематиці продовольчої безпеки дозволив визначити рівні продовольчої безпеки (рис.1).

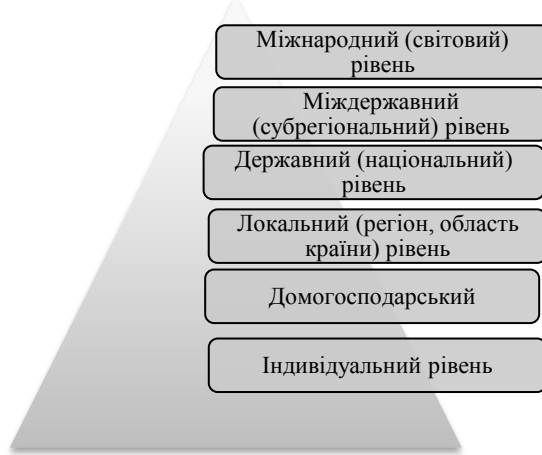


Рис. 1. Ієрархія рівнів продовольчої безпеки

Джерело: [3] та доповнено автором

В сучасних економічних умовах інтеграції України із зовнішніми ринками особливо важливе значення має підвищення конкурентоспроможності вітчизняного виробництва, що випускає продукти харчування та інші товари широкого народного споживання.

Таким чином, формування конкурентоспроможного аграрного сектора є вкрай важливим та пріоритетним завданням уряду країни. З розвитком євроінтеграційних процесів підвищується значимість конкурентних переваг вітчизняних аграрних

підприємств.

Одним із стратегічних завдань держави при формуванні продовольчої безпеки є екологізація агровиробництва, яка спрямована на відновлення агроресурсного потенціалу землі, збереження довкілля й виробництво якісних та безпечних продуктів харчування. Оскільки ефективне використання капіталу родючості землі має відігравати головну роль в підтримці й збільшенні добробуту в Україні [4].

Отже, забезпечення продовольчої безпеки є одним із головних завдань національної безпеки будь-якої країни, а екологізація агровиробництва в контексті сталого розвитку є пріоритетом успішного функціонування аграрного сектору національної економіки.

Список використаних джерел:

1. Яценко О.М. Конкурентоспроможність галузей сільського господарства в умовах глобалізації ринку продовольства. *Економіка АПК*. 2013. № 1. С. 31–38.
2. Програма дій “Порядок денний на XXI століття” / Пер. з англ.: ВГО “Україна”. *Порядок денний на XXI століття*. Київ: Інтелсфера, 2000. 306 с.
3. В. М. Микитюк, О. В. Скидан. Формування продовольчої безпеки в Україні: регіональний аспект. Житомир: Видавництво Державного агроєкологічного університету, 2005. 248 с.
4. Гринів Л. С. Фізична економія: нові моделі сталого розвитку: монографія. Львів: Ліга-прес, 2016. 424 с.

*О.В. Вараксіна, к.е.н., доцент,
А.А. Іськович, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет*

АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ЧИННИК СТАБІЛЬНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ГОСПОДАРЮЮЧОГО СУБ'ЄКТА

Криза на підприємстві виникає як у результаті відхилень у функціонуванні основних бізнес- процесів (криза функціонування), так і в результаті неефективних організаційних процесів (криза розвитку).

Виникнення кризи не відбувається раптово, а проявляється у вигляді певних «симптомів», що мають наростаючий характер, – кризових проявів, явищ, ситуацій, станів, банкрутства. Серед багатоманітності причин і чинників виникнення криз виключна роль належить недостатній готовності менеджменту підприємств щодо своєчасної ідентифікації кризових явищ або запізніле реагування на них, що актуалізує необхідність удосконалення методик ідентифікації кризових явищ та формування системи антикризового управління [1].

Поняття антикризового управління є відносно новим у сучасній вітчизняній науці та практиці, що обумовлює різні підходи до тлумачення його сутності і змісту. З метою їх уточнення диференційовано фази виникнення кризової ситуації, залежно від яких змістовне наповнення поняття «антикризове управління» має свої відмінності. Більшість науковців, які займаються проблематикою кризових явищ та управління ними виділяють чотири фази кризи на підприємстві (рис. 1).

Відповідно до наведених фаз розвитку кризи на підприємстві еволюціонувало і визначення змісту антикризового управління. Так, в умовах, коли кризи виникали несподівано, під антикризовим управлінням розуміли подолання несподіваної кризової ситуації. При цьому успіх у її ліквідації залежав від професіоналізму

керівництва та стану або фази кризи, що відображає наступна дефініція: «Антикризове управління – це реагування на непередбачені обставини, коли немає часу на планування» [2].

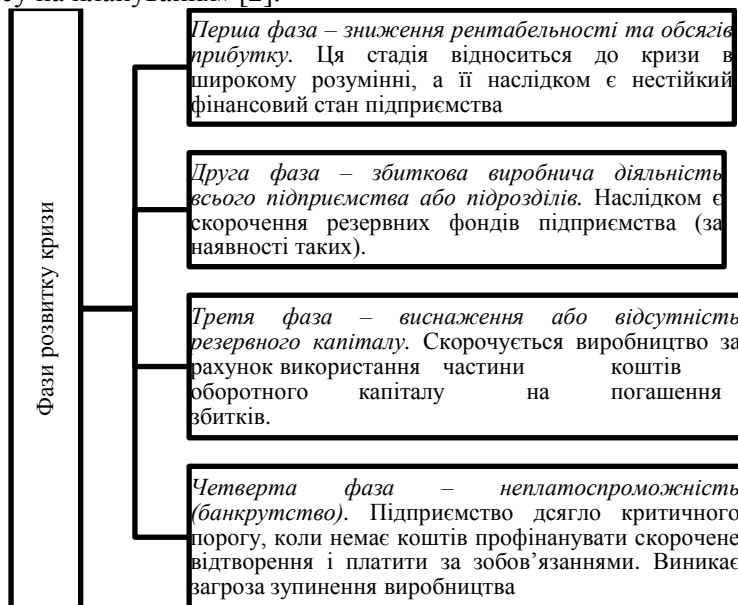


Рис. 1. Основні ознаки фаз розвитку кризи для сільськогосподарських підприємств

Джерело: розроблено та адаптовано на основі [1, 3, 4, 5, 6, 7]

Таким чином, охарактеризовані елементи системи антикризового управління підприємством за умови їх кваліфікованого освоєння і застосування кризовими менеджерами сільськогосподарських підприємств здатні забезпечити їх стабільне функціонування в умовах невизначеності і високої ймовірності кризових явищ та формувати запас міцності у протидії банкрутству.

Список використаних джерел:

1. Кухта П. В. Кризи, їх причини та наслідки. *Ефективна економіка*: 2012. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1439> (Дата звернення 15.10.2020).
2. Лук'янова В.В. Сучасний стан теоретичних основ діагностики діяльності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2009. № 3.
3. Курінна О. В. Теоретичні аспекти формування та використання фінансових ресурсів підприємства. *Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія : Економіка*. 2013. Вип. 2. С. 140–148.
4. Кухта П. В. Кризи, їх причини та наслідки. *Ефективна економіка*: 2012. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1439> (Дата звернення 15.10.2020).
5. Кучер В.А. Механізм стратегічного планування конкурентоспроможності промислового підприємства. *Економіка промисловості*. 2009. № 3. С. 151–157.
6. Лафта Дж.К. *Управленческие решения: учебное пособие*. Москва: ООО фирма «Благовест-В». 2004.
7. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту. *Економічний форум*. 2016. № 1. С. 161–170.
8. Маховка В. М. Методологія формування системи антикризового управління підприємством. *Інноваційна економіка*. 2013. № 1. С. 102–105.

ІНВЕСТИЦІЙНА АКТИВНІСТЬ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ

Інвестиційна діяльність – джерело та основна передумова сталого розвитку країни і її регіонів [1, 2]. Тому однією з умов успішного розвитку економіки держави та її регіонів у сучасних умовах є дієва політика у сфері залучення інвестицій. Управління інвестиціями представляє собою цілеспрямований упорядкований вплив суб'єктів управління на об'єкт (рис. 1).

В сучасних економічних та політичних умовах важливого значення набуває активізація інвестиційної діяльності. В дослідженнях провідних вчених висвітлюються питання як активності інвестиційної діяльності так і її активізації

Інвестиційна активність - це сукупність власних фінансових можливостей залучення зовнішніх фінансових ресурсів [3].

За визначенням І. В. Гришина інвестиційна активність – це розвиток і інтенсивність інвестиційної діяльності на підприємстві, що характеризується обсягом і темпами залучення інвестицій в основний капітал підприємства [4].

Н. І. Клімова відносить інвестиційну активність до екстенсивних показників інвестиційної діяльності, зазначаючи, що інвестиційна активність – це ступінь інтенсивності процесів інвестування, яка враховує ресурсні та реалізовані інвестиційні можливості регіональної економічної системи [5].

Управління інвестиційною діяльністю на макрорівні (держава)

передбачає регулювання, контроль, стимулювання та підтримка інвестиційної діяльності законодавчо-регламентованими методами

Управління інвестиційною діяльністю на мезорівні (регіон)

передбачає вибір концепції основних напрямів розвитку, узгодження цілі та механізмів її досягнення

Управління інвестиційною діяльністю на мікрорівні (окремий господарюючий суб'єкт)

передбачає управління інвестиційним портфелем підприємства, управління оборотним капіталом

Управління інвестиційною діяльністю на індивідуальному рівні (окремий інвестиційний проєкт)

передбачає діяльність з планування, організації, координації, мотивації та контролю протягом життєвого циклу проєкту шляхом використання системи сучасних методів і техніки управління

Рис. 1. Рівні управління інвестиціями
Джерело: [1,2]. та доповнено автором

- Для покращення інвестиційного клімату в Україні потрібно зробити наступне [6]:
- досягти консенсусного підходу у виділенні фінансових засобів на потреби соціальної сфери та знизити рівень соціальної напруги;
 - сприяти формуванню надійних інвестиційних джерел (у першу чергу з власних коштів підприємств) та за рахунок державних коштів скоротити фонд виробничого будівництва;
 - перейти до нових методів та принципів централізованого фінансування інвестиційної діяльності, скоротити централізовані державні капіталовкладення, що виділяються безповоротно;
 - у кілька разів прискорити темпи вибуття морально застарілого та неефективного обладнання;
 - переглянути процеси надання державних кредитів.

Отже, в сучасних економічних та політичних умовах важливого значення набуває активізація інвестиційної діяльності. Сьогодні вкрай важливо на державному рівні забезпечити стабільний розвиток економіки України та активізувати інвестиційну діяльність. Для вітчизняної економіки в пріоритеті має стати позитивний інвестиційний імідж на зовнішніх ринках.

Список використаних джерел:

1. Другов О. О., Орловський О. С. Активізація інвестиційної діяльності в умовах росту в ній участі іноземних інвесторів. *Регіональна економіка*. 2010. № 8 (44). С. 198–204.
2. Фінансова система інвестиційного забезпечення регіонального розвитку економіки / за ред. П. Ю. Беленький. Київ: УБС НБУ, 2007. 151 с.
3. Коротка Ю. М. Фінансовий контроль як інструмент забезпечення фінансової стійкості підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України*. Т. 4. Суми : Ініціатива, 2008. 292 с.
4. Гончаров В. М., Непочатов С. І., Пчелинська Г. В. Фінанси підприємств. Донецьк : ТОВ «Альматео», 2010. 185 с.
5. Климова Н.И. Научные основы формирования инвестиционного рынка. Уфа, 1991. 27с.
6. Про інвестиційну діяльність. Закон України від 18.09.1991 р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12> Pro investytsiynu diyal'nist' [On investment activity] (1991).

*О.В. Вараксіна, к.е.н., доцент,
Т.В. Тараненко, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет*

ПРОДОВОЛЬЧА БЕЗПЕКА – БАЗИС СТАБІЛЬНОЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Актуальність проблеми забезпечення продовольчої безпеки не знижується ні зі зміною світової політичної системи, ні з науково-технічним поступом світової цивілізації [1].

Продовольча безпека є економічною категорією, що притаманна кожній економічній системі. Без забезпечення продовольством, як відомо, жодна етнічна група не в змозі існувати та вижити.

Продовольча безпека держави – це ступінь забезпеченості населення країни

екологічно чистими і корисними для здоров'я продуктами харчування вітчизняного виробництва за науково-обґрунтованими нормами і доступними цінами при збереженні і поліпшенні середовища проживання. Продукти харчування у життєвій діяльності людини відіграють особливу роль [2].

Ступінь продовольчої безпеки держави можливо оцінити, характеризуючи такі показники: стан здоров'я населення; подовженість життя та демографічна ситуація; наявність національної програми по розвитку сільського, рибного та лісового господарства; забезпеченість населення продовольством; стан галузей, що виробляють продовольство; якість продуктів харчування; доступність продуктів харчування всім верствам населення; обсяги та можливості нарощування стратегічних запасів продовольства на випадок виникнення непередбачених та надзвичайних обставин; стан виробничої та науково - технічної бази; можливості по збереженню та поліпшенню середовища проживання [3].

Та маємо враховувати, що стан продовольчої безпеки залежить не лише від рівня розвитку сільськогосподарського виробництва, але й від макроекономічної стабільності в країні, стану соціального захисту населення.

Вирішення проблеми по забезпеченню продовольчої безпеки із одночасним збереженням та відновленням екології навколишнього середовища – є першочерговим завданням для уряду держави[4].

Особливість забезпечення продовольчої безпеки України полягає не лише в самозабезпеченні основними видами продовольства, але й у створенні потужного агропродовольчого потенціалу. Цьому сприяють природно-кліматичні умови України, наявність майже 40% світових чорноземів [5].

Для забезпечення продовольчої безпеки України необхідна стратегія, захист таких державних інтересів, як соціальна стабільність, задоволення потреби в харчуванні, незалежність від імпорту, розвиток власного виробництва продовольчих товарів, створення резервних запасів для стабілізації продовольчого забезпечення [6].

Список використаних джерел:

1. Богданович О.А. Актуальність питання продовольчої безпеки. URL: http://www.khntusg.com.ua/files/sbornik/vestnik_127/10.pdf (дата звернення: 22.10.2020).
2. Береговой В. К. Проблеми продовольчої безпеки України. *Економіка АПК*. 2011. № 5. С. 71-78
3. Настич В.Г. Продовольча безпека як складова національної безпеки України. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2013. № 3 (23). С.43-48.
4. Кліменко О. В. Напрями забезпечення продовольчої безпеки України / О.В. Кліменко, А.С.Ромашко/ – Електронний ресурс. URL:<http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/28186/1/Zabezpechennia.pdf>. (дата звернення: 22.10.2020).
5. Ляшенко В. А. Продовольча безпека як складова державної агропродовольчої політики України. *Економіка та держава*. 2008. №6. С. 99–101.
6. Філіпенко А. С., Будкін В. С., Веклич О. О. Світова економіка. Київ : Либідь, 2000. 581 с.

ОЦІНКА РІВНЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА – СУЧАСНИЙ РИНКОВИЙ ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Особливе значення в інноваційному розвитку підприємства займає проведення оцінки рівня інноваційного потенціалу, об'єктивне знання якого відображає стан всіх підсистем, відповідальних за успішне функціонування інноваційних процесів підприємства [2, с. 109]. У зв'язку з цим головною метою оцінки рівня інноваційного потенціалу підприємства полягає в отриманні дієвого інструменту для прийняття управлінських рішень в сфері інноваційного розвитку і формуванні інноваційної стратегії підприємства.

Зазначимо, що тісний зв'язок стратегічного та інноваційного розвитку дозволяє розглядати інноваційний розвиток підприємства як один з ресурсів забезпечення конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта. Таким чином, стає очевидним той факт, що інноваційний розвиток господарюючого суб'єкта в цілому і оцінка рівня його інноваційного потенціалу, зокрема є сучасними ринковими інструментами стратегічного управління, що дозволяють підтримувати належний рівень конкурентоспроможності підприємства, пристосовуючись до умов макросередовища [3, с. 77].

Ключову роль в розробці заходів по зміцненню інноваційного потенціалу підприємства, а також його успішної реалізації, займає організація моніторингу стану інноваційного потенціалу підприємства, з урахуванням всіх факторів внутрішнього і зовнішнього середовища [1].

Для вирішення цього завдання нами пропонується в якості документа підсумкової звітності по оцінці рівня інноваційного потенціалу сформувати паспорт інноваційного розвитку підприємства на основі отриманих даних.

Розробка паспорта інноваційного розвитку передбачає глибоке вивчення стану інноваційного потенціалу підприємства, а також оцінку необхідних витрат на інноваційний розвиток, їх доцільність і порівняння з можливостями підприємства.

Паспорт інноваційного розвитку підприємства – це основний документ, що дозволяє оцінити можливості інноваційного потенціалу підприємства; ефективність його реалізації для створення нових конкурентних переваг і забезпечення розширеного відтворення; його сильні і слабкі сторони, а також виявлення перспектив розвитку підприємства в інноваційній сфері [4, с. 83].

Отже, ведення паспорта інноваційного розвитку – це дієвий інструмент для прийняття управлінських рішень в сфері інноваційного розвитку і формування інноваційної стратегії підприємства.

Місце паспорта інноваційного розвитку в системі розробки стратегічного плану підприємства представлена на рисунку 1.

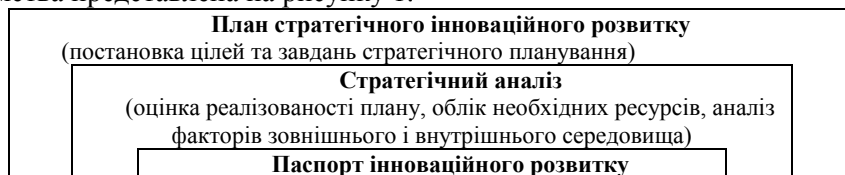


Рис. 1. Місце Паспорта інноваційного розвитку в системі розробки стратегічного плану підприємства

Структура паспорта інноваційного розвитку підприємства повинна включати в себе наступні елементи:

1. Загальна інформація про підприємство. У розділі має бути представлена така інформація, як місія, стратегічні і тактичні цілі розвитку підприємства, а також динаміка основних показників розвитку.

2. Оціночні характеристики стану інноваційного потенціалу підприємства. В даному розділі повинні бути докладно описані результати розрахунків за оцінкою інноваційного потенціалу підприємства по кожному структурному компоненту (науковому, кадровому, організаційно-технічному, фінансово-інвестиційному, маркетинговому, екологічному, науковому) з необхідними висновками та поясненнями.

3. Реалізовані проекти, спрямовані на інноваційний розвиток, підвищення інноваційного потенціалу підприємства та їх результативність. У розділі міститься перелік реалізованих заходів і проектів з інноваційного розвитку підприємства і підвищення його інноваційного потенціалу, зокрема, заходи щодо випуску інноваційної продукції, в області освоєння нових технологій і модернізації наявних, інновацій в управлінні та ін., а також результативність кожного заходу в розрізі інноваційного та загальногосподарського розвитку, інформація про обсяги фінансування кожного з них, в т.ч. за рахунок власних коштів підприємства.

4. Показники інноваційного розвитку підприємства.

5. Оцінка ефективності інноваційного розвитку. У розділі має бути викладена інформація про досягнення поставлених цілей інноваційного розвитку за звітний період, а також значення таких показників, як: рентабельність витрат інноваційної продукції; рентабельність продажів інноваційної продукції та ін.

6. Стратегічні цілі інноваційного розвитку підприємства, з урахуванням економічної політики регіону і країни. Зміст розділу зводиться до визначення напрямків і завдань інноваційної діяльності підприємства та детального опрацювання шляхів їх досягнення. Даний розділ носить описовий характер. Його основна задача – формування та оцінка перспективних ідей.

Таким чином, Паспорт інноваційного розвитку підприємства є найважливішим документом при формуванні та коригуванні плану стратегічного розвитку підприємства, тому що дає об'єктивне знання про стан всіх підсистем, відповідальних за успішне функціонування інноваційних процесів підприємства (кадрового, організаційно-технічного, наукового).

Список використаних джерел:

1. Володін С. А., Чекамова О. І. Теоретичні засади формування і реалізації інноваційного потенціалу в розвитку економіки. *Економіка АПК*. 2017. № 5. С. 65-72. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2017_5_12 (дата звернення: 10.10.2020).

2. Маркіна І. А., Більовська О. О., Ганженко Д. О. Методологічні засади потенціалу підприємства та його структуризація. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. Серія: Економічні науки*. Чернівці: ПВКФ «Технодрук». 2017. Вип. 4 (68). С. 108-119.

3. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Хорошко Д. Р. Управління інноваційним потенціалом як фактор стратегічного розвитку та конкурентних переваг підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. № 3 (26). С. 76-81.

4. Хмизова О. В., Сисан О. М. Напрями розвитку інноваційного потенціалу підприємства. *Наукові праці. Економіка*. 2016. № 273. С. 83-88.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ

Витрати – складне економічне явище, що тісно пов'язане з усіма елементами процесу управління та впливають на показники діяльності підприємства. На сьогодні для більшості підприємств стає актуальною проблема контролю та обґрунтування зростання витрат.

Дослідженню витрат присвячені роботи вітчизняних науковців: Бутинця Ф., Герасимовича А., Голова С., Маркіної І., Олійник А., Сопка В., Чумаченка М.; а також зарубіжних вчених: Друрі К., Нідлза Б., Райна Б., Федірця О.

Праці зазначених науковців підтверджують, що будь-яка діяльність неможлива без витрат ресурсів. Закономірності розвитку ринкових відносин, логіка пізнання свідчать, що спочатку мають місце витрати ресурсів, а потім – результати, пов'язані з цими витратами.

Витрати досліджували ще класики політичної економії. Уявлення про витрати розвивалося у працях видатних вчених-економістів: А. Сміта, Д. Рікардо – теорія витрат, У. Петті – вчення про справедливу ціну, Ж.-Б. Сея – теорія трьох факторів, К. Маркса – теорія трудової вартості, Ф. Візера – суб'єктивна теорія витрат альтернативних можливостей та інших.

На основі проведеного ретроспективного аналізу поняття «витрати» зазначимо, що витрати як економічна категорія – це грошові та матеріальні ресурси, які використані протягом певного періоду в господарському процесі підприємства, а також показник ефективності діяльності господарюючого суб'єкта.

Витрати є, як свідчить результат вивчення літературних джерел [1, 2; 3], головним оціночним показником діяльності підприємства. Тому об'єктивно необхідним є досконалий аналіз системи управління витратами з виокремленням й усуненням проблемних моментів. Крушельницька О. В., стверджує, що управління витратами – це складний багатоаспектний процес, що включає управлінські дії, метою яких є досягнення високого економічного результату діяльності підприємства [4, с. 98].

Система управління витратами та форми її ведення визначаються самостійно кожним підприємством. Як зазначає Голіков О. І., «управління витратами – це комплекс заходів, що спрямовані на формування найбільш необхідних і разом з тим доцільних з економічної і технічної точок зору витрат, яке забезпечується за допомогою раціонального їх нормування, оптимального планування, обґрунтування бухгалтерського обліку, оперативного економічного аналізу та своєчасного і всебічного контролю» [5, с. 27]. З цього визначення випливає, що управління витратами дає змогу отримувачам необхідну інформацію щодо обліку, планування, аналізу та контролю витрат на конкретному підприємстві.

На думку Крушельницької О. В., у системі управління витратами виділяють функціональний та організаційний аспекти та підсистеми:

- пошук і виявлення факторів економії ресурсів;
- планування витрат за видами;

– облік й аналіз витрат;

– стимулювання економіки ресурсів і зниження витрат [4, с. 114].

Такими підсистемами керують відповідні структурні одиниці підприємства. Кожен елемент системи виконує чітко поставлені завдання і спрямований на досягнення загальних цілей підприємства. Так, організаційні підсистеми: нормування витрат, ресурсів, планування і прогнозування витрат за іншими видами, облік й аналіз, пошук і виявлення факторів економії ресурсів – вирішують проблеми в межах своїх обов'язків, а всі разом забезпечують конкурентоспроможність і ефективність діяльності як окремих підрозділів, так і підприємства в цілому.

Система управління витратами – це сукупність взаємопов'язаних елементів, методів і механізмів, що діють у межах функціональних обов'язків і утворюють певну цілісність, за допомогою яких узагальнюються процеси постачання, використання ресурсів, вирішуються чітко поставлені цілі, реалізуються тактичні і стратегічні плани [6, с. 133].

Система управління витратами спрямована на вирішення таких завдань:

– здійснення контролю за ходом господарської діяльності підприємства;

– виявлення тенденцій змін рівня, обсягу та структури витрат на обсяг виробництва та одиницю продукції;

– збір, аналіз інформації про витрати; нормування, планування витрат у розрізі елементів, виробничих підрозділів і видів продукції;

– пошук резервів економії ресурсів і оптимізації витрат тощо.

Управління витратами можливо реалізувати лише у разі залучення до системи управління витратами відповідних важелів та інструментів вироблення управлінського впливу [7, с. 217]. Лише інформація про реальні процеси в розрізі важелів та носіїв витрат здатні сформувати цикл управління.

Таким чином, управління витратами можна визначити як систему принципів та методів розробки і реалізації управлінських рішень, заснованих на використанні об'єктивних економічних законів.

Список використаних джерел:

1. Маркіна І. А., Лень В. В., Шапка В. О. Управління витратами як фактор підвищення економічної безпеки підприємства. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. Харків: ХНТУСГ. 2019. № 3. С. 83-88. URL: http://apie.org.ua/wp-content/uploads/2020/03/apie_2019_r03_a12.pdf

2. Голов С. Ф. Управлінський облік: підручник. Київ: «Центр учбової літератури», 2018. 534 с. URL: <https://bookzone.com.ua/books/73598-upravlinskiy-oblik-pidruchnik/>

3. Друри К. Управленческий и производственный учет: Учебный комплекс для студентов вузов; пер. с англ. В.Н. Егорова. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. 1423 с. URL: <https://www.twirpx.com/file/977333/>.

4. Крушельницька О. В. Управління матеріальними ресурсами : навч. посібник. Київ : Кондор, 2008. 162 с.

5. Голіков О. І., Миколаєва Н. А. Основи класифікації і методи управління витратами в системі стратегічного управлінського обліку. *Азимут наукових досліджень: економіка і управління*. 2014. № 1. С. 26-30.

6. Федірець О. В. Зміст системи управління витратами в сільськогосподарських підприємствах. *Управління людськими ресурсами в постіндустріальному суспільстві: глобальні виклики та перспективи розвитку*: матеріали всеукр. наук.-практ. інт.-конф., 29 жовт. 2013 р. Полтава : РВВ ПДАА, 2013. С. 133-137. URL:

<http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/handle/123456789/2703>

7. Олійник А. С. Управлінсько-функціональні аспекти системи управління витратами фермерських господарств. *Розвиток агропродовольчого ринку в умовах глобалізації економіки* : зб. матеріалів всеукр. наук.-практ. конф., 30 лист. 2017 р. Полтава, 2017. С. 217–218. URL: http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/3773/1/Zbirnuk_EP_PDAA_30_11_2017.pdf

*А.С. Олійник, к.е.н., ст. викладач,
О.С. Пугін, здобувач вищої освіти
Полтавська державна аграрна академія*

ХАРАКТЕРИСТИКА ВИРОБНИЧОЇ СТРАТЕГІЇ

Виробнича стратегія є частиною загальної корпоративної стратегії і входить до складу функціональних стратегій. Виробнича стратегія – це функціональна стратегія створення та розвитку висококонкурентного виробничого потенціалу підприємства та системи управління ним, що втілюється у вигляді виробничої підсистеми певного типу, призначеної для випуску конкурентоспроможних продуктів [1; 2]. Вона зорієнтована на утворення економічно ефективної, еластичної виробничої системи, спроможної адаптуватися до змін.

Для впорядкування і спрощення розуміння принципових відмінностей між виробничими стратегіями доцільно поділити їх на чотири категорії:

- 1) стратегії, орієнтовані на ринок;
- 2) стратегії, орієнтовані на виробничі можливості;
- 3) стратегії, орієнтовані на загальні можливості підприємства;
- 4) комплексні стратегії.

Різниця у тому, що у першому випадку виробничу поведінку визначає споживач, у другому – виробнича стратегія базується на основі виробничих можливостей, третьому – на основі загальних можливостей підприємства, четвертому – з урахуванням комплексу чинників.

Виробничу стратегію доцільно розглядати як складову частину всього процесу планування, що забезпечує відповідність виконання завдань процесу виробництва. Оскільки поставлені завдання мають тенденцію змінюватися, то виробничій стратегії також потрібно розвиватися з урахуванням можливих майбутніх потреб споживачів. Саме тому, при виборі виробничої стратегії, підприємству, необхідно враховувати ряд параметрів [2]:

- обсяги продукції, виробництво яких необхідно забезпечити у певний період часу (тобто виробничі потужності та виробничий потенціал);
- розриви між наявними та потрібними характеристиками виробничих процесів для забезпечення запланованого випуску продукції;
- масштаби виробничого потенціалу, рівень його гнучкості;
- досягнення певних рівнів витрат на виробництво та створення певного обсягу доданої вартості;
- швидкість перетворень виробництва та адаптації необхідних інновацій до реальних умов діяльності підприємства, з метою забезпечення його існування в довгостроковій перспективі.

У кінцевому результаті ефективність виробничої стратегії залежить не лише від її власного змісту, а і від того, наскільки вона органічно взаємопов'язана з іншими функціональними стратегіями. Так, маркетинговому підрозділу необхідно забезпечувати розробників виробничої стратегії інформацією про попит на ринку і збут продукції; технологам слід надавати інформацію про нові розробки і зміни на ринку технологій; працівникам – ознайомлювати з параметрами та характеристиками продукції і т. д. [1].

Отже, у нинішніх ринкових умовах під час розробки і впровадження виробничої стратегії доцільно зважати на те, що виробнича діяльність взаємопов'язана з іншими видами діяльності у середині підприємства (фінансовою, маркетинговою, службою персоналу), тобто із всіма функціональними стратегіями. Крім того, слід зазначити, що виробнича стратегія безпосередньо взаємопов'язана з багатьма чинниками зовнішнього середовища.

Список використаних джерел:

1. Олійник А. С., Тургеля Ю. С., Соколовська Ю. Є. Виробничо-маркетингові стратегії антикризового управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 19-20. С. 110–116.
2. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.

*А.С. Олійник, к.е.н., ст. викладач,
О.В. Романова, здобувач вищої освіти
Полтавська державна аграрна академія*

СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЙ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ

Сучасний рівень нестабільності економічного розвитку та зростання внутрішніх та зовнішніх загроз, що провокують дестабілізацію фінансового стану суб'єктів господарювання, вимагають від управління впроваджувати екстрені заходи, які спрямовані на недопущення або вихід з кризи. Критична фінансова ситуація, яка склалась на багатьох підприємствах засвідчує неможливість їх існування без належної системи управління і в першу чергу антикризового.

Вибираючи антикризову стратегію, необхідно враховувати розмір підприємства (табл. 1). Дрібні підприємства, що виконують будь-які замовлення, не забезпечуючи високої якості та рівня сервісу і орієнтуються на отримання швидкого прибутку, можуть реалізувати так звану стратегію «сірої миші». Підприємства середнього розміру, можуть використовувати стратегію ринкових ніш, чи патентну, ретельно вибираючи сегмент ринку і спосіб поведінки підприємства на ньому. Використовуючи інноваційну поведінку підприємства працюють в умовах високого ризику, ретельно досліджуючи ринок. Стратегія інтенсивного маркетингу використовується для формування попиту і стимулювання збуту за допомогою невисоких цін і значних витрат на просування для залучення потенційних споживачів чи з метою збільшення обсягів споживання продукції існуючими споживачами. Для великих підприємств, навіть в умовах кризи, характерна стратегія глибокого проникнення на нові ринки за значних витрат на формування попиту і стимулювання збуту [2].

Оскільки управління характеризується як процес взаємозалежних функцій, то на передкризовій стадії управління потрібно дослідити фактори, які б запобігали

кризовій ситуації, спроектувати стратегічні маркетингові бізнес-плани, здійснити контроль ризиків для уникнення можливих втрат і негативних наслідків.

Таблиця 1

Класифікація стратегій в антикризовому управлінні [1; 3]

| Ознаки поділу | Види стратегій |
|--|---|
| 1. Стосовно маркетингового середовища | Інтеграційні стратегії: макроекономічна; зовнішньоекономічна; регіональна; виробничої і невиробничої сфери; міжгалузева і галузева. |
| 2. За функціональним призначенням | Стратегії факторів виробництва: виробничих; інвестиційних; інноваційних; фінансових; трудових й інформаційних. |
| 3. Щодо розвитку організації | Антикризова стратегія: запобігання неплатоспроможності, вихід із кризи, ліквідація її наслідків. |
| 4. Щодо виду і масштабу ринку | Ринкова стратегія: розширення ринку, проникнення у межах ринку, диверсифікації. |
| 5. Стосовно пріоритетів засобів маркетингу | Товарна стратегія щодо асортименту, рівня якості, товарної марки, рівня сервісу. Цінова стратегія: щодо рівня цін, єдиних та перемінних цін. Збутова стратегія: щодо довжини та ширини каналу розподілу, складування та транспортування товарів. Комунікаційна стратегія: інформування про переваги товару, переконання, мотивація, нагадування. |
| 6. Відповідно до ринкової кон'юнктури | Стратегія попиту та пропозиції: стимулююча, креативна, що підтримує, протидіюча, синхронізуюча. |
| 7. Відповідно до ринкової поведінки | Стратегія дрібних організацій: копіювання продуктів ведучих фірм, пристосування до потреб, інтеграція з більш великими організаціями. Стратегія середніх організацій: патентна, ринкових ніш, інноваційна, інтенсивного маркетингу. Стратегія великих фірм: глибокого проникнення, «зняття вершків». |

Розробляючи ефективні методи управління та стратегії, що запобігають кризовій ситуації, перевага надається факторам та засобам, які активізують вихід із кризи, а пізніше стратегіям, націленим на відновлення процесу виробництва та системам післякризового управління.

Також необхідно пам'ятати, що не може бути стратегії, ефективної для всіх підприємств, так як не існує і універсального стратегічного антикризового управління. Кожне підприємство є індивідуальним, тому і процеси формування стратегії для нього особисті, вони залежать від позиції підприємства на ринку, поведінки конкурентів, підприємницького середовища, динаміки розвитку і потенціалу, якості продукції, стану економіки та багатьох інших чинників [3].

Таким чином, в антикризовому управлінні важлива взаємодія стратегічних та тактичних ринкових цілей. Адже головна мета та стратегії її досягнення оцінюються у динаміці, а саме часовий інтервал відображає рух від тактичних до стратегічних цілей, фактичне значення тактичного результату порівнюється з потенційним стратегічного результату, що дає змогу визначити результативність управління.

Список використаних джерел:

1. Войтович С.Я., Потапюк І.П. Сутність і зміст поняття «маркетингова стратегія». *Економічна теорія та історія економічної думки. Економіка і регіон.* № 4 (31) 2011. С. 77–81.
2. Гаркавенко С.С. *Маркетинг: підручник.* Київ: Лібра, 2004. 712 с.
3. Олійник А. С., Тургеля Ю. С., Соколовська Ю. Є. *Виробничо-маркетингові стратегії антикризового управління. Інвестиції: практика та досвід.* 2020. № 19–20. С. 110–116.

ОСНОВНІ ФУНКЦІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Антикризове управління підприємством має здійснюватися шляхом реалізації загальних та специфічних функцій (рис. 1).



Рис. 1. Функції антикризового управління [2]

У групі специфічних функцій антикризового управління підприємством основними є:

– діагностика симптомів кризи фінансового розвитку підприємства, яка передбачає формування системи основних індикаторів загрози виникнення фінансової кризи підприємства, здійснення діагностики таких показників-індикаторів, виявлення основних чинників зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування підприємства, що генерують загрози його фінансовим інтересам, комплексне оцінювання масштабів кризового фінансового розвитку підприємства;

– розробка загальної стратегії фінансового оздоровлення підприємства, в межах якої, виходячи з результатів комплексної оцінки масштабів кризового фінансового розвитку підприємства і прогнозу кризових чинників зовнішнього і внутрішнього фінансового середовища його функціонування, формується система цілей і цільових показників фінансового оздоровлення підприємства на довгостроковий період; визначаються пріоритетні завдання, що вирішуються у цій сфері у найближчій перспективі, і розробляється політика дій підприємства для основних напрямів його фінансового оздоровлення;

– усунення неплатоспроможності підприємства, яке забезпечує створення системи найбільш невідкладних заходів щодо фінансового оздоровлення підприємства;

– відновлення фінансової стійкості підприємства, згідно з яким визначається цільова структура капіталу підприємства з урахуванням кризових чинників його розвитку;

– забезпечення фінансової рівноваги у процесі розвитку підприємства, тобто формування основних пропорцій його фінансового розвитку, найбільшою мірою відповідних вибраній антикризовій фінансовій стратегії і спрямованих на запобігання фінансовій кризі в майбутньому періоді.

Об'єднувальним мотивом функцій є [1]:

– здійснення діагностики фінансового стану підприємства для своєчасного визначення перших ознак настання кризи та вживання потрібних антикризових заходів відносно попередження фінансової кризи;

– послідовне вивчення факторів внутрішнього і зовнішнього середовища;

– запобігання банкрутству і ліквідації;

– усунення неплатоспроможності;

– відновлення фінансової стійкості;

– мінімізація негативних наслідків фінансової кризи підприємства на основі комплексного оцінювання масштабів його кризового фінансового розвитку.

Враховуючи функції антикризового управління, особливості діяльності підприємств і результати слід обґрунтувати стратегічні альтернативи виходу з кризи: стратегію виживання, стратегію стабілізації або стратегію зростання [3].

Отже, зазначені функції є основою функціонування антикризового управління підприємством, що дає змогу найкращим чином реалізувати функціональні його обов'язки та розробити заходи відносно подолання криз. При цьому антикризове управління може бути успішним, якщо воно своєчасне та носить превентивний характер, що за сучасних швидкоплинних змін ринкового способу господарювання здатне досягти поставленої мети та ефективно вирішувати завдання загальної системи управління підприємством.

Список використаних джерел:

1. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : підручник. Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2011. 580 с.

2. Череп А. В. Фінансова санація та банкрутство суб'єктів господарювання : підручник. Київ: Кондор, 2014. 380 с.

3. Олійник А. С., Тургеля Ю. С. Формування антикризової програми підприємства. *Сучасний рух науки*. Дніпро, 2020. Т.2. С. 110-112.

*М.О. Вовк, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет*

ТЕХНОЛОГІЧНА РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ ЯК ЕЛЕМЕНТ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ

Необхідність антикризового управління агропродовольчим підприємством в умовах глобалізаційних змін в першу чергу має на меті запобігти та не допустити проявів та розвитку кризи виробничого підприємства. При реалізації антикризового

управління необхідно використовувати дієві інструменти та механізми, які мінімізують прояви кризових явищ. Одним із таких дієвих механізмів може бути технологічна реструктуризація, що дозволить переорієнтувати виробництво агропродовольчого підприємства на нові потреби споживачів, підвищення якості та конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції, як на внутрішньому так і зовнішніх ринках.

Маркіна І. та Біловол Р. розглядають процес реструктуризації як ефективний спосіб зняття суперечностей між вимогами ринку і застарілою логікою дій підприємств, що враховує здійснення організаційно-економічних, правових, технічних заходів, які спрямовані на реорганізацію підприємства, зміну форм власності, організаційно-правових форм, які здатні привести підприємство до фінансового оздоровлення, збільшити обсяг випуску конкурентоспроможної продукції, підвищити ефективність виробництва. Враховуючи, що метою проведення реструктуризації є створення повноцінних суб'єктів підприємницької діяльності, здатних ефективно функціонувати за умов трансформації економіки й виробляти конкурентоспроможну продукцію, що відповідає вимогам товарних ринків, то процедуру реструктуризації можна визначити як комплекс заходів, спрямованих на відновлення стійкої технічної, економічної та фінансової життєздатності підприємств [1].

Необхідно розуміти, що ефективна реалізація технологічної реструктуризації в контексті антикризового управління підприємством агропродовольчої сфери повинно базуватися на таких принципах:

- рання діагностика кризових явищ у діяльності підприємства та класифікація їх за ступенем небезпеки, дослідження основних факторів, що зумовлюють їх розвиток;
- своєчасність реагування на окремі кризові явища у розвитку підприємства;
- повна реалізація внутрішніх механізмів для ліквідації кризового стану (реструктуризація, реінжиніринг);
- використання санації підприємства для уникнення банкрутства;
- забезпечення контролю за результатами розроблених заходів з виведення підприємства із кризи[3].

Економічна криза є специфічним середовищем в якому необхідно своєчасно та ефективно приймати управлінські рішення за для подальшого ефективного функціонування в ринкових умовах.

Сак Т. та Ющишина Л. зазначають, що в умовах економічної кризи кожне підприємство є унікальним, саме тому процес обґрунтування та реалізації стратегії для кожного з них буде індивідуальним і залежатиме не лише від зовнішнього та внутрішнього середовища, а й від їхньої взаємодії. Із урахуванням цього ефективність антикризового управління підприємством визначається тим, наскільки ефективно керівники розробляють і реалізують антикризову стратегію. Так, окремі підприємства розробляють достатньо сильні стратегії, але не можуть успішно втілити їх у практику, а інші навпаки – створюють посередні стратегії, але достатньо ефективно реалізують їх на практиці. Саме з цією метою можна рекомендувати наступне: для того, щоб підприємство досягло максимальних успіхів, менеджери мають ефективно поєднувати процес розроблення стратегії з вдалою її реалізацією[2].

Ефективна реалізація технологічної реструктуризації в умовах антикризового управління на підприємствах агропродовольчої сфери потребує формування

комплексного механізму антикризових заходів управління.

Механізм антикризового управління в умовах забезпечення економічної безпеки передбачає поєднання організаційних та економічних заходів у формі методів, інструментів і важелів, що діють на правовій основі та мають на меті прогнозування, попередження, мінімізацію чи усунення зовнішніх і внутрішніх загроз діяльності підприємства. Визначена послідовність етапів антикризового управління, що сприятиме забезпеченню високого рівня економічної безпеки: 1) проведення комплексної діагностики зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства; 2) виявлення причин кризи та рівня загроз; 3) обґрунтування антикризової стратегії; 4) розробка системи антикризових планів, проектів, програм; 5) розробка антикризових заходів; 6) вибір методів, інструментів та важелів антикризового управління; 7) контроль антикризових заходів; 8) оцінка рівня безпечності функціонування підприємства. Дотримання принципів та послідовності антикризового управління сприятиме досягненню безпечного розвитку та подоланню різних видів кризи на підприємстві [2].

Таким, чином мінімізація кризових явищ на підприємствах агропродовольчої сфери може бути реалізована шляхом ефективного антикризового управління з використанням комплексного процесу технологічної реструктуризації. В свою чергу розуміння антикризових менеджерів, щодо реалізації технологічної реструктуризації демонструє формування нової стратегії задля запобігання та попередження кризових явищ на підприємстві, що здійснює виробництво та збут сільськогосподарської продукції враховуючи особливості вимог ринкового середовища.

Список використаних джерел:

1. Маркіна І.А., Біловол Р.І. Реструктуризація підприємства як елемент антикризового управління. *Проблеми економіки*. 2012. № 3. С. 124–129.
2. Сак Т.В., Ющишина Л.О. Механізм антикризового управління в умовах забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. Уклад. Л. Г. Ліпич, М. Б. Кулинич. Луцьк: Вежа-Друк, 2019. № 2 (18). С.66-74
3. Якименко-Терещенко, Н.В. Антикризове управління промисловими підприємствами. *«Молодий вчений»*. 2018. № 5.1 (57.1). С. 98 – 101.

*С.В. Григорова, О.М. Онупко, здобувачі вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет*

РЕСУРСОЗБЕРЕЖЕННЯ ОСНОВНА СКЛАДОВА СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Рациональне використання ресурсів підприємств має неабияке економічне значення і сприяє ефективному розвитку підприємства.

Особливе місце серед усіх видів економічних ресурсів займають природні ресурси, тобто елементи природи і види енергії, які за даного рівня розвитку продуктивних сил беруть безпосередню участь у матеріальному виробництві, продуктом якого є вироблена продукція і натуральні ресурси для задоволення потреб споживачів [1].

У процесі споживання природних ресурсів для реалізації господарських завдань людина впливає на природне середовище та змінює його, що стає причиною

порушення балансу порушення балансу її співіснування з природою. Тому одним з основних завдань сьогодення є збалансування цього впливу, виважене поєднання ресурсів продуктивних і ресурсозберігаючих основ природокористування [2].

Раціональне природокористування розглядається як використання окремих видів ресурсів з відтворенням їх у необхідних масштабах при одночасному збереженні екологічної рівноваги навколишнього природного середовища [3].

Одним з основних напрямків раціонального природокористування є перехід до планування й управління з обов'язковим врахуванням допустимого рівня впливу матеріального виробництва на навколишнє природне середовище при споживанні природних ресурсів через такі узагальнюючі характеристики, як: ліміти споживання природних ресурсів; ліміти викидів і скидів забруднюючих речовин; ліміти розміщення відходів; показники ефективності та комплексності використання природних ресурсів [4].

У сільськогосподарському виробництві нова парадигма ресурсозбереження передбачає не стільки застосування в оптимальних розмірах техногенних факторів виробництва, як націленість на досягнення стійкої еколого-економічної рівноваги [2].

З огляду на це можливо виділити два основних напрямки ресурсозбереження [5]:

- використання, вдосконалення, всебічне поширення ресурсозберігаючих технологій, а саме: зменшення витрат природних і сировинних ресурсів на виробництво одиниці продукції за рахунок поліпшення організації виробництва, підвищення рівня та глибини переробки;

- ведення активної й ефективної інноваційної політики, що сприятиме зруженню технологічної багатокладності, відмови від застарілих технологій і заміни їх новими, застосуванню досягнень науки і техніки, забезпеченню життєдіяльності суспільства за рахунок інтелектуалізації праці, радикальних і ефективних нововведень в інформаційних технологіях управління ресурсами (передусім фінансовими).

Список використаних джерел:

1. Мельник Л. Г. Ресурсозбережение как направление природопользования. *Механізм регулювання економіки, економіка природокористування, економіка підприємства та організація виробництва*. 2001. № 1–2. С.70–73.

2. Малік М. Й. Сталій розвиток сільських територій на засадах регіонального природокористування та екологічнобезпечного агропромислового виробництва. *Економіка АПК*. 2010. № 5. С 3–12.

3. Хвесик М. А. Економіка природокористування : підручник. Київ : Компринт, 2013. 333 с.

4. Сотник І. М. Еколого-економічні механізми мотивації ресурсозбереження : монографія. Суми : ВВП «Мрія» ТОВ, 2008. 330 с.

5. Ілляшенко О. В. Механізм функціонування системи економічної безпеки підприємства: підхід до побудови. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2014. № 26. С. 160 – 168.

СУТНІСТЬ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА

Підвищення ефективності використання існуючих технічних засобів дозволяє без додаткових капітальних вкладень збільшити обсяг механізованих робіт, скоротити терміни їх виконання, підвищити рівень механізації трудомістких процесів та зменшити собівартість продукції. Тому аналіз використання тракторного парку в кожному господарстві має велике значення.

Досить повну та об'єктивну оцінку використання технічних засобів можна зробити лише за допомогою системи аналітичних та синтетичних показників, розробка яких є важливим методологічним питанням. Ця система зумовлена насамперед приватними техніко-економічними показниками, що характеризують ступінь великого та інтенсивного завантаження парку тракторів [2].

Суть управління матеріальними ресурсами полягає у плануванні, організації та контролі матеріальних, інформаційних та інших потоків, орієнтованих на ефективне використання потенційних можливостей підприємства, для вирішення комплексу проблем, пов'язаних з багатьма аспектами організації. Для ефективного управління матеріально-технічними ресурсами необхідно вирішити питання вдосконалення планування, обліку та використання матеріально-технічних ресурсів, ритму постачання, контролю та реалізації, нормалізації запасів, покращення складських приміщень тощо. Іншими словами, для ефективного управління матеріально-технічними ресурсами необхідно розробити адекватні інструменти, застосування яких дозволить досягти поставлених цілей [4].

Перший компонент цього інструментарію – це планування, і насамперед стратегічне планування. У процесі стратегічного планування повинні прийматися рішення, які мають загальну мету досягти такого способу організації діяльності підприємства, який поєднує зусилля різних економічних одиниць, які виробляють та реалізують товари та послуги, з метою оптимізації фінансових, використовуваних матеріальні та трудові ресурси. підприємство для реалізації своїх економічних цілей.

Для оптимального розподілу та використання матеріальних ресурсів з мінімальними витратами на планування логістичного призначення оптимізуйте співвідношення транзитних і складських поставок, обсягів необхідних запасів тощо [3].

Показники стратегічного плану використовуються для розробки планів фінансування, кредитування та використання оборотних коштів підприємства, тобто без логістичного плану стратегія розвитку підприємства не може бути розроблена.

Розрахунок потреби в матеріальних ресурсах на підприємствах повинен базуватися на детальних виробничих планах та індивідуальних нормах витрат матеріально-технічних ресурсів на товар чи роботу. У комплексі заходів щодо вдосконалення логістики особливе значення має розробка прогресивних стандартів, орієнтованих на зниження необхідних витрат та зниження собівартості кожного товару. Розробка стандартів повинна включати: впровадження передових технік і методів роботи, спрямованих на підвищення ефективності використання матеріально-технічних ресурсів у виробництві; стимулювання розвитку нових технологій, підвищення якості роботи. Визначаючи потреби в різних матеріальних ресурсах, слід враховувати їх властивості та характеристики споживання [1].

Для нормальної роботи підприємства дуже важливо організувати оперативне регулювання запасів. З цією метою встановлюється контроль за станом гарантійних запасів на складах. Якщо частина гарантійних запасів почне здаватися у виробництво, це сигналізує про те, що нормальний хід виробництва може бути порушений. У цьому випадку органи повинні бути повідомлені про логістику. Ця ж реакція повинна бути викликана тим, що розмір товарних запасів, встановлений за категорією матеріальних ресурсів, перевищений. Таким чином, склади не тільки виконують функцію зберігання та підготовки матеріалів для їх випуску у виробництво, але й допомагають швидко регулювати споживання матеріально-технічних ресурсів.

Постійна перебудова роботи будь-якого підприємства під впливом НТП та конкуренції нерозривно пов'язана з переміщенням значних обсягів товарних запасів, порушенням існуючої та формуванням нової системи взаємозв'язків між різними функціональними підрозділами, переорієнтацією одиниці виробництва, постачання та постачання, які потребують великої кількості складних, конфліктуючих проблем, що виникають на всіх рівнях влади. Необхідність прийняття рішень у найкоротші терміни із залученням великої кількості фахівців значно збільшує навантаження як на функціональних керівників середнього рівня, так і на більш високий рівень управління організацією.

Список використаних джерел:

1. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств : підручник. 2-ге вид., доп. і перероб.]. К. : КНЕУ, 2002. 624 с.

2. Вініченко І.І., Сорока Ю.О. Ефективність використання ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. № 22. 2015. С. 34-37.

3. Красноручський О.О., Руденко С.В. Концептуальні підходи до управління економічним потенціалом аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки*. 2016. Том 1. № 3. С. 77-84.

4. Федірець О. В., Гордівська А. С., Дековець К. О. Чинники впливу на управління матеріально-технічним забезпеченням виробництва. *Економічний форум*. Луцьк: ЛНТУ, 2019. № 2. С. 190-197.

*А.В. Дейнека, здобувач вищої освіти
Полтавська державна аграрна академія*

СУТНІСТЬ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах ринкових відносин підприємство як відкрита система функціонує у складному зовнішньому середовищі, що характеризується нестабільністю та постійною динамікою. Таке середовище змушує керівництво швидко адаптуватися до нових умов, потребує знання законів розвитку та пошуку шляхів виживання в ринковій економіці, врахування чинників невизначеності та нестійкості економічного середовища. З огляду на це забезпечення безпеки підприємства стає однією з найбільш важливих і актуальних проблем його життєдіяльності.

Успішний розвиток і функціонування підприємства багато в чому залежить від наявності системи забезпечення економічної безпеки підприємства. Середовище функціонування підприємств містить значну кількість ризиків і небезпек. Серед них

можна виділити: спад виробництва, високий ступінь тінізації економіки, недосконале комерційне законодавство, недобросовісна конкуренція, нестача власних фінансових ресурсів, шахрайство, корупція, рейдерство. Усі зазначені ризики спонукають до забезпечення і посилення економічної безпеки підприємства.

Високий ступінь захищеності економічних інтересів суб'єктів господарювання дозволить забезпечити їх ефективну діяльність, підвищити фінансово-економічну стійкість, збільшити економічний потенціал розвитку, сформувати здорове конкурентне середовище в економіці.

Однак, не зважаючи на значну кількість праць наукових робіт, які розкривають проблему забезпечення економічної безпеки підприємства, чимало питань залишаються невирішеними і потребують подальшого вивчення. Зокрема, залишаються протиріччя щодо визначення дефініції «економічна безпека підприємства» та її зв'язку з іншими економічними категоріями, оскільки серед науковців немає єдиної думки щодо трактування цього поняття. Така ситуація ускладнює розуміння сутності й особливостей аналізованої категорії як для теоретиків, так і для керівного складу підприємства.

З огляду на ускладнені умови вітчизняного економіко-правового середовища підприємницької діяльності економічна безпека виступає необхідною умовою забезпечення життєздатності кожного суб'єкта господарювання. Аналіз наукових джерел щодо актуалізації підходів до визначення цієї категорії, а також передумов її дослідження пов'язаний з тим, що економічна безпека в умовах ринкової економіки є важливою складовою забезпечення розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності як на національному, так і міжнародному рівнях.

У зв'язку із постійною зміною умов середовища функціонування підприємств поняття «економічна безпека підприємства» пережило чимало переосмислень в економічній науці. Дослідження сутності цієї категорії варто починати з аналізу визначення поняття «безпека», що в перекладі з грецької означає «володіти ситуацією». Сьогодні, в час бурхливого розвитку економічних відносин, термін «безпека» трактується як складна, багатоаспектна категорія, яка має чимало варіантів тлумачення.

У перекладі з грецького «безпека» означає «володіти ситуацією», тобто, безпека – це такий стан суб'єкта, при якому ймовірність зміни властивих цьому суб'єкту якостей та параметрів його зовнішнього середовища незначна, менше певного інтервалу [2, с. 56].

Так, у суспільних науках поняття «безпека» трактується як задоволення потреб існування, цілісності, незалежності, спокою та розвитку [3, с. 145]. З позицій ризикованості безпека визначається як відсутність неприпустимого ризику, пов'язаного з можливістю завдання збитків [1]. Ми вважаємо, що, в широкому розумінні, безпека – це такий стійкий і стабільний стан захищеності або відсутності загроз як з боку зовнішніх, так і внутрішніх чинників середовища функціонування суб'єкту, який всіляко забезпечує наявність механізму запобігання, а також зменшення впливу загроз, якщо вони виникають.

З огляду на зазначене вище дає підстави для чіткого осмислення того, що забезпечення ефективного розвитку підприємства, стабільності результатів його діяльності, досягнення мети, яка відповідає інтересам власників і суспільства в цілому, є неможливим без існування дієвої системи його економічної безпеки. Тому обов'язковим вважається проведення всебічного наукового аналізу шляхів забезпечення економічної безпеки підприємства, виявлення загроз та небезпек, які

можуть призвести до її втрати, з метою гарантування стабільного ефективного функціонування і розвитку підприємства в поточному і майбутньому періодах.

Проаналізувавши сутність поняття «економічна безпека», вважаємо за потрібне у наступному підрозділі перейти до характеристики системи економічної безпеки підприємства.

Список використаних джерел:

1. Богацька Н., Швець О. Ресурсне забезпечення діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання. [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://intkonf.org/ken-dotsbogatska-nm-shvetsoiresursne-zabezpechennya-diyalnosti-pidpriemstva-v-suchasnih-umovah-gospodaryuvannya>
2. Варналій З. С. Економічна безпека. К. : Знання, 2009. 647 с.
3. Горбулін В. П. Стратегічне планування: вирішення проблем національної безпеки: монографія. К. : НІСД, 2011. 288 с.

*О.О. Назаренко, здобувач вищої освіти
Полтавська державна аграрна академія*

СУТНІСТЬ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Матеріально-технічне забезпечення аграрних формувань є важливою передумовою забезпечення виробничого процесу. Без нього практично неможливе виробництво сільськогосподарської продукції, безперерйне забезпечення населення якісними продуктами харчування, а промисловості – достатньою кількістю сільськогосподарської сировини.

Товарообмін між сільським господарством і промисловістю виступає однією із ключових умов розвитку всіх галузей в межах народного господарства України, особливо стосовно аграрної. Без надійного оснащення аграрних товаровиробників якісною сільськогосподарською технікою (агрегатами, машинами, обладнанням) не слід очікувати тієї кількості сільськогосподарської продукції, що необхідна для повного задоволення потреб населення країни. Відповідно неминучий належний розвиток ключових галузей народного господарства, що покликані забезпечувати постійні потреби сільськогосподарських товаровиробників. В першу чергу це стосується, оснащення товаровиробників сільськогосподарської продукції необхідними технічними засобами, а також підтримання їх в належному стані повинні створити умови для збільшення обсягів виробництва сільськогосподарської продукції та забезпечення продовольчої безпеки країни. Комплекс зазначених чинників обумовлює необхідність належної та сучасної організації матеріально-технічного забезпечення в агропромисловому комплексі.

Організація матеріально-технічного забезпечення сільськогосподарського виробництва – це процес комплексного та своєчасного задоволення потреб сільськогосподарських формувань у матеріально-технічних засобах [1, с. 20].

Починаючи з нормативних актах ще радянського періоду, що регулювали відносини, пов'язані з матеріально-технічним забезпеченням сільського господарства, широко застосовувалися терміни «матеріально-технічне забезпечення», «виробничо-технічне забезпечення» і «матеріально-технічне постачання». Матеріально-технічне забезпечення й матеріально-технічне постачання

розглядалися як питання забезпечення сільського господарства, відповідно питання меліорації та будівництва регулювалися та розглядалися окремо. Виробничо-технічне обслуговування мало стосунок лише до ремонту та технічного обслуговування технічних засобів, а матеріально-технічне постачання та забезпечення ототожнювались.

Єдине поняття правовідносин стосовно матеріально-технічного забезпечення, на даний час, не закріплене в жодному законодавчому акті України. В діючих нормативних актах, також у юридичній і економічній літературі визначення єдиного загальноприйнятого термін відсутнє, що виступає досить важливим відносно практики застосування та нормотворення.

Ю. В. Ільченко зазначає, «відповідно для сільського господарства слід використовувати поряд з терміном «матеріально-технічне забезпечення» більш широке поняття «виробничо-технічне забезпечення», що охоплює рівень матеріально-технічного забезпечення сільського господарства, та різні види виробничо-технічного обслуговування в його межах. На його думку, такі зміни у понятійному апараті знаходять переконливі обґрунтування» [2, с. 120].

Матеріально-технічне забезпечення сільського господарства та його виробничо-технічне обслуговування – це досить різні, хоча і взаємопов'язані, форми виробничо-технічного забезпечення сільського господарства, відповідно їх об'єднання в єдине поняття не виключає можливості щодо самостійного розгляду даних правових категорій. Тому матеріально-технічне забезпечення може бути визначене як складова частина виробничо-технічного забезпечення сільського господарства, так і як самостійна функція певних органів.

Об'єднуючи поняття «виробничо-технічне обслуговування» та «матеріально-технічне забезпечення» в єдине поняття – виробничо-технічне забезпечення сільського господарства, А. М. Кандиба формує висновок, в якому поняття матеріально-технічне забезпечення виступає не рівнозначним поняттю «виробничо-технічному обслуговуванню» [3, с. 85].

А. А. Мухін при цьому зазначає, що виробничо-технічне забезпечення враховує широке коло різних дій пов'язаних з обслуговуванням сільськогосподарських підприємств та організацій. Вони включають [4, с. 215]:

1) механізовані роботи, агрохімічне, меліоративне, ґрунтовідновне та інші види виробничого обслуговування у сільськогосподарських підприємствах та організаціях;

2) матеріально-технічне забезпечення підприємств сільськогосподарською технікою, мінеральними добривами, пально-мастильними матеріалами, запасними частинами й іншими матеріально-технічними засобами;

3) ремонт і технічне обслуговування наявної сільськогосподарської техніки.

Після здобуття незалежності України, склалася ситуація з необхідністю розбудови нової правової системи, особливо що стосується галузі матеріально-технічного забезпечення аграрних товаровиробників. При цьому потрібно відмітити, що у нормативних актах прийнятих останнім часом, які регулюють відносини пов'язані з матеріально-технічного забезпечення аграрних товаровиробників, термін, «виробничо-технічне забезпечення» не застосовується.

Список використаних джерел:

1. Азізов С. П., Канівський П. К., Скупий В. М. Організація виробництва і аграрного бізнесу в сільськогосподарських підприємствах : підручник. К. : КНЕУ, 2001. 834 с.

2. Ільченко В. Ю. Експлуатація машинно-тракторного парку в аграрному виробництві : навч. посіб. К. : Урожай, 2013. 286 с.

3. Кандиба А. М. Управління науково-технічним прогресом в агропромисловому комплексі: прискорення, стимулювання, ефективність. К. : Урожай, 2010. 140 с.

4. Мухін А. А. Основи експлуатації машинно-тракторного парку. М. : Вища школа, 2013. 432 с.

*М.В. Іщенко, здобувач вищої освіти
Полтавська державна аграрна академія*

ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ПРОЕКТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Кожного дня впроваджувати та реалізувати проекти стає все складніше, бо завдання, поставлені перед проектними командами стають більш функціональними й технологічними. Якщо раніше проекти сприймали як збірник технічної документації та кошторис, то зараз це поняття пов'язується більше з комплексними заходами направлених на створення нових чи вдосконалення вже існуючих продуктів і послуг.

Це, у свою чергу, призводить до збільшення ризиків різних напрямків, зокрема економічних, технічних, політичних, фінансових тощо. Ці фактори негативно впливають на успішність реалізації. За для ефективного управління проектом потрібно використовувати методологію ризик-менеджменту.

Ризик-менеджмент проекту включає в себе систематичні процеси, пов'язані з ідентифікацією, аналізом ризиків та прийняттям рішень, які включають максимізацію позитивних і мінімізацію негативних наслідків настання ризикових подій.

Загальний підхід до управління ризиком в проектному менеджменті можна розглядати як сукупність управлінських дій інтегрованого характеру, спрямованих на виявлення й аналіз максимально широкого діапазону можливих видів ризику, визначення попереджувальних дій та методів впливу на ризик, їх обґрунтоване врахування при прийнятті управлінських рішень та зведення ступеня впливу виявлених видів ризику до мінімальних або прийнятних меж [1, с. 41].

Для того, щоб запропонувати методи зниження ризику або зменшити зв'язані з ним негативні наслідки, спочатку треба виявити відповідні фактори і оцінити їх значущість. Цю роботу прийнято називати аналізом ризику. Аналіз ризику можна розділити на два види, що взаємно доповнюють один одного: якісний і кількісний. Якісний аналіз ризику має мету визначити (ідентифікувати) фактори, області та види ризику. Кількісний аналіз ризику повинен дати можливість кількісно визначити розміри окремих ризиків і ризику проекту в цілому [2, с. 59]. Управління ризиком і можливостями є безперервним процесом, який має місце на всіх фазах життєвого циклу проекту, від зародження ідеї до його завершення. Уроки, отримані після закриття проекту, формують важливий внесок в успішність майбутніх проектів.

Ризики виникають ще на стадії формування концепції проекту та обґрунтування цілей, пов'язаних з витратами, розкладом і змістом продукту проекту. Спочатку ризики та ризиковані фактори можуть бути сформульовані лише як припущення, але коли стане відомо, що вони є цілком конкретні та містять реальні загрози, вони

стають першими з документованих ризиків. У процесі відстеження ходу виконання проекту здійснюється спостереження за відомими ризиками і виявлення нових ризиків. Ризики, що не матеріалізується, викреслюються з плану ризиків, нові потенційні ризики додаються до нього. Всі ці дії призводять до внесення відповідних змін у зміст роботи, статті витрат, звіти про хід виконання проекту, структуру робіт та інших елементів управління проектом.

Ступінь ризику може бути оцінено різними способами: від складного імовірнісного аналізу до чисто інтуїтивних припущень. Кожний із методів не позбавлений недоліків, тому у практичній діяльності необхідно використовувати комбінації різних методів та поєднувати формально-економічні й експертні процедури. Вибір методу оцінки ступеня ризику повинен ґрунтуватись на наявній інформації та з урахуванням бажаного кінцевого результату.

Також слід зазначити, що одним з найкращих способів забезпечити успіх проекту є використання досвіду попередніх проектів. Для цього необхідно скористатися так званим профілем ризику. Профіль ризику являє собою перелік питань, які стосуються традиційних сфер невизначеності при виконанні проектів [3, с. 776]. Ці питання акумулюються і уточнюються в ході виконання попередніх проектів, подібних тому, який необхідно виконати в майбутньому.

Необхідно зазначити, що ефективний проектний менеджмент передбачає безперервне управління ризиками, що дозволяє практично реалізувати запропоновані стратегії ризик-менеджменту та відстежувати вплив відповідних змін на виконуваний проект. Безперервне управління ризиком, по суті, є повторенням основних процесів ризик-менеджменту протягом усього часу виконання проекту.

Загалом розробка та втілення проектів має вагоме значення для підтримання конкурентоспроможності підприємства на ринку. Нововведення завжди несуть з собою ризики, зменшити які можливо завдяки ефективному управлінні на всіх життєвих етапах проекту. Це зумовлює побудову і використання моделі управління ризиками проекту. Саме створення системи ризик-менеджменту покликана забезпечувати високу ефективність прийняття цих рішень для стратегічних та тактичних цілей підприємства.

Список використаних джерел:

1. Скопенко Н.С., Євсєєв І.В., Москаленко В.О. Управління ризиками в проектному менеджменті. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 24. С. 41-42.
2. Данченко О.Б., Занора В.О. Огляд методів аналізу ризиків в проектах. *Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр.* Луганськ: видавництво СНУ ім. В.Даля, 2007. № 1(21). С. 57-64.
3. Курочка К.М., Золотарьов С.К. Основи управління проектами на торговельному підприємстві. *Молодий вчений*. 2016. № 12 (39). С. 776

*А.А. Сьоміч, здобувач вищої освіти
Полтавська державна аграрна академія*

ІНТЕГРАЛЬНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Перед підприємством виникає проблема внутрішнього самооцінки своєї соціально-економічної системи та прогнозування її розвитку в майбутньому із точки зору забезпечення економічної безпеки виробництва від прояву негативних

факторів, що впливають на потенціал підприємства, побудови системи критеріїв та індикаторів стану безпеки, обґрунтування їх порогових значень, вживання профілактичних заходів протидії цим загрозам [3]. За такого підходу такому сутність поняття «економічна безпека підприємства» розкривається в обґрунтуванні системи критеріїв, показників та порогових значень. При цьому необхідно, перш за все, класифікувати чинники економічної безпеки як зовнішні так і внутрішні, які мають різну природу виникнення та розробити систему їх моніторингу.

Класифікація факторів зовнішнього середовища дозволяє розділити їх на головні та другорядні, об'єктивні суб'єктивні, контрольовані та неконтрольовані, реально існуючі та потенційні, керовані та некеровані, випадкові та детерміновані [8]. Якщо використовувати такий прийом для побудови кількісних і якісних факторів економічної безпеки підприємства, то в неї слід внести фактори зовнішнього і внутрішнього середовища. У практичній діяльності підприємства досить важко визначити усі фактори зовнішнього середовища, що впливають на економічну безпеку підприємства та ймовірність нанесення ними збитку [6]. Фактори економічної безпеки внутрішнього середовища підприємства доцільно розділити на три групи: виробничі, фінансові та соціальні (рис. 1).

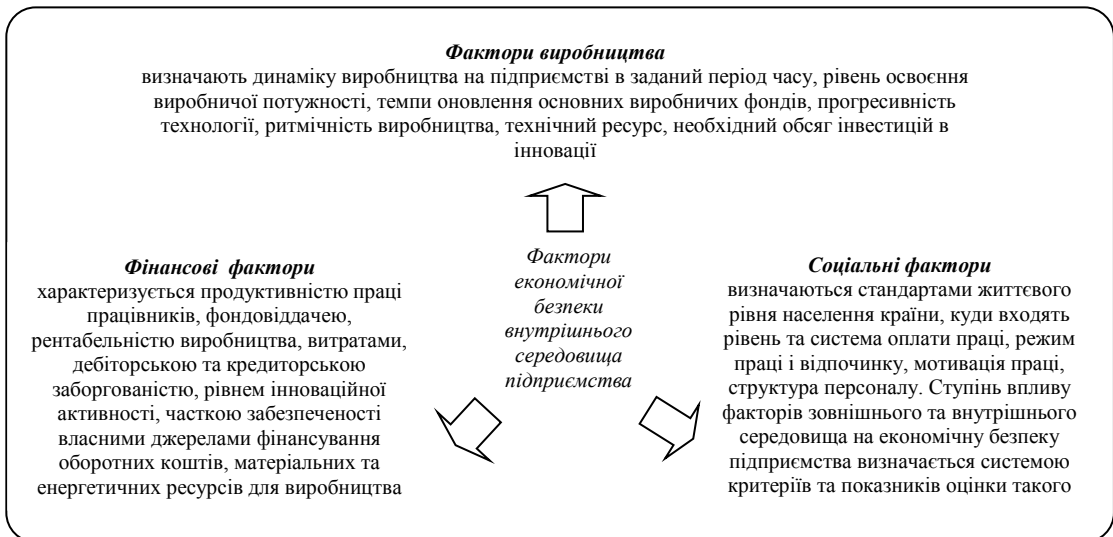


Рис. 1. Фактори економічної безпеки внутрішнього середовища підприємства [сформовано на основі 4; 5; 6]

Соціальні фактори Доцільно розділити усі індикатори, необхідні для моніторингу стану рівня економічної безпеки, розділити їх на дві групи: регламентовані державою; аналітичні (розрахункові).

Регламентовані індикатори визначаються механізмом системи економічної безпеки підприємства та її забезпеченням законодавчою політикою держави, яка включає сукупність законодавчих актів, правових норм, методів впливу на обсяг із метою дотримання стандартів безпеки в різних сферах діяльності, в першу чергу, в галузі соціальної орієнтації. Багаточисленні дослідження останніх років фіксують роль соціальної політики як фактор успішного економічного розвитку [1; 2; 9].

Аналітичні індикатори є розрахунковими. Їх порогові значення встановлюються стосовно специфіки підприємства та відповідно до фактичних і нормативних значень його техніко-технічних показників. Залежно від величини відхилення розрахункових

значень від порогового стану підприємства можна характеризувати як нормальний, коли індикатори економічної безпеки знаходяться в зоні порогових значень, а стратегічний потенціал підприємства відповідає заданому рівню; передкризовий, коли хоча б один індикатор не відповідає пороговому значенню, а стратегічний потенціал підприємства може бути підвищено за рахунок тактичних заходів; кризовий, коли не відповідає пороговим значенням кілька основних індикаторів економічної безпеки, а стратегічний потенціал підприємства не може бути поліпшений. При такому концептуальному підході, коли економічна безпека підприємства визначається кількісно шляхом розрахунку значень індикаторів, що формуються державою і стратегічним потенціалом підприємства, вимагає підстави методика розрахунку цих індикаторів [3].

Основним пріоритетом в даному випадку повинна бути «економічна стійкість» та «стратегічний розвиток» підприємства. Якщо підприємство економічно не розвивається, то це різко скорочує один із найважливіших компонентів його економічної безпеки – стратегічний потенціал, який представляє собою комплекс можливостей, інтегруючих силу всіх видів ресурсів, взаємодоповнюючих і підсилюють один одного [2].

Тоді інтегральний показник економічної безпеки підприємства можна представити таким виразом:

$$IALESE = \sum g_i * \sum a_i * Q_i, \quad (1)$$

де IALESE (integrated assessment of the level of economic security of the enterprise) – інтегральна оцінка рівня економічної безпеки підприємства;

g_i – індикатор, який свідчить про дотримання регламентованих стандартів економічної безпеки підприємства, при цьому його значення приймається рівним до одиниці в дотриманні стандартів, нуль – в протилежному випадку;

n – кількість індикаторів регламентованих стандартів; m – кількість аналітичних індикаторів;

a_i – рівень значущості (ранг) i -го індикатора;

Q_i – середня бальна оцінка i -го індикатора, виражена в балах [1; 3; 6].

Розглянутий методичний підхід для визначення рівня економічної безпеки підприємства виступає як новий концептуальний підхід до оцінки вказаного показника, що розширює область використання та підвищує об'єктивність оцінювання.

Список використаних джерел:

1. Бондаренко О. М. Показники, критерії та методи оцінки економічної безпеки авіакомпаній. *Наукові праці ОНАЗ: періодичний наук. зб. з радіотехніки і телекомунікацій електроніки та економіки в галузі зв'язку*. Одеса, 2003. С. 59–64.
2. Бондаренко–Берегович В. В. Підходи до оцінки фінансово-економічної безпеки підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2019. № 6. С. 16–19.
3. Войнаренко М., Яременко О. Управління економічною безпекою підприємства на основі оцінки відхилень порогових показників. *Економіст*. 2008. № 12. С. 60–63.
4. Ілляшенко О. В. Модель оцінювання стану системи економічної безпеки підприємства. *Проблеми економіки*. 2015. № 3. С. 301–308.
5. Коробчинський О. Л. Методика формування системи економічної безпеки підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 4(94). С. 41–45.
6. Левковець Н. П. Система показників оцінки економічної безпеки підприємства

за її функціональними складовими. *Управління проектами, системний аналіз і логістика. Технічна серія*. 2015. Вип. 7. С. 297–304.

7. Макарова М. В., Білоусько Т. М. Оцінювання економічної безпеки інвестиційних проектів з інформатизації підприємства. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2011. №1. С. 164–172. ULR: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uprv_2011_1_27 (дата звернення: 14.09.2020).

8. Сокирко І. А., Дячков Д. В., Батура В. Ю. Формування організаційно-економічного механізму управління економічною безпекою підприємства. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. «Серія: Економіка і управління»*, 2019. №5. Том 30 (69). Ч.2. С. 31-37.

9. Утенкова К. О. Дестабілізуючі чинники зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства та їх вплив на економічну безпеку. *Економіка та держава*. 2019. № 8. С. 44–50.

СЕКЦІЯ 5. КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ

СЕКЦІЯ 6. МАРКЕТИНГОВІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

*Д.В. Дячков, д.е.н., доцент,
Н.О. Прокопенко, здобувач вищої освіти
Полтавська державна аграрна академія*

ВИДИ МОБІЛЬНИХ ДОДАТКІВ ДЛЯ ПРОСУВАННЯ БІЗНЕСУ В СФЕРІ ТОРГІВЛІ

Напевно, кожен бізнесмен хоч раз, але замислювався над тим, як збільшити прибуток від власного бізнесу, при цьому витративши мінімум ресурсів, з особливо фінансових. Зазначене питання є актуальним і сьогодні для всіх підприємців, незалежно від сфери їх діяльності, оскільки абсолютно всі власники бізнесу прагнуть зрозуміти, чим керується покупець при здійсненні покупки, що він хоче отримати від продукту і максимально задовольнити його запити, а значить, і підвищити власний прибуток. На сьогоднішній день одним з ефективних і дієвих способів є мобільний додаток за допомогою якого можна не тільки підвищити конверсію, а й зробити рекламу продукту. З огляду на стрімкий розвиток в сфері високих технологій, вже не обов'язково включати комп'ютер, щоб знайти потрібну інформацію або придбати товар. Досить мати під рукою мобільний телефон і доступ в Інтернет, щоб без зусиль замовити необхідний продукт або послугу.

Мобільний додаток – це порівняно новий сучасний канал для просування товарів і послуг, а отже утримання клієнтів. Проте, практично ніхто в країнах СНД не використовує цей інструмент. Тільки у 0,001% підприємств є мобільний додаток. Водночас, в країнах Азії, Західної Європи, США мобільні додатки переживають справжній бум. Кількість людей, які ними користуються, зростає в геометричній прогресії. Тому є очевидним, що найближчим часом мобільні додатки стануть одним з основних інструментів продажу.

На сьогоднішній день можна спостерігати боротьбу мобільних додатків і адаптовану версію сайту. Мобільний додаток має ряд в цьому порівнянні ряд переваг, серед яких можна виділити:

- мотивація до покупки через мобільний додаток, шляхом надання в ньому додаткової знижки;

- постійна безкоштовна візуальна реклама у вигляді логотипу на робочому столі мобільного пристрою;

- push-повідомлення, які ненав'язливо нагадують клієнтові про підприємство.

Сьогодні виділяють три основних види мобільних додатків (рис. 1):

- нативний додаток – додаток, специфічний для конкретної платформи (Windows Phone, Android, iOS), що розробляється з використанням інструментарію поставляється розробником платформи;

- веб-додаток – додаток, що використовує веб-технології (HTML, CSS, JavaScript), в силу чого вони є кросплатформеними. Незважаючи на те, що розробники і створюють досить складні й привабливі для користувача додатки, у них відсутній доступ до функцій пристрою (сховище даних, контакти, календар тощо);

- гібридний додаток – додаток, що містять в собі дві попередні технології. Зазвичай

це HTML5-додатки в контейнері нативного додатку

Нативні додатки забезпечують найкращі зручність використання, продуктивність та повнофункціональний режим. До їх основних переваг можна віднести наступні характеристики:

- можливість використання технології мультитач;
- доступ до програмного інтерфейсу відтворення графіки, що дозволяє здійснювати плавні переходи в додатку;
- доступ до функціоналу пристрою (камера, геолокація, адресна книга, тощо);
- знайомий користувачеві стиль інтерфейсу.

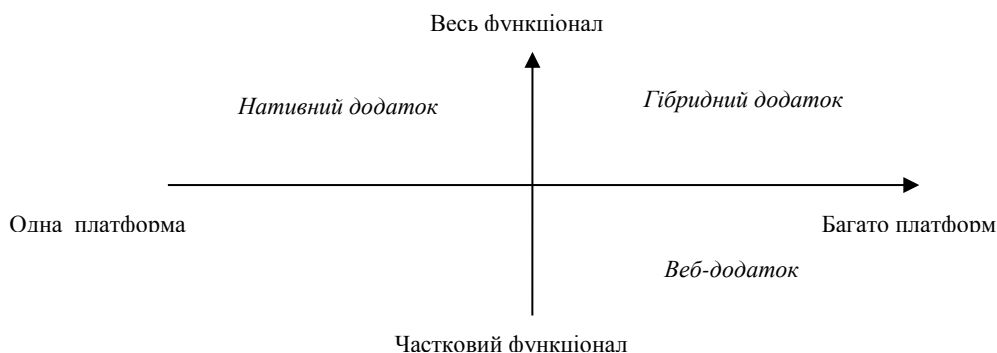


Рис. 1. Типи мобільних додатків в сфері бізнесу [1]

Для поширення таких додатків використовується спеціалізовані інтернет-магазини додатків (AppStore, GooglePlay, WindowsPhoneStore), в кожному з яких потрібна реєстрація та внесення грошового внеску. Таким чином, розробник отримує можливість публікувати додатки, відстежувати їх історію, створювати звіти щодо продажів тощо.

Веб-додаток являє собою веб-сторінку або їх сукупність (сайт), оптимізованих для роботи на екранах з малим дозволом. Таке програмне забезпечення має наступні перевагами:

- кросплатформеність, що дозволяє відкривати додатки за допомогою всіх сучасних мобільних браузерів;
- вільне поширення;
- індексація в пошукових системах.

Веб-додатки не вимагають від розробника специфічного досвіду, властивого для нативного забезпечення. Основною проблемою є оптимізація додатка для різних дозволів екрану мобільних пристроїв.

Гібридні додатки містять кращі сторони нативних та веб-додатків. даний вид можна визначити наступним чином: це додаток, побудований на HTML5 та JavaScript, «упакований» в нативний контейнер, що надає доступ до функціоналу платформи. Одним з найпопулярніших контейнерів є PhoneGap. Більшість таких додатків об'єднує стилізоване оформлення інтерфейсу користувача за допомогою HTML/CSS і функціонал недоступний звичайному веб-додатку.

Золотою серединою між даними технологіями слід виділити гібридні програми.

Список використаних джерел:

1. Марин М.А. Технологии реализации мобильных приложений. URL: https://storage.tusur.ru/files/8813/АОИ-1102_Технологии%20реализации%20мобильных%20приложений.pdf

ЧИННИКИ, ЯКІ ВПЛИВАЮТЬ НА ІМІДЖ ПІДПРИЄМСТВА

За сучасних умов кожній організації та роботодавцю дуже важливо сформувати позитивний імідж у «серцях та свідомості» споживачів, клієнтів та працівників.

Імідж, як один із потужних засобів соціального впливу, виконує функції самовираження, самовиявлення відображуваного в ньому суб'єкта та функції, тісно пов'язані із самопізнанням, саморозвитком та самовдосконаленням.

Імідж складається умовно з п'яти складових, які утворюють так звану зірку іміджу:

- 1) прагматичність – означає, що існування іміджу спричинене вигодою існування для когось;
- 2) життєздатність – значить короткостроковий чи довгостроковий термін існування іміджу у середовищі;
- 3) узагальненість – означає, що імідж, викликає довіру, задовільняє потреби аудиторії, на яку зосереджені;
- 4) довірливість залежить від довіри і правдивості, яке виникає у цільової аудиторії при його сприйнятті;
- 5) виразність проявляється у художньо-психологічних особливостях іміджу, які привертають увагу і викликають його яскраве емоційне сприйняття [3].



Рис. Складові іміджу організації

Дуже важливо враховувати те, що існує як зовнішній імідж, так і внутрішній імідж.

Зовнішній імідж суб'єкта господарювання відображає уявлення щодо організації у ЗМІ, партнерів, споживачів тощо.

Вважається, що на зовнішній імідж впливають такі чинники: якість продукції, яку створює (реалізує, просуває) підприємство; його здатність підтримувати ділові стосунки з партнерами та замовниками; соціальна політика (участь у благодійній діяльності); фінансова стабільність; зовнішній вигляд офісу; рекламна компанія тощо.

Тоді як внутрішній імідж – це уявлення працівників про організацію. При цьому, формування цих ідей ґрунтується на соціально-психологічному організаційному кліматі та культурі.

До чинників, що впливають на внутрішній імідж, належать: соціально-психологічний клімат в колективі; мотивація персоналу і ставлення працівників до

посадових обов'язків; зовнішній вигляд співробітників; політика підприємства у сфері розвитку та навчання персоналу, планування кар'єри та створення системи стимулювання тощо.

Корпоративний імідж варто розглядати як імідж організації загалом, а не окремих осіб, співробітників, підрозділів чи результатів їхньої роботи [1; 2]. Сюди варто включати репутацію підприємства, його напрацювання, успіхи, нагороди, ступінь стабільності.

До основних засобів формування корпоративного іміджу відносимо:

1) фірмовий стиль, який має бути основою іміджу, головним засобом його формування;

2) візуальні засоби іміджу: упакування, оформлення вітрин, офісів, виставкових залів, розроблення макетів оголошень;

3) вербальні (словесні) засоби – підібрана стилістика, яка орієнтована на конкретного клієнта, споживача;

4) рекламні засоби, які мають сприяти формуванню позитивного ставлення до продукції підприємства;

5) PR-заходи – чітко осмислені та сплановані зусилля щодо формування позитивного порозуміння між підприємством і громадськістю. Сюди відносимо виставки, презентації, прес-конференції, благодійність спонсорство та інші заходи [4].

Поглиблене вивчення чинників, що впливають на імідж, дозволить підприємству вийти на якісно новий рівень своєї діяльності. Впровадження цих чинників формує імідж – як внутрішній (сприйняття працівниками) та зовнішній (сприйняття оточенням).

Таким чином, корпоративний імідж підприємства складається з великої кількості різних чинників і дає можливість для додаткових інвестицій; полегшення доступу до іноземного ринку капіталу; знижує ризик банкрутства; зменшує плинність кадрів, що підвищує рівень кваліфікації персоналу; знижує вартість позикового капіталу; підвищує ефективність реклами, з подальшою можливістю зменшення фінансування цього елемента витрат; підвищує економічну та фінансову ефективність організації; надає можливість вийти на новий рівень конкурентоспроможності на ринку та зайняти провідні позиції; допомагає якісно працювати на фондовому ринку; виступає гарантом для своїх партнерів тощо.

Сьогодні не лише інвестори, але і регулюючі органи країни вимагають від компаній вдосконалення корпоративного управління та формування позитивного іміджу. Український уряд зацікавлений у створенні привабливого інвестиційного середовища, тому дотримання визнаних принципів ефективного корпоративного управління національними компаніями є одним із найважливіших засобів впливу на інвестиційний клімат в Україні.

Отже, корпоративний імідж підприємства формується величезною кількістю різних чинників. Для вибору оптимальних чинників для кожного підприємства потрібно проводити дослідження позитивних характеристик підприємства, обирати сильні сторони, а також звертати увагу на економічну ефективність запровадження цих чинників з погляду витрат на нього. Що, в свою чергу, дасть можливість збільшити цінність корпоративного іміджу, а також збільшити цільову аудиторію.

Список використаних джерел:

1. Возна Ю. Корпоративна культура у формуванні іміджу організації. *Актуальні проблеми економіки та управління на сучасному етапі*: матеріали IV Міжнародної

студентської науково-практичної конференції 7 листопада 2019 року. Тернопільський національний економічний університет, м. Тернопіль, 2019. С. 190–192.

2. Воронько-Невіднича Т.В., Шупта І.М. Репутаційний менеджмент – важлива складова управлінської стратегії на шляху до успіху в діяльності підприємства. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка та менеджмент.* 2017. № 6 (72). С. 27–31.

3. Захарчин Г.М. Корпоративна культура: Навчальний посібник. Львів : Новий світ-2000, 2011 344 с.

4. Лютковський Д. Формування позитивного корпоративного іміджу підприємств. *Актуальні проблеми економіки та управління на сучасному етапі: матеріали IV Міжнародної студентської науково-практичної конференції 7 листопада 2019 року.* Тернопільський національний економічний університет, м. Тернопіль, 2019. С. 240–242.

*А.С. Олійник, к.е.н., ст. викладач,
А.О. Безкоровайна, здобувач вищої освіти
Полтавська державна аграрна академія*

СУТНІСТЬ ОБЛАСТЕЙ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

Однією з передумов результативного виробництва є раціональне використання персоналу, який розглядається як найважливіший стратегічний чинник, що сприяє ефективній діяльності підприємства. Оскільки від рівня професіоналізму, кваліфікації та всіх якісних властивостей персоналу залежать конкурентні переваги підприємства на ринку [3].

Професійний розвиток персоналу підприємств ґрунтується на людському розвитку при формуванні атрибутивної структури, основними сферами застосування якого є формування умінь та технічних навиків, перш за все, при первинній підготовці персоналу в системі освіти (рис. 1).



Рис. 1. Області розвитку персоналу [1]

1. Організаційний розвиток – формування корпоративної культури, колективу співробітників, що розділяють і сповідують цінності організації, а також умов, у

яких розвиток стане потребою людини, свого роду організаційною нормою. Цей вид розвитку персоналу є досить непростим, оскільки кожен співробітник як особистість має свої ціннісні норми й правила поведінки при роботі взагалі й з іншими людьми зокрема. Тому побудова організаційної культури підприємства повинна проводитися вищим керівництвом у тісній взаємодії з персоналом.

2. Супроводження процесів змін – область розвитку персоналу, пов'язана з підготовкою персоналу до можливих змін у діяльності організації та до участі в них. Фахівці виділяють три цілі супроводження процесів змін:

- зміна ставлення до роботи;
- модифікація поведінки в потрібному для організації напрямку;
- стимулювання до змін у структурі підприємства та політиці управління персоналом.

3. Професійний розвиток – область, що пов'язана з підготовкою співробітників до виконання нових функцій, заняття нових посад, розв'язання нових задач. У великих багатонаціональних організаціях існують спеціальні відділи професійного розвитку, очолювані керівником у ранзі директора або віце-президента, що підкреслює їх важливе значення для організації.

4. Наставництво – область розвитку персоналу, пов'язана з використанням власних працівників для демонстрації виконання різних процедур і робіт новим працівникам. Після етапу демонстрації йде етап самостійної діяльності під контролем наставника. Потім співробітник допускається до роботи на конкретному робочому місці в організації. Метою наставництва є надання допомоги співробітникам (стажерам) у їх професійному становленні. Основними завданнями наставництва є:

а) прискорення процесу навчання основним навичкам професії, розвиток здатності самостійно і якісно виконувати покладені завдання за посадою;

б) адаптація до корпоративної культури, засвоєння традицій і правил поведінки в даному підрозділі.

5. У сучасних організаціях професійне навчання є комплексним безперервним процесом, що починається з визначення потреб у навчанні, які формуються на основі потреб розвитку організації в цілому, а також необхідності виконання співробітниками організації своїх поточних та майбутніх виробничих обов'язків.

Як показують дослідження, успіх програми професійного навчання на 80 % залежить від її підготовки і лише на 20 % від бажання і здібностей осіб, що навчаються. Більшість сучасних програм професійного навчання є поєднанням різних прийомів подачі матеріалу – лекцій, відеофільмів, ділових ігор, моделювання, семінарів, тренінгів і т.д. Навчання персоналу повинно бути актуальним, практичним і давати можливість одержання зворотного зв'язку.

6. Підвищення кваліфікації – підготовка кадрів з метою вдосконалення знань, умінь і навичок у зв'язку з підвищенням вимог до професії або підвищенням на посаді. Підвищення кваліфікації повинно бути комплексним за обсягом, диференційованим за окремими категоріями працівників, безперервним й орієнтованим на перспективні професії. Підвищення кваліфікації персоналу може здійснюватися власними силами (корпоративний університет), співробітництвом із провайдерами освітніх послуг, придбання окремих тренінгових послуг на вільному ринку.

7. Планування кар'єри. Можливість успішного просування по службі служить дієвим стимулом для одержання від співробітників повної віддачі для забезпечення

успіху підприємства [2].

Список використаних джерел:

1. Збрицька Т. П., Савченко Г. О., Татаревська М. С. Управління розвитком персоналу. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.
2. Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. Менеджмент. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 416 с.
3. Олійник А. С. та ін. Конкурентоспроможність персоналу як складова ефективної діяльності підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 97–101.

*А.С. Олійник, к.е.н., ст. викладач,
В.Ю. Шульга, здобувач вищої освіти
Полтавська державна аграрна академія*

СУЧАСНІ МЕТОДИ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ

Управління трудовими ресурсами – це складова частина управління як і матеріальним, так і духовним виробництвом, спрямованого на забезпечення зайнятості працездатного населення і його оптимальний розподіл між галузями і регіонами країни, а також на задоволення потреби народного господарства в кваліфікованих кадрах.

Управління трудовими ресурсами містить у собі такі етапи:

1. Планування ресурсів: розробка плану задоволення майбутніх потреб у людських ресурсах.
2. Набір персоналу: створення резерву потенційних кандидатів по всіх посадах.
3. Відбір: оцінка кандидатів на робітники місця і відбір кращих із резерву, створеного в ході набору.
4. Визначення заробітної плати і пільг: розробка структури заробітної плати і пільг із метою залучення, наймання і збереження службовців.
5. Профорієнтація й адаптація: вступ найнятих робітників в організацію і її підрозділи, розвиток у робітників розуміння того, що очікує від нього організація і яка праця в ній одержує заслужену оцінку.
6. Навчання: розробка програм для навчання трудовим навичкам, що вимагаються для ефективного виконання роботи.
7. Оцінка трудової діяльності: розробка методик оцінки трудової діяльності і доведення її до робітника.
8. Підвищення, зниження, переведення, звільнення: розробка методів переміщення робітників на посади з більшої або з меншою відповідальністю, розвитку їхнього фахового досвіду шляхом переміщення на інші посади або ділянки роботи, а також процедур припинення договору найму.
9. Підготування керівних кадрів, управління просуванням по службі: розробка програм, спрямованих на розвиток здібностей і підвищення ефективності праці керівних кадрів [1].

Особливо актуально у всіх підприємствах, які активно розвиваються, зараз стоїть питання розробки програм для навчання трудовим навичкам. Більшість організацій надають перевагу внутрішньому просуванню кар'єрними сходінками, адже за допомогою саме такої моделі можна власноруч «виховати» працівника на благо розвитку підприємства. То ж які основні методи навчання доцільно розглядати на підприємстві.

Професійне навчання персоналу – це систематичний процес формування у працівників підприємства теоретичних знань, умінь та практичних навичок, необхідних для виконання роботи [2, с. 88].

Основними напрямками професійного навчання вважають:

- первинне навчання у відповідності з цілями організації, задачею підрозділу та специфікою роботи працівника;
- навчання для ліквідації розбіжності між вимогами посади і особистими якостями працівника;
- навчання з метою підвищення кваліфікації працівника;
- навчання для роботи за новими напрямками розвитку організації;
- навчання для засвоєння нових прийомів і методів виконання трудових операцій [2].

Виокремлюють два варіанти навчання безпосередньо на робочому місці та навчання поза робочим місцем.

Навчання на робочому місці характеризується безпосередньою взаємодією з повсякденною роботою. Воно є більш дешевим і оперативним, полегшує входження в навчальний процес працівників, які не звикли до навчання в аудиторіях. Навчання в стінах організації може передбачати запрошення викладача ззовні для задоволення конкретних потреб у навчанні співробітників. З іншого боку, мета і порядок навчання в цьому випадку можуть губитися за поточною роботою і жорсткими часовими рамками [3, с. 42].

Найважливішими методами навчання на робочому місці є:

- «копіювання» – працівник прикріплюється до досвідченого фахівця, копіюючи дії людини;
- наставництво – заняття менеджера зі своїм персоналом в ході щоденної роботи;
- делегування – передача співробітникам чітко окресленої області завдань з повноваженнями прийняття рішень з обумовленого кола питань. При цьому менеджер навчас підлеглих у ході виконання роботи;
- метод ускладнених завдань – спеціальна програма робочих дій, збудована за ступенем їх важливості, розширення обсягу завдання і підвищення складності. Заключний етап - самостійне виконання завдання;
- ротація – працівник переводиться на нову роботу або посаду для отримання додаткової професійної кваліфікації і розширення досвіду зазвичай на термін від декількох днів до декількох місяців. Широко застосовується організаціями, що вимагають від працівників полівалентною кваліфікації, тобто володіння кількома професіями [4].

Більшість сучасних організацій, все ж таки, надають перевагу навчанню поза робочим місцем. Таке навчання дозволяє відокремити людей, які навчаються на якийсь час від повсякденної трудової діяльності. Процес навчання в даному випадку краще спланований, дидактично глибше опрацьований [3, с. 46].

Таке навчання дозволяє відокремити навчаються на якийсь час від повсякденної трудової діяльності. Процес навчання в даному випадку краще спланований, дидактично глибше опрацьовано.

До числа основних методів навчання поза роботи відносяться:

- лекції – традиційний метод професійного навчання, що дозволяє лектору викласти великий обсяг навчального матеріалу в короткий термін;
- кейси – реальна або вигадана управлінська ситуація з питаннями для аналізу;

– ділові ігри – колективна гра, що включає розбір навчального прикладу. При цьому учасники гри отримують ролі в ігровій діловій ситуації та розглядають наслідки прийнятих рішень;

– моделювання – відтворення реальних умов роботи;

– рольові ігри – працівник ставить себе на чийсь місце з метою отримання практичного досвіду і одержує підтвердження правильності своєї поведінки.

Особливим видом навчання є самоосвіта, тобто самостійне навчання працівників [4].

Поряд з традиційними набирають популярності нестандартні методи професійного навчання та розвитку персоналу – Secondment, Buddying та Shadowing.

Secondment – тимчасове переведення працівника в інший підрозділ підприємства, де він переймає досвід роботи, спілкується з представниками іншої сфери діяльності тощо. В деяких випадках, працівника переводять в іншу компанію. Такий метод розвитку персоналу є дуже поширеним на Заході, близько 70 % компаній використовують його в своїй практиці, особливо англійські компанії. Секондмент може використовуватися не тільки для розвитку співробітників, але і для підвищення ефективності роботи компанії в цілому, розробки новацій та поліпшення відносин між компаніями-партнерами.

Buddying – це нова форма наставництва, при якій обидві сторони (учень і наставник) знаходяться на рівних позиціях. Відсутність ієрархічності гарантує отримання зворотної інформації в обох напрямках. Такий підхід дозволяє учневі отримувати нові знання та досвід, а наставник може пригадати давно забуті навички та отримати свіжі ідеї від учня [5].

Навчання за методом Shadowing. Даний метод навчання зараз активно використовується на Заході. Дослівний переклад цього терміну - «бути тінню». Використовувати таку форму навчання можна для всіх рівнів персоналу. Схема роботи дуже проста. Наприклад, молодого співробітника вирішили підвищити на посаді до рівня лінійного керівника. Компанія надає йому можливість близько двох днів (не менш) побути «тінню» чинного керівника. Таким чином, співробітник стає свідком «двох днів з життя менеджера», отримує інформацію про те, які особливості є у вибраній їм кар'єри, яких знань і навичок йому не вистачає, які завдання йому належить вирішувати. Після проведеної роботи зі співробітником проводиться додаткове інтерв'ю про ті висновки, які він собі зробив. Використовувати таку форму навчання можна для всіх рівнів персоналу [5].

Отже, у сучасній практиці навчання персоналу існує велика кількість різних методів навчання, як звичайних і всім відомих, так і нових, нетрадиційних. Кожен з них має свої переваги і недоліки. Вибір методу навчання залежить від конкретної мети: отримати нові знання, сформувати вміння, перейняти досвід тощо. Якщо потрібно досягнути цих цілей в комплексі, то можна поєднати декілька методів навчання. До вибору методу навчання потрібно підходити диференційовано – навчальні програми відрізняються і за рівнем складності, і за вартістю, і за часом проходження, і за тривалістю впливу.

Список використаних джерел:

1. Управління трудовими ресурсами як система. URL: <http://ukr.vipreshebnik.ru/menedzhment/4025-upravlinnya-trudovimi-resursami-yak-sistema.html>

2. Карташова Л. Управління персоналом. *Людина і праця*. 2007. № 6. С. 87–89.

3. Паршина В. С. Система розвитку персоналу в організації: підручник.

Єкатеринбург: Уро РАН, 2006. 74 с.

4. Менеджмент. Управління людськими ресурсами. URL: https://studme.com.ua/13340203/menedzhment/vidy_obucheniya.html.

5. Методи професійного навчання і розвитку персоналу. URL: <https://naukam.triada.in.ua/index.php/konferentsiji/43-trinadtsyata-vseukrajinska-praktichno-piznavalna-internet-konferentsiya/188-metodi-profesijnogo-navchannya-i-rozvitku-personalu>.

6. Современные методы обучения персонала. URL: http://arbir.ru/articles/a_3278.htm.

*А.С. Олійник, к.е.н., ст. викладач,
А.О. Ярош, здобувач вищої освіти
Полтавська державна аграрна академія*

ОСНОВНІ СКЛАДОВІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Управління персоналом є найважливішою сферою життєдіяльності підприємства, адже воно є основною рушійною силою у підвищенні ефективності. Безумовно, персонал є значною цінністю організації. Швидкий розвиток суспільства, зміни продуктивних сил у реаліях сьогодення, де головним є знання та кваліфікація, потребують від керівництва особливої уваги до людини, її творчих здібностей.

Головними складовими у сфері управління персоналом підприємства є (рис. 1) [2, с. 94]:

– визначення потреби у персоналі (планування кількісної та якісної потреби у персоналі, вибір методів розрахунку кількості потреби у персоналі);

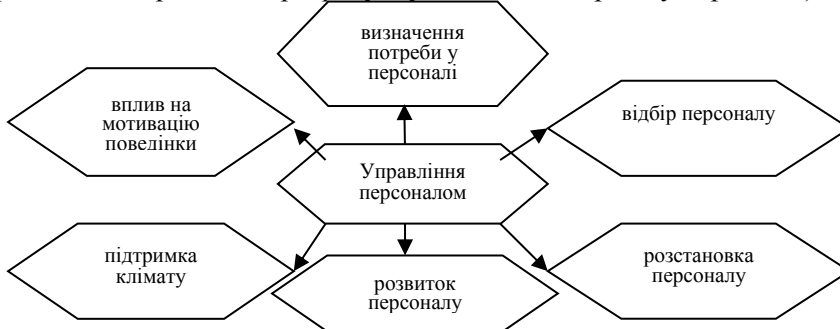


Рис. 1. Складові управління персоналом

– вдбір персоналу (аналіз джерел відбору персоналу, встановлення зв'язків із зовнішніми організаціями, ділова оцінка кадрів під час відбору);

– розстановка персоналу (поточна періодична оцінка кадрів, цілеспрямоване переміщення кадрів);

– розвиток персоналу (адаптація, навчання, службове та професійне просування, вивільнення працівників);

– підтримка комфортного соціально-психологічного клімату (регулювання стосунків керівника та колективу);

– вплив на мотивацію поведінки (адекватна оплата, створення творчої атмосфери, підтримка кар'єри);

– управління безпекою персоналу (створення нормальних умов праці, охорона праці, спрямованих на формування у працівників безпечних дій, забезпечення

соціальної інфраструктури);

– правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом (правове регулювання трудових взаєностосунків, облік та статистика персоналу, інформування колективу).

Аналіз причинно-наслідкових зв'язків підтверджує, що саме персонал є основою для всіх конкурентних переваг. Адже людському капіталу, який формується на основі персоналу підприємства, характерна цінність, що на відміну від інших ресурсів, розвивається самостійно, залучаючи та використовуючи інші ресурси підприємства [3].

Отже, ключовою складовою при управлінні персоналом є рівень розвитку персоналу. Звідси, у змінних умовах зовнішнього середовища та активного зношення теоретичних знань, поліпшення рівня професійності своїх працівників є найвагомим показником конкурентоспроможності на ринку.

Список використаних джерел:

1. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Менеджмент. Київ: ЦУЛ, 2007. 416 с.
2. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом. СПб.: Питер, 2000. 312 с.
3. Олійник А. С. та ін. Конкурентоспроможність персоналу як складова ефективної діяльності підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 97–101.

*Т.О. Сазонова, к.е.н., доцент,
О.Ю. Пучка, здобувач вищої освіти
Полтавська державна аграрна академія*

РОЛЬ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ В ЗНИЖЕННІ ТРИВОЖНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

В умовах сучасної нестабільності соціально-економічних відносин як на макро-, так і на макрорівні, рівень стресу та тривожності у людей зростає. Це негативно відображається не лише на психологічному та фізіологічному стані працівників, але й на рівні ефективності функціонування підприємства в цілому.

Тривожність, як і будь-яке явище, має дві сторони (рис. 1).



Рис. 1. Комплексний підхід до поняття «тривожність» особистості

Менеджмент підприємства має розрізняти різні прояви тривожності у власного персоналу. Людина, схильна до тривожних станів при наданні їй відповідальних доручень, при виникненні складнощів при реалізації управлінських рішень, при появі нових можливостей та необхідності при цьому робити відповідні вибори. При цьому, коли працівник відчуває тривогу, він намагається все передбачити, зробити все завчасно, продумати усі ризики та бар'єри, уявити та обговорити всі наслідки власних рішень, вчинків, ініціатив.

Навіть тривожністю, як «корисним переживанням» потрібно управляти, не кажучи вже про руйнівну тривожність. Саме з цією метою доцільно застосовувати систему соціально-психологічних методів управління персоналом.

Менеджмент підприємства має налагодити системну боротьбу з тривожністю персоналу (табл. 1):

Таблиця 1

Пропоновані шляхи боротьби з тривожністю персоналу

| Напрямок | Характеристика |
|--|--|
| Створення сприятливого морально-психологічного клімату | підвищення рівня залучення персоналу до справ підприємства, прийняття управлінських рішень; застосування правил емпатичного спілкування; формування атмосфери довіри, взаємодопомоги та поваги |
| Підвищення рівня стресостійкості | пропаганда обмеженого інтересу до новин, поряд із збільшенням рівня дотримання проти епідеміологічних вимог; відпочинок від соціальних мереж та заблокування всього, що змушує хвилюватися; неагресивна агітація дотримання захисту та профілактики від COVID-19 (краще розмістити інформаційні візуальні нагадування, замість постійних розмов на дану тему); формування різних каналів спілкування – краще не зустрічатися, але можливо спілкуватися по відеозв'язку, головне – спілкуватися; профілактика нервового виснаження: фізичні вправи, збалансоване харчування, нормальний сон та дозований відпочинок |
| Удосконалення наявних комунікацій | вчасність та повнота доведеної до персоналу виробничої, організаційної та іншої необхідної інформації; ефективне використання не лише формальних, але й неформальних каналів комунікації; перманентне спілкування керівництва з підлеглими не лише на виробничі теми; регулярність комунікаційних зустрічей |

Персоналу та й керівництву, зокрема, доцільно оволодіти психологічними способами захисту від тривожних станів, зокрема [1]:

- намагатися розпізнавати невпевненість і тривогу, як тільки вони закрадаються у думки;

- нічого не робити, не метушиться під час тривожного стану – зупинитися та зробити глибокий вдих, а краще – дихальну гімнастику;

- постаратися переконати себе, що думки та почуття тривоги тимчасові. Оцінка ситуації – суб'єктивна, тривога швидкоплинна;

- зосередитися на сьогочасному моменті, адже прямо зараз, в саме цю саму хвилину – все добре;

- сконцентруватися на тому, що бачиш, що чуєш, які запахи відчуваєш. Потім повернутися думками до того, що робилося до моменту тривожного стану, а далі – продовжити виконувати завдання, приймати рішення, працювати тощо.

Отже, незалежно від того, який панував стиль керівництва на підприємстві до пандемії COVID-19, необхідно знизити «градус» формальності. Для створення

психологічної безпеки в колективі інформованість персоналу, індивідуалізоване та емпатичне ставлення – запорука більш ефективного управління персоналом в сучасних умовах. Важливо створити простір та час для вираження тривожності, схвалення та невдоволення, щоб отримати емоційний відгук людей на всі зміни. Персонал розуміє, що наразі неможливо сильно контролювати ситуацію, але разом з тим, йому необхідна моральна підтримка; людям необхідно бути почутими – тоді буде простіше справитися не лише з виробничими завданнями, але й з власними почуттями.

Список використаних джерел:

1. Брюер К. Коронавірус: как защитить свою психику в условиях пандемии. URL: <https://www.bbc.com/russian/features-51912806> (дата звернення 24.10.2020)

*Т.О. Сазонова, к.е.н., доцент,
В.Ю. Хавранюк, здобувач вищої освіти
Полтавська державна аграрна академія*

ОСОБЛИВОСТІ ВИНИКНЕННЯ КОНФЛІКТІВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

В сучасних умовах всесвітньої пандемії організації стикаються не лише з економічними, фінансовими проблемами, але й з психологічними. Організація будь-якої сфери є соціально-економічною системою, тому врахування в управлінні психологічних та соціальних законів є обов'язковою умовою успішного менеджменту організації. Керівництво організації має розуміти, що нестабільність ситуації у зовнішньому та внутрішньому середовищі організації породжує тривожність особистості працівника зокрема та колективу в цілому. Тривожність породжує стрес, а стрес є відправною точкою для початку конфлікту, при чому будь-якого виду.

В конфліктології, залежно від об'єкту конфлікту виділяють два види конфліктів (табл. 1).

Таблиця 1

Види конфліктів, залежно від об'єкту конфлікту [1]

| Вид | Зміст конфлікту |
|----------------|---|
| Реалістичний | Конфлікт, служить засобом для досягнення будь-якого результату, що знаходиться поза конфліктом. При цьому якщо бажаний результат, може досягатися іншими засобами, то вони повинні бути застосовані. У цьому випадку конфлікт є лише однією з декількох можливостей для досягнення мети. Саме цей вид конфлікту, виступає засобом досягнення реальних об'єктів і лежить за рамками самого протиборства. |
| Нереалістичний | Об'єкт невідокремлений від самого конфлікту і збігається з ним. Так, існують випадки, коли конфлікт виникає виключно через агресивні імпульси, які шукають для себе «виходу». При цьому сам предмет, на який він спрямований, не представляє ніякого значення, він вибирається абсолютно спонтанно. Менш стабільний в порівнянні з реалістичним. |

Все більше, на сьогоднішній день, можна спостерігати саме нереалістичних конфліктів.

Управління конфліктами, формування системи їх попередження входить до обов'язків керівників різних рівнів організації. Тому менеджери мають усвідомити наступне:

- необхідно вміти відрізняти головне та другорядне: в роботі, проблемах, управлінських рішеннях, взаємовідносинах тощо. При цьому доцільно аналізувати конфліктні ситуації та визначати головну їх причину та наслідок – таким чином успішність вирішення конфліктів значно зростає;

- бути гнучким та готовим до несподіванок – дозволяє швидко перелаштовуватися, своєчасно та адекватно реагувати на конфлікти;

- необхідно мати комплексне мислення – тоді можливо розглянути проблему з різних сторін. Керівник повинен оцінювати ситуацію об'єктивно, правильно зіставляти позиції різних сторін;

- варто бути спостережливим – це допомагає підібрати правильну стратегію вирішення конфлікту, підхід до кожного учасника, а також попередити конфлікт;

- володіти мистецтвом стратегічного мислення – розуміючи внутрішню логіку подій, відносин, керівник зможе вірно спрогнозувати їх подальший розвиток і, таким чином, попередити виникнення чи розгортання конфліктів;

- необхідно чітко та помірковано формувати правила поведінки в колективі, етичний кодекс. Дані правила в першу чергу мають дотримуватися керівництвом організації, а далі, через власний приклад – закріплюватися, як безумовні, серед колективу;

- варто вчитися самим та навчати колектив стратегії вирішення конфліктів «виграш – виграш» або компромісу;

- конче необхідно удосконалити систему управління персоналом, з огляду на сучасні реалії – перш за все, намагатися знизити рівень тривожності.

Ми пропонуємо знизити тривожність персоналу через підвищення рівня сприятливості морально-психологічного клімату в колективі. Для цього, на наш погляд, в сучасних умовах нестабільності, доцільно «підвищити» важливість кожного працівника. Для цього ми пропонуємо звернути увагу на:

- підвищення демократичності функціонування організації шляхом максимізації участі співробітників в її діяльності;

- виявлення реальних цілей працівників та інтеграція їх у цілі організації;

- реалізація в управлінській діяльності принципу рівноправності, справедливої політики та практики щодо співробітників;

- відкритість обговорення конфліктів та прагнення уникнути конфронтації;

- визнання потреб та очікувань співробітників, їх індивідуальних особливостей і відмінностей;

- формування взаємовідносин з персоналом на основі взаємної довіри, уваги і підтримки на різних рівнях підприємства, організації;

- прояв уваги щодо умов праці співробітників.

На наш погляд, сформовані нами рекомендації забезпечать можливість для формування почуття прихильності та лояльності по відношенню до організації. Якщо працівник відчуває себе значущим та важливим членом організації, то у нього зменшуються мотиви створювати конфліктні ситуації або брати в них активну участь навіть у сучасних складних умовах, викликаних пандемією.

Список використаних джерел:

1. Трегулова И.П. Совершенствование методов управления конфликтами на предприятиях промышленности туризма. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/92978/38-Tregulova.pdf?sequence=1> (дата звернення 24.10.2020)

ЗНАЧЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ

Пандемія COVID-19 фактично «протестувала» підприємства на здатність до ефективної адаптації, при цьому продемонструвавши їм важливість такої складової його життєдіяльності, як корпоративна культура. Саме сила та унікальність останньої відіграє визначальну роль в успіху підприємства у кризовій ситуації.

Наявність лідерів на різних рівнях ієрархії, правильний розподіл ролей та завдань, побудова довірчих, підтримуючих відносин, сприяння обміну знаннями та думками всередині колективу – все це відображення корпоративної культури, яка робить організацію або переможцем, або навпаки в умовах кризи.

У кризових ситуаціях стає зрозуміло, чи керується організація принципами, які прописані у внутрішніх документах та транслуються співробітникам на періодичній основі, чи ні.

Найефективніший спосіб підтримки лояльності і мотивації співробітників, при чому не лише у кризові моменти, – це створення такої корпоративної культури, цінностей та місії, які б поділяли всі члени колективу. Тоді будь-яка дія, будь-яке завдання будуть мати сенс для виконавця. Один з дієвих інструментів, які, на наш погляд, доцільно використовувати, – це внутрішнє навчання для співробітників. Не менш важливе значення має також традиція підведення підсумків за місяць на загальних зборах, в ході якого доцільно детально розповісти колективу про те, як у підприємства йдуть справи.

На наш погляд, низька згуртованість персоналу – наслідок недосконалої системи взаємодії, що була започаткована та підтримувалася в підприємстві. Якщо кожній людині зрозуміла його роль в підприємстві, його внесок в загальну справу і за кожним його дією є сенс, проблеми низької згуртованості виникати не повинно. Сучасні технології легко компенсують недолік фізичного контакту в рамках однієї території, але ці інструменти будуть працювати, тільки якщо вже є сприятливий ґрунт у вигляді корпоративних цінностей.

Такі цінності, як прозорість відносин, увага, чесність та взаємопідтримка допомагають справитися працівникам зі стресом у періоди невизначеності та кризи. Коли керівництво піклується про персонал у плані його медичного захисту, закуповує та розповсюджує серед персоналу засоби індивідуального захисту, антибактеріальні засоби, інформацію відносно захисту від COVID-19, не залишає на одинці з хворобою чи в самоізоляції, працівників, що захворіли – все це прояви вище названих цінностей.

Такі цінності як самодисципліна та самоорганізованість, засвоєні персоналом та ідентифіковані з власною особистістю – знімають проблеми мотивації персоналу в принципі, а особливо – на дистанційному режимі роботи.

Цінність «персонал» в період епідемії, крім того, виражається у піклуванні організації відносно управління стресостійкістю працівників, зниження рівня їх тривожності. Варто доводити до відома працівників, що в ситуації сильного стресу – головна відповідальність лежить на самому працівникові за власний стан. При цьому недоречно боятися говорити про складнощі та тривоги. Також доцільним є

забезпечення персоналу доступу до он-лайн матеріалів, книг тощо, що знайомлять з методами та засобами боротьби зі стресом.

Також важливо робити регулярні інформаційні розсилки про важливі складові робочого життя: продовження дистанційного режиму, подробиць про робочі пропуски тощо. Наявність таких повідомлень дуже важлива в інформаційному просторі підприємства. Вони як каркас, що нагадує, про те, що все буде добре.

Знання про особливості працівників: їх захоплення, таланти, інтереси, підтримують довірливі та теплі відносини не лише між персоналом, але й між керівниками та підлеглими. Крім того, що наші хобі та інтереси допомагають нам боротися зі стресом, звертаючись через них до працівників (проводячи дистанційні конкурси, даруючи тематичні подарунки до свят), керівники отримують значні «бонуси» з боку підлеглих.

Не зважаючи на існуючі цінності підприємства, стратегії управління персоналом, в сучасних умовах доцільно їх корегувати (за необхідності), відповідно до ситуації. Має бути розроблена схема усунення сучасних проблем, не порушуючи при цьому базові цінності підприємства. Наприклад [1, с. 27]:

- загроза «вигорання» «розчарування», викликана високою напруженістю, невизначеністю, незвичністю режиму праці, зруйнованих професійних, кар'єрних планів тощо – може бути вирішена за допомогою формування цінності командної роботи, особистісного зростання;

- загроза «невпевненість працівників» – може бути вирішена за допомогою програм навчання.

Корпоративна культура сучасного підприємства має бути спрямована на формування та підтримку керівників з високим рівнем розвитку лідерських якостей. Адже, саме такі менеджери орієнтовані на збереження життя організації та персоналу, на розвиток співробітництва, на послідовне поліпшення ситуації та умов, орієнтація на відповідальність за процес та результат. Заради «порятунку» персоналу такий лідер може пожертвувати багато чим, але при цьому все одно доб'ється його «порятунку» (збереження за ними робочих місць, заробітної плати, соціального захисту тощо) та досягнення поставлених цілей, як короткострокових, так і довгострокових.

Отже, корпоративна культура завжди, а особливо у важкі періоди кризи, є рятівним колом для підприємства, для його ефективної та результативної діяльності, а не лише для виживання. Тому керівництву доцільно значну увагу приділяти саме удосконаленню існуючої корпоративної культури, приведення її у відповідність сучасним умовам, при цьому не порушуючи базові принципи підприємства.

Список використаних джерел:

1. Аксеновская Л.Н. Результаты диагностики этико-смысловых кодов организационной культуры как основа принятия управленческих решений. *«Организационная психология: люди и риски»: сб. материалов X международной научнопрактической конференции (14-15 ноября 2019 г.)*. Саратов: ИЦ «Наука», 2019. С. 22-28.

ВАЖЛИВІСТЬ СОЦІАЛЬНОЇ СКЛАДОВОЇ РЕПУТАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Ефективна робота будь-якої організації залежить від сполучення багатьох складових. Вагомим інструментом, яким керівництво намагається привернути до себе увагу стейкхолдерів, є турбота про підтримання ділової репутації. В умовах сьогодення ділова репутація є важливим активом, який набувається роками та вартує дуже дорого. Вона допомагає прийняти рішення про можливість партнерства або співпраці.

В умовах коли існування організації неможливо без використання сучасних інформаційних технологій, вільного доступу до багатьох видів інформації, можливості її використання для власних потреб, все важчим є зберігати незаплямовану репутацію. Перевагою і водночас недоліком Інтернету є те, що вся інформація, що опублікована в Мережі, накопичується та знаходиться у відкритому доступі. Вона є доступною відповідно до запитів споживачів за різними критеріями, такими як назва підприємства або його продукти та послуги, імена топ-менеджерів тощо.

Соціальні компоненти ділової репутації, чинять значний вплив на авторитет сучасної організації. Будь-який бізнес інтегрований у суспільство, користується його природними і людськими ресурсами, інфраструктурою, досягненнями в галузі науки і культури, відповідно суспільство чекає від підприємців участі у вирішенні соціальних проблем.

Сьогодні соціально-відповідальна діяльність будь-якої організації стає нормою поведінки і частиною етики ведення бізнесу. Це обумовлено наступними факторами [1]:

- соціальною активністю населення, яке виступає за те, щоб всі рішення, що зачіпають їх інтереси, приймалися за їх участю;
- державним регулюванням ділової активності великого бізнесу в громадських інтересах;
- впливом соціального середовища на прийняття управлінських рішень в організаціях.

Політика корпоративної соціальної відповідальності - це взаємопов'язаний набір політик, практики і програм, які інтегровані в процес бізнесу, ланцюжка поставок, процедури прийняття рішень на всіх рівнях компанії і включають відповідальність за поточну і минулу діяльність і майбутнє, вплив діяльності компанії на навколишнє середовище, тощо.

Концепція КСВ в організаціях різного рівня, різних сфер бізнесу може відрізнятися, однак, вона, як правило, включає наступні ключові компоненти:

- корпоративну етику;
- корпоративну соціальну політику у відношенні товариства;
- політику у сфері охорони навколишнього середовища;
- принципи і підходи до корпоративного управління;
- питання дотримання прав людини у відносинах з постачальниками;
- відносини з споживачами;
- політику щодо персоналу [2].

Тобто, при всіх потенційних вигодах особливість практики корпоративної соціальної відповідальності полягає в тому, що максимальну користь з неї організація може отримати, коли про її соціальних ініціативах говорять і пишуть. Для успішного вирішення цієї задачі важливо правильно вибрати напрямок соціально відповідальної роботи і розробити доречну і дієву комунікаційну кампанію по просуванню цієї роботи.

КСВ принесе максимум користі суспільству і самій організації, якщо дотримані наступні умови:

- вибір напряму соціально відповідальної роботи, яке логічно вписується в стратегію організації і не суперечить її цінностям і стилю ведення бізнесу;
- готовність організації виділяти ресурси на соціально відповідальну роботу, в тому числі, часові і людські.

Тобто соціальна складова ділової репутації займає значне місце у репутаційному менеджменті. Розуміючи важливість суспільної поваги, навіть великі міжнародні компанії для зміцнення своєї репутації прагнуть робити акцент на суспільній значущості своєї діяльності. Наприклад, корпорація "Асахі" в своїй корпоративній філософії підкреслює, що прагне виконати свої зобов'язання перед акціонерами та місцевими громадами. Вона заявляє, що з відкритим серцем дотримується моральні принципи управління, засновані на соціальних стандартах.

Підсумовуючи зазначимо, що в умовах стрімкої інформатизації суспільства. Створити та підтримувати ділову репутацію стає все складніше.

Список використаних джерел:

1. Мельник С. В. Шляхи стимулювання соціальної відповідальності вітчизняного бізнесу. URL: www.lir.lg.ua/shlahi.doc (дата звернення 22.09.2020).

2. Чирва О.А. Змістовна характеристика ділової репутації підприємства в системі понять репутаційного менеджменту. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Vdnuet/econ/2011_4/Chirva.pdf. (дата звернення 21.09.2020).

*І.В. Шульженко, к.е.н, доцент,
А.С. Гончаренко, здобувач вищої освіти
Полтавська державна аграрна академія*

ОСОБЛИВОСТІ ЕТИКИ В СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Робота будь-якого працівника підприємства чи організації пов'язана з дотриманням етичних норм відносин з колегами, підлеглими, партнерами. Дотримання етичних правил є одним з основних критеріїв оцінки професіоналізму як окремого працівника, так і підприємства в цілому.

Етичні норми службових відносин ґрунтуються на загальнолюдських цінностях, нормах і правилах поведінки, але мають деякі особливості [1, с. 59-61].

У сфері менеджменту праця, як правило, стає моральною цінністю, оскільки не завжди є джерелом існування, одним із потужних чинників формування людської гідності. Індивідуальна мораль у своїй професії передбачає також усвідомлення свого професійного обов'язку. В свою чергу, керівники організацій несуть відповідальність за реалізацію професійних можливостей працівників, їх кар'єру, а значить, за соціальний статус.

Етика – норми поведінки, сукупність моральних правил та вимог, яких

дотримується людина протягом життя або тих моральних правил яких вимагає від неї оточення.

У більшості організацій приділяють особливу увагу етичним нормам, оскільки від цього значною мірою залежить імідж та ділова репутація компаній. Часто вони опиняються перед дилемою: діяти етично, але недоотримати потенційні прибутки чи досягати визначених цілей будь-якими засобами, тобто працювати за принципом Школо Маккіавеллі (1469-1529) «Мета виправдовує засоби». Практика свідчить: якщо фірма планує свою діяльність у короткостроковому періоді, не орієнтуючись на перспективний розвиток, то віддає перевагу другому варіанту поведінки. Якщо ж компанія прагне здобути стабільне становище на ринку, встановити взаємовигідні та чесні стосунки зі своїми партнерами, забезпечити успішний та прибутковий бізнес у довгостроковому періоді, всі дії та вчинки її працівників повинні базуватись на дотриманні етичних норм, ділового етикету [2, с. 110-113].

Етична поведінка підприємства - потужний засіб формування позитивного іміджу. Кожен підприємець та керівник повинен постійно дбати про те, щоб протягом усього існування фірма працювала на створення позитивного іміджу. Негативний імідж проявляється у недовірі до організації та її репутації. Як правило, позитивний образ організації економить її кошти та ресурси, а негативний - значно збільшує витратну частину і ресурси.

На сьогоднішній день в багатьох країнах сформувались три сучасні принципи ділової етики: утилітаризм, дотримання прав людини і справедливість, а також нова модель бізнесу.

Утилітаризм виходить з того, що «правильні» рішення приносять більшу користь. Менеджеру, який дотримується цієї концепції, доводиться спочатку ретельно вивчати дію додаткових рішень на всі зацікавлені сторони, а потім робити вибір, який приносить задоволення та користі більшості людей. Утилітарна концепція спирається на виявлення наслідків реалізації рішень, які мають приносити користь найбільше зацікавленій аудиторії споживачів. Таким чином, прийняття рішення у даному прикладі залежить від співвідношення витрат і прибутку.

Концепція дотримання прав людини базується на добровільно взятих на себе обов'язках менеджера відстоювати права та інтереси інших людей і уникати будь-яких рішень, які порушують ці права. Менеджер у такому випадку не буде примушувати інших діяти всупереч їхнім релігійним або ж етичним уявленням. Концепція справедливості вимагає від керівників відноситися однаково до всіх категорій людей, безповоротно виконувати всі правила, гарантувати рівність прав під час розподілу благ, відповідальність у компенсуванні збитків тими, хто завдає шкоди іншим, тощо [3, с. 317-322].

Таким чином, можна зробити висновок що етикет в сучасному менеджменті базується на поняттях порядності і чесності.

Основними етичними принципами можна вважати: в діловому спілкуванні при прийнятті рішення про те, які цінності слід вважати кращими в даній ситуації, чинити так чи інакше, щоб найвищий відсоток твоєї думки був сумісний з етичними цінностями інших сторін, що беруть участь в спілкуванні, і припускала рівність інтересів всіх сторін.

Список використаних джерел:

1. Химич І. Г. Імідж як важливий показник діяльності підприємства у сучасних умовах розвитку корпоративної культури. *Економіка та держава*. 2010. С. 59-61.
2. Рудакевич О.А. Корпоративна етика і соціальна відповідальність в утвердженні

моральної економічної діяльності. *Економіка. Проблеми економічного становлення*. 2018. С.110-113.

3. Плотніченко С.Р. Етика в сучасному менеджменті. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2013. С. 317-322.

*І.В. Шульженко, к.е.н, доцент,
О.В. Запорожченко, здобувач вищої освіти
Полтавська державна аграрна академія*

ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ НА ЗАСАДАХ СОЦІАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ

Соціально-орієнтоване управління потребує зосередження уваги на проблемі створення ефективної системи управління персоналом, у якій формується певний рівень мотивованості працівників до ефективної праці. На це впливає низка чинників, зокрема структура мотиваційного механізму та ступінь використання принципів корпоративної соціальної відповідальності.

Зазначимо, що у країнах з розвинутою ринковою економікою мотиваційний механізм розвивається відповідно до концепцій «гуманізації праці» і «якості трудового життя».

Ці концепції зорієнтовані на персоніфікацію управлінських рішень, тобто встановлюється залежність оплати праці не тільки від результатів діяльності підприємства, а з врахуванням особистих якостей і досягнень робітників.

Політика індивідуалізації доходів працівників є намаганням повніше врахувати не тільки індивідуальні результати праці, а і особисті ділові якості. До них можна віднести відповідальність, творчу ініціативу, досконалість, кваліфікацію, швидкість і точність рішень і якість роботи. [1, с. 102].

Зазначимо, що останнім часом роль соціально-психологічних факторів в системі мотивації праці постійно зростає. Вона включає наступні складові:

- соціальні гарантії і блага;
- ідентифікація з цілями підприємства;
- психологічний клімат у колективі;
- участь працівників в управлінні;
- оцінка ділових і професійних якостей персоналу;
- інтелектуалізація і збагачення праці;
- моральне заохочення;
- гуманізація і соціалізація праці;
- стимулювання відповідальністю;
- самомотивація, консультування, тренінг;
- просторові і соціально-побутові умови;
- інформаційно-комунікативні чинники [2, с. 76].

Ця група факторів включає і етику трудового життя, тобто ірраціональні елементи, пов'язані з емоціями, інтуїцією, підсвідомістю, специфікою сприйняття, самоаналізом тощо. Впровадження у виробництво нових засобів інформації, точної техніки, приладів, комп'ютерів несе в собі можливості для розвитку в людини масштабної логіки, нової культури праці, її оздоровлення, дисциплінованості

мислення й точності реакцій, тобто сприяє формуванню сенсорних, інтелектуальних і морально-вольових функцій.

З урахуванням вищезазначеного, доцільним було б запроваджувати стратегію соціально-орієнтованого управління підприємством. Вона повинна будуватись з урахуванням концепції корпоративної соціальної відповідальності. Застосування цієї концепції дозволить підприємству мати додаткові конкурентні переваги, зокрема відповідальне ставлення до своїх працівників та інших стейкхолдерів.

Для цього необхідно розробити відповідний механізм її реалізації.

Важливою складовою механізму реалізації стратегії соціально-орієнтованого управління має стати професійне навчання персоналу.

Тобто, стратегія соціально-орієнтованого управління підприємством є важливим елементом мотиваційної політики. Зазначимо, що реалізація такої стратегії дозволяє підвищити ефективність системи соціально-орієнтованого управління підприємством.

Список використаних джерел:

1. Хоменко І. М. Оцінка ефективності імплементації методів мотивації праці в системі управління персоналом машинобудівних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: «Економічні науки»*. Хмельницький: Вид-во ХНУ, 2011. Т. 1 (180). № 5. С. 102 – 105.

2. Червінська Л.П. Мотивація трудової діяльності в аграрній сфері. К.: ПАРАПАН, 2003. 322 с.

*І.В. Шульженко, к.е.н, доцент,
А.А. Прокопець, здобувач вищої освіти
Полтавська державна аграрна академія*

ОСОБЛИВОСТІ МАНІПУЛЮВАННЯ СУСПІЛЬНОЮ СВІДОМІСТЮ НАСЕЛЕННЯ

Маніпулювання масовою свідомістю – програмування думок і прагнень людей, їхніх настроїв і психічного стану з метою забезпечення такої поведінки, яка необхідна групі небагатьох власників засобів маніпуляції, що здійснюють такий вплив, переслідуючи свої особисті корисливі цілі [1].

Основними засобами маніпуляції суспільною свідомістю є наступні:

-мовні – використання певних штампів, термінів, ідеологічних та політичних кліше;

-немовні – блокування чи затримання "невигідної" інформації, викладання інформації у сприятливому для себе контексті;

-активні – насадження стереотипів і цінностей;

-пасивні – фрагментарність інформації.

Особливого значення маніпуляція набуває з удосконаленням інформаційних технологій, які суттєво розширюють спектр застосування маніпулятивних стратегій і тактик [2, с. 35-38].

Науковці виокремлюють такі моделі (типи) маніпулятивного спілкування: запобіглива, звинувачувальна, розважлива, віддалена й урівноважена. Ознайомимось із ними докладніше.

Запобігливий тип. В основі спілкування – намагання догодити іншим. Людина в

розмові часто вибачається, не вступає в суперечки.

Звинувачувальний тип. Визначається намаганням отримати владу над іншими, постійним пошуком тих, хто винен. Така людина – диктатор, нерідко веде себе зухвало, говорить різко і жорстоко, перебиваючи інших.

Розважливий тип (або «комп'ютер»). В основі поведінки – коректність, спокійність. Це людина, яка дуже чітко розраховує все наперед, вибудовує довгі фрази, має монотонний голос.

Віддалений тип. Людина не реагує на жодні запитання, часто говорить недоречно, невчасно і невлучно.

Урівноважений тип. Поведінка людини послідовна, гармонійна. Вона ставиться до інших відкрито, чесно, ніколи не принижує гідності. Це цілісна особистість.

Якщо порівнювати моделі (типи) спілкування, то можна побачити, що представники перших чотирьох мають занижену самооцінку, відчуття власної неповноцінності й відносяться до маніпуляторів, а урівноважений тип – до актуалізаторів [3, с. 136].

Людьми у сучасному світі можуть маніпулювати: політики, які дають завищені обіцянки з метою отримання підтримки виборців, ЗМІ які можуть поширювати фейкову інформацію або та неправдива реклама.

У цілому, головною метою вербальних та невербальних маніпулятивних стратегій і тактик є формування позитивного чи негативного сприйняття інформації, що подається. А вдалі маніпулятивні стратегії забезпечують позитивне сприйняття. Для їх створення та впровадження залучається велика кількість фахівців різних галузей.

Тобто, особливості маніпулювання суспільною свідомістю населення у процесі спілкування це інформаційний вплив на людину, що призводить до втрати, деформації, обмеження або неможливості здійснення таких людських якостей, які становлять особистість людини, тобто свідомість і самосвідомість, свободу вибору, індивідуальність, систему цінностей, світогляд, систему потреб, інтересів та установок. Або, що точніше, інформаційне насильство – це впливи, здійснені засобами масової інформації.

Список використаних джерел:

1. Офіційний сайт Вікіпедії: веб-сайт. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/>
2. Задорожна М. І. Державне управління в умовах гібридної війни: маніпуляція суспільною свідомістю. Львів: УАД, 2017. 344 с.
3. Артеменко І. В. Зарубіжний досвід участі інститутів громадянського суспільства у формуванні і реалізації державної молодіжної політики. К.: КНЕУ, 2017. 268 с.
4. Голованова Н. В. Інформація у глобальному суспільстві. Харків: ХНАМГ, 2017. 412 с.

*М.В. Іщенко, здобувач вищої освіти
Полтавська державна аграрна академія*

ХАРАКТЕРИСТИКА КОНЦЕПЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ЛОГІСТИКИ

У сучасних ринкових умовах відбувається трансформація автономних функцій маркетингу і логістики в інтегровану функцію «маркетингової логістики». Маркетинг і логістика як види функціонального менеджменту мають емпіричне походження, чим зобов'язані практичній необхідності пошуку евристичних шляхів

виходу з ситуацій, які не мали на той момент класичних методів вирішення. Тому актуальним є питання про пошук нових рішень не тільки і не стільки в рамках маркетингу і логістики, скільки в сферах їх перетину.

Маркетингова логістика – це діяльність щодо планування, виконання та контролю фізичного переміщення всіх видів потоків (матеріалів, готової продукції, інформації), які супроводжують переміщення товару за вибраним каналом від виробника до споживача з метою задоволення потреб споживачів та отримання прибутку [2].

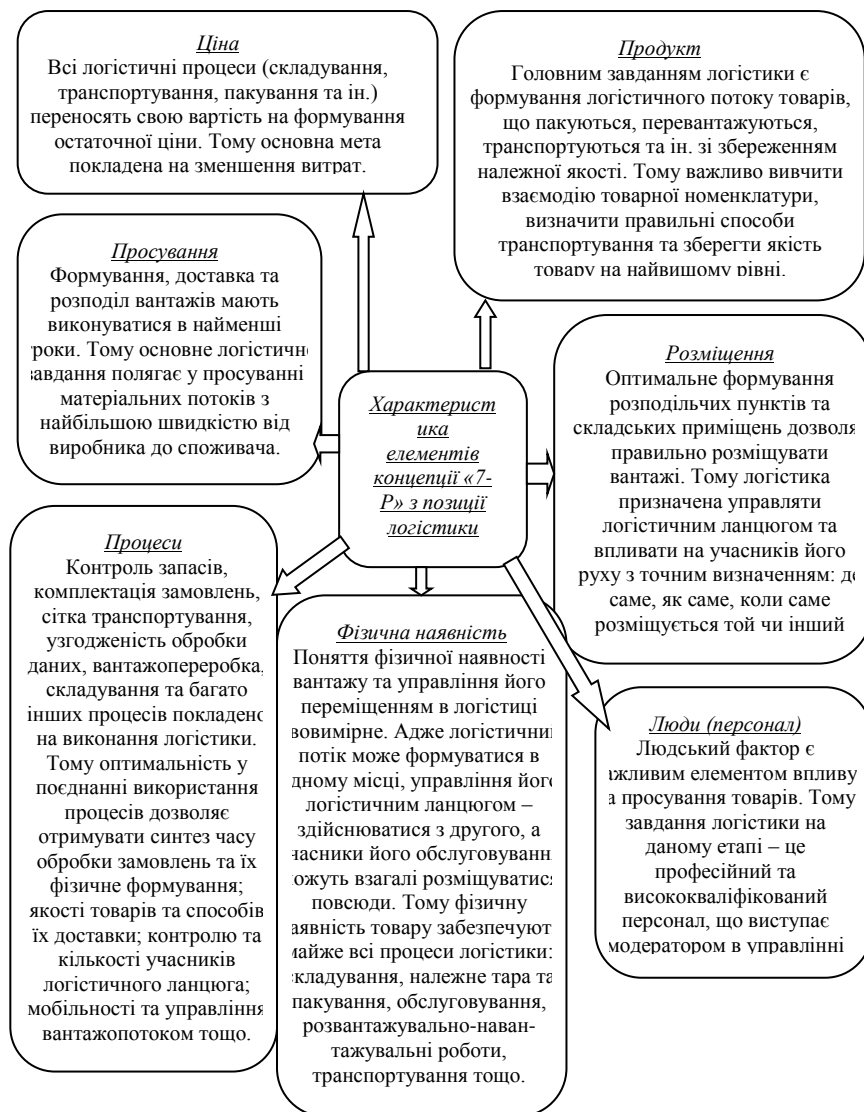


Рис. 1. Характеристика елементів концепції «7-R» з позиції логістики [сформовано на основі 1]

В економічній літературі часто використовують традиційне поняття маркетингового міксу, або «7 R»: price – product – promotion – place – people – process – physical evidence) («ціна – продукт – просування – розміщення – персонал – процеси – фізична приналежність»). Логістичну місію за кордоном часто трактують, як правило «семи R», або логістичний мікс: «ensuring the availability of the right

product, in the right quantity and the right condition, at the right place, at the right time, for the right customer, at the right cost», що можна перекласти як «забезпечення наявності необхідного товару в потрібній кількості і конкретної якості в потрібному місці в потрібний час для конкретного споживача з найменшими затратами». У правилі «семи R» відображені суттєві риси логістичної місії організації бізнесу, ключовими з яких є якість продукції, час і витрати. Тоді взаємозв'язок логістики та маркетингу можна представити у вигляді схеми логістичного міксу (рис. 1).

Таким чином, зі сторони логістичної системи маркетингова логістична концепція «7-R» передбачає: доставку потрібного товару в певній кількості у необхідне місце, точно в строк з належною швидкістю, з дотриманням зберігання вантажів, регулярності і безпеки транспортування, з інформаційною доступністю та прозорістю, зі збереженням відповідної якості, з доставкою у найкоротші терміни. Зі сторони маркетингу: виробництво та продаж якісного товару за найоптимальнішою ціною, з унікальними характеристиками, з умовою перед- та після продажного сервісу у потрібний час.

Список використаних джерел:

1. Васюк І.В. Роль маркетингової логістики в процесі функціонування підприємства. *Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України*. 2011. № 1. С. 93-100.

2. Плахута Г.А., Попова І.В. Інтеграція маркетингу і логістики в системі менеджменту. *Маркетинг : теорія і практика : зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2008. Вип. 14. С. 145-148.

*Г.О. Коваленко, К.О. Титаренко, здобувачі вищої освіти
Полтавська державна аграрна академія*

МАРКЕТИНГОВЕ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

За сучасних умов невизначеність зовнішнього середовища висуває для підприємств чіткі вимоги щодо розуміння необхідності забезпечення достатнього рівня конкурентоспроможності, формування маркетингових завдань і заходів щодо його досягнення та підтримання.

У свою чергу, маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємства забезпечується на основі таких взаємопов'язаних елементів, як клієнт, продукт, стратегічне управління.

Роль маркетингу також полягає в тому, що його інструментарій – єдиний фактор впливу на поведінку споживача задля стимулювання збуту власної продукції підприємства. Таким чином його може формувати та реалізовувати безпосередньо підприємство [4, с. 36].

Загальновідомо, що маркетинговий підхід управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає насамперед орієнтацію на споживача. Управління конкурентоспроможністю підприємств на засадах маркетингового підходу спрямоване на отримання додаткових конкурентних переваг. Вони формуються завдяки системі взаємовигідних відносин між підприємством-виробником і споживачами.

Оскільки споживачі щоденно оцінюють підприємства, що реалізують товар, щоб

вибрати саме те, яке, на їхню думку, є найбільш вигідним у задоволенні їхніх потреб, то підприємство, у свою чергу, повинно зробити все, щоб перевагу надали саме йому. Для цього підприємство має обрати пріоритетними в управлінні такі параметри, які важливі для споживача, як:

- широта асортименту товарів (тут діє правило Парето 80/20, тобто 80 % прибутку приносить тільки 20 % товарів, саме ці 20 % і потрібно виявити і розмістити для продажу в магазинах);
- прийнятний рівень цін, який відповідає якості товарів;
- підвищення якості товарів (їх сучасний технічний рівень, відсутність дефектів, надійність в експлуатації, новизна);
- професійний рівень персоналу та культура обслуговування споживачів;
- ефективне розміщення товарів (кожна товарна група повинна знаходитися в постійній зоні, що допоможе споживачу у виборі товару);
- реклама;
- інтер'єр магазинів тощо [1, с. 91].

Сучасний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства полягає у системному поєднанні комплексу знань щодо управління конкурентоспроможністю з принципами, механізмами, спрямованими на посилення конкурентних переваг і завоювання в конкурентній боротьбі щонайбільшої частки ринку. Основне завдання в маркетинговому управлінні конкурентоспроможністю підприємства – цільова орієнтація і комплексність, інтеграція всіх функціональних підсистем у цілісну систему [2, с. 517].

Безумовно, зміна складних економічних і соціальних умов формує новий механізм взаємодії та управління працею, ресурсами, капіталом [3].

Проте, будь-яка система маркетингу та її стратегія включає загальні принципи, на основі яких необхідним є взаємопов'язані рішення, покликані забезпечити координований і впорядковане досягнення цілей у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Краус К.М. Українська практика управління маркетингом малих торговельних підприємств. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Сер. : Економіка і менеджмент.* 2014. № 1. С. 87–96. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsuem_2014_1_14.

2. Поліщук І.І., Гудима Н.В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2017. № 20. С. 514–517. URL: <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/105.pdf>.

3. Пономарьова М.С. Конкурентостійкість сільськогосподарських підприємств як запорука стратегічного економічного розвитку. *Вісник ХНАУ. Серія «Економічні науки».* 2016. № 1. С. 285–295. URL: https://knau.kharkov.ua/visn_econom_2016_1_285.html.

4. Шелудько Р.М., Друшляк І.М. Реалізація концепції та системи маркетингу на світовому ринку зерна. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки».* № 3. 2019. С. 35–44. URL: <http://visen.knau.kharkov.ua/visen20196.html>.

КОМАНДОТВОРЕННЯ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ МЕТОД УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Командотворення, або тімбілдінг (від англ. team building - побудова команди) – основний метод колективного управління, що виражається в процесі формування єдиної, сильної та ефективної команди людей, яких об'єднує спільна мета, взаємодоповнення один одного, підтримка, поважне ставлення та гармонійна взаємодія, взаємна відповідальність за результати своєї діяльності на основі спільного бачення ситуації. Команду в іншому сенсі можемо розглядати як ефективний колектив, ефективну малу групу.

Одним з найефективніших інструментів управління персоналом, що забезпечують повноцінний розвиток сучасної організації, на наш погляд, є саме тімбілдінг – термін, що часто використовується в контексті бізнесу і, застосований до широкого діапазону дій, для створення та підвищення ефективності роботи команди, що входить до перспективних моделей корпоративного менеджменту. Ідея методів командної роботи стала активно впроваджуватись в практику менеджменту в 1960-1970 рр. запозичена зі світу спорту. Дана популярність викликана тим, що командотворення можна вважати важливим фактором, що забезпечує кращу якість (товарів, послуг; виробництва, як процесу; управління, трудових та міжособистісних відносин) і в той же час зберігає здорову конкуренцію та високу самодисципліну персоналу.

Досвід великих компаній про впровадження командної організації праці свідчить про те, що створення не просто колективу підприємства, а перевтілення його в справжню команду односторонців сприяє підвищенню продуктивності праці, дає змогу зменшити експлуатаційні витрати, сприяє задоволеністю роботою, покращує процес прийняття рішень й зв'язку всередині компанії, максимально реалізує творчий потенціал, розумові здібності й відповідальність кожного співробітника. Організації, як і колективи в них, будуть існувати завжди, тому важливо приділити увагу в першу чергу максимізації ефективності діяльності персоналу, формуючи не просто колектив працівників, а команду лідерів об'єднаних спільними цілями.

У психології термін «командотворення» визначається, як процес цілеспрямованого формування особливого способу взаємодії людей в організованій групі, що ефективно реалізує їх інтелектуальний, енергетичний та творчий потенціал, направляючи його на ефективний результат діяльності компанії [1].

Процес командоутворення поділяється на 3 складові [2]:

1. Формування і розвиток навичок командної роботи (team skills), які є основою системи впровадження командного менеджменту. Сюди можна віднести такі навички:

- гармонізація спільної мети з персональними цілями;
- прийняття відповідальності за результат команди;
- ситуаційне лідерство (лідерство під завдання) і гнучка зміна стилю відповідно до особливостей завдання;
- конструктивну взаємодію і самоврядування;
- прийняття єдиного командного рішення і його узгодження з членами команди.

2. Формування командного духу (team spirit), тобто сукупності психологічних

феноменів, що характеризують неформальні відносини співробітників до колег і організації. Розвиток командного духу являє собою комплекс заходів, спрямованих на:

- посилення почуття згуртованості, формування стійкого почуття «Ми»;
- розвиток довіри між співробітниками, розуміння й прийняття індивідуальних особливостей один одного;
- створення мотивації спрямованої на спільну діяльність;
- створення досвіду високоефективних спільних дій;
- підвищення неформального авторитету керівників;
- розвиток лояльності учасників програми по відношенню до організації.

3. Формування команди (teambuilding) – механічні дії, по підбору, оптимізації структури команди і функціонально-рольового розподілу:

- ефективне використання сильних сторін складу команди;
- розподіл ролей в команді для оптимального досягнення результатів;
- формування нової структури при злитті, поглинанні, реструктуризації підприємства;
- створення робочої обстановки при формуванні проектних команд;
- налагодження горизонтальних зв'язків усередині колективу, регіональних підрозділів [3].

Створення команди – процес тривалий і складний, адже ефективна команда не створюється за декілька днів із випадкових працівників. Виходячи з твердження, що ідея командної роботи сконцентрована на пошук шляхів для підвищення ефективної спільної діяльності, можна виокремити головну мету командотворення – створення умов для підвищення загальної ефективності та зростання продуктивності персоналу.

Формування колективу, який в подальшому перетвориться на ефективну команду представляє собою послідовну зміну дій керівників вищої та середньої ланки, спрямованих на формування персоналу підприємства. Для цього необхідно забезпечити наступні умови [4]:

- чіткість розуміння усіма членами колективу цілей спільної роботи, поставлених перед ними завдань;
- розподіл функцій відповідно до вмінь та навичок працівників. При цьому інформацією щодо наявних та потенційних можливостей працівників має володіти в першу чергу безпосередній керівник, а в другу – інші члени колективу (тоді створюються передумови взаємодопомоги та ефективного соціального контролю);
- відповідність організаційної побудови колективу завданням, що ставляться перед ним;
- систематичний та безперервний аналіз наявних методів роботи в колективі та їх удосконалення;
- увага до розвитку самодисципліни, що дозволить ефективно використовувати час і ресурси;
- відкритість взаємовідносин в колективі та підтримка його членів – формування сприятливого морально-психологічного клімату [5].

Успіх управління персоналом визначається двома основними чинниками: здатністю підприємства чітко визначити, яка поведінка працівників потрібна для досягнення його стратегії, і можливістю застосовувати ефективні управлінські важелі для спрямування працівників на бажану поведінку. Обидва завдання однаково важливі й складні, особливо в умовах ринкової трансформації економіки.

Команда і командні методи роботи є сучасним інструментом управління персоналом, які дозволяють організації ефективно виконувати свою місію і досягати поставлених цілей. Успішна команда – це натхненна щоденна праця й великі зусилля керівника та його команди.

Список використаних джерел:

1. Шведа Н. М. Прикладні аспекти організації командної роботи в публічній організації. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/32390/2/monograph_PU_2020_TNTU_Shveda_N_M-Practical_aspects_of_teamwork_236-254.pdf (дата звернення 10. 10. 2020)
2. Голентовська О. С. Огляд зарубіжних та вітчизняних підходів до проблеми командотворення. URL: http://eprints.zu.edu.ua/13535/1/Holentovska_2014.pdf (дата звернення 12. 10. 2020)
3. Романовський О.Г., Шаполова В.В., Квасник О.В., Гура Т.В. Психологія тимблдингу. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/36676/1/Book_2017_Romanovskyi_Psykholohiia_tymbildynhu.pdf (дата звернення 12. 10. 2020)
4. Командоутворення в організаційному управлінні: основні моделі команд URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/46462/1/MicroCAD_2016_Sappa_Komandoutvorennia.pdf (дата звернення 14. 10. 2020)
5. Горбунова В. Психологія командотворення: ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд. URL: https://er.ucu.edu.ua/bitstream/handle/1/1044/Horbunova_Psykholohiia%20komandotvorennia%20Tsinnisno.pdf?sequence=3&isAllowed=y (дата звернення 14. 10. 2020)

*В.В. Севрюков, здобувач вищої освіти
Полтавська державна аграрна академія*

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСІВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Політичні, соціальні, економічні зміни, які відбуваються в останні роки в Україні, викликають необхідність удосконалення стратегічного управління підприємствами згідно нових вимог. І не останнє місце тут відіграє необхідність враховувати людський фактор. Врахування людського фактору в площині стратегічного управління підприємством є одним із завдань соціально-психологічного забезпечення.

Стратегічне управління є процесом, за допомогою якого здійснюється довгострокове керівництво організацією, визначаються специфічні цілі діяльності, розроблюються стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні умови, а також забезпечується виконання розроблених відповідних планів [4].

Соціально-психологічне забезпечення стратегічного управління покликане сприяти розвитку організацій відповідно до обраних стратегій. Воно дає необхідні результати, коли персонал розуміє стратегічну орієнтацію організації, кожен працівник за певних умов готовий здійснювати стратегічні перетворення, всі беруть участь у приписаних прийнятими стратегіями діях у пошуку нових шляхів і заходів вирішення стратегічних проблем [1].

Стратегії розробляються та реалізуються працівниками підприємства, кожен з яких має свої індивідуальні інтереси, потреби, уподобання, які, в свою чергу, більше

або менше відповідають, чи й не відповідають, усталеним формальним та неформальним відносинам всередині підприємства, що склалися у попередньому періоді.

Формальні відносини в колективі, як правило, контролюються керівниками, які розробляють різні види управлінського впливу, найчастіше організаційно-розпорядного типу, наприклад, усні розпорядження чи відповідні документи накази, інструкції, положення тощо.

Неформальні відносини, що проявляються у групових і міжгрупових інтересах, потребах, традиціях, симпатіях чи антипатіях, ритуалах, почуттях, домовленостях тощо, є необхідною, дуже важливою складовою діяльності підприємства. А тому ними теж слід управляти, тобто цілеспрямовано формувати і змінювати так, щоб встановити гармонію у відносинах на підприємстві, яка би сприяла проведенню стратегічних змін і досягненню стратегічних цілей [5].

Соціально-психологічне забезпечення процесів стратегічного управління передбачає відповідну організацію системи соціально-психологічного супроводження стратегічного управління корпорацією. Важливість цього явища полягає в тому, що воно створює відповідну корпоративну культуру, робочий морально-психологічний клімат, який сприяє всім стратегічним процесам на підприємстві або в разі нехтування ним – заважає [1]

Класичним соціально-психологічним аспектом процесів управління є опір змінам з боку персоналу підприємств. Опір змінам системи — це об'єктивне явище, що породжене спрямованістю системи до збереження відносної усталеності зв'язків. Будь-яка стратегічна зміна по відношенню до цих зв'язків сприймається як дестабілізуючий фактор [3].

Опір змінам системи не треба розглядати тільки як негативну реакцію. Оскільки це явище об'єктивне за своєю природою, такий опір створює необхідні передумови для своєрідного «випробування» ідеї і її доробки в процесі прив'язки до конкретних умов. Хоча опір змінам системи має об'єктивний, закономірний характер, його джерелом є суб'єктивний елемент системи — людина, причому роль суб'єктивного фактора має вирішальний характер.

Стратегічне управління може не дати позитивних результатів, якщо міцно вкорінені зв'язки та пріоритети працівників підприємства ворожі або суперечать потребам, передбаченим стратегічним управлінням. До однієї з найважливіших проблем, які треба розв'язувати на підприємстві, належить корпоративна культура, що складається з комплексу взаємопов'язаних факторів (досвід минулий та нинішній, структурні та соціально-психологічні, національно-культурні характеристики, погляди, цілі, потреби та цінності працівників підприємства [1].

Саме людина виконує як організуючу, так і дезорганізуючу роль, що підкреслює необхідність дослідження взаємовпливу механізмів опору системи, групи та особи.

За висловом відомого американського менеджера Лі Якокки, менеджмент — це уміння надихати інших людей на працю, створювати в кожного працюючого відчуття причетності до вирішення проблем, які виникають [2].

Дж. Коттер також вважає, що важливо об'єднати та надихнути людей на зміни. Для цього має бути загальне бачення результатів усіх зусиль у процесі організаційних змін [6].

Необхідність нових підходів до здійснення стратегічного управління, вимога більш чіткого формування усіх його напрямів стосується багатьох сторін діяльності підприємства і особливо вирішення проблеми мотивації працівників і залучення їх

до вирішення стратегічних питань розвитку.

Завдання власників і керівників – стимулювати ентузіазм, гордість за здійснену якісну роботу менеджерів усіх рівнів, а також всіх виконавців, причетних до виконання стратегічних планів, спрямовувати їх на пошуки шляхів і заходів якнайкращого та найефективнішого досягнення стратегічних цілей, що можна здійснити лише за наявності системи мотивації певного типу [1].

Створення такої системи є важливим елементом стратегічного управління і вимагає відповідних заходів з боку менеджерів, а саме: формування відповідної корпоративної культури, що підтримує стратегічні зміни в компанії; участь працівників у прийнятті рішень, що забезпечується делегуванням повноважень; забезпечення високого ступеня відповідальності працівників; заохочення цікавою роботою; розробку кар'єрної стратегії та інших.

Таким чином, зацікавленість працівників підприємств у досягненні їх стратегічних орієнтирів здатні забезпечити переважно позитивні, аніж негативні мотиватори, оскільки лише тоді, коли співробітництво зорієнтовано на об'єднання індивідуальних зусиль для досягнення загальних цілей, можна отримати очікуваний результат і створити умови для продовження ефективної спільної діяльності.

Список використаних джерел:

1. Ковальська К.В. Соціально-психологічне забезпечення процесів стратегічного управління корпораціями. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2010. № 1, Т. 2. С. 76-79.
2. Операційний менеджмент: Навчальний посібник/ І.А. Маркіна, О.М. Помаз, Ю.В. Помаз; За ред. І.А. Маркіної. Полтава: ПДАА, 2019. 230 с.
3. Смолкин А.М. Организационная перестройка на предприятии / А.М. Смолкин. – М.: Экономика, 1991. – 175 с.
4. Ставицький О. В. Особливості розвитку стратегічного управління в Україні. Ефективна економіка. 2011. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_8_5
5. Шершньова З. Є. Підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.
6. Kotter J.P. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. Harvard Business Review. 2007. Vol. 85, №1. P. 96- 103.

*С.В. Скидан, здобувач вищої освіти
Полтавська державна аграрна академія*

ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ВИКОРИСТАННЯ АУТСОРСИНГУ ЩОДО ЗАЛУЧЕННЯ ПРОЄКТНИХ МЕНЕДЖЕРІВ

У наш час у сфері управління проектами все більшої популярності набуває аутсорсинг. Такий підхід дозволяє підприємствам краще сконцентруватися на одному певному виді діяльності та передоручити ту роботу для якої у підприємства бракує досвіду або ресурсів спеціалізованим компаніям та фахівцям. Як результат значно підвищується якість проекту та економиться час на його планування і реалізацію. У свою чергу, в залежності від потреб компанії-замовника, виділяють декілька видів аутсорсингових послуг проектного управління: аутсорсинг фахівців та аутсорсинг функцій [1, с. 210]. В даному випадку піде мова про аутсорсинг фахівців, в тому числі project менеджерів.

Менеджер проекту – це особа яка несе загальну відповідальність за успішне ініціювання, планування проектування, виконання, моніторинг, контроль та закриття

проекту [3]. Зрозуміло, що успіх проекту значно залежатиме від управлінських рішень які буде приймати даний управлінець. Тому перед керівництвом багатьох компаній дуже часто постає питання вибору джерела залучення таких спеціалістів. Існує два способи залучення проектних менеджерів:

- «вирощувати» власних project менеджерів;
- найняти зовнішніх фахівців із досвідом реалізації проектів.

Перший варіант є непоганим в тому випадку, якщо в організації є працівники які б потенційно могли б зайняти таку посаду. Можна виділити такі переваги використання власних кадрів:

- свої працівники добре знають специфіку компанії;
- власний спеціаліст добре знає свою команду та як із нею потрібно працювати;
- свій спеціаліст користується довірою серед співробітників та керівництва компанії;
- менші витрати на оплату праці менеджера.

Проте, на практиці може виявитися, що обраний спеціаліст звик більше бути виконавцем, а не управлінцем і менеджмент – це не його профіль. До того «трансформація» працівника в проектного менеджера займає досить багато часу. Як правило цей процес може тривати від 3-ох до 6-ти місяців . Тобто, у випадку, коли потрібно розпочати роботу над проектом найближчим часом даний підхід є недоцільним.

Так як «вирощування» власних кадрів не завжди є доцільною стратегією, дуже часто компанії наймають зовнішніх спеціалістів. Таким чином до роботи можна залучити готового спеціаліста в якою вже є відповідна освіта та багатий досвід роботи із проектами в різних організаціях. Переваги та недоліки зовнішніх project менеджерів наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Переваги та недоліки залучення зовнішніх спеціалістів

| Переваги | Недоліки |
|---|--|
| 1. Досвід роботи в різних проектах; 2. Володіє новими та нестандартними технологіями управління; 3. Має відповідну освіту та не потребує навчання управління проектами; 4. Свіжий погляд та об'єктивна оцінка конкретної унікальної ініціативи та бізнесу в цілому. 5. Досвідчений менеджер може швидко знайти спільну мову з командою. | 1. Стил ь управління зовнішнього менеджера може не підійти команді; 2. Більші витрати на оплату праці проектного менеджера; 3. Необхідний час на ознайомлення менеджером із бізнес-процесами компанії. |

При аутсорсингу фахівців аутсорсер бере на себе відповідальність за надання необхідної кількості фахівців з необхідними компетенціями замовникові, при цьому замовник самостійно забезпечує їхнє ефективне застосування на завданнях проекту [2, с. 316].

Даний підхід дозволяє передавати різні функції проектного управління на аутсорсинг:

- загальне управління проектом – аутсорсинг менеджерів проектів;
- адміністративне, методичне й технологічне забезпечення проекту – аутсорсинг фахівців проектного офісу / адміністрування проектів.

Завдяки такому підходу замовник має можливість гнучко коригувати склад робіт, на які залучаються спеціалісти аутсорсера, перерозподіляючи завдання між

фахівцями. У випадку, коли оцінка реального складу робіт та їх трудомісткості є досить складною, це стає перевагою, адже часто одні роботи спираються на результати інших.

Отже, аутсорсинг фахівців є вдалим варіантом для компаній які не мають досвіду реалізації проєктів, а також власних висококваліфікованих спеціалістів. Інколи тримати в штаті проєктного менеджера і платити йому заробітну плату є просто недоречним, адже кількість проєктів які компанія реалізує в процесі своєї діяльності може бути невеликою. До того ж далеко не завжди є час на навчання власних спеціалістів. Найчастіше проєкти із залученням зовнішніх спеціалістів завершуються успішно. Проте варто звернути увагу на те, що витрати на оплату праці зовнішнього менеджера є вищими, а у випадку невдачі варто додати ще й витрати на проєкт. Тому, якщо реалізація нових проєктів є частим явищем для компанії, то варто замислитись про розвиток власних фахівців.

Список використаних джерел:

1. Матвій І. Є. Проблеми та перспективи аутсорсингу управління проєктами. *Вісник Національного Університету «Львівська політехніка»*. 2011. С. 207-212 URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/11172/1/30.pdf> (дата звернення 14.10.2020)
2. Ноздріна Л. В., Ящук В. І., Полотай О. І. Управління проєктами: Підручник / За заг. ред. Л. В. Ноздріної. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 432 с.
3. Duncan Naughey the Role of the project manager. *Project smart*. URL: <https://www.projectsart.co.uk/the-role-of-the-project-manager.php> (дата звернення 14.10.2020).

*Ю.В. Сьоміч, здобувач вищої освіти
Полтавська державна аграрна академія*

ІННОВАЦІЙНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

Персонал є одним з найважливіших факторів, що визначає ефективність діяльності підприємства, її успіх і конкурентну перевагу. Це пов'язано з тим, що в умовах конкурентної боротьби особливе місце займає управління знаннями та людським капіталом. Умови та вимоги ринку постійно змінюються, створюючи інновації, що імплементуються в різних сфери діяльності підприємств, а відтак, зокрема і у сферу менеджменту персоналу, яка також повинна реагувати на ці зміни.

Створення та впровадження інновацій в сфері менеджменту персоналу є складовою частиною системи інноваційного управління всією діяльністю підприємства. Цей процес не менш важливий, ніж використання технологічних інновацій: адже неможливо досягти успіху, підвищуючи тільки кількісні показники роботи, нівелюючи особливості управління персоналом.

Загалом, в сфері менеджменту персоналу сучасного підприємства виділяють три основних напрямки інновацій: інноваційний кадровий маркетинг, інноваційний технологічний кадровий менеджмент, інноваційний освітній менеджмент (рис. 1).

Потреба підприємств в інноваціях у сфері менеджменту персоналу виникає через: підвищення рівня освіченості персоналу; виникнення нових технологій, що передбачає обов'язкову перепідготовку працівників та менеджерів;

зміну цінностей та кадрових технологій організації;
 збільшення ролі технологій охорони здоров'я та безпеки професійної діяльності;
 збільшення ролі менеджерів як учасників процесу розвитку персоналу;
 збільшення уваги до особистості працівника;
 розвиток процедур оцінки досягнень співробітників;
 зміну ієрархічної структури управління на більш професійну, орієнтовану на персонал підприємства [2; 3; 4; 5; 7; 8; 9].

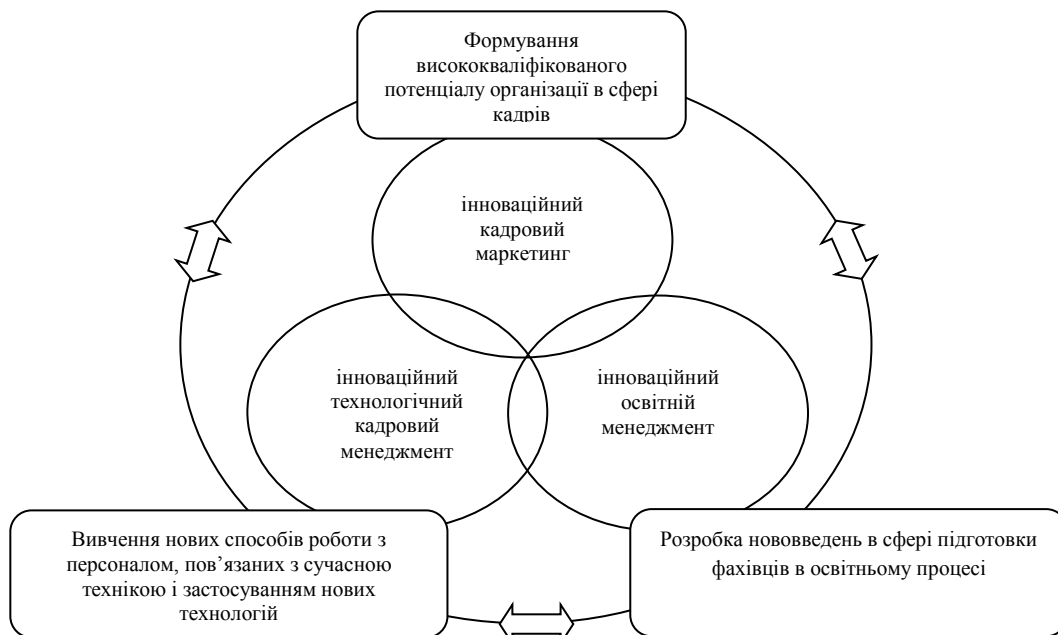


Рис. 1. Основні напрями інновацій в сфері менеджменту персоналу [розроблено на основі 3; 4; 7; 9]

Враховуючи визначені напрями інновацій в сфері менеджменту персоналу, доцільно також виокремити три ключові умови, за яких інновації в сфері управління персоналом орієнтовані на довгострокову перспективу:

інновації базуються на принципах, що відрізняються від принципів традиційного управління;

повинна бути системність інновацій, яка включатиме знану кількість методів та процесів;

інновації повинні бути частиною безперервного процесу нововведень. Інноваційні методи управління персоналом за умов динаміки бізнес-середовища намагаються все більше відходити від звичного для більшості підприємств матеріального стимулювання [1; 6; 10].

Таким чином, кожне окреме підприємство повинно використовувати потрібні тільки ті інноваційні напрями та методи менеджменту персоналу, які відповідають вимогам, і потреба в яких виявлена. Такі потреби повинні бути чіткими, зрозумілими, економічно доцільними та обґрунтованими з управлінської точки зору.

Розглянуті основи інноваційного менеджменту персоналу забезпечує чітке уявлення про те, що головне місце в управлінні підприємством займає працівник, оскільки власне його діяльність спрямована на максимізацію прибутку. А проєктована програма розвитку та мотивації співробітників забезпечує ефективну

роботу підприємства. Доцільно відзначити, що великій різноманітності інновацій та нововведень в сучасному управлінні персоналом кожне підприємство визначає власний стиль менеджменту персоналу та реалізацію різних можливих заходів впровадження інноваційної політики в практичній діяльності HR-служби.

Список використаних джерел:

1. Власенко Т. А., Матюшенко Ю. В. Формування механізму стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін. *Економіка розвитку*. 2017. № 3. С. 91–99.
2. Галан О. Є. Концептуальні аспекти управління ризиками інноваційних проєктів та персоналом при впровадженні енергоефективних технологій. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 196–206.
3. Долженко Р. А. Инновации в системе управления персоналом организации. *Вестник Алтайского государственного аграрного университета*. 2013. №1 (99), С. 149–153.
4. Кабанов А. І., Адаменко М. В. Принципи та функції управління інноваційним потенціалом персоналу підприємства. *Агросвіт*. 2017. № 5. С. 15–20.
5. Ковальська К. В., Солодаренко-Літковська Р. А. Організаційно-методичні аспекти реалізації стратегії розвитку персоналу підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 7. С. 150–154.
6. Лебедева І. Ю., Томашевская В. О. Підходи до оцінки персоналу як складової аналізу кадрового потенціалу та технології його розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 12. С. 75–81.
7. Миронова Е. К. Инновационные подходы в практике управления персоналом конкурентоспособных предприятий. *Скиф. Вопросы студенческой науки*. 2019. №9(37). С. 71–77.
8. Сартан Г. Н., Смирнов А. Ю., Гудимов В. В. Новые технологии управления персоналом. СПб.: Речь, 2013. 240 с.
9. Соболев В. Г. Розробка технології ефективного менеджменту персоналу на промисловому підприємстві : автореф. дис... канд. екон. наук : 08.00.04. Класичн. прив. ун-т. – Запоріжжя, 2016. 20 с.
10. Флетчер К. Performance Appraisal. Оценка и обратная связь. (Практические аспекты обзора эффективности работы). Hippo publishing LTD, 2006. 288 с.

СЕКЦІЯ 7. ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

СЕКЦІЯ 8. МЕНЕДЖМЕНТ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

*І.А. Маркіна, д.е.н., професор,
В.Ю. Шульга, здобувач вищої освіти
Полтавська державна аграрна академія*

СУТНІСТЬ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Менеджмент і маркетинг є тісно пов'язаними між собою, однак незважаючи на це, вони мають різні цілі, функції та завдання. Зазвичай, цілі менеджменту можуть суперечити стратегічним цілями маркетингу. Хоча у маркетингу і використовують підходи та методи, розроблені для менеджменту, а маркетинг, допомагає менеджменту досягти цілі, реалізувати місію підприємства у довгостроковій перспективі.

За Пітером Дойлем «маркетинговий менеджмент – це діяльність по виявленню цільових ринків, вивченню потреб визначених споживачів, розробці товарів, встановленню ціни на них, визначенню способів просування і розподілу з метою здійснення обміну для задоволення потреб зацікавлених осіб» [2].

Ф. Котлер розглядає маркетинговий менеджмент як процес планування і реалізації політики ціноутворення, просування та розподілу ідей, продуктів і послуг, спрямованих на здійснення обміну, що задовольняє як індивідів, так і організацій [3].

Нині коли головною умовою економічного розвитку суб'єктів господарювання є їх активна ринкова діяльність, то життєво важливим є вміння гнучко реагувати на всі вимоги, тому важливою метою діяльності підприємства на ринку є пошук шляхів розв'язку проблем при задоволенні потреб споживачів. Даний підхід відображає – маркетинг, як інструмент досягнення цілей, пов'язаний з виходом на нові ринки, підвищення прибутковості.

Маркетинговий менеджмент на підприємстві повинен здійснюватися поступово при врахуванні його складових. Маркетинговий механізм регулювання зовнішньоекономічної діяльності відображається застосуванням керівного впливу держави, місцевих органів влади до товаровиробників експортоспроможної продукції для максимізації їх пропозиції на зовнішніх ринках.

Маркетинговий менеджмент на підприємстві повинен здійснюватися поступово при врахуванні його складових. Маркетинговий механізм регулювання зовнішньоекономічної діяльності відображається застосуванням керівного впливу держави, місцевих органів влади до товаровиробників експортоспроможної продукції для максимізації їх пропозиції на зовнішніх ринках.

Активна участь підприємств агропромислового комплексу України у міжнародній торгівлі належить до головних напрямів на шляху інтеграції країни до світового господарства. Міжнародні ділові операції сприяють виходу на якісно новий рівень розвитку, тому проблеми вдосконалення управління та розширення масштабів

зовнішньоекономічної діяльності розглядаються в контексті міжнародної інтеграції як важлива умова входження галузі агропромислового комплексу у світову господарську систему [1]. Маркетинговий менеджмент – це управлінська діяльність, пов’язана зі здійсненням планування, організації, координації, контролю, аудиту й стимулювання заходів щодо інтенсифікації процесу формування й відтворення попиту на товари і послуги, збільшенню прибутку в умовах міжнародного бізнесу [4].

Потрібно зазначити, що головною метою маркетингу є з’ясування величини попиту на конкретний товар, виражену у показниках обсягу продажів та частки на ринку. Тоді як основна мета менеджменту – забезпечення стійкого розвитку підприємства для досягнення місії і цілей, шляхом використання засобів впливу на людей для виробничогосподарської діяльності. Зобразимо основні елементи маркетингового менеджменту у зовнішньоекономічній діяльності (рис. 1).

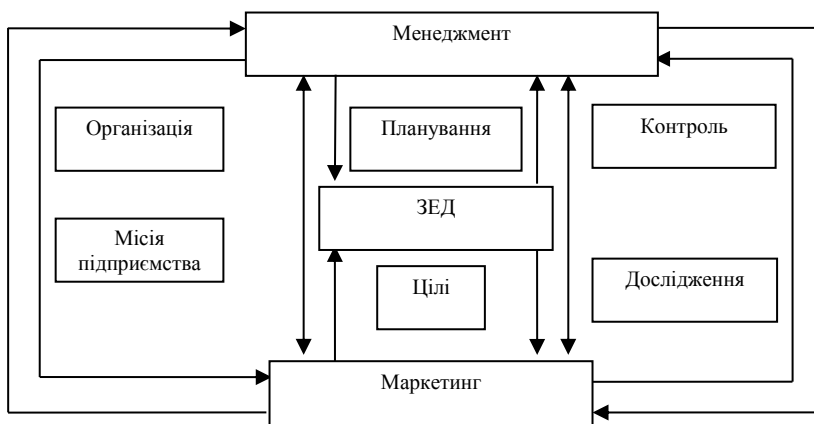


Рис. 1. Взаємозв’язок основних елементів маркетингового менеджменту в зовнішньоекономічній діяльності [1]

Отже, дослідження маркетингового менеджменту аграрного підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність, свідчить що при виході на зовнішній ринок з’являється кардинально нова ситуація, що урізноманітнює зовнішнє середовище, підвищує число факторів, які впливають на прийняття управлінських рішень.

Список використаних джерел:

1. Даниленко В.І., Калюжна Ю.П. Основи маркетинг-менеджменту у зовнішньоекономічній діяльності аграрних підприємств. URL: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/4246/1/Основи%20маркетинг менеджменту%20у%20ЗЕД%20аграрних%20підприємств.pdf>
2. Дойль П. Маркетинг менеджмент и стратегии. Питер. 2007. 544 с.
3. Котлер Ф. Розуміння маркетингового менеджменту. процес маркетингового менеджменту. URL: <https://uchil.net/?cm=103229>
4. Тюха І. В., Мозоленко М. М. Особливості управління маркетингом на підприємстві при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності. *Ефективна економіка*. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4725>.

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Інтеграція новітніх інформаційних технологій у виробничі та управлінські бізнес суб'єктів господарювання, розвиток потужних комп'ютерних систем, цифровізація об'єктів та соціально-економічних явищ підвищили вимоги до рівня захисту інформації та визначили необхідність розробки ефективних механізмів її захисту інформації. Тому за сучасних умов, перевага надається не поодинокому впровадженню апаратних засобів захисту інформаційних ресурсів, програмного забезпечення обробки інформації, фізичних засобів захисту інформаційної системи, створенню ефективних комунікаційних каналів, а впровадженню системно-концептуального підходу до захисту інформації, в основу якого покладено твердження, що захист інформації є не одноразовим заходом і навіть не сукупністю заходів, а безперервним процесом, цілеспрямовано здійснюваним на всіх етапах створення та функціонування інформаційно-технологічних систем з ефективно побудованою системою менеджменту інформаційної безпеки. Відповідно, скоординовані дії, які виконуються з метою підвищення та підтримки на необхідному рівні інформаційної безпеки підприємства називаються управлінням (менеджментом) інформаційною безпекою. Більшість сучасних систем менеджменту інформаційної безпеки підприємства ґрунтується на концепції бізнес-ризиків і призначена для створення, реалізації, експлуатації, моніторингу, аналізу, підтримки та підвищення інформаційної безпеки.

Виходячи із зазначеного, менеджмент інформаційної безпеки підприємства – це частина загального корпоративного менеджменту організації, яка орієнтована на сприяння досягненню цілей його діяльності через забезпечення захищеності її інформаційної сфери.

Провідними фахівцями в сфері інформаційного захисту та теоретиками з безпекології встановлено, що ефективна система менеджменту інформаційної безпеки підприємства:

- забезпечує якість бізнес-операцій та бізнес-процесів;
 - дозволяє вибудувати оптимальну систему захисту основних напрямів діяльності підприємства;
 - створює умови для зниження ризиків безпеки до заданого (встановленого мінімального) рівня;
 - дозволяє знизити ризики виникнення операційних, фінансових та інших ризиків та системних криз;
 - підвищення значення соціальних цінностей;
 - оцінка ризику, що визначає відповідні засоби управління для забезпечення прийнятних рівнів ризику;
 - безпеку, як невід'ємний елемент інформаційних мереж і систем;
 - активне попередження і виявлення інцидентів інформаційної безпеки;
 - забезпечення комплексного підходу до управління інформаційною безпекою;
 - постійна переоцінка рівня інформаційної безпеки та внесення змін за потреби.
- Таким чином, ефективний менеджмент інформаційної безпеки підприємства

передбачає проведення ефективних політик інформаційної безпеки, які визначають необхідний й достатній набір вимог безпеки, що дозволяють зменшити ризики інформаційної безпеки до прийнятної величини [11].

Вважаємо за необхідне виділити наступні основні проблеми в області інформаційної безпеки у більшості організацій:

нерозуміння керівництвом сенсу та проблем забезпечення інформаційної безпеки, призначення і важливості системи управління інформаційною безпекою;

відсутність служб і штатного персоналу інформаційної безпеки;

відсутність задокументованих посадових обов'язків персоналу інформаційної безпеки;

непродумана політика інформаційної безпеки, відсутність багатьох процесів інформаційної безпеки;

ігнорування питань проведення аудитів зсередини / ззовні;

принцип «сарафанного радіо»;

копіювання неадаптованих під себе моделей захисту інформації;

відсутність процедури аналізу ризиків, як наслідок – прийняття неправильного рішення;

відсутність додаткових інвестицій в інформаційну безпеку через недостатність / відсутності формулювань мотивації в їх необхідності.

Для ефективної діяльності системи інформаційної безпеки підприємства безумовно необхідне визначення її основних функцій, основними з яких повинні стати: захист інформації організації, висвітлення ситуації всередині і поза межами підприємства, вчасне одержання інформації про важливі для підприємства процеси і знаходження засобів її оптимального використання. Розглядаючи зміст процесу забезпечення інформаційної складової безпеки підприємства, необхідно узагальнити такі основні функції інформаційної безпеки підприємства, належне виконання яких необхідне для досягнення належного рівня забезпечення інформаційної складової економічної безпеки підприємства (рис. 1).

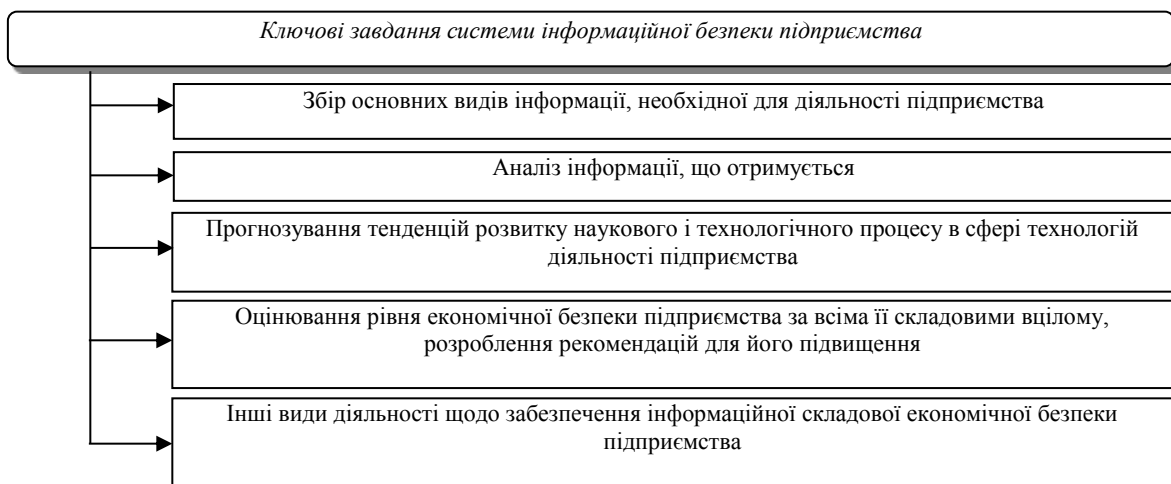


Рис. 1. Типові рішення системи інформаційної безпеки підприємства [0; 0; 0; 0; 0; 0; 0; 0; 0; 0]

Інформаційна безпека підприємства відображає захищеність інформаційного середовища та ефективність інформаційного забезпечення процесу управління на підприємстві. Функціонування підприємств у мінливому конкурентному середовищі

потребує постійного моніторингу рівня інформаційної безпеки, що є гарантією підвищення відповідного стану економічної безпеки за умов загострення конкурентної боротьби.

Список використаних джерел:

1. Горбатюк О. М. Сучасний стан та проблеми інформаційної безпеки України на рубежі століть. *Вісник Київського університету імені Т.Шевченка. Міжнародні відносини* 1999. Вип. 14. С. 46–48.
2. Гурковський В. І. Організаційно-правові питання взаємодії органів державної влади у сфері національної інформаційної безпеки : автореф. дис. канд. юрид. наук: 25.00.02. К., 2004. 22 с.
3. Достижения в сфере информатизации и телекоммуникаций в контексте международной безопасности: доклад Группы правительственных экспертов по достижениям в сфере информатизации и телекоммуникаций в контексте международной безопасности. ООН, Нью-Йорк, 2012. URL: <http://disarmament.un.org/DDA publicatons/ index.html>.
4. Єрмошин В. В., Невойт Я. В. Аналіз і оцінка ризиків інформаційної безпеки для банківських та комерційних систем. *Сучасний захист інформації*. 2014. №3. С. 26–29.
5. Захаренко К. Розвиток системи інформаційної безпеки: досвід зарубіжних країн. *Вища освіта України*. 2018. № 3. С. 71–77.
6. Корченко А. Г., Архипов А. Е., Казмирчук С. В. Анализ и оценивание рисков информационной безопасности. К: ООО «Лазурит-Полиграф», 2013 С. 275–280.
7. Мюллерсон Р. А. Роль и возможности международного права в создании ВСМБ. Всеобъемлющая система международной безопасности и международное право. Ин-т государства и права АН СССР, 1987. 124 с.
8. Русіна Ю. О., Ярмак А. І. Інформаційна безпека як ключова складова фінансово-економічної безпеки підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2018. № 6. С. 58–64.
9. Сергиенко Л. А. Культура и гражданское общество. *Информационные Ресурсы России*. 2007. №6. С. 1–6.
10. Тимофеев А. М. Основные проблемы управления информационной безопасностью в организации. *Вестник Омского университета. Серия «Экономика»*. 2010. №(1). С. 116–120.
11. Тункин Г. И. Создание всеобъемлющей системы международной безопасности и международное право. Советский ежегодник международного права. 1986. М. : Наука, 1987. С. 11–29.

*А.С. Олійник, к.е.н., ст. викладач,
Н.О. Прокопенко, здобувач вищої освіти
Полтавська державна аграрна академія*

ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

Значення інформаційних технологій все більше зростає в процесі управління підприємством. Вірогідність успішності компанії буде неможливою якщо управління підприємством буде відбуватися без управління його інформаційною діяльністю. Інформаційні технології використовуються в підприємстві з метою оперативної комп'ютерної обробки інформації, збереження інформації, зазвичай

економічно важливої та її передача на різні відстані за особливо короткі терміни. Питання щодо використання інформаційних технологій досліджували різні науковці, як вітчизняні, так і закордонні: Лепейко Т. І., Пушкар О.І. – доктор економічних наук, Хамер М.-американський інженер, Барановська Т. П.-підприємець.

Інформаційні технології (ІТ) — система методів і способів збору, передачі, накопичення, обробки, зберігання, подання і використання інформації. Тип, автоматизація та характер використання технічних засобів залежать від особливостей тієї чи іншої технології [1, с. 8]. Ефективність впровадження ІТ на модернізоване підприємство буде можливою лише при розробці механізму для мінімізації ризиків, використання ІТ, економії часу та досягнення цілей та задовільних результатів підприємством [2, с. 35]. Звичайно, без врахування зовнішніх та внутрішніх факторів на підприємство впровадити ІТ не вдасться. Відтак, окрім, механізму вище перелічених чинників необхідно впровадити певний алгоритм, за допомогою якого можна буде впроваджувати ІТ. Напевно, будь-яке підприємство бажає мати свою унікальність та конкурентні переваги, інформаційні технології допоможуть у цьому за допомогою таких факторів:

- отримання, облік, зберігання, обробка інформації;
- забезпечення керівництва та управлінського персоналу належною та якісною інформацією;
- скорочення персоналу з обробки, зберігання та передачі інформації, адже відтак це будуть завдання для ІТ;
- аналіз господарської діяльності підприємства.

Будь-яка кампанія чи підприємство, в залежності від своїх цілей, може вибрати програмний продукт. Але для цього, звичайно, необхідно розуміти його можливості, переваги та недоліки. Основні переваги використання інформатизації в управлінні підприємством:

1. Підвищення ефективності прийняття управлінських рішень,
2. Скорочення витрат,
3. Майже повна відсутність паперової роботи,
4. Можливість збільшення частки ринку,
5. Сприйняття інформації інвесторами більш прозоро,
6. Достовірність інформації [3].

Для прикладу, можна розглянути одні з досить популярних систем – MRP і SCM технології. Дані інформаційні технології використовуються у сфері управління взаємовідносинами з партнерами і клієнтами. Вони зорієнтовані перш за все на: зростання продажів, зниження витрат, підвищення лояльності клієнтів і контрагентів, поліпшення якості обслуговування. В цілому ці програмні продукти підвищують конкурентоспроможність продукції підприємства [2, с. 23]. Якщо підприємство має за мету збільшити якість обслуговування клієнтів, то для даного випадку була розроблена концепція CRM (Customer Relationship Management) — управління взаємовідносинами з клієнтами). Основним завданням CRM є процес проведення автоматизованого збору даних про покупців і постійний інформаційний зв'язок з покупцями. Щодо завдань CRM-системи, то вони несуть наступний сенс: – забезпечення оперативного доступу до інформації в ході контакту з клієнтом в процесі продажу; – спільний аналіз даних, що характеризують діяльність клієнта і фірми; – отримання нових знань, висновків, рекомендацій тощо; – забезпечення безпосередньої участі клієнта в діяльності підприємства та можливість впливати на процеси розробки продукту, його виробництво, сервісне обслуговування. Для

розуміння значення і важливості впровадження CRM-системи, варто приділити увагу тому, які ж саме базові функції вона виконує, а саме: визначення плану продажів; одержання та передавання замовлення на продаж; складання графіку продажів споживачам; конфігурація продуктів; аналіз обсягу продажів у перерізі груп клієнтів та груп продуктів; управління ресурсами розподілу.

Тому, дійсно, інформаційні технології в управлінні підприємством відіграють справді велику роль. Модернізовані програмні продукти є шляхом до безперечного результату підприємницької діяльності. В даній доповіді було проаналізовано найбільш розповсюджені інформаційні технології та переваги їх використання на підприємстві.

Список використаних джерел:

1. Гергенов А.С. Информационные технологии в управлении : учебное пособие. Улан-Удэ : Изд-во ВСГТУ. 2005. 72 с.

2. Гончаров В., Горова О. Фактори інвестиційної привабливості промислових галузей України. *Схід*. 2006. № 1. (73). С. 35–39.

3. Новаківський І. І. Вплив процесів інформатизації на організаційну структуру підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2014. № 425. С. 285–286.

*І.В. Шульженко, к.е.н., доцент,
Л.Л. Павлик, здобувач вищої освіти
Полтавська державна аграрна академія*

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Комунікації у менеджменті відносять до процесів управління, оскільки вони пов'язують функції організації, планування, мотивації та контролю. Формально комунікаційний процес визначають як процес обміну інформацією між співробітниками підприємства та суб'єктами зовнішнього середовища з метою розв'язання певних проблем [1, с.34].

Нестабільний економічний стан економіки вимагає нагально вирішити проблему удосконалення управління комунікаціями, оскільки на практиці вони є необхідною умовою досягнення стратегічних цілей сучасної організації. Недосконала система комунікацій суттєво залежить від якості інформаційного забезпечення системи менеджменту організації.

Треба враховувати, що комунікації передбачають не лише обмін інформацією, а й формування різних форм зв'язків між людьми, заснованих різних видах стосунках, які спрямовані на досягнення цілей організації. Вони являють собою особливу форму впливу на співробітників організації та суб'єктів зовнішнього середовища [2].

Комунікаціями (спілкуванням) пронизана вся система управління організацією. Метою комунікаційно – інформаційного менеджменту є розуміння, осмислення переданої інформації, адже сам по собі факт обміну інформацією не забезпечує ефективності спілкування.

Особливості формування механізмів інформаційно-комунікаційного менеджменту організації полягають у розумінні інформаційних потреб та можливостей співробітників, а також використанні новітніх інформаційних

технологій.

Всі комунікації в організації можна поділити на дві великі групи: зовнішні (між підприємством і її середовищем) і внутрішні (між рівнями управління і підрозділами).

До першої групи належать комунікації, які представляють собою інформаційну взаємодію організації із зовнішнім середовищем – засобами масової інформації, споживачами, постачальниками, іншими контрагентами, органами державного регулювання, політичними та іншими групами.

Комунікації, що виникають всередині організації у вигляді повідомлень, обговорень, телефонних переговорів тощо, як правило, є реакцією на вплив зовнішнього середовища, тобто вторинними. До цієї групи належать комунікації між різними підрозділами, між керівниками та підлеглими, в межах підрозділу, а також міжрівневі та неформальні комунікації [3, с. 40-45].

На сьогоднішній день без використання інформаційно-комп'ютерних технологій жодна організація не зможе існувати. Тому нагальним є перехід до нових технологій управління і в першу чергу – до нових комунікаційних методів та каналів. Тому особливої актуальності набуває проблема прискореного розвитку нових засобів автоматизації та комп'ютеризації управління, а також відповідних сучасних технологій обробки та аналізу даних.

Одним з ефективних інноваційних напрямків удосконалення механізмів інформаційно-комунікаційного менеджменту організації є впровадження так званих ERP-систем (від англ. Enterprise Resource Planning). Вони являють собою організаційну стратегію інтеграції виробництва і управління трудовими ресурсами, фінансового менеджменту та управління активами, орієнтовані на безперервне балансування та оптимізацію ресурсів за допомогою спеціалізованого інтегрованого пакету прикладного програмного забезпечення, що забезпечує загальну модель даних і процесів для всіх сфер діяльності. Формально ERP-система являє собою конкретний програмний пакет, який реалізує відповідну стратегію планування та управління [4].

Тобто, інформаційні технології відіграють важливу роль в забезпеченні ефективності управління всією організацією і комунікаціями, як сполучного процесу управління. Без використання комп'ютерних мереж, систем підтримки рішень, управлінських інформаційних систем, інших формальних комунікацій неможливо забезпечити ефективне функціонування організації.

Сучасні економічні умови вимагають застосування новітніх підходів до формування принципів та методів інформаційно-комунікаційного менеджменту.

Список використаних джерел:

1. Шпак Н. О. Основи комунікаційного менеджменту промислових підприємств [Текст]: монографія. Л.: Видавництво Львівської політехніки, 2011. 328 с.

2. Шпак Н.О. Комунікаційний менеджмент: сутність та розвиток. *Економіка та держава: міжнародний науково-практичний журнал*. 2010. № 2. С. 30–33. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ ecde_2010_2_9 (дата звернення 27.02.2020).

3. Любченко Н. Л. Система комунікаційного менеджменту підприємства. *Інноваційна економіка: науково-виробничий журнал*. 2013. №10 (48). С. 40–45. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2013_10_8(дата звернення 27.02.2020).

4. Пацкун Т. Інформаційні технології в управлінні комунікаціями на підприємстві. *Керівник. ІНФО : студентський науковий вісник*. URL: <http://kerivnyk.info/2012/04/patskun.html>. (дата звернення 27.02.2020).

КЛАСИФІКАЦІЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ

Розвиток соціально-економічних відносин суб'єктів господарювання різних рівнів обумовлений зростанням обсягів інформаційних потоків. Найбільш значний вплив цифровізації та інформатизації спостерігається в таких сферах національної економіки як промисловість, банківська сфера, торгівля, послуги, освітня сфера та аграрній промисловості. За зазначених умов трансформаційний змін економіки інформаційний ресурс отримує провідну роль в досягненні необхідних результатів діяльності, а менеджмент інформаційних систем являє собою важливий бізнес-процес, який охоплює виробничі та управлінські процеси на підприємстві. Відтак, створення та впровадження інформаційної системи менеджменту виробничо-господарської діяльності підприємства обумовлює необхідність вибору ефективного інформаційного забезпечення, що є базисом будь якого класу та виду інформаційної системи.

Відтак, доцільно виокремити декілька основних періодів розвитку використання технологій інформаційних систем в менеджменті (рис. 1) [5]. Різноманітність точок зору авторів свідчить, з одного боку, про складність цього питання, і, з іншого – про відсутність системного підходу до його розв'язання.

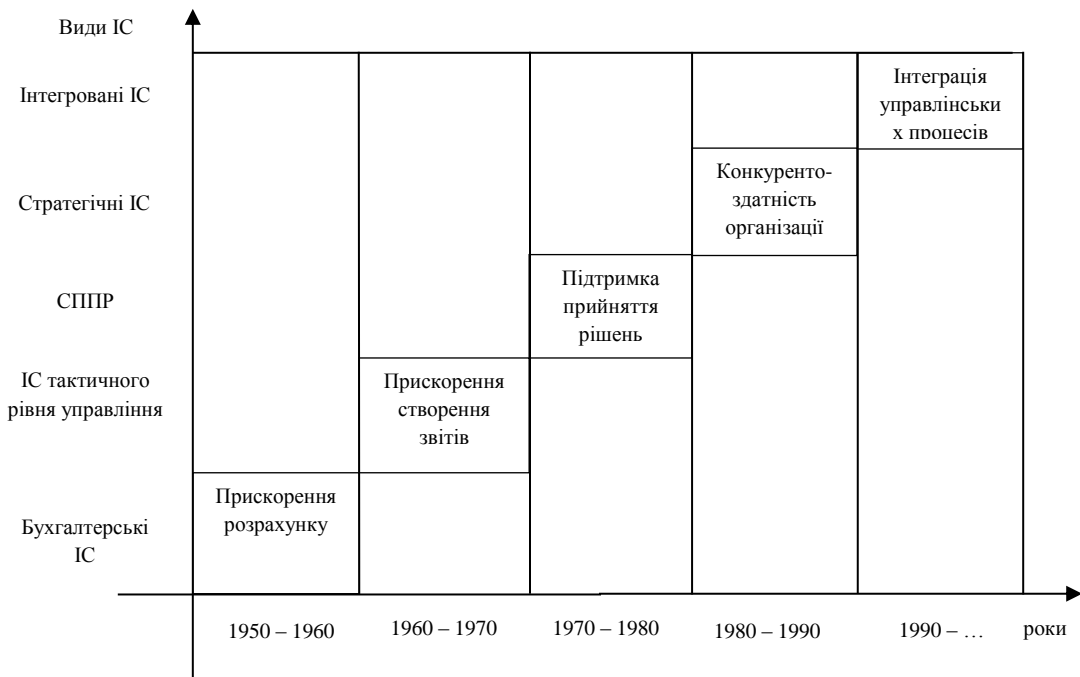


Рис. 1.1. Етапи розвитку інформаційних систем менеджменту [6]

Тому, необхідно, по-перше, необхідно сформулювати принципи побудови інформаційних систем та, по-друге, слід враховувати комплексний підхід та об'єктивно існуючі взаємозв'язки між складовими інформаційного забезпечення управління підприємством.

Найбільш розповсюдженими типами інформаційних систем менеджменту

визначено: систему планування ресурсів підприємства, систему підтримки прийняття стратегічних рішень, систему управління логістичними ланцюжками, систему підтримки прийняття рішень, систему генерації звітів, експертну інформаційну систему, виробничу інформаційну систему, систему штучного інтелекту, систему управління процесом, систему автоматизації діловодства, інформаційну систему великих даних, інформаційну систему блокчейн. Інформаційні системи управління підприємствами зазвичай є комбінаціями декількох типів інформаційних систем, тому що концептуальні класифікації інформаційних систем розроблено для того, щоб підкреслити різні ролі інформаційних систем.

На основі аналізу науково-практичних видань, що описують поняття, сутність та структуру системи інформаційного забезпечення менеджменту підприємства, можна зробити наступні висновки:

система інформаційного забезпечення менеджменту як підсистема нижчого порядку системи управління підприємством складається з наступних основних елементів: суб'єкт управління, об'єкт управління та мету управління;

взаємодія сукупності елементів інформаційної системи менеджменту спрямовано на виконання основних функцій: збір, зберігання, переробку, оновлення та підготовку до використання різних даних про діяльність підприємства, його внутрішнього та зовнішнього середовища;

основу інформаційної системи менеджменту становлять моделі управління інформаційними потоками та інформаційні технології, які включають в себе комп'ютери та комп'ютерні мережі, програмні комплекси і програми для обробки даних, інформацію і бази даних, знання користувача, механізм обміну інформацією, розмежування прав доступу тощо;

головною метою інформаційної системи менеджменту є своєчасне надання об'єктивної, достовірної, вичерпної та актуальної інформації про стан діяльності та зовнішнього оточення підприємства;

система інформаційного забезпечення діяльності як одна з функціональних напрямків менеджменту повинна мати власну стратегію розвитку, регламентовані бізнес-процеси і організаційну структуру;

інформаційна система менеджменту повинна володіти єдністю з системою управління підприємством та зовнішнім середовищем [1-4].

Цифровізація економічних, соціальних та інших сфер діяльності вимагає застосування різноманітних інформаційних систем управління підприємствами та їх поєднання, оскільки особливості кожного окремого суб'єктів господарювання вимагають використання певного набору інформаційних та цифрових технологій.

У процесі здійснення господарської діяльності у власників бізнесу та менеджменту підприємств постійно виникає потреба оптимізації чи удосконалення певних процесів. Тому, обираючи конкретну інформаційну управлінську систему, потрібно не тільки дослідити можливі варіанти, а й врахувати параметри та можливості бізнесу, особливості галузі господарювання тощо

Список використаних джерел:

1. Близнюк М. Основи вивчення інформаційних технологій: теоретичні і методичні засади. *Вища школа*. 2019. № 12. С. 47–57.

2. Богачов О. С., Онофрійчук О. П., Коростова І. А. Система інформаційної підтримки стратегії підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2019. № 2. С. 185–189.

3. Денисенко М. П., Колос І. В. Інформаційне забезпечення ефективного управління підприємством. *Економіка та держава*. 2006. № 7. С. 19–24.
4. Кузьменко О. В., Касаєва Ю. В. Стратегічні напрями формування інвестиційного потенціалу в Україні на основі ефективного розвитку інформаційних технологій. *Економіка та держава*. 2020. № 6. С. 55–62.
5. Підлуська І., Горобчишина С. Громадяни у пошуках інформації : управлінські реалії. К. : Агентство «Україна», 2005. 180 с.
6. Філіпова Л. Я. Роль комп'ютерної етики в формуванні інформаційної культури користувачів комп'ютерно-мережевого середовища: за книгою американського етика Дебори Джонсон. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2019. № 3. С. 75–80.

СЕКЦІЯ 9. ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ВИЩОЮ ОСВІТОЮ

СЕКЦІЯ 10. МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ЗМІН

*Д.В. Дячков, д.е.н., доцент,
В.В. Волошина, здобувач вищої освіти
Полтавська державна аграрна академія*

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ВНУТРІШНЬОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Обов'язковою умовою управління підприємством в сучасних умовах є оцінка та аналіз його реального стану, що враховує можливості фактичної ресурсної бази та перспективи подальшого розвитку. У наукових роботах представлена значна кількість різних показників, методик проведення оцінки стану внутрішнього потенціалу та ефективності використання конкретних видів ресурсів на підприємстві, а також методів вимірювання підсумкових результатів господарської діяльності. Водночас, відсутній цілісний системний підхід до оцінювання внутрішнього потенціалу підприємства, який би враховував ефективність використання його потенційних можливостей підприємства з метою забезпечення прийняттого рівня конкурентоспроможності. Зазначене обумовлює необхідність аналізу та вибору оптимального методу оцінки внутрішнього потенціалу підприємства, що дозволяє оперативно виявляти внутрішні можливості, визначати слабкі сторони, розкривати приховані резерви організації.

Методи оцінки і діагностики внутрішнього потенціалу, що існують в даний час, ґрунтуються на деяких принципових підходах, в більшості своїй використовують економіко-статистичні залежності. Ці методи роблять можливим цілісно вивчити і системно проаналізувати діяльність підприємств, встановити залежність і взаємну обумовленість, а також кількісну характеристику зв'язку між результативними показниками і факторами виробництва. Відтак, узагальнену класифікацію методів оцінки внутрішнього потенціалу можна згрупувати за окремими підходами або характеристиками (рис. 1)

В процесі дослідження І. П. Отенко диференціювала два основних підходи до оцінки економічного потенціалу підприємств агропродовольчої сфери, кожен їх яких дозволяє сформувати свою групу методів і моделей оцінки [8].

Принциповим моментом першого підходу є розробка оцінки існуючого внутрішнього потенціалу підприємства з позиції певних якісних показників, що погоджують, з одного боку, фактори впливу а, з іншого, – прибутковість підприємств. Фактично, зазначені показники також відображають рівень та стан потенціалу підприємства, в окремих аспектах господарської діяльності, а в цілому, обумовлюють значення потенціалу за обраним головним показником – в даному випадку – прибутком підприємства. сільськогосподарського призначення, інфраструктурі виробництва тощо.

Другий підхід передбачає формування системи якісних показників оцінки

внутрішнього потенціалу, що характеризуватиме найбільш важливі тенденції господарської діяльності сільськогосподарського підприємства, від яких в кінцевому підсумку залежить його прибуток. В якості основи для підбору факторів приймається факторний дослідження прибутку, пропонуване теорією і практикою економічного аналізу з певною і конкретною модернізацією [3].



Рис. 1. Узагальнена класифікація методів оцінки внутрішнього потенціалу [розроблено авторами на основі 1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9]

В рамках зазначеного підходу, розглядається реально працюючий потенціал, спрямований на реалізацію виробничої програми, база якої не змінюється. Тобто слід виходити з того, що не відбувається принципових змін в профілі виробленої продукції, а отже, і в структурі матеріально-технічної бази, площах сільськогосподарського призначення, інфраструктурі виробництва тощо.

Особливістю зазначених методів є те, що потрібно визначити групу показників, за допомогою яких можна оцінити рівень планування і ефективність використання основних виробничих фондів, матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, а також формалізувати спосіб визначення та шкалу виміру інтегрального показника існуючого й потенційного рівнів внутрішнього потенціалу підприємства. Отже, для оцінки внутрішнього потенціалу підприємства потрібна всеосяжна система показників, причому в основу конструювання такої системи має бути покладена структурна модель, що враховує не тільки фактичну динаміку, а й теоретичні передумови зміни

Список використаних джерел:

1. Адрианов В. Д. Экономический и инвестиционный потенциал. М.: Экономика, 1999. 662 с.
2. Галан О. Є. Методика оцінки трудового потенціалу промислових підприємств. *Економіка та держава*. 2014. № 1. С. 76–78.
3. Карсунцева О. В. Методологические подходы к оценке производственного потенциала. *Вестник университета*. 2013. № 5. С. 126–132.
4. Мартиновський В. С., Кравець В. Г. Методичні підходи до оцінки економічного потенціалу підприємств. *Економіка харчової промисловості*. 2015. № 3. С. 50–54 .
5. Мельник О. М., Виздрик В. С. Методичні підходи до оцінки фінансового потенціалу підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. № 4. С. 93–97.
6. Моїсєєва Н. І. Методичні підходи щодо оцінки ресурсного потенціалу регіональної сфери туризму. *Економіка та держава*. 2019. № 3. С. 34–38
7. Нонік В. В., Полчанов А. Ю. Фінансовий потенціал як економічна категорія. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 17. С. 5–9.
8. Отенко І. П. Формування механізму управління економічним потенціалом підприємства. *Бізнес Інформ*. 2015. № 3. С. 241–246
9. Салун М. М. Методологія, методика та оцінка процесів модернізації ресурсного потенціалу підприємства : монографія Харків : ІНЖЕК, 2013. 416 с.

*Г.О. Бурдельна, к.е.н, доцент,
І.А. Саркісян, здобувач вищої освіти
Чорноморський національний університет імені Петра Могили*

ВПЛИВ ФАКТОРІВ СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА НА ЙОГО СТРАТЕГІЧНУ ДІЯЛЬНІСТЬ

Мінливість і невизначеність зовнішнього середовища особливо гостро проявляється в даний час. Менеджмент сучасних організацій змушений здійснювати постійний моніторинг і глибокий аналіз стану зовнішнього середовища.

Одним з найважливіших елементів стратегічного управління є стратегічний аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища організації. Результати стратегічного аналізу дозволяють менеджерам визначитися з вибором стратегічних цілей і стратегії компанії і обґрунтувати її основні параметри.

Застосовуючи методи стратегічного аналізу, можна вирішити практично будь-яку бізнес проблему компанії: оцінити конкурентоспроможність підприємства за допомогою аналізу сильних і слабких сторін, визначити додаткові джерела зростання на кілька років вперед, сформулювати розуміння про ключові тенденції ринку, прийняти рішення щодо розвитку ключових товарних груп в портфелі фірми або вибрати найкращу цільову аудиторію для рекламної кампанії.

Стратегічний аналіз – це процес дослідження та оцінки діяльності та ринку підприємства, в результаті якого компанія отримує необхідну інформацію для розробки довгострокової конкурентоспроможної стратегії.

Процес розробки та реалізації стратегії базується на вивченні відносин, які можна охарактеризувати за допомогою системи «середовище – підприємство». Вивчення

окремих напрямків впливу середовища на організацію становить суть стратегічного аналізу.

Стратегічний аналіз (аналіз середовища) включає вивчення факторів зовнішнього середовища, які впливають на підприємство і їх динаміку, а також дослідження стану внутрішнього середовища.

Мета розуміння середовища організації – виявлення чинників, що впливають на роботу. Фактори можуть бути зовнішніми і внутрішніми. Щоб зрозуміти, в яких умовах працює організація, необхідно врахувати і ті, і інші. Обов'язковою вимогою аналізу середовища є розгляд всіх факторів, які впливають на організацію (рис. 1.1.) [3].

Фактори зовнішнього середовища можуть надавати як прямий, так і непрямий вплив.

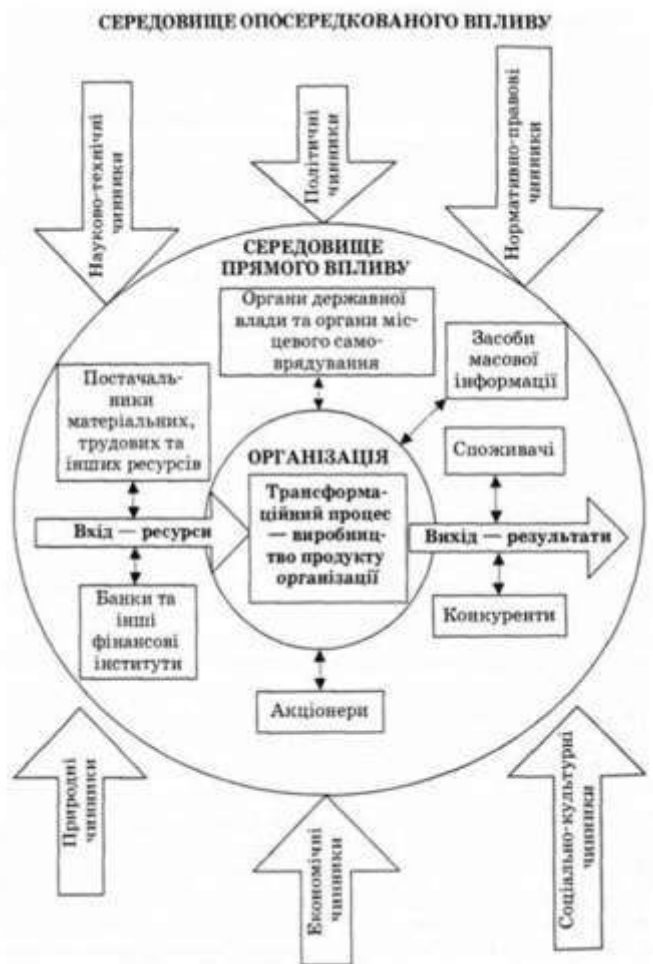


Рис.1. Середовище організації

Фактори непрямого впливу відносяться до макросередовища організації. Впливати на ці фактори організація не в змозі, але вона повинна вчасно адаптуватися до них. Кількість таких факторів не велика [2]. Як правило, виділяють від чотирьох до шести факторів:

- економічний фактор (коливання валютних курсів, зростання темпів інфляції);

- політичний фактор (зміни зовнішньо-політичної ситуації);
- соціальний фактор (рівень освіченості населення, особливості менталітету громадян);
- технологічний фактор (революційні наукові відкриття)
- екологічний фактор (розвиток законодавства з охорони природного середовища, стихійні явища);
- демографічний фактор (середній вік населення країни, вікова та гендерна структура).

Фактори прямого впливу часто називають факторами мікросередовища, тому що вони притаманні роботі тільки однієї конкретної організації. З впливом цих чинників компаніям доводиться стикатися в повсякденній діяльності. Розмаїття чинників мікросередовища може бути зведене до декількох груп: фактор конкуренції; фактор збуту; фактор партнерства; фактор зайнятості населення; фактор споживання.

Таким чином, фактори середовища мають як позитивний, так і негативний вплив на діяльність організації. Позитивний вплив здатний відкрити нові можливості в рамках існуючої діяльності або допомогти створенню нових напрямків в роботі. Негативні впливи – це потенційні ризики і загрози, які можуть привести до погіршення становища організації на ринку або взагалі до припинення її існування.

Сучасні дослідники пропонують такі сукупності методів проведення стратегічного аналізу, що включають в себе:

- традиційні (статистичні) методи аналізу;
- економіко–математичні методи;
- спеціалізовані методи, в числі яких: SWOT–аналіз, PEST–аналіз, SNW–аналіз, портфельний аналіз, сценарний аналіз, порівняльний аналіз, аналіз стратегічних позицій підприємства, матричні методи та ін.[1].

Стратегічний аналіз – це комплекс досліджень, спрямованих на всебічне вивчення поточного стану організації та зовнішнього оточення в інтересах виявлення критичних чинників стратегічного успіху і обґрунтованого вибору стратегії.

Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища вважається вихідним процесом стратегічного управління, оскільки забезпечує базу для визначення місії і цілей фірми, і вироблення стратегії, що дозволяє фірмі здійснити свою місію і досягти своїх цілей.

Список використаних джерел:

1. Сарай Н. Стратегічний аналіз виробничого потенціалу та його роль в процесі формування стратегії розвитку підприємства / Н. Сарай // Економічний аналіз. – 2010. – №5. – С. 160-163.
2. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємства. [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4290>
3. Стратегічний аналіз підприємства. [Електронний ресурс] // Режим доступу: https://pidruchniki.com/1974070454048/menedzhment/strategichniy_analiz_pidpriyemstva

ЗНАЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ДЛЯ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Очевидно, що посилення конкуренції неминуче призводить до важливості забезпечення конкурентоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності аграрної сфери та формування стійкої конкурентної переваги. Конкурентна перевага, в першу чергу, узгоджується зі стратегічними цілями корпоративного розвитку підприємства.

Як зауважує Я. Ларіна: «...формування конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств забезпечує підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору економіки, а отже сприяє вирішенню проблем щодо забезпечення продовольчої безпеки» [2].

Узагальнюючи думки вітчизняних та зарубіжних науковців, можемо визначити, що конкурентна перевага – це елемент у системі конкурентних відносин; вона виявляється в умовах конкуренції, причому під час порівняння конкурентних позицій щодо кількох підприємств; їй притаманні стійкість (здатність зберігатися протягом тривалого періоду часу) та адаптивність (мінливість до умов ринку); конкурентна перевага має динамічний характер; їй властива ефективність, тобто отримання фінансового ефекту.

Конкурентна перевага підприємства, її ефективність і стійкість визначаються сукупним різноспрямованим впливом множини факторів. Більш того, ті ж самі фактори в різних умовах можуть як підсилювати, так і послабляти конкретну конкурентну перевагу [1, с. 44].

Як зазначає А. Сітковська «...аграрне підприємство займає і утримує свою ринкову «нішу» за рахунок конкурентоспроможності продукції, яку воно виробляє, і можливостей вести конкурентну боротьбу. Конкурентна перевага сільськогосподарської продукції може бути заснована на відмінностях і особливих властивостях продукції, на нижчій собівартості виробництва, порівняно з конкурентами, і забезпечується за рахунок:

- впровадження нових технологій виробництва сільськогосподарської сировини у рослинництві та тваринництві;
- покращення породного складу тварин та використання нових сортів рослин, більш продуктивних і стійких до хвороб та несприятливих до природнокліматичних умов;
- застосування нових технічних засобів і технологій обробки ґрунту;
- впровадження агроінновацій, які дають можливість підвищити врожайність (продуктивність), мінімізувати втрати та забезпечити безпеку навколишнього середовища» [3, с. 99].

Процес формування конкурентних переваг полягає у своєчасному виявленні факторів, оцінці досягнутої конкурентної позиції підприємства, виявленні відхилень від вибраного ідеального варіанту розвитку, встановленні причин цих відхилень, відповідному коригуванню окремих напрямів господарської діяльності.

Таким чином, конкурентні переваги є базисом для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Досягненню конкурентних переваг має

передувати аналіз наявних у підприємства переваг та оцінки фактичної позиції підприємства.

Список використаних джерел:

1. Кондратенко О. О., Першень Н. А. Формування конкурентних переваг аграрних підприємств в сучасних умовах господарювання. Вісник економічної науки України. 2019. № 1 (36). С. 44–48. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/151640>.

2. Ларіна Я.С. Формування та механізми реалізації маркетингових стратегій в агропродовольчому підкомплексі АПК: монографія. Київ: Преса України, 2008. 344 с.

3. Сітковська А. О. Формування конкурентних переваг аграрних підприємств. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. 2016. Вип. 20 (2). С. 98–100. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhd_u_en_2016_20%282%29__26.

*Т.Є. Іщейкін, к.е.н., доцент
Полтавський державний аграрний університет*

ВПЛИВ ЄВРОІНТЕРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА СУЧАСНИЙ СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ

Прискорення глобалізаційних та інтеграційних процесів безпосередньо впливає на умови діяльності суб'єктів господарювання та визначає правила міжнародної взаємодії у сфері підприємництва. Основними викликами глобального середовища господарювання є бурхливий технологічний та інформаційний розвиток, рушійними силами якого є інвестиції в інновації; економічна інтеграція у всіх сферах та напрямках (світовий ринок фінансів, товарів і послуг тощо), що сприяє інтенсифікації процесів глобалізації конкуренції; диференціація попиту, що стимулює підприємницькі структури вести постійний пошук нових підходів до задоволення всезростаючих індивідуальних вимог споживачів тощо.

Стає зрозумілим, що істотний вплив на формування та розвиток конкурентоспроможного підприємницького сектору мають стан економіки та правове середовище господарювання в державі. Стабільне економіко-правове середовище забезпечує зростання та розвиток підприємництва в країні.

На сьогодні національна економічна система знаходиться в стані глибокої трансформації. Однак, не зважаючи на складну політичну ситуацію в країні та проблеми соціально-економічного характеру, за даними Державної служби статистики України більшість макроекономічних показників країни за результатами 2018 року мали позитивну динаміку.

Зростання реального ВВП України в 2018 році перевершило всі очікування і замість 3,2 % росту – 3,3 % порівняно з 2017 р. (в II кварталі 2018 р. зростання реального ВВП продемонструвало локальний максимум –3,8 %) [1].

Зростання ВВП підтримувалось розширенням внутрішнього споживчого та інвестиційного попиту в країні. За даними НБУ кінцеві споживчі витрати домогосподарств зросли на 8,9 % у річному вимірі після їх збільшення на 9,5 % у 2017 році. Споживання підтримували значні темпи зростання заробітних плат, пенсій і переказів трудових мігрантів в Україну, а також відносно високі споживчі настрої населення. Водночас споживання державного сектору залишилось

практично на рівні 2017 року (+0,3%), передусім через більш стриману фіскальну політику Уряду України у другому півріччі 2018 року.

В цілому українська економіка пододала падіння 2014–2015 рр. Та демонструє найвищі показники зростання за останні п'ять років. Експерти охарактеризували 2018 р. роком поміркованого зростання. Відповідно позитивна динаміка макроекономічних показників та відносна стабільність курсу долара в 2018 році дозволили підприємництву зберегти баланс.

Варто зауважити, що незважаючи на позитивну динаміку основних макроекономічних показників, спостерігається негативна тенденція щодо загальної кількості господарюючих суб'єктів в країні.

Найбільша кількість господарюючих суб'єктів в Україні функціонувала в 2010 році (2183928 одиниць), знизившись кількісно в 2011 році на 22,1 % (до 1701620 одиниць). В 2012 році падіння показника продовжилось і сягнуло мінімального значення за аналізований період. За результатами 2017 року в Україні функціонувало 1805059 суб'єктів господарювання, що на 3,24 % менше показника попереднього року.

Як свідчать статистичні дані, протягом останніх років темпи приросту нових суб'єктів господарювання в Україні знижуються, що характерно і для темпів їх ліквідації. Це в свою чергу свідчить про те, що Україна досягла природного максимуму кількості господарюючих суб'єктів в країні, тому наростити її неможливо, що відображає відповідний економічний закон. Зрозуміло, що зниження кількості господарюючих суб'єктів в країні безпосередньо відобразилось і на кількості зайнятих працівників. Так, негативна динаміка показника відстежується, починаючи з 2011 року, за результатами якого зниження кількості зайнятих склало 5,65 % порівняно з 2010 роком, і продовжилось аж до 2016 року (мінімальне значення за період 2010–2016 рр.), склавши 8108,3 тис. працюючих осіб.

Досить схожа динаміка і в кількості найманих працівників: спостерігається зниження показника, починаючи з 2011 року (на 1 % порівняно з 2010 р.) до 2015 р. включно, за результатами якого зафіксовано максимальне зниження кількості найманих працівників за аналізований період – 27,2 % порівняно з 2010 роком.

Значна частина зайнятих працівників (2018 р. – 6,58 млн. осіб або 80,83 % усіх зайнятих) задіяна в сфері малого та середнього підприємництва з урахуванням фізичних осіб-підприємців, що складає 38,3 % всього працездатного населення України. Водночас обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) протягом аналізованого періоду має переважно позитивну динаміку (за виключенням

2013 року, коли показник знизився на 2,8 % порівняно з попереднім роком). Однак причинами зростання показника є, перш за все, зростання собівартості виготовленої продукції (товарів, послуг), а, відповідно, – і вартості її реалізації.

Питома вага малих і середніх підприємств в загальній кількості підприємств в Україні в 2018 році склала 99,88 %; частка малих підприємств, включаючи фізичних осіб-підприємців, в загальній структурі господарюючих суб'єктів – 99,15 %; середніх – 0,83 %; великих – 0,02 %.

Суб'єкти середнього вітчизняного підприємництва в цілому є більшими, ніж в країнах ЄС, та формують значну частку доданої вартості за витратами виробництва (41,2 % в 2017 р.) та зайнятості (44,6 % в 2017 р.). Суб'єкти мікропідприємства є великою групою, але не дуже продуктивною – 12,3 % зайнятих працівників та 6,7 % доданої вартості за витратами виробництва в 2017 р. В ЄС мікропідприємства також мають проблему низької продуктивності (29,2 і 21,1 відсотка відповідно) [1; 3].

Сьогодні ефективність всієї економіки Європейського Союзу безпосередньо залежить від успішної діяльності малого та середнього підприємництва. Тому питання створення належних умов для поширення підприємницької діяльності є першочерговими. Вони впливають на неї через систему адміністративно-правового регулювання. На сучасному етапі розвитку України ця система потребує значного удосконалення та реформування. В той же час у Європі питанням підтримки та розвитку малого та середнього бізнесу почали активно займатися ще у 80-роках [4].

За видами економічної діяльності близько половини суб'єктів підприємництва України працюють у сфері оптової та роздрібною торгівлі, а виробнича сфера, яка безпосередньо визначає економічний розвиток країни, залишається нерозвиненою.

За результатами досліджень GTAI GERMANY TRADE & INVEST українська економіка переживає великі зміни. Локомотивами економіки стають сільське господарство, харчова промисловість, виробники устаткування та сектор ІТ, а значення важкої промисловості знижується.

Більша частина українського внутрішнього валового продукту (ВВП) виробляється сектором послуг. У 2018 р. на цей сектор економіки припадало 50,3 % ВВП. За останні десять років ця частка залишалася досить стабільною (2008 р.: 52,8 %). Крім того, у рейтингу Глобального індексу конкурентоспроможності (ГІК) 2017/2018 Україна покращила свої позиції на 4 пункти і зайняла 81 місце серед 137 країн світу, які досліджувались (у ГІК 2016/2017 – 85 місце серед 138 країн) [6].

Серед рейтингу журналу Forbes «найкращих країн для бізнесу в світі» Україна загубилася десь у середині поруч зі Шрі-Ланкою та Аргентиною. Порівняно з попереднім роком вона піднялася на три позиції і нині посідає 77-ме місце (2016 – 74 місце з 139, 2015 – 61 місце з 144). Видання оцінює умови для бізнесу за 15 критеріями, серед них – податковий клімат, рівень корупції, захищеність прав власності та інвестицій, розвиток технологій, свобода торгівлі, монетарна політика, бюрократичні перепони бізнесу тощо. Лідером рейтингу другий рік поспіль стала Великобританія, на другому місці – Швеція, Гонконг – на третьому. Показники зростання ВВП України в 2018 році, згідно з рейтингом, становлять 2,5 %, а ВВП на душу населення – 2,6 тис. доларів при чисельності в 44 млн. осіб. Інфляцію оцінили в 14,4 %, а негативне сальдо торгового балансу – в 1,9 %.

Водночас висхідне зростання України в більшості рейтингів не відповідає настроям та очікуванням бізнесу в країні. Згідно останнього дослідження НБУ, індекс ділових очікувань (ІДО) в IV кварталі 2018 року становив 117,3 % (у III кварталі зменшився порівняно з II кварталом на 1,1 пункту до 117,2 п.). Хоч значення індексу перевищує позначку 100 і вказує на перевагу оптимістичних очікувань серед українських керівників підприємств, але зниження (II та III-й квартали) вказує на зниження оптимістичних настроїв. Основними негативними чинниками розвитку підприємств за результатами опитування залишаються занадто високі ціни на енергоносії, а також сировину та матеріали [2]. Водночас споживчі настрої в країні покращилися.

Чергове щомісячне дослідження настроїв споживачів від компанії GfK Ukraine зафіксувало зростання Індексу споживчих настроїв (ІСН) у грудні 2018 року на 2,4 п. порівняно з листопадом цього ж року. Оптимістичні настрої споживачів відновилися грудні після невеликого спаду в жовтні – листопаді. Найбільшою мірою покращились споживчі настрої громадян із середнім і вище середнього рівнем доходу. У цих групах у грудні істотно зріс індекс очікуваних змін доходу в майбутньому та схильність до великих покупок. Натомість песимізм посилюється у

групі громадян з доходом нижче за середній.[5].

Реалії розвитку підприємництва в Україні, з одного боку, визначаються історичним минулим та закладеними інституційними деформаціями, а з іншого – новими явищами та тенденціями. Попередня модель, орієнтована на державне заступництво та підтримку, поєднується з новою, орієнтованою на соціальне залучення та розвиток. Сучасний стан підприємництва є результатом інституційної деформації, обумовленої історичною траєкторією розвитку господарства, що не сформувала конкурентного середовища, стимулів до технологічних інновацій, активного і відповідального суб'єкта економічної діяльності

Список використаних джерел:

1. Державна служба статистики України [Електронний ресурс].- Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

2. Національний банк України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=85931490>.

3. Стратегія розвитку малого і середнього підприємництва в Україні на період до 2020 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504-2017-%D1%80#n8>.

4. Деркевич Н. Як у Європі впроваджують регулювання для бізнесу [Електронний ресурс] / Н. Деркевич // Галицький кореспондент. – Режим доступу : <http://gkpress.if.ua/yak-u-yevropi-vprovadzhuuyut-regulyuvannyadlya-biznesu/>.

5. Структура економіки України : дослідження GTAI GERMANY TRADE & INVEST [Електронний ресурс]. – Режим доступу:http://ukraine.ahk.de/fileadmin/ahk_ukraine/GTAI/Struktu-ra_ekonomiki__23-10-2018.pdf.

6. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України [Електронний ресурс]Режим доступу:<https://www.facebook.com/mineconomdev>.

*Л.М. Потапюк, к.пед.н., доцент
Луцький національний технічний університет*

ОРГАНІЗАЦІЯ КОРЕКЦІЙНО-РОЗВИВАЛЬНОЇ РОБОТИ В ІНКЛЮЗИВНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Сучасні світові перетворення в освіті спрямовані та оновлення змісту, структури, методів навчання, спроможних задовольнити потреби кожного учасника освітнього процесу, відкривши доступ до навчання тих, хто раніше не мав такої можливості. Інформаційно-комунікаційні технології стали найбільш вагомим інструментом, який зможе допомогти людям з особливими потребами здійснювати своє право на освіту, зайнятість, соціальне життя і відпочинок, а також доступ до різноманітної інформації.

Необхідно пам'ятати, що спектр освітніх потреб дітей з особливими потребами значно ширший, порівняно зі здоровими дітьми: з одного боку, вони повинні на рівні з однолітками засвоїти знання, уміння й навички, необхідні для повноцінної суспільної взаємодії; з іншого боку, у них є додаткові потреби, викликані їх функціональними обмеженнями, що подекуди унеможливають застосування стандартних методів навчання, а також негативно впливають на успішність учнів.

Ураховавши особливості й освітні потреби осіб, виникає необхідність широкого

використання асистивних засобів та технологій. Термін «асистивні технології» тісно пов'язаний з терміном «допоміжні технології», тобто такою технологією, яка забезпечує доступ до інформації, спілкування і соціального середовища. Асистивні технології можуть задовольнити ширший спектр потреб – від фізичних недоліків (нездатність ефективно працювати з мишею або клавіатурою) до сенсорних проблем (під час втрати зору і слуху екран або звукові пристрої стають менш корисними).

Асистивні технології включають в себе інструменти та ресурси, використання яких дозволяє ефективніше учням з особливими освітніми потребами проявляти себе не тільки у навчанні, а й соціальному середовищі. Технології включають різноманітні пристрої, програмне забезпечення та інші засоби, використання яких дозволяє розширити їхні можливості в процесі отримання інформації, адаптації до умов життя та соціальної інтеграції [1].

Наприклад, для осіб з вадами зору пропонуються такі засоби: сканування тексту з мовним виведенням, екранні лупи (збільшувачі), програми читання інформації з екрану, голосові калькулятори, синтезатор мови за текстом, брайлівські дисплеї і принтери, тифлокомп'ютери для незрячих та ін. Для учнів із порушеннями слуху використовують такі засоби і пристрої, як слухові апарати, кохлеарні імпланти; для осіб з порушеннями опорно-рухового апарату – відстеження напрямків голови, очей, ножних маніпуляторів – миші, пристроїв перегортання книг, віртуальної клавіатури. Використання зазначених засобів значно підвищує рівень отримання знань і полегшує передачу та сприйняття необхідної інформації.

За функціональним призначенням залежно від категорії порушень у потенційних користувачів асистивні технології класифікують на технології для людей з сенсорними порушеннями, включаючи засоби для осіб з порушеннями слуху, зору, мовлення; технології для людей з фізичними порушеннями в роботі опорно-рухового апарату (моторними порушеннями); технології для людей з когнітивними порушеннями (розумовими, психічними); технології для людей з обмеженнями за загальними медичними показаннями (для літніх або людей з серйозними захворюваннями).

Компенсаторна властивість нових технологій дозволяє дітям з особливими потребами брати активну участь в освітньому процесі. Завдяки використанню ІКТ вони здатні подолати бар'єри на шляху до навчання, оскільки отримують доступ до різноманітних дидактичних матеріалів у доступному прийнятному форматі, демонструвати свої навчальні досягнення. ІКТ умовно можна поділити на такі категорії:

- у компенсаційних цілях (використання в якості технічної допомоги, підтримки, часткової компенсації або заміщення відсутніх природних функцій);
- у комунікаційних цілях (допоміжні прилади і програмне забезпечення, альтернативні форми зв'язку, що полегшують або уможливають комунікацію у більш зручний спосіб, специфічний для кожного виду функціонального обмеження);
- у дидактичних цілях (сприяють диференціації, задоволенню індивідуальних потреб, особистісному розвитку дітей, розкриттю їхніх здібностей, повноцінній інклюзії, включенню в освітнє й суспільне середовище) [2].

У кожній країні існують свої особливості надання допомоги цій категорії населення, обумовлені національною своєрідністю, соціально-економічними умовами, психолого-педагогічними традиціями, орієнтацією на певні наукові підходи. Однак, можна виділити й загальні тенденції, які необхідно враховувати при створенні системи надання допомоги таким дітям: максимально можлива інтеграція

дитини з обмеженими можливостями в громадське життя (у т. ч. інтегроване навчання); перевага виховання цих дітей у родині; спрямованість на ранню діагностику порушень і їхнє лікування; індивідуальний підхід до реабілітації й абілітації дитини в кожному конкретному випадку, що передбачає корекційно-розвивальну допомогу, яка включає: медичну (лікування основного захворювання, підтримуюча терапія, лікувальна фізкультура, масаж); педагогічну (навчання, виховання, розвиток); психологічну (психологічна корекція, оптимізація сімейного клімату); соціальну (надання можливості соціалізуватися та ін.) допомоги.

Задля досягнення позитивних якісних змін у процесі організації корекційно-розвивальної роботи в інклюзивному середовищі фахівцям необхідно дотримуватися принципів: системності корекційних, профілактичних і розвивальних задач; єдності діагностики та корекції; діяльнісного принципу корекції; врахування вікових та індивідуальних особливостей дитини; комплексності методів психологічного впливу; активного залучення найближчого соціального оточення та ін.

Список використаних джерел:

1. Преодоление отчуждения с помощью инклюзивных подходов в образовании: задача и концепция ее решения : Концептуальный доклад. Париж : Организация Объединенных Наций по вопросам образования, науки и культуры, 2003. 31 с.: URL: <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001347/134785r.pdf> (дата звернення: 06.11.2020).

2. Запорожченко Ю.Г. Використання засобів ІКТ для підвищення якості інклюзивної освіти. Інформаційні технології в освіті : зб. наук. праць. Херсон : ХДУ, 2013. № 15. С. 138-145.

*Л.М. Потапюк, к.пед.н., доцент,
Б.С. Гордовський, здобувач вищої освіти
Луцький національний технічний університет*

СУТНІСТЬ ПРОБЛЕМИ СОЦІАЛЬНОЇ РЕАБІЛІТАЦІЇ ДІТЕЙ З ІНВАЛІДНІСТЮ

В останні роки спостерігається помітне зростання рівня інвалідності. Понад 650 мільйонів людей, що становить приблизно 10-15 % населення світу живуть з інвалідністю. Вони представляють собою найбільшу групу меншин. В Україні сьогодні налічується близько 186 тисяч дітей з інвалідністю.

Інвалідність обмежує дитину фізичними, психічними, сенсорними, соціальними, культурними, законодавчими та іншими бар'єрами, які не дозволяють інтегрувати в суспільство та брати участь у житті сім'ї та держави в рівноправних умовах з іншими членами суспільства, забезпечуючи успішну соціальну, психологічну та фізичну адаптацію до умов життєдіяльності здорових дітей.

На жаль, на сьогодні в Україні відсутня цілісна система роботи щодо включення дітей з особливими потребами у загальноосвітній простір. Вітчизняні загальноосвітні заклади ще не готові реалізувати дійсно інклюзивну форму навчання. Це пояснюється тим, що в Україні недосконала законодавча та нормативно-правова база, бракує науково-методологічного забезпечення інтегрованого та інклюзивного навчання.

Соціальна реабілітація дитини з інвалідністю – це комплекс заходів, спрямованих

на відтворення порушених чи втрачених дитиною суспільних зв'язків та відносин. Метою соціальної реабілітації є відновлення соціального статусу дитини, забезпечення соціальної адаптації у суспільстві, досягнення певної соціальної незалежності.

Сутність соціально-педагогічної реабілітації полягає у створенні таких умов для саморозвитку людини, в результаті яких виробляється активна життєва позиція особистості.

Цілісний, системний підхід дозволяє сформулювати багаторівневу структуру проблем соціальної реабілітації та допомоги. Згідно з цим необхідно вирішувати:

- проблеми дитини: підтримка фізичного здоров'я, формування особистості, забезпечення емоційної підтримки, навчання, задоволення соціальних потреб;

- проблеми сім'ї: забезпечення фінансової підтримки, житлові умови, навички догляду та навчання дитини, вирішення емоційних проблем, подолання соціальної ізоляції;

- проблеми професіоналів: медики (профілактика та підтримка здоров'я), педагоги та психологи (розробка, впровадження спеціальних методів освіти та виховання дітей, батьків), соціальні працівники (забезпечення допомоги, інформування про ресурси, сімейна, групова робота, захист інтересів дітей та сім'ї, інтеграція зусиль професіоналів), інженери та виробники (розробка та виготовлення спеціальних засобів для підтримки ефективної життєдіяльності та навчання дітей, створення спеціальних робочих місць), юристи, представники законодавчої та виконавчої влади (створення, впровадження відповідної системи захисту прав та обов'язків людей з інвалідністю та їх сімей);

- проблема суспільства – зміна ставлення до людей з інвалідністю та сімей з дітьми з інвалідністю;

- проблеми фізичного середовища: зменшення впливів, що зашкоджують здоров'ю та життєдіяльності людини, створення дружнього для людей з інвалідністю простору;

Саме у навчально-виховному процесі відбувається розвиток усіх складових самовдосконалення особистості, потреби у самоствердженні та самореалізації, що є невід'ємною частиною соціального становлення сучасної людини. Кінцевою метою виховання особистості є її підготовка до виконання комплексу ролей, необхідних для суспільного життя: громадянина, трудівника, громадського діяча, сім'янина, товариша.

Заклад освіти з інклюзивною формою навчання має бути відкритий для всіх дітей незалежно від їхніх фізичних, інтелектуальних, соціальних чи інших особливостей. Кожній дитині з особливими потребами в закладі освіти з інклюзивною формою навчання має бути забезпечено безбар'єрне освітнє середовище; адаптовані освітні програми та навчально-виховні плани, методи і форми навчання; залучення батьків до освітнього процесу; співпраця з фахівцями для надання спеціальних послуг відповідно до різних освітніх потреб дітей.

Навчальні плани, індивідуальні програми розвитку розробляються з урахуванням особливостей дитини: її інтересів, стилю пізнання, рівня розвитку, властивостей темпераменту та характеру, культури родини. Відповідно адаптується фізичне і навчальне середовище групи. Дитина з особливими потребами має можливість поступово рухатися вперед, педагоги не вимагають від неї виконувати все так, як від повносправних дітей. Велика увага має приділятися соціально-емоційній сфері. Такий підхід сприятиме розвитку позитивної самооцінки, самостійності,

незалежності. Оцінювання потреб, складання плану взаємодії з дитиною передбачає створення команди фахівців: педагогів, батьків, корекційних педагогів, психологів, фізичних реабілітологів, соціальних працівників.

Важливим аспектом є співпраця з батьками, залучення їх до освітнього процесу, психологічна підтримка сімей (консультації, тренінги, зустрічі з іншими батьками, групи підтримки тощо). Особлива увага надається зв'язкам з громадськістю, які сприяють створенню турботливої спільноти, що піклується, представляє і захищає права, інтереси, заохочує до активної громадянської позиції, ініціативності.

Основними умовами ефективності освітнього процесу є створення позитивної атмосфери в освітньому середовищі, командного підходу; забезпечення його індивідуалізації; ефективного залучення батьків; адаптація, модифікація навчальних планів, програм; якісна підготовка фахівців.

Список використаних джерел:

1. Актуальні проблеми теорії і практики соціальної роботи на межі тисячоліть / Інститут вищої освіти АПН України, Державний центр соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді. К., 2001. 89 с.

2. Безпалько О. Соціальна педагогіка в схемах і таблицях. Навчальний посібник. К. : Центр навчальної культури, 2003. 134 с.

*О.В. Лопушинська, аспірант,
Є.Р. Лопушинський, здобувач вищої освіти
Полтавська державна аграрна академія*

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ МІНЛИВОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Маркетинговий менеджмент є інноваційним підходом до управління підприємством, який дозволяє досягти оптимальної економічної результативності та позитивного соціального ефекту, одночасно погоджуючи різні інтереси власників, менеджерів, співробітників, партнерів, споживачів і соціуму.

Зміст концепції маркетингового менеджменту підприємств зводиться до того, що в управлінні спочатку слід спиратися на маркетинг; іншими словами, маркетинговий менеджмент - це маркетингове управління діяльністю підприємства.

Маркетинговий менеджмент і маркетингове управління є синонімами. Автором концепції маркетингового менеджменту є американський професор Філіп Котлер [1]. Її суть зводиться до домінування в функціональній структурі управління підприємством саме маркетингу. Маркетинг - ефективний тільки в тому випадку, якщо всі відділи підприємства спільно працюють над досягненням цілей: інженери розробляють потрібні товари, фінансисти надають необхідні кошти, спеціалісти зі закупівель забезпечують якісні матеріали, виробничий персонал вчасно виготовляє якісну продукцію, а бухгалтери визначають прибутковість окремих покупців, товарів і регіонів».

Маркетинговий менеджмент підприємств – це інноваційний підхід до управління підприємством в умовах мінливості внутрішнього і зовнішнього середовищ для досягнення поставлених структурованих цілей відповідно до стратегічної мети, яка відповідає етичним нормам прийнятим у суспільстві та дозволяє досягти

оптимального рівня результативності з врахуванням економічних та соціальних ефектів [1; 2].

Для удосконалення маркетингового менеджменту підприємств рекомендуємо застосування моделі формування маркетингового менеджменту (рис. 1).

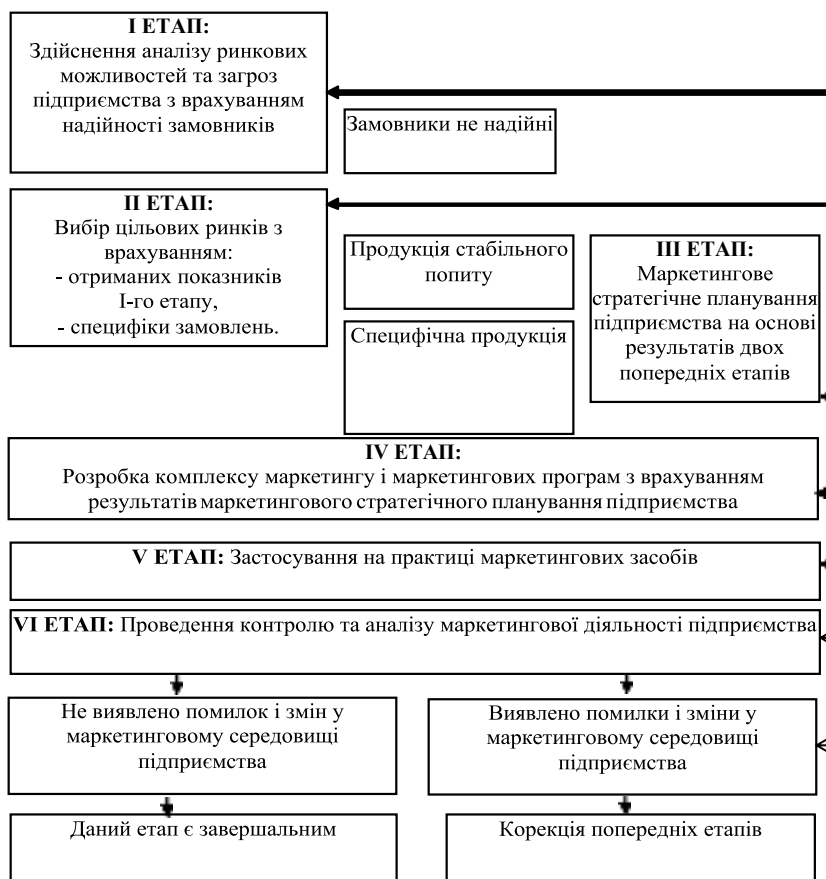


Рис. 1. Модель формування маркетингового менеджменту поліграфічних підприємств

Розробка даної моделі здійснювалась з врахуванням основних специфічних ознак (надійність замовника, специфіка продукції). Основним стратегічним ресурсом у процесі маркетингового менеджменту підприємства повинно бути максимальне задоволення потреб ринку. Головною характеристикою даного процесу, як видно з рис. 1, є зворотний зв'язок, який відіграє ключове значення при зміні маркетингового середовища чи допущенні помилок у маркетинговій діяльності фірми. Саме управління зворотним зв'язком здійснюється за допомогою інструментів маркетингу та менеджменту.

Рекомендуємо введення змін в підпорядкуванні, розташуванні та керуванні відділів підприємства. Відділ маркетингу повинен знаходитись у центрі організаційної структури підприємства. Це необхідно для того, щоб за допомогою засобів маркетингу здійснювати цілеспрямований і правильний вплив на кількість, вид та якість виробництва продукції. Адже саме в результаті проведення маркетингових досліджень керівництво підприємства зможе прийняти правильні

рішення при зміні маркетингового середовища.

Отже, для удосконалення маркетингового менеджменту підприємства рекомендуємо розглядати маркетинговий менеджмент та управління маркетингом як взаємодоповнюючі економічні категорії та процеси. Маркетинговий менеджмент – це механізм удосконалення діяльності підприємства на основі маркетингу та менеджменту, а управління маркетингом – це лише процес покращення діяльності відділу маркетингу. Саме цим пояснюється ознака взаємодоповнення згаданих економічних категорій на практиці

Список використаних джерел:

1. Котлер Ф. Основы маркетинга : пер. с англ. М. : «Ростинтер», 1996. 704 с.
2. Потапук І. П., Бовт О. Ю. Товаропостачання як елемент управління маркетинговою діяльністю підприємства на ринку кондитерських виробів. *Економічний форум*. 2015. № 4. С. 320-325.
3. Ковшова І. О., Гриджук І. А. Управління бізнес-процесами під час впровадження маркетингового менеджменту на підприємствах України. *Black sea: scientific journal of academic research*. Tbilisi, Georgia, 2014. № 18. С. 29 – 33.

*В.В. Лінник, здобувач вищої освіти
Луцький національний технічний університет*

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ У НАВЧАННІ ДІТЕЙ З ПОРУШЕННЯМИ ПСИХОФІЗИЧНОГО РОЗВИТКУ

Сьогодні впровадження інклюзії демонструє прагнення нашої держави орієнтуватися на міжнародні стандарти та загальні цінності з метою створення системи допомоги особам з особливими освітніми потребами (ООП), забезпечення для них рівних прав і можливостей, визнання цінності кожної особистості на засадах взаєморозуміння, поваги та гуманності. Саме ці зміни констатують про перспективи розвитку суспільства та серйозні соціальні зрушення.

Інклюзія ґрунтується на визнанні та повазі індивідуальних людських відмінностей і передбачає збереження відносної автономії кожної суспільно-соціальної групи, уявлення та стиль поведінки, притаманний традиційно домінуючій групі, мають модифікуватися на основі плюралізму звичаїв та думок [1].

Дослідники наголошують на необхідності запровадження гуманістичних, особистісно орієнтованих, гуманітарних підходів в освіті, зокрема відносно ООП. Так, Василь Сухомлинський зазначав, що знедолена природою дитина не повинна знати, що у неї слабкий розум, слабкі сили. Виховання такої дитини має бути у сто разів ніжнішим, чуйнішим, дбайливішим [2].

Народження дитини з ООП докорінно змінює життєві перспективи сім'ї та чинить на неї (найбільшою мірою на матір дитини) тривалий психогенний вплив. Важкість деформуючого впливу подібного стресу на батьків залежить від характеру та ступеня порушень у розвитку дитини. Так, виявлена при обстеженні батьків специфіка особистісних порушень визначила систему заходів, спрямованих на їх корекцію. З метою проведення таких заходів розроблено методіку психолого-педагогічної допомоги сім'ям, які виховують дітей з ООП.

У цій методиці виділяють два напрямки роботи: педагогічний (вплив засобами педагогіки) та психокорекційний, які представлені індивідуальною та груповою формами. Обидва напрямки активно користуються супроводом цифрових освітніх технологій і мають тоді значно більший вплив на дітей.

Комп'ютерні технології – це технології навчання з використанням комп'ютера, його мультимедійних засобів та програмного забезпечення, які розв'язують складні дидактичні завдання, вирішення яких без цього стають менш ефективними. Комп'ютерні засоби навчання називають інтерактивними, оскільки вони здатні «відгукуватися» на дії учня і вчителя, «вступати» з ними в діалог, що є важливою особливістю методики навчання із використанням можливостей ІКТ.

Цифрові технології у сучасному навчальному закладі дозволяють мобільно користуватись відео, звуковим і графічним документом, текстом тощо, якісно подавати інформацію і працювати з нею. Важливість застосування комп'ютерних технологій як засобу корекційного навчання полягає у індивідуалізації змісту і завдань навчального матеріалу у відповідності до індивідуальних можливостей та потреб дитини, у наданні можливості самостійної діяльності, що забезпечується у свою чергу необхідною системою допомоги.

Цифрова компетентність дозволяє людині оперативно приймати рішення, керувати інформацією, а у дітей з особливостями психофізичного розвитку – знижує дефекти слуху, зору, мовної та моторно-рухової активності. Позитивно впливає використання нових інформаційних технологій і на мотивацію дітей під час опрацювання літературного тексту. Зокрема, у них підвищується інтерес до вивчення предмету.

Цифрові технології у навчанні дітей з порушеннями інтелектуального розвитку використовуються і як ефективний тренажер для відпрацювання засвоєних понять, знань та навичок, оскільки багаторазове повторення навчального матеріалу є необхідним прийомом навчання таких дітей, для демонстрації результатів власних дій.

Наразі існують безкоштовні загальнодоступні цифрові ресурси, що знаходяться у мережі Інтернет. Серед них є готові комплекси цифрових матеріалів, спеціально розроблених до підручників (http://autta.org.ua/ua/resources/ya_doslidzhuyu_svit/).

Також у школах використовують різноманітні електронні довідники, енциклопедії, словники; матеріали з різноманітних сайтів; електронні навчальні посібники.

Особливою популярністю у дітей з ООП користується інтерактивна панель «EdProTouch». Це зручно, комфортно, сучасно та технологічно. Завдяки цій панелі процес виховання стає набагато цікавішим та ефективнішим. Цей засіб чудово зарекомендував себе у найрозвинутіших країнах світу. Сучасний дизайн, новітні комплектуючі, гартоване скло (як захист від розбиття) є дуже важливими атрибутами у роботі з дітьми.

Контролюючі засоби орієнтовані на контроль і самоконтроль рівня засвоєння навчального матеріалу. Прикладом є електронні тести різних типів, які дозволяють перевірити знання. Комп'ютерні гри, що сприяють розвитку у школярів провідних психічних процесів (сприймання, пам'яті, уваги, реакції), розумових процесів (абстракції, узагальнення, аналізу, синтезу). Відомо, будь-яка дитина легше сприймає інформацію в процесі гри, тому розвиваючі ігри освітньої спрямованості є в арсеналі кожного вчителя [3, с. 105-106].

А отже, сучасні підходи до організації інклюзивного освітнього середовища вимагають гуманного ставлення та дотримання прав і свобод кожної особистості незалежно від її фізичних й психологічних особливостей. Саме цифрова компетентність дозволяє людині бути успішною в сучасному інформаційному просторі.

Список використаних джерел:

1. Колупаєва А.А. Інклюзивна освіта: реалії та перспективи : монографія. Київ : «Самміт-Книга», 2009. 272 с.
2. Сучасні засоби ІКТ підтримки інклюзивного навчання : навчальний посібник / [А. В. Гета, В. М. Заїка, В. В. Коваленко та ін.]; за заг. ред. Ю. Г. Носенко. Полтава : ПУЕТ, 2018. 261 с.
3. Трикоз С. Використання засобів ІКТ у дистанційному навчанні дітей з особливими освітніми потребами. *Цифрова компетентність сучасного вчителя нової української школи: 2021 (Подолання викликів у період карантину, спричиненого COVID-19)* : зб. матеріалів всеукр. наук.-практ. семінару (Київ, 2 березня 2021 р.) / за заг.ред. О.В. Овчарук. Київ: ІТ і ЗН НАПН України: 2021. С. 105-106.

*В.В. Михатило, здобувач вищої освіти
Полтавська державна аграрна академія*

ХАРАКТЕРИСТИКА УПРАВЛІНСЬКИХ МЕТОДІВ ДОСЛІДЖЕННЯ

Кожне підприємство знаходиться в постійному розвитку. Його розвиток – це безліч проблем, які треба вирішувати і вирішувати своєчасно. Багато проблемних ситуацій виникають несподівано, проявляються гостро і не дають часу на міркування. Несвоєчасне їх рішення загрожує для підприємства кризою.

У сучасному управлінні все більшу роль відіграє передбачення та прогнозування. Вважаємо, що дослідження – одна з основних функцій управління для прогнозування криз, раптових змін, оцінки шансів на успіх, які треба не упустити, побачити, оцінити, реалізувати. Це можливо, спираючись на бачення і глибоке розуміння всіх тенденцій сьогодення. Вдале і надійне прогнозування, а слідом за ним і планування, не можуть здійснюватися без дослідження.

Питання, пов'язані із управлінськими методами дослідження знайшли відображення в працях таких науковців як Р. Акофф, О. Анісімов, І. Ансофф, М. Армстронг, Т. Брайан, О. Братута, П. Друкер, Д. Дункан, Е. Кузнєцов, Г. Мінцберг, С. Мочерний, М. Портер, Ю. Сафонов, Ф. Тейлор та ін.

Дослідження – це не тільки функція сучасного менеджменту, а й стиль функціонування всієї системи управління, певний тип організації діяльності персоналу (вимоги, відповідальність, мотивація, нормативи та ін.) [2, с. 167].

А в діяльності менеджера дослідження означає науковість управління і мистецтво, розуміння якого немислимо без творчості; а творчість не можна відокремити від поняття «дослідження».

Управління має бути не тільки дослідним саме по собі, але і відчувати вплив дослідницького підходу у всіх процесах раціоналізації, модернізації та вдосконалення. Іншими словами, треба досліджувати процеси не тільки об'єкта управління, а й функціонування і розвитку самого управління (табл. 1).

Тут є специфіка, як в характері досліджуваних проблем, так і в методах їх вивчення, та й використання результатів [1].

Дослідження управління відображає позитивну тенденцію розвитку професійного мислення. Не може бути професіоналізму без творчості, не може бути творчості без дослідження, не може бути дослідження без освоєння його прийомів, методів, підходів [3, с. 57].

Оскільки відомі класифікації науково-практичних методів дослідження не дають можливості визнати їх вичерпними, була запропонована авторська класифікація

управлінських методів дослідження за ознакою застосування в прикладних областях менеджменту.

Таблиця 1

Класифікація управлінських методів дослідження за направленням застосування в менеджменті

| Напрямок розвитку менеджменту | Склад методів |
|-------------------------------|--|
| Загальні методи | Загально методи |
| | Методи, засновані на традиційних способах обробки інформації та прийняття рішень |
| | Методи на основі детермінованого факторного аналізу |
| Менеджмент організацій | Методи, засновані на комплексному економічному аналізі господарської діяльності організації |
| | Методи, засновані на оцінці перспектив розвитку виробничо-господарської діяльності економічних систем (підприємств) з урахуванням їх інноваційного потенціалу та інвестиційних можливостей |
| | Методи на основі технологій організаційного управління |
| Дослідження систем управління | Методи оптимізації показників ефективності на основі лінійного програмування |
| | Методи оптимізації показників ефективності на основі нелінійного програмування |
| | Методи оптимізації показників ефективності на основі динамічного програмування |
| Стратегічний менеджмент | Методи, що базуються на основі аналізу схем стратегічного розвитку економічних систем |
| | Методи вибору стратегій розвитку економічних систем з позицій оцінки їх ринкової конкурентоспроможності |
| | Методи вибору стратегій розвитку економічних систем з позицій їх максимальної адаптації до умов зовнішнього середовища |
| | Методи вибору стратегій розвитку економічної системи, що розглядаються як комплекс напрямків розвитку |
| | Методи вибору стратегій розвитку економічної системи, що базуються на реалізації ітераційних процесів |

Таким чином, в результаті проведеного дослідження подано класифікацію управлінських методів дослідження за направленням застосування в менеджменті.

Список використаних джерел:

1. Братута О. Г. Методологічне знання як складовий елемент наукового економічного знання. *Економіка та суспільство*. 2016. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_ark_2017_5_12 (дата звернення: 10.10.2020).
2. Мочерний С. В. *Методологія економічного дослідження*. Львів : Світ, 2001. 416 с.
3. Alroe H. F. (2000). Science as systems learning. Some reflections on the cognitive and communicational aspects of science. *Cybernetics and Human Knowing*. no. 7(4). pp. 57-78.

*Р.О. Писаренко, здобувач вищої освіти
Полтавська державна аграрна академія*

ПОНЯТТЯ І НАПРЯМИ РАЦІОНАЛЬНОГО ЗЕМЛЕКОРИСТУВАННЯ

Раціональне землекористування означає максимальне залучення до господарського обігу всіх земель та їх ефективне використання за основним цільовим призначенням, створення найсприятливіших умов для високої

продуктивності сільськогосподарських угідь і одержання на одиницю площі максимальної кількості продукції за найменших витрат праці та коштів.

Охорона земельних угідь – сукупність науково обґрунтованих заходів, спрямованих на ліквідацію надмірного вилучення земельних фондів із сільськогосподарського обігу внаслідок промислового, транспортного, міського і сільського будівництва та видобутку корисних копалин, запобігання підтопленню, заболоченню засобом гідротехнічного й меліоративного будівництва, підвищення фізико-хімічних властивостей, знищення в них отруйних хімічних речовин при застосуванні мінеральних добрив та засобів захисту рослин від шкідників і хвороб, запобігання забрудненню ґрунту відходами промислового виробництва, паливом і мастильними матеріалами при виконанні сільськогосподарських робіт, захист від водної та вітрової ерозії, раціональне регулювання ґрунтотворчого процесу в умовах інтенсифікації сільськогосподарського виробництва та його індустріалізації.

Отже, раціональне використання й охорона земельних ресурсів включають дві групи питань:

- 1) охорона, землі від виснаження і підвищення її родючості – економічна група;
- 2) охорона від забруднення та його попередження – екологічна група.

Раціональне використання й охорона земель – два взаємопов'язаних процеси, спрямованих на підвищення продуктивних сил землі. Вони передбачають:

оптимізацію розподілу земельного фонду між галузями народного господарства і якомога ефективніше його використання у кожній з них;

оптимізацію структури окремих видів земельних угідь (ріллі, багаторічних насаджень, сіножатей, пасовищ, лісів, земель під водою тощо) відповідно до природно-економічних зон і районів;

розробку і впровадження раціональної системи землеробства, яка включає ґрунтозахисний обробіток, удобрення; вапнування кислих та гіпсування засоленних і солонцюватих ґрунтів, технологію вирощування сільськогосподарських культур, систему сівозмін тощо;

осушення заболочених і перезволожених земель та зрошення і обводнення посушливих;

запобігання затопленню, підтопленню, заболоченню земель, погіршенню їх фізико-хімічних властивостей;

широке використання ґрунтових мікроорганізмів для створення високородючих і стійких до ерозії ґрунтів;

розробку і впровадження науково обґрунтованої системи луківництва;

розробку і впровадження раціональної системи розселення, забудови сільських та міських населених пунктів, розміщення каналів для перекидання води з багатководних у маловодні райони, великих водосховищ, шляхів сполучення, ліній електропередач, нафтогазопроводів;

розробку і впровадження еколого-економічної оцінки земель та використання її для планування розміщення і спеціалізації сільськогосподарського виробництва, визначення обсягу державних закупівель рослинницької і тваринницької продукції, витрат на виробництво і доходності сільськогосподарських підприємств, встановлення правильних, науково обґрунтованих цін.

Земля – найважливіша складова природних ресурсів; основа рослинного і тваринного світу; вмістилище природних багатств; операційний базис промисловості, населених пунктів і доріг; головний засіб виробництва в сільському господарстві. Тому раціональне землекористування є обов'язковою складовою

комплексної системи експлуатації та охорони природних ресурсів.

Список використаних джерел:

1. Павлов В.І., Борейко В.І., Меліхова Т.Л. Економіка природокористування. Інтерактивний комплекс навчально-методичного забезпечення. Рівне, НУВГП, 2008. 136 с.
2. Царенко О.М., Злобін Ю.А. Екологічна економіка. Суми: Університетська книга, 2002. 368 с.
3. Хвесик М.А., Горбач Л.П., Кулаковський Ю.П. Економіко-правове регулювання природокористування. К.: Кондор, 2009. 524 с.

*О.Д. Руденко, здобувач вищої освіти
Полтавська державна аграрна академія*

СУТНІСТЬ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Операційна стратегія розглядається як складова загального процесу планування, що забезпечує відповідність операційних завдань завданням більш широкої структури організації.

Шлях до успіху будь-якої операційної стратегії полягає в тому:

- щоб максимально точно визначити всі можливі варіанти пріоритетів;
- зрозуміти, які можуть бути наслідки вибору кожного з наявних варіантів;
- визначити, на які компроміси доведеться йти у випадку обрання того чи іншого варіанта [1, с. 459].

Щоб опрацювати ефективну стратегію керівництву підприємства слід взяти до уваги визначні особливості організації, а також вивчити ситуацію на ринку.

Визначні особливості (операційні пріоритети) – це специфічні можливості чи характеристики підприємства, що забезпечують її конкурентоспроможність. Визначні особливості пов'язані зі способом конкуренції. В основі цих способів можуть бути: витрати виробництва; якість і надійність продукції; термін виконання замовлення; надійність постачання; здатність підприємства реагувати на зміну попиту, гнучкість і швидкість освоєння нових товарів; специфічні для кожного окремого товару критерії [2, с. 173].

Найефективніші підприємства використовують не лише визначні особливості, що знаходяться в основі конкуренції, але й ті, що ґрунтуються на потребах клієнтів.

Вивчення ситуації – це вивчення подій та тенденцій, чи, навпаки, сприяння діяльності організації. Сюди відносяться:

- дії конкурентів;
- зміни запитів споживачів;
- юридичні, економічні, політичні та екологічні проблеми;
- потенціал для нових ринків тощо.

Інший ключовий фактор при розробці стратегії – зміна технологій, які можуть представляти як реальні можливості, так і загрози для організації. Технологічні зміни відбуваються: у виробках (мобільний зв'язок); у послугах (прискорена доставка пошти); у процесах (комп'ютеризація).

Позитивні наслідки цього – розширення можливостей для конкуренції.

Ризики полягають в тому, що неправильний вибір, неякісне використання та вищі очікуваних експлуатаційні витрати можуть погіршити умови конкуренції.

Економічні умови (розвиток економіки, інформація та дефляція, процентні

ставки, оподаткування, тарифи тощо).

Політичні умови (ставлення до бізнесу, політична стабільність чи нестабільність, війни).

Юридичне (правове) середовище (антитрестовське законодавство, урядові акти, торгівельні обмеження, мінімальні розміри зарплати, законодавство щодо якості продукції, про працю, інноваційну діяльність тощо).

Технологія (використання інновацій, існуючі та перспективні технології тощо).

Конкуренція (кількість конкурентів та їх потужність, основа дії конкуренції: ціни, якість, специфічні особливості, рівень доступності ринку).

Ринки (розмір, місце розташування ринку, відповідальність за торгівельну марку, рівень доступності ринку, потенціал зростання, довготермінова стабільність, демографічні фактори).

Ключові внутрішні фактори, що стосуються сильних чи слабких сторін організації:

Кадри (професійні навички та здібності керівного персоналу і робітників; особливі здібності: творчий підхід, проектування, методи вирішення проблем; лояльність щодо організації; ставлення до праці; досвід).

Виробничі потужності та обладнання (потужності, розташування виробництва, вік обладнання, вартість його обслуговування чи заміни).

Фінансові ресурси (потік готівки, доступ до додаткових фондів, заборгованість, вартість капіталу).

Споживачі (лояльність до споживачів, розуміння їх запитів та потреб).

Вироби та послуги (існуючий асортимент виробів та послуг, потенціал для створення нових виробів та послуг).

Технологія (існуюча технологія, здатність до впровадження нових технологій, можливий вплив технології на поточні та майбутні виробничі процеси) [3, с. 240].

Постачальники (відносини з постачальниками, якість, гнучкість та рівень обслуговування).

Інші фактори (патенти, трудові відносини, імідж підприємства та продукції, канали збуту, відносини з дистрибуторами, обслуговування виробничих потужностей, доступ до ресурсів, доступ до ринків).

Для реалізації загального стратегічного плану підприємства операційний менеджер повинен прийняти низку стратегічних рішень. Стратегічні рішення можуть бути класифіковані наступним чином.

Стратегічні рішення в галузі виробництва як правило передбачають довготермінове забезпечення ресурсів. Тактичні рішення є короткотерміновими і забезпечують виконання стратегічних рішень.

Список використаних джерел:

1. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Менеджмент організації: навчальний посібник. К.: Кондор, 2002. 653 с.

2. Пасічник В. Г., Акіліна О. В. Планування діяльності підприємства. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 256 с.

3. Федірець О. В., Карюк О. М., Михалкова Н. В. Механізм реалізації стратегічних рішень у аграрних підприємствах *Економічний форум*. Луцьк: ЛНТУ, 2018. № 1 С. 239-244.

ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Управлінські функції на підприємстві пов'язані не тільки організаційно, але й інформаційно. Саме тому збір, аналіз і накопичення інформації – це процес, що відображає життєдіяльність компанії.

Ми погоджуємося з позицією авторів, які розуміють під інформацією відомості про факти, концепції, об'єкти, події та ідеї, що мають значення, цінність для їхнього власника [2, с. 66].

Підкреслимо, що важливу роль в інформаційній роботі відіграє не стільки явна, передана інформація (розрахунки, моделі, схеми і т.п.), скільки «неявна» (розуміння сутності фактів, їх інтерпретація, формування ієрархічної структури і логічних зв'язків і т.п.).

При управлінських дослідженнях збираються обробляються великі масиви інформації: про споживачів і конкурентів, постачальників і посередників, політичних та економічних тенденціях та ін. Обсяг інформації може бути надлишковий, субмінімальний (достатній) і недостатній, що виникає через приховування інформації або інформаційної закритості підприємства. При зростанні потоків інформації збільшується час і витрати на її обробку. Подібна ситуація обумовлює особливості інформації, з якою доводиться працювати при проведенні управлінських досліджень. Саме тому управлінська інформація базується на таких принципах: актуальність, достовірність, релевантність (доречність), повнота відображення, цілеспрямованість, інформаційне єдність [1].

Фахівці виділяють наступні типи інформації [3, с. 190]:

1) за формою планування:

- оперативна (термінова інформація, яка використовується в оперативному плануванні для невідкладного використання; її різновидом є попереджувальна, або сигнальна, інформація, вид короткострокового прогнозу);
- стратегічна (використовується в стратегічному плануванні; її різновидом є середньостроковий і довгостроковий прогноз);

2) за місцем збору:

- внутрішня (будь-яка інформація, яка збирається самою фірмою або на її замовлення). Внутрішня інформація за часом використання поділяється на первинну і вторинну;
- зовнішня (інформація, яка збирається за межами фірми, але використовується нею в маркетингових цілях). До зовнішньої інформації відноситься інформація, яка збирається та узагальнюється Державною службою статистики, а також іншими державними і громадськими організаціями, в т.ч. офіційні публікації; інформація, яка збирається і опрацьовується науковими установами і навчальними закладами; інформація, яка публікується в ЗМІ; інформація рекламного та комерційного характеру інших фірм, в т.ч. бюлетені, реєстри, довідники і т.п.;

3) за призначенням:

- довідкова (використовується в допоміжних, службових цілях). Міститься в довідниках, реєстрах, бюлетенях, навчальній літературі;
- нормативна (різні нормативні акти, що застосовуються в управлінні: збірники законів і постанов, нормативні довідники);

- аналітична (виявлення закономірностей, тенденцій і взаємозв'язків);
- рекомендаційна (запропонована консалтинговими фірмами, опрацьована фірмою або зовнішніми інформаційними службами бази даних, прогнози і сценарії);
- сигнальна (попереджає про можливі зрушення та зміни);
- регулююча (призначення – контролінг).

Зазвичай при проведенні досліджень використовується інформація, отримана на основі первинних і вторинних даних.

В ході дослідження встановлено, що при роботі з зовнішніми джерелами інформації необхідно дотримуватися певних правил. Інформація повинна збиратися регулярно, тому що збір інформації від випадку до випадку загрожує втратою дуже важливої інформації, заповнити яку непросто. Дані в різних джерелах часто дублюють один одного, тому кількісне збільшення джерел не переходить на якісно вищий рівень. Ілюстрації, графіки, діаграми, таблиці, схеми дозволяють представити інформацію у вигляді, прийнятному для аналізу.

Підкреслимо, що ефективність інформаційного забезпечення управлінських досліджень залежить від сукупності факторів, а саме: чіткої постановки завдання, технічного забезпечення і масштабу оброблюваних масивів даних, зворотного зв'язку з кінцевим і внутрішнім споживачем і захисту інформації.

Список використаних джерел:

1. Вдовиченко Р. П., Кучеренко М. В. Сутність поняття «інформаційного забезпечення» в діяльності підприємства. URL: http://www.rusnauka.com/10_DN_2012/Economics/6_106650.doc.htm (дата звернення: 10.10.2020).

2. Варналій З. С., Клевчik Л. Л. Вплив розвитку інформатизації суспільства та інформаційно-комунікаційних технологій на інтеграцію у глобальний ринок факторів виробництва. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 8. С. 66-69.

3. Кулицький С. П. *Основи організації інформаційної діяльності у сфері управління*. К.: МАУП, 2012. 426 с.

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1. СУЧАСНІ УПРАВЛІНСЬКІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ ТА РЕГІОНУ. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

СЕКЦІЯ 2. УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ЯК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЮ СИСТЕМОЮ

Н.М. Вдовенко, Р.А. Дмитришин

| | |
|---|----|
| Реалізація концептуальних положень практичного впровадження комплексної програми розвитку галузі аквакультури в аспекті державного управління та регулювання..... | 4 |
| <i>Г.О. Бурдельна, Ю.Ю. Арнаут</i> | |
| Управління конкурентоспроможністю продукції підприємства..... | 8 |
| <i>Т.В. Воронько-Невіднича, А.В. Афанасьєва</i> | |
| Особливості конкурентоспроможності підприємства агропродовольчої сфери..... | 10 |
| <i>Т.В. Воронько-Невіднича, А.А. Олексенко</i> | |
| Основні компоненти конкурентного потенціалу підприємства. Сутність форсайт-методу..... | 11 |
| <i>А.С. Олійник, Є.М. Гнаток, О.Ю. Рукавиця</i> | |
| Проблеми впровадження системи електронного документообігу в органах державної влади та органах місцевого самоврядування..... | 12 |
| <i>А.С. Олійник, О.Д. Колісник</i> | |
| Державний стандарт оформлення документів та їх реквізитів..... | 15 |
| <i>А.С. Олійник, А.Г. Рак</i> | |
| Тлумачення суності бізнес-процесу..... | 17 |
| <i>О.В. Федірець</i> | |
| Особливості використання земельних ресурсів в аграрних підприємствах..... | 18 |
| <i>В.В. Диннік</i> | |
| Поняття собівартості, її види та особливості формування..... | 20 |
| <i>С.В. Зіренко</i> | |
| Особливості менеджменту якості сільськогосподарського підприємства..... | 22 |
| <i>М.В. Кривобік</i> | |
| Теоретичні аспекти формування організаційної структури управління проектами | 23 |
| <i>В.М. Куркіна</i> | |
| Специфіка проектного менеджменту неприбуткових організацій..... | 25 |
| <i>В.С. Лесюк</i> | |
| Проектний підхід при технічному оновленні аграрного підприємства..... | 27 |
| <i>Н.М. Манич</i> | |
| Особливості реструктуризації аграрних підприємств..... | 29 |
| <i>В.В. Михатіло</i> | |
| Сутність стратегії та її місце в системі менеджменту..... | 31 |
| <i>Л.Р. Полієнко</i> | |
| Моделі та методи стратегічного менеджменту підприємства в умовах бізнес-середовища..... | 32 |
| <i>В.В. Дереза, О.Л. Сіренко</i> | |
| Основні компоненти конкурентного потенціалу підприємства..... | 34 |

СЕКЦІЯ 3. АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ДЕРЖАВИ, РЕГІОНУ, ПІДПРИЄМСТВА

СЕКЦІЯ 4. ІННОВАЦІЙНИЙ, ІНВЕСТИЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ. УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ ТА МАТЕРІАЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

| | |
|--|----|
| <i>О.В. Вараксіна</i> | |
| Продовольча безпека як пріоритет стабільності національної безпеки..... | 36 |
| <i>О.В. Вараксіна, А.А. Іськович</i> | |
| Антикризового управління як чинник стабільного функціонування господарюючого суб'єкта..... | 37 |
| <i>О.В. Вараксіна, В.В. Михатіло</i> | |
| Інвестиційна активність: теоретичний аспект..... | 39 |
| <i>О.В. Вараксіна, Т.В. Тараненко</i> | |
| Продовольча безпека – базис стабільної національної економіки..... | 40 |
| <i>В.Л. Вороніна, А.Є. Артеменко</i> | |
| Оцінка рівня інноваційного потенціалу підприємства – сучасний ринковий інструмент стратегічного управління..... | 42 |
| <i>В.Л. Вороніна, М.М. Зюкова</i> | |
| Теоретико-методологічні засади системи управління витратами..... | 44 |
| <i>А.С. Олійник, О.С. Пугін</i> | |
| Характеристика виробничої стратегії..... | 46 |
| <i>А.С. Олійник, О.В. Романова</i> | |
| Сутність стратегій в антикризовому управлінні..... | 47 |
| <i>А.С. Олійник, Ю.С. Тургеля</i> | |
| Основні функції антикризового управління підприємством..... | 49 |
| <i>М.О. Вовк</i> | |
| Технологічна реструктуризація як елемент антикризового управління підприємств агропродовольчої сфери..... | 50 |
| <i>С.В. Григорова, О.М. Онупко</i> | |
| Ресурсозбереження основна складова стійкого розвитку підприємства..... | 52 |
| <i>О.В. Даценко</i> | |
| Сутність матеріально-технічних ресурсів підприємства..... | 54 |
| <i>А.В. Дейнека</i> | |
| Сутність економічної безпеки підприємства..... | 55 |
| <i>О.О. Назаренко</i> | |
| Сутність матеріально-технічного забезпечення аграрних підприємств..... | 57 |
| <i>М.В. Іщенко</i> | |
| Ефективне управління ризиками в проектному менеджменті..... | 59 |
| <i>А.А. Сьоміч</i> | |
| Інтегральний підхід до оцінювання ефективності менеджменту економічної безпеки підприємства..... | 60 |

СЕКЦІЯ 5. КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ

СЕКЦІЯ 6. МАРКЕТИНГОВІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

| | |
|---|----|
| <i>Д.В. Дячков, Н.О. Прокопенко</i> | |
| Види мобільних додатків для просування бізнесу в сфері торгівлі..... | 64 |
| <i>Т.В. Воронько-Невіднича, Ю.А. Васильєва</i> | |
| Чинники, які впливають на імідж підприємства..... | 66 |
| <i>А.С. Олійник, А.О. Безкоровайна</i> | |
| Сутність областей розвитку персоналу..... | 68 |
| <i>А.С. Олійник, В.Ю. Шульга</i> | |
| Сучасні методи навчання персоналу..... | 70 |
| <i>А.С. Олійник, А.О. Ярош</i> | |
| Основні складові управління персоналом..... | 73 |
| <i>Т.О. Сазонова, О.Ю. Пучка</i> | |
| Роль соціально-психологічних методів в зниженні тривожності персоналу..... | 74 |
| <i>Т.О. Сазонова, В.Ю. Хавранюк</i> | |
| Особливості виникнення конфліктів в сучасних умовах функціонування підприємства..... | 76 |
| <i>Т.О. Сазонова, В.В. Шаповал</i> | |
| Значення корпоративної культури в сучасних умовах функціонування підприємств..... | 78 |
| <i>І.В. Шульженко, В.С. Алейнікова</i> | |
| Важливість соціальної складової репутаційного менеджменту..... | 80 |
| <i>І.В. Шульженко, А.С. Гончаренко</i> | |
| Особливості етики в сучасному менеджменті..... | 81 |
| <i>І.В. Шульженко, О.В. Запорожченко</i> | |
| Особливості мотивації працівників на засадах соціально-орієнтованого управління..... | 83 |
| <i>І.В. Шульженко, А.А. Прокопець</i> | |
| Особливості маніпулювання суспільною свідомістю населення..... | 84 |
| <i>М.В. Іщенко</i> | |
| Характеристика концепції маркетингової логістики..... | 85 |
| <i>Г.О. Коваленко, К.О. Титаренко</i> | |
| Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємства..... | 87 |
| <i>Є.М. Пасічник</i> | |
| Командотворення як ефективний метод управління персоналом..... | 89 |
| <i>В.В. Севрюков</i> | |
| Соціально-психологічне забезпечення процесів стратегічного управління підприємствами..... | 91 |
| <i>С.В. Скидан</i> | |
| Переваги та недоліки використання аутсорсингу щодо залучення проектних менеджерів..... | 93 |
| <i>Ю.В. Сьоміч</i> | |
| Інноваційні аспекти менеджменту персоналу підприємства в умовах бізнес-середовища..... | 95 |

**СЕКЦІЯ 7. ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ
ПІДПРИЄМСТВОМ
СЕКЦІЯ 8. МЕНЕДЖМЕНТ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

| | |
|---|-----|
| <i>І.А. Маркіна, В.Ю. Шульга</i> | |
| Сутність маркетингового менеджменту в зовнішньоекономічній діяльності аграрних підприємств..... | 98 |
| <i>Д.В. Дячков, М.Г. Боскіна</i> | |
| Особливості організації менеджменту інформаційної безпеки підприємства..... | 100 |
| <i>А.С. Олійник, Н.О. Прокопенко</i> | |
| Інформаційні технології в управлінні підприємством..... | 102 |
| <i>І.В. Шульженко, Л.Л. Павлик</i> | |
| Особливості формування механізмів інформаційно-комунікаційного менеджменту організації..... | 104 |
| <i>А.О. Сулим</i> | |
| Класифікація інформаційних систем менеджменту..... | 106 |

**СЕКЦІЯ 9. ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ВИЩОЮ
ОСВІТОЮ**

**СЕКЦІЯ 10. МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В
УМОВАХ ЗМІН**

| | |
|--|-----|
| <i>Д.В. Дячков, В.В. Волошина</i> | |
| Методичні підходи до оцінки внутрішнього потенціалу підприємства..... | 109 |
| <i>Г.О. Бурдельна, І.А. Саркісян</i> | |
| Вплив факторів середовища підприємства на його стратегічну діяльність..... | 111 |
| <i>Т.В. Воронько-Невідніча, О.О. Коваль</i> | |
| Значення конкурентних переваг для аграрного підприємства..... | 114 |
| <i>Т.Є. Іщейкін</i> | |
| Вплив євроінтеграційних процесів на сучасний стан та тенденції розвитку підприємства в Україні..... | 115 |
| <i>Л.М. Потапюк</i> | |
| Організація корекційно-розвивальної роботи в інклюзивному середовищі..... | 118 |
| <i>Л.М. Потапюк, Б.С. Гордовський</i> | |
| Сутність проблеми соціальної реабілітації дітей з інвалідністю..... | 120 |
| <i>О.В. Лопушинська, Є.Р. Лопушинський</i> | |
| Теоретичні основи та шляхи удосконалення маркетингового менеджменту підприємств в умовах мінливого зовнішнього середовища..... | 122 |
| <i>В.В. Лінник</i> | |
| Цифрові технології у навчанні дітей з порушеннями психофізичного розвитку | 124 |
| <i>В.В. Михатіло</i> | |
| Характеристика управлінських методів дослідження..... | 126 |
| <i>Р.О. Писаренко</i> | |
| Поняття і напрями раціонального землекористування..... | 127 |
| <i>О.Д. Руденко</i> | |
| Сутність операційної стратегії підприємства..... | 129 |
| <i>В.В. Севрюков</i> | |
| Інформаційне забезпечення управлінських досліджень..... | 131 |