

Міністерство освіти і науки України  
Полтавська державна аграрна академія  
Департамент агропромислового розвитку  
Полтавської обласної державної адміністрації  
Східноєвропейський центр фундаментальних досліджень (Чехія)  
ГО «Науково-дослідний інститут соціально-економічного розвитку»  
Національний університет біоресурсів і природокористування України  
Сумський національний аграрний університет  
Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет  
Заклад вищої освіти «Білоруський державний економічний університет»  
Кооперативно-торговий університет Молдови  
Євразійський національний університет ім. Л. Н. Гумільова (Казахстан)  
International Security Management Association (Латвія)  
Азербайджанський державний економічний університет

## *Матеріали*

**II Міжнародної науково-практичної конференції  
«Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики»**

**19 квітня 2018 р.**

*Полтава 2018*

**УДК 658.005.22**  
**ББК 65.291.21**

*Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики»: збірник наукових праць.* – Полтава: ПП «Астроя», 2018. – 304 с.

**ISBN 978-617-7669-02-8**

У матеріалах конференції розглядаються загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти методології та практики сучасного менеджменту

Збірник розрахований на науково-педагогічних працівників, аспірантів, студентів вищих навчальних закладів, фахівців-практиків.

Матеріали друкуються мовою оригіналів.

За виклад, зміст і достовірність матеріалів відповідають автори.

УДК 658.005.22  
ББК 65.291.21

© Розповсюдження та тиражування без офіційного дозволу ПДАА заборонено

# СЕКЦІЯ 1

## УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ЯК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЮ СИСТЕМОЮ

В.І. Аранчій, професор, ректор  
*Полтавська державна аграрна академія*

### ПОДОЛАННЯ КРИЗИ ЯК ПОШТОВХ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Ми поділяємо ставлення до кризи, як до об'єктивного етапу розвитку підприємства, що призводить до оптимізації системи або до її знищення у разі неспроможності адаптуватися до нових умов та розвиватися, адже це ставлення ґрунтується на діалектичній єдності основних тенденцій в існуванні системи – сталого функціонування та розвитку, що поступово змінюють одна одну.

Будь-яка система прагне до стабільного стану і хоче уникнути хаосу. Однак закони діалектики свідчать про протилежне становище. Стабільність не може існувати сама по собі, без хаосу і кризи.

Стабільний стан і криза – постійні антагонізми в розвитку будь-якої системи. Історично склалося, що розвиток людства пов'язаний із постійною боротьбою з незгодами – війнами, епідеміями, стихійними природними катаклізмами тощо. Криза, в широкому розумінні, так само потрібна системі, що розвивається, як і стабільний стан. Кризу потрібно розглядати як переломний момент у розвитку системи, що дає простір новому витку економічних змін. Криза змінює тенденції життєдіяльності системи, тобто порушує її стійкість, радикально її оновлює. Тому очищувальна сила кризи потрібна системі не менше, ніж спокійне безтурботне життя. Це два боки однієї медалі, закон єдності й боротьби протилежностей. Без боротьби немає розвитку. Побутує думка, що криза стосується лише

процесів макроекономічного розвитку, а в масштабах фірми чи підприємства є більш-менш гострі проблеми, викликані помилками чи непрофесіоналізмом управління. Такі уявлення можуть мати негативні наслідки [4, с. 201].

У посткейнсіанській парадигмі, яка сьогодні є загально визнаною, підприємство посідає центральне місце та розглядається як самостійний інститут (організація з внутрішньою ієрархічною структурою). Автономні рішення на рівні окремого підприємства є основоположними для забезпечення загально економічного результату. У поєднанні з рішеннями інших суб'єктів господарювання вони визначають ринкову ситуацію, організують та координують ринок. Саме це визначає ситуацію рівноваги або не рівноваги макроекономічної системи (економіки в цілому), а отже є рушійною силою її економічного розвитку. Такий підхід покладено в основу розробки мікроекономічної теорії підприємства, яка пояснює механізм його функціонування в ринкових умовах [1, с. 267].

Вагоме значення в мікроекономічній теорії підприємства належить проблематиці криз і кризових явищ у діяльності підприємства. У сучасній економічній теорії поширені різноманітні пояснення сутності, феномену виникнення та розгортання кризових явищ. Як відомо, соціально-економічна система в будь-якому вигляді та будь-якій формі, чи то суспільна формація, чи то фірма або підприємство, має дві тенденції свого існування – функціонування і розвиток.

Функціонування – це підтримка життєдіяльності, збереження функцій, що визначають цілісність, якісну визначеність та змістові ознаки системи (сутнісні характеристики).

Розвиток – це набуття нової якості, процес перманентної та необоротної зміни (вдосконалення) підсистем та параметрів (складових) його діяльності, що має суттєвий характер, певну форму і позитивні наслідки для його життєздатності. Функціонування і розвиток найтісніше пов'язані між собою. Функціонування, з одного боку, стримує розвиток і водночас є його необхідною основою, розвиток руйнує певні процеси функціонування, створюючи умови для більш стійкого їх здійснення в майбутньому [2, с. 214].

Отже, виникає циклічна тенденція розвитку криз, яка віддзеркалює періодичність їх настання як результат боротьби між функціонуванням та розвитком, накопичення суперечностей у межах режиму «функціонування» та об'єктивною необхідністю переходу в режим «розвиток».

Накопичення суперечностей призводить до порушення рівноваги економічної системи та погіршення її загального стану, тобто виникає ситуація, за якої зміна зовнішніх, внутрішніх та вихідних параметрів, що діють на систему, взаємно не компенсуються, а їхня сума не дорівнює нулю. Як наслідок, спочатку погіршується, а потім поступово втрачається життєдіяльність підприємства, можливість повернення до рівноважного стану, виникає дефіцит ресурсів або можливостей підприємства для подальшого розвитку.

Криза на підприємстві – це процес змін, ліквідація структури складених зв'язків, відносин. Виходом з кризи може стати або нова сформована система зв'язків, відносин або ліквідація підприємства при його розвитку. Це свідчить про те, що криза є природним станом життєдіяльності підприємства. Отже, подолання кризи дає новий поштовх розвитку підприємства, сприяє переходу на принципово новий рівень організації та управління за короткий час, тобто у разі вдалого подолання кризи значно підвищується ефективність менеджменту на підприємстві, повільний еволюційний розвиток підприємства змінюється різким революційним стрибком. Але для досягнення вказаних позитивних результатів підприємство має бути готовим до подолання кризових ситуацій, а види та параметри кризи, а також тенденції її розгортання – чітко визначеними [3, с. 317].

На основі узагальнення наукових здобутків сутності кризи як економічного явища виділимо певні ознаки та характеристики, які необхідно враховувати під час пошуку шляхів підвищення ефективності антикризового управління підприємством.

За своєю суттю криза є переломним моментом, тобто переходом, найчастіше, до якісно нових характеристик системи. Також криза є невід'ємним етапом розвитку для будь-якої системи, імовірність виникнення якого в системі має постійний характер. Нагромаджений досвід свідчить, що криза є досить

керованим процесом. Що стосується вирішення виниклої кризової ситуації, то з цього приводу немає єдиних підходів, тобто вплив одних і тих самих чинників на систему у різних ситуаціях може привести до цілком протилежних результатів [1, с. 32].

Наявність кризи передбачає прийняття радикальних рішень у життєдіяльності системи, чітко обмежених у часі, а також наявність інформаційного бар'єру. Інформаційний дисбаланс може виникати або коли немає чи недостатньо потрібної інформації для прийняття управлінського рішення щодо впровадження заходів антикризового управління, або, навпаки, обсяг вхідної інформації надто великий. Як у першому, так і в другому випадку прийняття управлінського рішення може пролонгуватися, що призводить до незворотних наслідків.

#### **Список використаних джерел:**

1. Антикризове управління підприємством: [навч. посібник] / За ред. З.Є. Шершньової. – К.: КНЕУ, 2012 – 680 с.
2. Вовк В. Я. Сутність і зміст антикризового управління діяльністю комерційного банку / В. Я Вовк. – К.: Техніка, 2013. – № 4. – С. 213 – 217.
3. Вовк В. Я. Формування антикризової стратегії розвитку комерційного банку / В.Я Вовк // Соціально-економічні дослідження у перехідний період. Ринкова трансформація України: проблеми та перспективи: Зб. наук. пр. / НАНУ. Інститут регіональних досліджень. – Львів. – 2015. – С. 316 – 320.
4. Масенко Б. Антикризове управління: [навчально-методичний посібник] / Борис Масенко, Тетяна Афонченкова – К.: Вид-во Європейського ун-ту, 2015. – 263 с.

О.М. Вишнеvsька, д.е.н., професор,

Ю.В. Ананійчук, аспірант

*Миколаївський національний аграрний університет*

## **ЛОГІСТИЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Діяльність підприємства можна охарактеризувати як процес, що постійно повторюється, тому логістичне управління розглядають як замкнений управлінський цикл, який постійно повторюється. Як циклічний процес логістичне управління розглядають з позицій структурного, процесного та функціонального підходів, які тісно пов'язані між собою.

Логістичне управління пов'язане із маркетингом й менеджментом, тобто знаходиться у взаємозв'язку виробництва і реалізації товарів з реальним платоспроможним попитом покупців, стимулюванням реалізації шляхом рекламних заходів, гнучкої політики цін і торгових націнок (знижок), використанням електронної комерції. Взаємодія і взаємозв'язок усіх сфер логістичної діяльності створює передумови до оптимізації витрат, забезпечення безпекового середовища діяльності суб'єктів ринку.

Логістична концепція передбачає необхідність виявляти індивідуальні потреби споживачів і відповідати на них, спрямовуючи наявні ресурси на їх повне задоволення. Основна ідея полягає у тому, що найбільшого успіху досягають ті компанії, усі продуктивні дії яких у поєднанні дозволяють виправдати очікування споживачів. Оскільки логістика забезпечує запити споживачів, пов'язані з часом і місцем наявності продуктів, а також до супутніх послуг, можна стверджувати, що управління логістикою – це управління обслуговуванням споживачів [2].

Дослідженням питань, пов'язаних з управлінням логістичною діяльністю підприємств, присвячено праці: О. Амоші, М. Білопольського, В. Геця, А. Грандберга, М. Гордона, Б. Данилишина, С. Дорогунцова, Л. Зайцевої, А. Кальченко, Є. Крикавського, Р. Ларіної, В. Мамутова, О. Мошенця, М. Окландер, В. Смирчинського, Н. Чухрай тощо. Необхідність подальшого теоретичного обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо формування передумов до запровадження логістичного підходу є вимогою часу, особливо у контексті забезпечення зростання конкурентних позицій на ринку, гарантування безпекового середовища.

Виявлено, що потужність логістичної системи залежить від способу руху по логістичних ланцюгах матеріального, фінансового та інформаційного потоків. Питання потужності логістичної системи мають вирішувати керівники підприємства і менеджери усіх рівнів. Управляти логістичною системою необхідно на основі максимальної ефективності роботи підприємства, його підрозділів. Потужність логістичної системи

визначається наявністю тісних взаємозв'язків між її підсистемами: підсистема постачання, підсистема виробництва, підсистема збуту, підсистема транспортування, підсистема складування.

Дієве управління в усіх підсистемах дозволяє забезпечити оптимізацію витрат основного виду діяльності, знизити витрати у розрахунку на одиницю залучених ресурсів, підвищити конкурентні позиції підприємства на ринку. Досвід діяльності аграрних компаній, які застосовують дієве управління логістичною діяльністю, свідчить про результативність та дієвість такого підходу.

Виявлено, що до основних задач підсистем логістичної системи відносять: організація та управління закупівлями; організація складського господарства та управління вантажопереробкою всередині «складського простору»; управління запасами; організація та управління транспортним процесом; організація та управління виробничим процесом; організація та управління розподілом матеріальних потоків; організація та управління збутом; організація та управління інформаційними потоками; організація та управління процесом виконання логістичних операцій.

Отже, управління підприємством є дієвим тільки за умови, коли воно базується на логістичній концепції, яка тісно пов'язана зі стратегією розвитку. З метою визначення найбільш оптимальної логістичної системи, потрібно провести комплексну оцінку діяльності підприємства, проаналізувати чинники зовнішнього середовища, визначити загрози й напрями їх нівелювання, а також сформулювати основні підходи до вдосконалення логістичної системи.

Так як економічна безпека підприємства являє собою комплекс заходів, які направлені на забезпечення стійкості до внутрішніх й зовнішніх загроз з метою забезпечення передумов до подальшого розвитку на запланованому рівні й обумовлені строки, саме логістична діяльність може виступати передумовою до гарантування таких можливостей.

Саме логістична діяльність розглядає проблему управління діяльністю як єдиним цілим через відповідні сфери: закупівельна логістика; логістика запасів; логістика виробничих



процесів; транспортна логістика; логістика складування; збутова або розподільча логістика; інформаційна логістика; фінансова логістика; логістика сервісного обслуговування. Логістична стратегія підприємства повинна бути спрямована на оптимізацію ресурсів за умови дієвого управління потоками. Стратегічні цілі задаються за допомогою одного або декількох ключових показників ефективності логістики. Логістична стратегія може бути побудована на основі максимізації або мінімізації одного або декількох ключових показників. Логістичні стратегії підприємства можуть ґрунтуватися на мінімізації загальних логістичних витрат, вдосконаленні якості логістичного сервісу, інвестуванні у розвиток логістичної інфраструктури, логістичному аутсорсингу.

Отже, підходи є різноманітними, але їх дієвість дозволяє підприємствам мати значні конкурентні переваги, швидше адаптуватися до вимог ринку, забезпечувати оптимізацію витрат, швидше й якісніше виконувати зобов'язання, що у сукупності, дозволяє підвищувати рівень ділової активності й гарантувати економічну безпеку на перспективу. Особливої актуальності набуває питання у контексті виходу на зовнішні ринки, що потребує від підприємства швидких й результативних управлінських рішень, які зорієнтовані на інтереси усіх зацікавлених учасників. Актуальність розробки практичних підходів щодо запровадження логістичної діяльності аграрних підприємств підтверджується впливом глобалізаційних процесів і явищ, дія яких має тенденцію до зростання.

#### **Список використаних джерел:**

1. Вишневська О.М. Теоретичні засади і особливості логістичної діяльності підприємств / О.М. Вишневська, С.В. Човага, С.В. Волошиновський // Глобальні та національні проблеми економіки. [Електронне видання]. – Випуск 20, Миколаїв, 2017. – Режим доступу : <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/52.pdf> (Index Copernicus ISSN: 2413-3965)
2. Поканевич Ю. В. Управління, як складна багатовимірна категорія [Електронний ресурс] / – Режим доступу: <http://eztuir.ztu.edu.ua/2185/1/44.pdf>.

І.А. Ігнат'єва, д.е.н., професор  
*Національний університет «Києво-Могилянська академія»*  
А.Ю. Сербіновська, к.е.н., ст. викладач  
*Національний університет харчових технологій*  
О.І. Ігнат'єв, аспірант

## **ТЕНДЕНЦІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР НА ЗАСАДАХ ТЕОРІЇ ЗМІН**

В умовах глобалізації та інтеграції, посилення конкуренції на міжнародному ринку, розповсюдження сучасних інформаційних та комунікаційних систем зовнішнє середовище постійно змінюється, створюючи все складніші умови для діяльності підприємств. Висока динаміка сучасного економічного простору вимагає від підприємств розвитку такої ключової компетенції, як здатність ефективно та швидко реагувати на зміни. Формування зазначеної компетенції на підприємстві можливе за умови приділення достатньої уваги управлінню змінами, які передбачають трансформацію підприємства в цілому, або його окремих підсистем з поточного у бажаний стан, що більше відповідає вимогам зовнішнього середовища: потребам споживачів та суспільства в цілому.

Перш ніж приступити до здійснення змін, необхідно скласти послідовність етапів і кроків їх впровадження на підприємстві. В узагальненому вигляді вона представлена на рис. На першому етапі відбувається осмислення керівництвом підприємства необхідності проведення змін з економічної, технологічної, інноваційної та інших позицій. На другому етапі, як правило, визначають бажаний результат, який необхідно досягти після закінчення процесу змін. Третій етап – визначення об'єктів організаційних та стратегічних змін. На четвертому етапі розробляються заходи, спрямовані на впровадження трансформацій (змін).

У процесі здійснення п'ятого етапу відбувається впровадження змін. На заключному етапі проводиться оцінка досягнутих результатів, на основі якої виявляються нові об'єкти трансформацій (змін). Здійснюючи зміни, підприємству варто

підготуватися до досить довгого і складного шляху, в тому числі до виникнення ряду проблем (явних чи прихованих) на стадії формування і реалізації стратегії змін. Відзначимо, що досягти поставленої мети і отримати очікуваний результат підприємство може, тільки здійснивши процес змін в повному масштабі.

Вивчення досліджень науковців [1, 2], які пропонували певні методичні засади оцінювання ефективності організаційних змін дозволили звзвити проведену оцінку. Проведені дослідження дозволили виділити оцінювання ефективність організаційної структури управління за допомогою віддзеркалення у формалізованому вигляді всіх основних сторін і зв'язків функціонування і розвитку організаційної структури управління. Показники оцінки, що розраховуються, були обрані на основі принципів простоти, оперативності, економічності їх розрахунку, а також повноти віддзеркалення функціонування об'єкту оцінки. Показники, згруповані по блоках і рівнях, дають комплексне уявлення про об'єкт, створюючи інформаційну модель стану організаційної структури управління.

Ефективність організаційної структури управління може бути визначена як функція від таких параметрів формальної моделі, як здатність досягнення поставлених цілей, організаційна раціональність, здатність реагування на сигнали зовнішнього середовища, виконання інтересів економічних агентів.

З наведеного вище отримуємо функцію ефективності організаційної структури управління:

$$E = f(K_{ц}, K_{cc}, K_{азс}, K_{цеа}),$$

де  $K_{ц}$  – показник ефективності досягнення функціональних цілей;  $K_{cc}$  – показник ефективності складу системи і структури зв'язків;  $K_{азс}$  – показник адаптації до змін в зовнішній середі;  $K_{цеа}$  – показник ефективності досягнення цілей економічних агентів.

Оцінювання ефективність організаційної структури управління за допомогою віддзеркалення у формалізованому вигляді всіх основних сторін і зв'язків функціонування і розвитку організаційної структури управління. Показники-індикатори, згруповані по блоках і рівнях, дають можливість отримати комплексне уявлення про об'єкт, створюючи

інформаційну модель стану організаційної структури управління.

Таким, чином показники ефективності складу системи і структури зв'язків ( $K_{cc}$ ) розбиваються на управління, що характеризують структуру (розміщення елементів), рівень стосунків між елементами, що управляють, налагодженість зв'язків між ними. Раціональність структуризації пропонується оцінити по відповідності функцій, що виконуються управлінським персоналом всього підприємства, тобто його адміністративний рівень, завданням діяльності цього рівня.

На основі розроблених методичних підходів проведено розрахунки показників ефективності організаційної структури для обраних підприємств: ЗАТ «Поділля», ТОВ «Дана-Мода», ВАТ «Галія».

#### **Список використаних джерел:**

1. Гарафонов О.І. Управління змінами: теорія, методологія та практика. Монографія. Київ: КНУТД, 2014. – 364с.
2. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика: [Монографія]. [Текст]. – К.: Знання України, 2005. – 250с.
3. Гарафонов О.І. Легка промисловість України: структура, зміни та напрями розвитку [Текст] // Чернігівський науковий часопис ЧДІЕУ. Серія 1, Економіка і управління: електронний збірник наукових праць. – 2014. – № 1(5). – С. 13-21.

Т.І. Лепейко, д.е.н., професор

*Харківський національний економічний університет  
імені Семена Кузнеця*

## **ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОЇ МОДЕЛІ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Світова економіка в сучасних умовах носить глобальний характер, багато міжнародних компаній активно відкривають свої офіси і філіали за кордоном. Тому в сучасній теорії та практиці менеджменту виникає протиріччя між національною ментальністю, культурою та способом мислення та реаліями країни перебування. Більшість цих міжкультурних проблем пояснюються унікальністю національного менталітету, що породжує міжкультурні конфлікти й розбіжності, знижуючи

ефективність всієї системи менеджменту.

Крім того, постає проблема відмінностей між різними поколіннями менеджерів, яка починає досліджуватись в межах так званої «теорії поколінь». Згідно з її постулатами, люди одного віку, ймовірно, будуть мати схожі базові системи цінностей, незалежно від їхньої країни чи спільноти народження. Ці «національні системи цінностей» є рушійними факторами поведінки і відносин, а також і є хорошими предикторами поведінки й очікувань. Завдання управління в усіх секторах бізнесу і суспільства полягає в зіткненні поколінь: зіткненні цінностей, очікувань, амбіцій, установок і поведінки. Зокрема, людський фактор набуває все більшого значення для підтримки конкурентної переваги в бізнесі. Збір знань про національні цінності з особливостями кожного покоління може допомогти зрозуміти домінуюче покоління в бізнесі і оптимізувати співпрацю з його представниками.

Проведене опитування менеджерів різних країн мало на меті опис особливостей сучасного українського стилю управління з урахуванням двох аспектів: середовища (зовнішні умови), на які впливають ці особливості; і внутрішні передумови, які формували ці особливості (менталітет і структура поколінь): по-перше, опис умов розвитку ринку, що розвивається в Україні; по-друге, перегляд українського сучасного менталітету; по-третє, застосування теорії поколінь для опису української ділової культури; і, нарешті, опис профілю сучасного українського менеджера.

Профіль сучасного українського менеджера, встановлений згідно цього опитування має вигляд: чоловік віком 32-38 років, який народився і виріс у Центральній та Східній частинах України, він має сім'ю, використовує особисту систему мотивації для своїх підлеглих, особливо морально стимулює, тому що для українців похвали та вдячність - це кращі мотиватори, ніж гроші; використовує позитивні аспекти універсалізму своїх співробітників, таких як можливість працювати в умовах невизначеності, має щонайменше одну наукову ступінь (спеціаліст або магістр наук), 5-річний досвід роботи керівником та 10-15-річний повний робочий стаж, належить до покоління X, вільно володіє хоча б однією

іноземною мовою (англійською); має суперечливі та дуалістичні особливості: інтровертний стиль мислення, здатність до практичного навчання на власному досвіді, сильна інтуїція, творчість та інновації, відсутність стереотипів, швидкість і раптовість рішень; екстравертна (емоційна) поведінка; надає перевагу особистим зв'язкам; демонструє навички виживання, гнучкість, адаптивність та готовність ризикувати; сильний індивідуалізм у стилі управління: авторитаризм, жорстку ієрархію, підпорядкування та централізацію; концентрує владні рішення в своїх руках, не здатен делегувати повноваження; використовує негативну мотивацію та мотивацію страху.

Дослідженні зарубіжних та вітчизняних джерел [1-7], які фокусуються на темі управління мультинаціональними компаніями дозволило виділити також й певні особливості регіональних моделей менеджменту.

*Таблиця 1*

**Порівняння сучасних моделей менеджменту**

<b>Американська модель</b>	<b>Азіатська модель</b>	<b>Європейська модель</b>
Управління на основі цілей індивіда	Соціальна орієнтація, а групові цілі	Особистісний менеджмент
Елементи: ринок, промисловість, корпорація	Елементи: TQM, управління персоналом, групова відповідальність	Елементи: TQM, креативність, організаційна культура
Ієрархічна організація	Лінійна і функціональна організація	Гнучкі, пласкі та «пустотілі» структури
Короткострокові контракти	Позитивні контракти	Середньострокові контракти
Мультинаціональний пріоритет	Національний пріоритет	Поєднання національної моделі з командною роботою та мультикультурним оточенням

Отже, глобальний бізнес потребує глобальних моделей менеджменту, проте різноманітність ділових цілей та багатьох історій культурних зіткнень вказують на те, що підприємства є і залишаться менш глобальними, в ефективності їх менеджменту велику роль відіграють крос-культурні взаємодії та національна ідентичність.

#### **Список використаних джерел:**

1. Belenky, Ganna (2012), "The image of the mother in Ukrainian culture and her influence on identity formation" in Bulletin of psychology and pedagogy, Vol. 12, (accessed January 18, 2016), [available at <http://www.psyh.kiev.ua>].
2. Elance: An Upwork Company (2015), "Global Online Employment Report", (accessed January 13, 2016), [available at <https://www.elance.com/q/online-employment-report>].
3. Howe, Neil and Strauss, William (2007), "The Next 20 Years: How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve" in Harvard Business Review, Vol. July-August 2007, 41-52.
4. Jung, Carl Gustav (1989), "Memories, Dreams, Reflections". recorded and edited by Jaffe Aniela, translated from the German by Winston Richard and Winston Clara, New York: Vintage Books, 118-140.
5. Masterov, Boris and Nekroenko, Larisa (2014), "Time mentality management: paradigm "Management chronotope" in Organizational Psychology, (accessed January 18, 2016), [available at [http://www.msses.ru/download/Science/2014\\_3\\_4\\_Masterov\\_Nekroenko\\_54-68.pdf](http://www.msses.ru/download/Science/2014_3_4_Masterov_Nekroenko_54-68.pdf)].
6. MSCI (2015), "MSCI Global Market Accessibility Review 2015", (accessed January 13, 2016), [available at <https://www.msci.com/market-classification>].
7. Prensky, Marc (2001), "Digital Natives, Digital Immigrants" in On the Horizon, NCB University Press, Vol. 9 No. 5, October 2001, (accessed January 13, 2016), [available at <http://www.nnstoy.org/download/technology/Digital+Natives+-+Digital+Immigrants.pdf>].

О.М. Криворучко, д.е. н., професор,

А.Г. Овчаренко, аспірант

*Харківський національний автомобільно-дорожній університет*

## **СУЧАСНІ ЕТАПИ ЛОГІСТИЧНОГО ПРОЦЕСУ**

В умовах ринку, у міру виникнення і розвитку нових організаційних форм, що реалізують процеси руху товару, все більшого значення набувають забезпечення логістичних процесів взаємодії підприємств-виробників, споживачів, посередників, складів і транспорту. Логістика є не тільки

інструментом для досягнення кінцевого економічного результату, а й засобом, що дозволяє розвивати економічні та технологічні взаємозв'язки, покращувати якість одержуваного результату.

Логістичний процес складається з двох основних підсистем (потоків): інформаційної і матеріальної [1, с. 56]. Логістичний процес починається саме з операцій планування і організації, тобто із збору і обробки інформації, коли самі матеріальні потоки ще відсутні. Операції інформаційної підсистеми – це різні розрахунки, збір і обробка інформації, переговори з іншими учасниками логістичного процесу, наради, укладення договорів, ухвалення управлінських рішень і так далі. Операції матеріальної підсистеми – це транспортування вантажів, складування, перевантаження, формування і розформування вантажних транспортних одиниць (пакетів на піддонах, контейнерів), сортування вантажів, упаковка вантажів, комплектація транспортних партій і так далі. Коли починається етап матеріального вантажопотоку, операції інформаційної підсистеми і матеріальної підсистеми йдуть паралельно, оскільки завжди матеріальні процеси транспортувань, складування і перевантажень вантажів супроводжуються переробкою інформації (оформлення транспортних документів, облік руху вантажів і т. д.). На цьому етапі операції інформаційної і матеріальної підсистем взаємодіють одна з одною і можуть сприяти або перешкоджати протіканню логістичного процесу. Так, затримка в оформленні транспортних, юридичних або фінансових документів може затримати процеси перевезень і складування вантажів. У свою чергу, невчасне прибуття або неправильна комплектація транспортної партії може привести до затримки оформлення юридичних документів (акту приймання вантажів) або фінансових документів (оплата за вантажі або за роботи). На етапі контролю і аналізу, коли фізичний розподіл, транспортування вантажів закінчені, виконуються тільки операції інформаційної підсистеми (збір даних та аналіз дій споживачів і конкурентів, стану цін на ринку, складання звітів і пропозицій і т. д.).

Логістичний процес – це організована в часі послідовність



виконання логістичних операцій, що дозволяє досягти задані цілі. До логістичних процесів належать процеси, що пов'язані зі зміною параметрів простору (розміщення), часу, форми, властивостей логістичних потоків [2, с. 8].

Логістичний процес має основні етапи:

1. Управління замовленнями охоплює види діяльності, що пов'язані із задоволенням конкретних запитів споживачів: від прийому замовлень до постачання товарів, виставляння рахунків та отримання оплати. Функція управління замовленнями визначає процедури отримання та обробки замовлень, час надання продукції або послуг, спрямовує роботу розподільної мережі з доставки та продажу продукції споживачам. Виконання замовлення споживача -це основне завдання в логістиці, що обслуговує як зовнішніх, так і внутрішніх споживачів.

2. Процес транспортування містить: перевезення вантажів, навантаження, розвантаження, експедирування і інші супутні логістичні операції. Транспортування може відбуватись всередині підприємства – в його підрозділах або між ними (внутрішнє транспортування), або за його межами, тобто між різними підприємствами, між постачальниками і споживачами (зовнішнє транспортування). Послуги із зовнішнього транспортування часто передаються посереднику – спеціалізованій транспортній фірмі.

3. Логістична діяльність зі складування охоплює розміщення, організацію та розвиток складського господарства. Базовим об'єктом в системі логістики складування є склад, в якому відбувається прийняття матеріальних ресурсів, їх складування (розміщення), сортування, переміщення і підготовка до відправлення.

4. Логістична діяльність з пакування охоплює організацію процесу пакування, забезпечення логістичних функцій упаковки (захисних, складських, маніпуляційних та інформаційних), формування логістичних (вантажних) одиниць.

5. Управління запасами – це процес створення, контролю та регулювання рівнів запасів у закупівлях, виробництві та реалізації продукції. Діяльність з управління запасами охоплює визначення оптимального рівня запасів та величини поставки, системи управління запасами, АВС-аналіз запасів, контроль за

рівнем запасів.

6. Діяльність з логістичного обслуговування охоплює визначення прийнятного рівня обслуговування, номенклатури послуг та стандартів обслуговування, проектування послуг, організацію та реалізацію процесу обслуговування.

Отже, метою логістичної діяльності, яка виражається через логістичні процеси, є об'єднання інтересів виробників, постачальників та споживачів, за її основними напрямками: вдосконалення параметрів вхідних потоків ресурсів на основі вдосконалення зв'язків із постачальниками; вдосконалення внутрішніх потоків, тобто результатів та узгодженості дій підрозділів підприємства; вдосконалення зв'язків із споживачами, забезпечення найбільш точного відповідності вихідних потоків товарів і послуг з їх вимогами.

#### **Список використаних джерел:**

1. Гаджинський А.М. Основи логістики; учбовий посібник / А.М. Гаджинський. – М., 1995. – 122с.
2. Крикавський С.В. Логістика. Основи логістики / С.В. Крикавський. – Львів: Нац. Ун-т «Львівська політехніка», 2006. – 456 с.

О.І. Трохимець, д.е.н., доцент  
*Класичний приватний університет*

## **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

Актуальність дослідження соціально-економічної системи розглядаючи управління організацією є суспільним феноменом, що постійно знаходиться в пошуку оптимальних підходів функціонування. даних рамках набуває великого значення управління людським капіталом що виникає внаслідок поділу праці в різних процесах, що виконуються в організації (технологічні, економічні, соціальні). основна проблематика даного дослідження є визначення та висвітлення оптимальних підходів щодо управління організацією як соціально-економічної системи.

Слід надати роз'яснення самої сутності управління, як системи різної природи що впливає на імплантацію певної

структури та реалізацію окресленої програми. якщо ширше тлумачити терміну повинні то це “елементарна функція організованих систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних), яка забезпечує збереження їх структури, підтримку режиму діяльності, реалізацію програми, мети діяльності”[1]. Здається соціально-економічна систему в рамках управління організацією слід надати роз’яснення основними категоріями соціального управління – суб’єкт, об’єкт, управлінський вплив, зворотні зв’язки та управлінські системи. Здійснення управління в організації залежить від історичних екологічних політичних та інших обставин що можуть змінюватися то до функціонування організації в залежності від її цілей форм методів незмінною перманентною зостається сама необхідність в управлінні.

Згідно Е. Дюркгейма розвиток організації як соціально-економічної системи – це координаційна діяльність в межах сформованої організаційної структури соціального управління. Також слід зауважити що основна роль у організації є формування навколишнього середовища, для впорядкованого стану елементів, управління організацією виступає вектором координаційної діяльності, інакше кажучи соціально-економічної системи. Сучасну науку слід розділити на такі рівні – до першого слід віднести політико-економічні та соціально-філософські концепції, що визначають механізм функціонування різних історичних етапах, до другого рівня – галузевий емпіричний підхід, що визначає науково-методичну базу для формування практичних рекомендацій у вигляді теоретико-методичних підходів [1].

Також слід окреслити розвиток соціально-економічних систем у межах організації, які можливо класифікувати за кількома ознаками.

1) за рівнем прийняття управлінських рішень:

– порядок розподілу ресурсів в рамках соціальної економічної системи за різними напрямками діяльності організації;

– визначення дії ресурсів конкретних переваг з допомогою якою організаціями може бути оптимальною завдяки певним управлінським рішенням;

– яким чином повинно вдосконалюватися управління організацією в якості соціально-економічної системи.

2) Спрямованість дій:

– стабілізація перманентних функції в незалежності від навколишнього середовища;

– режим роботи організації працює в рамках поточного стану в даний момент.

3) За стилем управління:

– виваженість управлінського рішення що спирається на освіту у мене й так контрольований розумовий процес;

– імплементація персонального бачення кожного учасники даної соціально-економічної системи;

– адаптація до циклічних процесів [2].

Тому слід, зауважити що соціально-економічна взаємодія організації й акселератора розвитку що провокує приховані важелі, тобто їх імплементація зокрема такі як лояльність персоналу та клієнтів вибрати позитивний імідж виробника, якість, екологічно чиста продукція, оптимізацію певних бізнес-процесів, етична поведінка підприємств, екосистема. Окреслюючи соціально-економічну систему потрібно спиратися на розуміння принципів функціонування та отримання значного фінансово-економічних результатів в процесі діяльності організації, сама соціально економічних заходів в рамках організації відбувається на таких засадах як добровільність, переконаність, партнерство, довіра, обов'язковість, етичність [3].

Аналізуючи вищевикладене, потрібно сказати що соціально-економічна система досягає своїх цілей шляхом врахування цілей сторін взаємодії що базується на твердих принципах таких як переконаність у взаємодії між дійовими особами, у бізнес-партнерстві зі сторонами взаємодіє обов'язковості? щодо соціальних зобов'язань та норм чинного законодавства, а також участі в програмах розвитку різного рівня.

**Список використаних джерел:**

1. Швець Д. Є. Організаційна сутність соціального управління як суспільного феномену / Швець Д. Є // Вісник НТУУ "КПІ". Політологія. Соціологія. Право : збірник наукових праць. – 2011. – № 1 (9). – С. 93-98.

2. Кононова І. В. Класифікація стратегій розвитку соціально-економічних систем / І. В. Кононова // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове

господарство. – 2017. – Вип. 12(1). – С. 167-171. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg\\_2017\\_12%281%29\\_\\_39](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2017_12%281%29__39)

3. Тимошук М. Р. Соціально-економічна взаємодія та її вплив на фінансові результати діяльності підприємства [Електронний ресурс] / М. Р. Тимошук. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <https://rep.polessu.by/bitstream/123456789/12156/1/75%2C%20%D0%A2%D0%B8%D0%BC%D0%BE%D1%88%D1%83%D0%BA.pdf>.

Н.І. Шашкова, д.е.н., доцент  
*Херсонський державний університет*

## **ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АВТОСЕРВІСУ**

Проблеми управління операційними бізнес-процесами у діяльності автосалонів набувають все більшого значення, що пояснюється розвитком автомобільної галузі і концентрацією у ній великої кількості компаній, націленістю їх діяльності на кінцевого споживача, розвитком концепції загального управління якістю сервісу. У зв'язку із цим управління функціонуванням автосалонів можливо завдяки розробці відповідних підходів до методології управління, опису і оцінки показників, що визначають якісний стан даної системи [1, 2].

З точки зору споживача продукції автомобільної промисловості, основний операційний бізнес-процес є однією із підсистем товаровиробника, що забезпечує ефективне управління продажами автомобілів і їх експлуатацією впродовж корисного терміну використання з метою вияву ефективності функціонування системи управління операційними бізнес-процесами, зокрема в царині ремонтного сервісу, у ТОВ «МТО Світ» було проведено опитування клієнтів. Статистична вибірка складала 91 особу. Багатомірний статистичний аналіз, зокрема ієрархічні кластерні процедури, дозволили групувати дану вибірку на п'ять однорідних груп. У ході проведення аналізу відповіді були поділені на 5 категорій відповідно до напрямку вираженого невдоволення певними аспектами обслуговування і побажаннями. Перший кластер складався з 31 осіб, переважно,

це – клієнти, які чекають розширеного спектру послуг, або є клієнтами із завищеними вимогами до усіх операційних бізнес-процесів підприємства. Друга група складала 22 особи, які визначили, що міра важливості, з якою вони зіткнулись, це – низька комунікабельність з клієнтом. Третя група складала 15 осіб, для яких найбільш значимими є проблеми питань, на які вони не отримали належної відповіді, або відповідь, на які призвела до відсутності розуміння або ускладнення комунікації. Більше того, мова йде про комунікаційні зв'язки, які склалися до відвідування автосалону. Четверта група у кількості 17 осіб представляє собою клієнтів, для яких найбільш актуальними були питання остаточної вартості робіт і послуг (причому не стільки кінцевої вартості, скільки вартості, яка коригувалася в ході виконання операційного процесу). П'яту групу, у кількості 6 клієнтів, згуртували питання щодо неузгодженості термінів видачі авто, а також термінів виконуваного ремонту.

Ознаки класифікації сукупності наведено у рис.1.

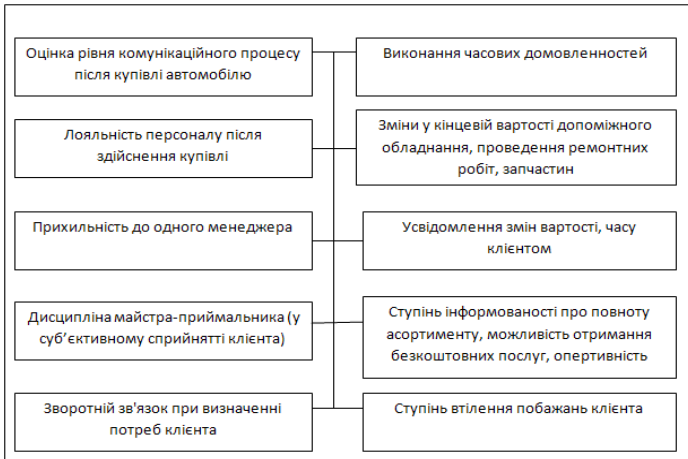


Рис. 1. Ознаки кластерної класифікації сукупності

Слід зазначити, що на даний момент немає чіткої сервісної стратегії, тобто і концепції, що припускає розробку інструментів, процесу обслуговування. Практично, сервіс розглядається як набір окремих завдань (підвищення

кваліфікації фахівців з сервісу, поліпшення постачання запчастинами, навчання покупців тощо). Також можемо спостерігати розмиту відповідальність за забезпечення високоорганізованого сервісу, оскільки її несуть різні функціональні служби підприємства.

Усе вищесказане обумовлює наявність серйозної проблеми в системі операційних бізнес-процесів автосалону, які вимагають негайного рішення:

- механістичний характер управління в автосалонах, що сковує ініціативу і самостійність низових ланок у спеціалізації бізнес-процесів;

- нерозуміння багатьма фахівцями необхідності створення ефективних систем управління, основною метою яких має бути забезпечення належної конкурентоспроможності автосалону;

- відсутність в контексті стратегічного планування цілей підвищення якості, зокрема, і конкурентоспроможності підприємства в цілому;

- відсутність стимулів у працівників підприємства до участі у задачах підвищення конкурентоспроможності підприємства;

- відсутність аналізу стану в області якості і недотримання найважливіших принципів управління при створенні і функціонуванні систем управління.

Виходячи з вищезазначеного, можна зробити висновок про те, що для побудови ефективної структури бізнес-процесів потрібно формування такої системи управління, яка має на меті чітке визначення повноважень і відповідальності між центром і підрозділами. Також слід зазначити, що використання процесного підходу при побудові системи управління може використовуватися на будь-якій стадії розвитку компанії і принесе відчутні позитивні результати.

#### **Список використаних джерел:**

1. Havey M. Essential Business Process Modeling. – Boston: O'Reilly Media, Inc., 2005. – 350 p.

2. Ареф'єва, О. В. Бізнес-процеси підприємств сфери послуг: фактори, формування, конкурентоспроможність : [монографія] / О. В. Ареф'єва, Т. В. Луцька. – К.: Вид. Європейського ун-ту, 2009. – 96 с.

## **ОРГАНІЗАЦІЯ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: ПРОЕКТНИЙ ПІДХІД**

Загальновідомо, що в контексті прийняття стратегічно важливих рішень проектній діяльності відведено першочергове значення. Однак доводиться констатувати, що не всім підприємствам вдається вдало управляти проектами без сторонньої допомоги.

Зазвичай це пояснюється неправильно обраним алгоритмом дій, використанням застарілих методик або низькою компетенцією співробітників. Для оптимізації проектно-орієнтованої діяльності підприємств потребують послуг з консалтингу, які спроможні не лише посприяти успішній реалізації проекту, а й підвищити ефективність фінансово-господарської діяльності зокрема.

Під поняттям «проект» прийнято розуміти тимчасовий захід, метою якого є вироблення унікальних товарів чи послуг. Управляти проектом – означає керувати його змінами у довгостроковій перспективі задля підвищення цінності підприємства, використовуючи дієві засоби менеджменту. Вибір управлінської концепції у кожній окремій ситуації підбирається індивідуально.

Управління проектом складається з двох команд: безпосереднє управління проектом (тут мова йде про ініціацію, планування, виконання, моніторинг і контроль) і управління виробленою продукцією (процедура створення продукту). Перераховані команди накладаються одна на одну та тісно взаємодіють.

Р. Макс Відеман виділяє чотири фази життєвого циклу проекту:

1. Концепція, що визначає суспільні потреби та життєздатність проекту;
2. Планування, в рамках якого виробляється план, блок-схеми, стандарти, графік роботи тощо;
3. Виконання (розробка робочої документації, огляд



проекування, виробництво продукції, забезпечення якості);

4. Завершення означає підготовку кадрів, передачу документації замовнику, реалізацію залишків.

Подібна структура життєвого циклу проекту нагадує процедуру реалізації консалтингової діяльності. Якщо розглядати окрему фазу, можна дійти висновку, що кожна з них – це самостійний проект. За аналогією консалтинговий проект теж є міні-проектом у межах глобального проекту – консалтингова діяльність підприємства. Окремо існує поняття консалтинг в проектній діяльності, основним завданням якого є оптимізація бізнес-процесів, підвищення ефективності роботи підприємства тощо.

У консалтинговому проекті виділяють три етапи:

- 1) аналіз функціонування підприємства;
- 2) розробка необхідних заходів;
- 3) запровадження пропозицій.

Оскільки консалтинговий проект – справа тривала й вартісна, вона потребує початкового експрес-консалтингу, в ході якого можна виявити основні недоліки в роботі підприємства. Найефективнішим є комплексний консалтинг, який починається з формулювання місії та завершується апробацією ІТ-технологій. При цьому ІТ-проект кардинально відрізняється від консалтингового. Його результатом є діюча інформаційна система, а запровадження має форму навчання.

Отже, реалізація консалтингового проекту – це процес, що потребує глибокого занурення спеціалістів в особливості функціонування підприємства, в його процеси, культуру, особливості взаємовідносин співробітників тощо.

#### **Список використаних джерел:**

1. Блок, Питер Безупречный консалтинг; СПб: Питер – М., 2011. – 304 с.
2. Блюмин А. М. Информационный консалтинг. Теория и практика консультирования; Дашков и Ко – М., 2012. – 364 с.
3. Эдершайм Элизабет Марвин Бауэр. Стратегия, лидерство, создание управленческого консалтинга; Альпина Паблишер. – М., 2012. – 278 с.

## **ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ**

Одним із найважливіших загальних принципів є принцип цілеспрямованості управління. Згідно із цим принципом, управлінський процес повинен завжди бути орієнтований на вирішення конкретних проблем та досягнення конкретних цілей.

Важливим принципом є досягнення високої економічної ефективності будь-якої діяльності. Цей принцип передбачає результативність, успіх у досягненні мети, а також економічність, або мінімальні витрати для одержання відповідного результату за умов виправданого ризику. Основу ефективного виробництва становлять прискорення процесу структурних змін і науково-технічного прогресу в усіх ланках народного господарства, всебічна інтенсифікація й раціоналізація усіх видів діяльності, впровадження ефективних форм господарювання й управління, боротьба за бережливість, зменшення витрат сировини, найбільш повне використання техніки. Слід уміло використовувати стимули й чинники ринкового механізму (податкову систему, ціни, кредит, відсоткові ставки), а також прогресивні форми організації праці й виробництва [2, с. 371].

Підвищення ефективності виробництва вимагає також широкого застосування економіко-математичних методів і сучасного програмного забезпечення ЕОМ для прийняття оптимальних рішень і розв'язання важливих питань розвитку трудових колективів, повної узгодженості локальних критеріїв ефективності із загальним глобальним критерієм ефективності виробництва [1, с. 125].

Високих економічних показників можна досягти за умови реалізації принципу забезпечення загальної зацікавленості всіх учасників управління в досягненні цілей, які стоять перед підприємством. Досягається шляхом матеріального та морального стимулювання працівників, а також максимального залучення виконавців у процес підготовки рішень на самих

ранніх стадіях роботи над ними. Це також один з основних принципів менеджменту, який базується на тому, що рішення, в які вкладена власна праця й ідеї, будуть виконуватися швидше і більш якісно, ніж такі, що надходять у вигляді інструкцій.

Будь-який управлінський процес будується відповідно до принципу послідовності. Цей принцип передбачає, що елементи або стадії, з яких складається процес управління, повинні відбуватись один за одним у визначеному порядку.

Ефективність менеджменту залежить також від втілення у життя принципу єдиноначальності в поєднанні з колегіальністю. Єдиноначальність дає змогу усувати знеособку й безвідповідальність. Кожен працівник відповідає за свою ділянку роботи й підпорядковується певному керівникові, розпорядження останнього є для нього обов'язковими. Але єдиноначальність в управлінні трудовими колективами повинна уміло поєднуватися з колегіальністю, додержанням повноважень загальних зборів (конференцій) трудових колективів, рад (правління), широким залученням фахівців до розв'язання важливих господарських рішень [3, с. 227].

Важливим принципом управління є забезпечення відповідності прав, обов'язків і відповідальності. Перевищення управлінськими працівниками своїх прав у порівнянні з обов'язками призводить до управлінської сваволі. З іншого боку, нестача прав паралізує ділову ініціативу, оскільки зайва активність може призвести до небажаних ситуацій.

За будь-яких умов діяльність у сфері менеджменту повинна здійснюватися згідно з вимогами принципу науковості. Він передбачає повне використання найновіших концепцій розвитку науки й техніки, прогресивного досвіду організації менеджменту в кращих підприємствах і організаціях. Менеджмент має ґрунтуватися на глибокому пізнанні об'єктивних економічних законів, закономірностей управління, врахування тенденцій розвитку економічних та соціальних процесів, умілому використанні наукових принципів менеджменту, додержанні вимог раціонального природокористування [4, с. 19].

Структуру операційного процесу операційні менеджери формують відповідно меті та завдань. Проектування операційної

системи відбувається з урахуванням наявного виробничого потенціалу, ресурсного потенціалу, товару та послуг, а також процесів, які мають місце на підприємстві.

Операційна система складається з наступних підсистем:

- керівної, суть якої полягає в розподілі функцій між менеджерами нижчого ступеня управління та організації діяльності операційної системи;

- цільової, основними елементами якої є розробка операційної стратегії, деталізація кожної програми до рівня визначення виконавців, визначення показників та критеріїв ефективності функціонування операційної системи;

- забезпечувальної, до складу якої входять інформаційне забезпечення, технічне забезпечення, організаційне забезпечення, кадрове забезпечення та матеріальне забезпечення;

- функціональної, яка поєднує підсистему стратегічного прогнозування, підсистему менеджерського обліку, а також підсистему оперативного управління й диспетчеризації.

Розробка та використання ефективних методів у виробничому та операційному менеджменті включає фундаментальну інформаційну підготовку; якісний аналіз варіантів рішень (альтернатив); об'єктивну оцінку і економічне обґрунтування рішень, які приймаються, і методів їх реалізації, чіткий контроль за реалізацією рішень і методів, які використовуються.

Для виконання основних функцій підприємства виробничі та операційні менеджери на основі розробленої разом з керівниками підприємства стратегії у своїй діяльності використовують принципові положення сучасного менеджменту. Крім того, всі методи операційного менеджменту реалізуються у відповідності до визначених правил та принципів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Василенко В. О. Ситуаційний менеджмент: [Навчальний посібник] / В. О. Василенко, В. І. Шостка. – Київ: ЦУЛ, 2003. – 305 с.
2. Пасічник В.Г. Організація виробництва: навчально-методичний комплекс для студентів економічних спеціальностей усіх форм навчання / В. Г. Пасічник, О. В. Акіліна; Ін-т муніципального менеджменту та бізнесу. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 293 с.

3. Подольчак Н. Ю. Стратегічний менеджмент / Н. Ю. Подольчак. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2006. – 224 с.

4. Тогузаев Т. Х. Научные аспекты понятия «стратегии развития предприятия» / Т. Х. Тогузаев // Экономическая теория и институциональная экономика, 2009. – №2(24). – С. 19-27.

О.А. Галич, к.е.н., доцент,  
І.О. Бархатов, аспірант  
*Полтавська державна аграрна академія*

## **МОДЕЛЮВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В МЕНЕДЖМЕНТІ**

В сучасних умовах інформаційної економіки можливість своєчасного отримання точної інформації для успішного ведення бізнесу є актуальною та важливою. Персоніфіковане задоволення потреб споживачів стає головною тенденцією роботи підприємств [1].

Збільшення кількості бізнес-процесів підприємства під час виробництва продукції призводить до певних ускладнень. Керувати такими процесами стає значно важче. Тому виникає потреба в інтелектуальних автоматизованих інформаційних системах для підтримки цих процесів.

Ефективне управління підприємством та його включення до світового єдиного інформаційного простору передбачає розвиток нових електронних моделей ведення бізнесу, причому всі внутрішні та зовнішні бізнес-процеси забезпечуються відповідними технологіями, форми конкуренції зі змагання на ціну та якість трансформуються у зміну ведення моделей бізнесу та надання товарів і послуг шляхом застосування інформаційних технологій, зростає необхідність у миттєвій інформації для прийняття стратегічних та оперативних рішень. У результаті народилася концепція регулярного менеджменту, яка спирається не так на талановитих одинаків, а на формально описані процедури, що роблять ефективною працю кожного управлінця

Системи управління включають такі основні управлінські методики [2]:

1. MRP (Material Requirement Planning) – планування потреби в матеріалах;
2. MRP II (Manufacturing Resource Planning) – планування виробничих ресурсів;
3. ERP (Enterprise Resource Planning) – планування ресурсів підприємства;

Перша, на якій би хотілося зупинитись, це MRP – концепція. Це планування потреби виробництва в матеріальних ресурсах, яка для визначення потреб використовує інформацію про структуру і технологію виробництва кінцевого продукту, календарний план виробництва, дані складських запасів, договорів поставки матеріалів і комплектуючих тощо. Нині MRP-систем присутні практично у всіх інтегрованих інформаційних системах управління підприємствами. Основна мета MRP-систем полягає у тому, що будь-яка облікова одиниця ресурсів (товарно-матеріальних цінностей) має бути наявною в потрібний час і в потрібному місці. Принципи функціонування MRP-системи базуються на формуванні, контролі і за необхідності відбувається коригування параметрів надходження матеріальних ресурсів у такий спосіб, щоб всі матеріали, необхідні для виробництва, надходили до моменту їх споживання.

Наступна, MRP II представляє собою методологію, спрямовану на більш широке охоплення ресурсів підприємства, ніж MRP. На відміну від MRP, в системі MRP II виробляється планування не тільки в матеріальному, а й у грошовому вираженні а також має можливості прогнозування і моделювання. Системи планування виробництва постійно знаходяться в процесі еволюції. MRP II-методологія підтримує оперативне планування продукції і матеріалів у натуральних одиницях, фінансове планування у вартісних одиницях.

Завдання інформаційних систем класу MRP II – оптимальне управління потоками матеріалів (сировини), напівфабрикатів і готових виробів. Ці проблеми розв'язуються шляхом інтеграції всіх основних процесів, що реалізуються підприємством: постачання, управління запасами, виробництво, прямий продаж і дистрибуція.

Що стосується третьої методики, то тут треба відмітити, що в

останні роки системи планування класу MRPII в інтеграції з модулем фінансового планування FRP (Finance Requirements Planning) отримали назву систем бізнес-планування ERP (Enterprise Requirements Planning), які дозволяють найбільш ефективно планувати всю комерційну діяльність сучасного підприємства, в тому числі фінансові витрати на проекти оновлення обладнання та інвестиції у виробництво нової лінійки виробів.

Системи ERP, на відміну від MRP II, орієнтовані на управління «віртуальним підприємством». Віртуальне підприємство, що відбиває взаємодію виробництва, постачальників, партнерів і споживачів, може складатися з автономно працюючих підприємств, або корпорації, або географічно розподіленого підприємства, або тимчасового об'єднання підприємств, що працюють над проектом, державною програмою та ін. [3].

Тобто можемо підсумувати, що моделювання бізнес-процесів в сучасних організаціях є запорукою її успішного функціонування.

#### **Список використаних джерел:**

1. Гордієнко І.В. Інформаційні системи і технології в менеджменті / І.В. Гордієнко. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2003. – 259 с.
2. Гужва В.М. Інформаційні системи і технології на підприємствах / В.М. Гужва. – К. :КНЕУ, 2001. – 400 с.
3. Демідов П.Г. Комп'ютерні тренінгові системи в економіці / П.Г. Демідов. – К. :КНТУ, 2005. – 240 с.

О.Г. Головка, к.е.н., доцент,  
З.М. Пронько, здобувач вищої освіти «Магістр»,  
А.В. Луханін, здобувач вищої освіти «Магістр»  
*ДВНЗ «Університет банківської справи»  
Харківський навчально-науковий інститут*

## **ФІНАНСОВА СТРАТЕГІЯ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ ТА ЇЇ РОЛЬ У СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ**

На сьогоднішній день дедалі актуальнішою стає проблема не тільки подолання кризи, але і вчасного її попередження, розроблення методологічних засад здійснення антикризового

управління страховою компанією зі створенням нових методик, а також оцінкою їх ефективності. Страхові компанії, які здійснюють антикризове планування і управління, працюють успішніше й отримують прибуток, який значно вищий від середнього по галузі.

Актуальність роботи полягає в тому, що розвиток антикризового управління в Україні може бути здійснено шляхом адаптації світового досвіду під умови господарювання країни, що сприятиме збереженню поточного стану розвитку організації, виведенню її з кризового стану, уникнення ліквідації компаній, які перебувають на межі юридичного банкрутства, усуненню наслідків кризи антикризових заходів та недопущенню її повторного прояву.

Теоретичним і практичним аспектом антикризового фінансового управління та управління організацією у нестабільних економічних системах присвячені праці таких науковців, як І. Т. Балабанов, О. О. Терещенко, С. М. Онисько, Т. С. Клебанова, О. І. Пушкар, С. Г. Беляєв, І. А. Бланк, Родіонова Н. В. та ін. [1].

Фінансова стратегія окреслює картину розвитку організації в майбутньому, виступає основою для вибору альтернативи, яка зумовлює природу і напрям організації фінансових відносин. Щодо антикризового управління, воно здатне запобігати або пом'якшувати кризові ситуації у виробничо-господарській діяльності, а також утримувати функціонування підприємства в режимі виживання в період кризи і виходити з кризового стану з мінімальними втратами [2].

Для правильного розвитку фінансової стратегії страхової компанії необхідно провести аналіз фінансового стану, фінансової діяльності та незалежності від зовнішніх джерел фінансування. Якщо страхова компанія в умовах нестабільного середовища має залежність від зовнішніх джерел фінансування, наприклад від позикових коштів, то її шанси до банкрутства постійно збільшуються. Запобігти даній ситуації можливо через розробку антикризової системи дій, яка б забезпечила гарантовану платоспроможність страхової компанії.

До найбільш поширених заходів профілактики кризи на підприємстві ми можемо віднести так як стратегічне планування



діяльності, розподіл ресурсів на всіх рівнях управління, використання ефективної системи контролю, аналіз конкурентоспроможності, маркетинговий аналіз, фінансовий аналіз, аналіз ефективності системи мотивації, прогнозування ризиків та прийняття заходів щодо їх зниження.

Якщо страхова компанія нині функціонує порівняно успішно, то метою антикризового управління є недопущення фінансової кризи шляхом профілактичних заходів. Якщо компанія опинилася у фінансовій кризі, то метою антикризового управління буде подолання фінансової кризи.

Перед компанією, що прагне вийти з кризи, стоять дві послідовні задачі: – усунути наслідки кризи – відновити платоспроможність і стабілізувати фінансове положення підприємства; – усунути причини кризи – розробити стратегію розвитку і провести на її основі реструктуризацію підприємства з метою недопущення повторення кризових явищ у майбутньому. Таким чином, запровадження антикризового управління стає першочерговою необхідністю функціонування компанії у нестабільних умовах господарювання. Варто відзначити, що за сучасних нестабільних умов господарювання є вкрай важливим запровадження на підприємствах системи антикризового управління, яка націлена на запобігання кризовим ситуаціям, усуненню проблем до того моменту, коли вони ще не набули незворотного характеру. Ця система управління повинна також набувати своїх специфічних рис на кожному з управлінських рівнів і бути об'єднана спеціальною програмою стратегічного розвитку підприємства. Це дозволить своєчасно долати виникаючі тимчасові перешкоди, зберігати і збільшувати ринкові позиції за будь-яких зовнішніх (економічних, політичних, соціальних) умов, спираючись, в основному, на власні ресурси [1].

Отже, стає все більш очевидним, що впровадження антикризового управління у страхових компаніях в сучасних умовах є необхідним і залежить від якості управління підприємством. Саме висока компетентність антикризових менеджерів дозволить не тільки визначити конкретні об'єкти управлінської дії, а й своєчасно здійснити ефективні заходи в процесі управління страховою компанією в умовах кризи.

### **Список використаних джерел:**

1. Мартиненко В. П. Фінансова стратегія страхової компанії в умовах нестабільного підприємницького середовища / В. П. Мартиненко, З. В. Біблій // Формування ринкових відносин в Україні : збірник наукових праць НДЕІ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України. – К., 2014. – № 8(159). – С. 70-73.
2. Хринюк О.С. Методи антикризового управління підприємством. /Хринюк О.С., Москаленко Л.А. // Актуальні проблеми економіки та управління. Збірник наукових праць молодих вчених. – 2011. – № 5. – С. 114–117.

М.В. Коваленко, к.е.н., доцент  
*Полтавська державна аграрна академія*

## **МОДЕЛІ ЕКОНОМІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

Центральне місце в системі управління поточними активами кожного суб'єкта господарювання займають питання управління запасами. На сьогодні проблема знаходження ефективних шляхів оптимізації запасів та їх адаптація до специфіки функціонування вітчизняних підприємств дасть змогу суттєво зменшити витрати суб'єктів господарювання, підвищити ефективність та забезпечити отримання максимального прибутку.

Вирішення проблеми ефективного розвитку та зростання виробничого потенціалу підприємств потребує створення системи управління виробництвом, в основу якої має бути покладено формування інформації про виробничі запаси підприємства [1].

Управління запасами має два основні аспекти. Один стосується забезпечення підприємства виробничими запасами для виготовлення необхідного продукту в достатній кількості, у визначені терміни та в потрібному місці. Другий аспект пов'язаний з витратами на зберігання певної величини запасів. Виходячи з цих положень на підприємстві регулюють рівень матеріальних запасів виробництва [3].

Поддерьогін виділяє такі моделі управління запасами [2]:

1. Базова модель EOO (Economic order quantity) – це модель оптимального економічного розміру замовлення, який забезпечує мінімальну величину сумарних витрат та дає можливість мінімізувати видатки на зберігання запасу та допомагає визначити ефективну площу складських приміщень. Ця модель використовується більшістю підприємств розвинених країн в якості основи прийняття рішень по управлінню запасами. Недоліком цієї моделі є досить жорстка система вхідних передумов, в частковості, припущення про незмінність попиту, незалежності оптових цін від обсягу закупаваної партії товарів і інші гіпотези. Застосування цієї моделі на практиці обмежується тим, що витрати, пов'язані зі зберіганням продукції та витрати, пов'язані з транспортуванням партії продукції – в чистому вигляді на підприємстві відсутні. Ці припущення в реальній практиці, особливо в умовах нестабільної ринкової середовища України, не завжди виконуються.

2. Модель виробничого замовлення – ця модель використовується, якщо запаси безперервно надходять і відновлюються через певний час, тобто виробництво виготовляється і продаються одночасно. Якщо інтенсивність споживання ресурсу зі складу не є постійною та коливається близько свого середнього рівня, тоді використання моделі є неможливим.

3. Модель управління запасами з фіксованим розміром замовлення – основним параметром цієї моделі є розмір замовлення, що має можливість визначити об'єм заповнення замовлення. Основний недолік даної моделі – необхідність здійснення постійного контролю наявності запасів на складі.

4. Модель з фіксованим інтервалом часу між замовленнями – фіксація інтервалу часу між замовленнями визначає момент, коли слід здійснити замовлення на заповнення запасу, відсутність постійного контролю наявності запасів на складі. Основний недолік даної моделі – високий рівень максимального запасу, збільшення витрат на утримання запасів на складі за рахунок збільшення площі під запаси.

5. Модель зі встановленою періодичністю поповнення запасів до постійного рівня – дана модель є універсальною і включає в себе елементи попередніх моделей. Її сутність полягає в тому, що замовлення на матеріали здійснюються не

тільки залежно від часу, а й з урахуванням точки замовлення. Тобто вона дає можливість реагувати на значні коливання попиту на матеріали. Основний недолік даної моделі – необхідність відстежувати рівень запасів. Вимагаються додаткові витрати на організацію постійного спостереження за станом величини запасів.

6. Модель «мінімум-максимум» – в даній моделі замовлення виконуються не через кожен заданий інтервал часу, а тільки за умови, що запаси на складі у цей момент виявилися рівними або менше встановленого мінімального рівня. Основний недолік даної моделі полягає в тому, що ця система працює лише з двома рівнями запасів – мінімальним і максимальним.

В умовах нестабільного економічного розвитку, відсутності достовірної інформації та ряду інших причин, прогнозування ключових параметрів управління запасами підприємства обмежується жорсткими умовами невизначеності та складністю моделювання рівнів запасів. Також важливо враховувати рівень конкуренції між підприємствами при формуванні стратегії управління запасами, тобто здійснити оцінку цільового ринку [2], яка спрямована на з'ясування можливостей та загроз навколишнього середовища для підприємства з метою оптимізації рівнів запасів.

Управління запасами вітчизняних підприємств має бути спрямоване на визначення їх оптимального обсягу та зниження витрат, пов'язаних з їх зберіганням. Основні моделі управління запасами базуються на певних припущеннях та не враховують обмеженості терміну придатності як сировини, так і кінцевого продукту, що в загальному випадку призводить до збільшення витрат на зберігання матеріальних ресурсів на величину суми зіпсованої продукції у грошовому виразі. Тому задача українських підприємств – налагодити ефективний механізм економічного управління запасами.

#### **Список використаних джерел:**

1. Бланк І.А. Концептуальні основи фінансового менеджменту / І.А. Бланк // Енциклопедія фінансового менеджера. Т. 1. – К., 2003. – 653 с.
2. Поддєрьогін А.М. Фінансовий менеджмент : [підруч.] / А.М. Поддєрьогін. – К.: КНЕУ, 2005. – 535 с.
3. Трапєзнікова С. Моделі управління запасами підприємства / С. Трапєзнікова // Науковий клуб SOPHUS. – 2013. – Режим доступу:

I.M. Пальчик, к.е.н., доцент,  
Д.Г. Веремеенко, здобувач вищої освіти  
*Дніпровський державний аграрно-економічний університет*

## **КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА В РИНКОВІЙ ЕКОНОМІЦІ**

В умовах ринкової економіки одним із найважливіших факторів зростання продажів продукції для підприємства є підвищення рівня її конкурентоздатності.

Досягнення підприємством переконливих, сталих, конкурентних переваг є одним з найважливіших категорій ринкової економіки, які характеризують здатність підприємства вчасно та ефективно адаптуватися до умов зовнішнього середовища, що швидко змінюється, протистояти кризовим явищам в економіці, виживати та розвиватися навіть за несприятливих макроекономічних умов.

Конкуренція є дуже тонким і гнучким механізмом. Перше виявляється в тому, що від скорочення попиту на товар або послугу підприємства страждають не в рівній мірі. Найбільші труднощі відчувають неефективні підприємства, виробники неякісної продукції. Навпаки, найсильніші підприємства можуть навіть у важкий час процвітати, оскільки до них відходять сегменти ринку, раніше контрольовані конкурентами. Гнучкість механізму конкуренції проявляється у його миттєвій реакції на будь-які зміни обстановки. У вигідному становищі опиняються ті фірми, які краще до них пристосовані.

Управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає сукупність заходів, які спрямовані на систематичне вдосконалення продукту, постійний пошук нових каналів збуту, нових груп покупців, поліпшення сервісу, реклами. Його необхідно розглядати як складову частину системи управління підприємством.

Підприємство може бути визнане конкурентоспроможним на

регіональному, вітчизняному та світовому ринку за умов досягнення високої якості продукції, оптимальних цін, інновацій у виробництві. А досягнути цих переваг неможливо без утворення міцної, жорсткої, всеосяжної системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Конкурентоздатності підприємства базуються на теорії конкурентних переваг, згідно з якою конкурентоздатність підприємства виражається як рівень його компетентності по відношенню до інших підприємств-конкурентів за такими параметрами як якість, технологія, практичні навички та вміння персоналу, рівень поточного та стратегічного планування.

На формування конкурентоздатності підприємства суттєвий вплив мають зміни зовнішнього середовища та здатність підприємства вчасно та адекватно відреагувати на ці зміни, оскільки основою сучасного ринкового успіху підприємства є конкурентна раціональність, тобто уміння думати і діяти швидше, влучніше і етичніше. Управління розвитком підприємства має на меті переміщення системи з одного стану в інший із наявними якісними і кількісними характеристиками конкурентоздатності, досягнення яких залежить від факторів виробництва

При сучасному темпі розвитку економіки України підприємства повинні приділяти максимальну увагу рівню своєї конкурентоздатності, бути максимально гнучкими та реагувати на зміни умов їх функціонування, концентруватися на досягненні максимального рівня конкурентних переваг на будь-якому ринку збуту своєї продукції.

Прямуючи до гнучкого використання своїх внутрішніх можливостей підприємство повинно забезпечувати собі технічну та економічну ефективність. Іншими словами, воно повинно знайти спосіб оптимального сполучення технічної та економічної ефективності для забезпечення найкращих умов пропозиції.

Отже, оцінивши рівень конкурентоздатності підприємства в умовах ринкової економіки, це дозволить своєчасно виявити проблемні сфери діяльності підприємства та вжити заходи щодо виправлення ситуації.

### **Список використаних джерел:**

1. Александрова А.В. Стратегический менеджмент: учебник / А.В. Александрова, С.А. Курашова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 320 с.
2. Гилка М. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств та їх державна підтримка/ М. Гилка, Л. Прокопець // Економіка АПК: міжнародний науково-виробничий журнал. К., 2014. – № 3. – С. 78-83.
3. Гончаренко І.В. Основні фактори забезпечення конкурентоспроможності продукції аграрних підприємств на зовнішніх ринках / І.В. Гончаренко, Н.С. Лацановська, А.О. Бібік // Інвестиції: Практика та досвід : аналіз. Прогнози. Коментар, 2014. – № 3. – С. 112-115.
4. Гринів Л.В. Шляхи підвищення конкурентоспроможності в сучасних умовах функціонування підприємств // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: „Економіка”. Спецвипуск 22. Частина III. – Ужгород, 2007. – С. 143.
5. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства/ Должанський І.З., Загорна Т.О. Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.

О.В. Федірець, к.е.н., доцент

*Полтавська державна аграрна академія*

## **СУТНІСТЬ І СКЛАДОВІ ТЕХНОЛОГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ**

Для забезпечення проведення всіх антикризових заходів на підприємстві мусить бути налагоджена робота таких підсистем, що формують антикризову стратегію, яка складаються з ряду складових.

Заходи по виходу з кризи, що проводяться цими підсистемами можна поділити на дві групи: тактичні і стратегічні. Тактичні можуть бути як захисними, так і наступаючими. Стратегічні – заключаються в оцінці стану та аналізу підприємства, вивчення його потенціалу, розробка виробничої програми, плану доходів, інновацій, розробка загальної концепції оздоровлення підприємства (рис. 1).

Антикризове організаційне управління і антикризовий операційний менеджмент передбачає розробку стратегії організаційних заходів. При цьому аналізується організаційна структура підприємства: рівень спеціалізації, концентрації, кооперації, централізації виробництва, управлінські процеси,

склад управлінських ланок та їх взаємодію, ступінь централізації управління та рівень використання економічних, організаційних і соціально-психологічних методів управління.

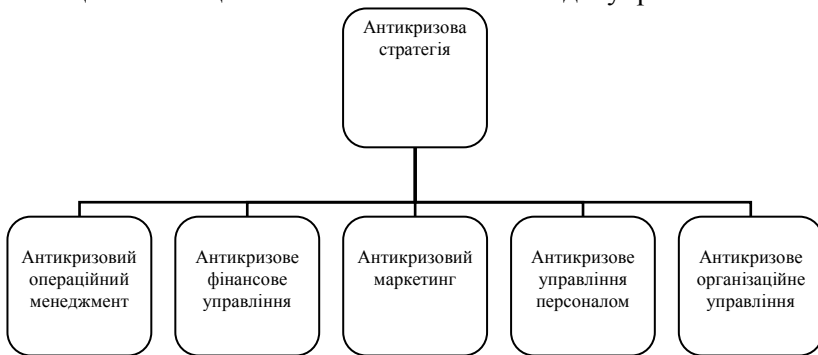


Рис. 1. Складові підсистеми антикризового управління

*Джерело: опрацьовано автором на основі [1, с. 44]*

Вихід з кризи, а також управління в умовах кризи повинне охоплювати стратегії відносин з власниками, інвесторами, кредиторами, клієнтами, кінцевими споживачами, постачальниками та персоналом, без яких неможливі успіхи компанії як в теперішньому часі, так і в стратегічній перспективі. Заздалегідь продумана підготовка програми антикризових заходів допоможе значно зменшити негативний вплив кризових явищ на підприємство і дозволить йому бути конкурентоздатним в умовах кризи [2, с. 28].

Система антикризового фінансового управління базується на визначених принципах, до числа основних із них відносяться:

- постійна готовність до можливого порушення фінансової рівноваги підприємства.
- рання діагностика кризових явищ у фінансовій діяльності підприємства з метою своєчасного використання можливостей їхньої нейтралізації.
- диференціація індикаторів кризових явищ за ступенем їхньої небезпеки для фінансового розвитку підприємства.
- терміновість реагування на окремі кризові явища у фінансовому розвитку підприємства.



- адекватність реагування підприємства на ступінь реальної загрози його фінансовій рівновазі.
- повна реалізація внутрішніх можливостей виходу підприємства з кризового фінансового стану.
- використання при необхідності відповідних форм санації підприємства для запобігання його банкрутства.

Оцінка кризових симптомів підприємства та діагностування його фінансової кризи здійснюється задовго до проявлення його явних ознак. Така оцінка та прогнозування розвитку кризових симптомів фінансової діяльності підприємства є предметом діагностики фінансової кризи. Діагностика банкрутства – це система цільового фінансового аналізу, спрямованого на виявлення можливих тенденцій і негативних наслідків кризового розвитку підприємства. У залежності від цілей і методів здійснення діагностика банкрутства підприємства підрозділяється на дві основні системи:

- систему експрес-діагностики банкрутства;
- систему фундаментальної діагностики банкрутства.

Експрес-діагностика банкрутства характеризує систему регулярної оцінки кризових параметрів фінансового розвитку підприємства, здійснюваної на базі даних його фінансового обліку за стандартними алгоритмами аналізу.

Основною метою експрес-діагностики банкрутства є раннє виявлення ознак кризового розвитку підприємства і попередня оцінка масштабів кризового його стану.

Фундаментальна діагностика банкрутства характеризує систему оцінки параметрів кризового фінансового розвитку підприємства, здійснюваної на основі методів факторного аналізу і прогнозування.

Щоб уникнути істотних фінансових втрат, в період кризи необхідно застосовувати антикризовий маркетинг, суть якого полягає в оперативному зміні маркетингової політики фірми і всіх складових маркетингу (асортимент товару, ціна, канали розподілу і методи стимулювання збуту) залежно від змін зовнішнього і внутрішнього середовища

#### **Список використаних джерел:**

1. Вовк В.Я. Принципи формування організаційно-економічного механізму антикризового управління діяльністю комерційного банку /

В.Я Вовк // Праці Четвертої Міжнар. наук. конф. студентів та молодих учених «Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання». Ч. 1. –2015. – С. 42-44.

2. Салига С. Я. Антикризове фінансове управління підприємством / С. Я. Салига, Є. І. Ляшенко, Н. В. Дацій, С. О. Корецька. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 203 с.

Т.П. Близнюк, докторант  
*Харківський національний економічний університет  
імені Семена Кузнеця*

## **ХАРАКТЕРИСТИКИ УКРАЇНСЬКОЇ ДІЛОВОЇ КУЛЬТУРИ**

Значимість національної культури зростає під впливом глобалізації і зростання економічної взаємозалежності між країнами. Для успішного міжнародного співробітництва партнерам необхідно знати особливості національної ділової культури і поведінки представників інших країн, як результату прояви цієї культури. Останні двадцять років концепція культурних чинників Г. Хофстеде [2] є одним з основних підходів для розробки більшості сучасних моделей типології національних культур. Зараз використовується шести факторна модель Г. Хофстеде [2], також існує й відповідний сайт Г. Хофстеде [3], на якому можна отримати результати аналізу більшості країн світу за наступними факторами: 1) «дистанція влади» (PDI); 2) «співвідношення індивідуалізму і колективізму» (IDV); 3) «співвідношення мужності і жіночності» (MAS); 4) «уникнення невизначеності» (UAI); 5) «часова орієнтація» (LTO); 6) «потурання на протипагу стримуванню» (IND). Детально розглянемо сутність кожного з культурних вимірів концепції культурних факторів Г. Хофстеде в українській діловій культурі.

Для української культури характерна велика «дистанція влади» (PDI=92) [3] та відповідно значна повага до влади, що означає значний ступень внутрішнього нерівності, влада сконцентрована в руках нечисленних стійких еліт. Індикатором рівня децентралізації влади і впливу її на економічну систему

країни можна назвати Doing Business Index [5], так розмір цього індексу для України в 2016 році склав 80 (зі 189). Ще одним індикатором рівня дистанції влади є Corruption Perceptions Index [4], який в 2016 році для України склав 131 (зі 176).

Україна є країною з колективною культурою (IND=25) [3], де домінує система цінностей, в якій окрема людина є перш за все частиною групи, а вже потім – особистістю, а за недоліки чи поразки окремої людини страждає увесь колектив.

Для української культури характерна більш пасивна цільова поведінка та «жіночність» (MAS=27). Домінування саме жіночності пов'язано з українським архетипом («Великої матері»), який є особливістю українського менталітету, що детально розглянуто в роботі [1]. Індикаторами даного культурного виміру є наявність у жінок можливості реалізуватися у своїй професії і рівноправність у рівні заробітної плати. Так, за даними дослідження Global Gender Gap Report 2016 [6], індекс економічної участі та можливостей жінок в Україні складає 31 (зі 142), а в рейтингу рівноправності заробітної плати Україна посідає 46 місце (зі 142).

Ділова культура України має досить високий ступень уникнення невизначеності (UAI=95) [3], що особливо впливає на стиль менеджменту тих українських підприємств, які трансформувалися з колишньої державної власності або залишаються державними, організаційні структури яких обтяжені значним кількістю рівнів (наприклад ДП «Електроважмаш», ДП «Південьмаш» та ін.).

Україна має культуру з довгостроковою орієнтацією (LTO=55) [3], що проявляється в прагненні членів суспільства до заощадження і накопичення, готовності жертвувати поточним споживанням заради досягнення довгострокових результатів.

Українська ділова культура скоріш стримана (IND=18) [3], що відзначається в відносно сильному контролі за бажаннями та імпульсами в рамках культури.

Таким чином, ключовими крос-культурні характеристиками української ділової культури є:

1) велика дистанція влади та відповідно значна централізація влади, що призводить до великої кількості рівнів

ієрархії, значної частки управлінського персоналу, диференціації заробітної плати, терпимості до авторитарного стилю управління.

2) колективізм, який передбачає, що люди можуть розраховувати на турботу про себе з боку родичів, кланів та організацій, а суспільство вимагає більшої емоційної залежності членів від їх організацій.

3) жіночність та пасивна цільова поведінка, що свідчить про прагнення людей налагодити рівні відносини, схильність до компромісів, скромності, турботи про ближніх.

4) високий ступень уникнення невизначеності, що свідчить про прагнення усунути двозначність у відносинах, тому використовуються детальні закони і правила поведінки на всі випадки життя та існує прагнення до підвищення рівня спеціалізації, формалізації й стандартизації в організаціях.

5) довгострокова орієнтація на майбутнє, тобто цінується відданість, працьовитість, наполегливість і ощадливість, відзначається наявність патерналізму в суспільстві.

б) стриманість культури, яка характеризується пригніченням задоволення потреб і його регулюванням за допомогою строгих соціальних норм.

#### **Список використаних джерел:**

1. Близнюк Т. П. Крос-культурні особливості української ділової культури / Т. П. Близнюк. // Бізнес-інформ. – 2012. – №11. – С. 259-263.
2. Hofstede G. Cultures and organizations: Software of the mind, revised and expanded / G. Hofstede, G. J. Hofstede. 2nd ed. – New York : McGraw-Hill. – 2005. – 550 p.
3. Official site of Geert Hofstede. National cultural dimensions. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://geert-hofstede.com>.
4. Transparency International. People and Corruption Europe and Central Asia: Global Corruption Barometer. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www.transparency.org/whatwedo/publication/people\\_and\\_corruption\\_europe\\_and\\_central\\_asia\\_2016](https://www.transparency.org/whatwedo/publication/people_and_corruption_europe_and_central_asia_2016).
5. World Bank 2016. Doing Business 2016: Measuring Regulatory Quality and Efficiency. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.doingbusiness.org>.
6. World Economic Forum. The Global Gender Gap Report 2016. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www3.weforum.org/docs/GGGR16/GGGR\\_CompleteReport\\_2016.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GGGR16/GGGR_CompleteReport_2016.pdf).

Батхуу Гаваагийн, аспирант  
*Харьковский национальный экономический университет  
имени Семена Кузнецца*

## **НАЦИОНАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ МОНГОЛЬСКОЙ МОДЕЛИ МЕНЕДЖМЕНТА**

Возникновение азиатской модели менеджмента обусловлено спецификой стран Азии, пронизанной буддистской философией и своеобразным мировоззрением, так как глубоко укорененные религиозные и философские убеждения формируют здесь почти беспрекословно соблюдаемые правила ведения бизнеса. Сейчас в Монголии формируется собственная модель менеджмента, которая имеет национальные особенности.

В настоящее время на международном уровне Монголия является потенциально важным экономическим регионом [2], в основном из-за наличия природных ресурсов и значительных территорий (17 место в мире по размеру территории). Высокий интерес эта страна вызывает и у иностранных инвесторов, так согласно докладу 2016 [4] иностранные инвестиции в Монголию увеличивались вплоть до 2011 года, когда они достигли самого высокого уровня 4,7 млрд. долл. США, однако, начиная с 2012 года поток прямых инвестиций начал сокращаться. В 2015 году отмечен самый низкий уровень прямых иностранных инвестиций в Монголию за последние годы – 147,9 млн. долл. США. Индикатором активного развития Монголии также можно назвать Doing Business Index 2016 [7], который составил 64, в то время как у Китая и Японии он составил 127 и 89 соответственно.

Согласно классификации Э. Холла [3] жители Центральной Азии и Востока (соответственно и Монголии) живут в высоко контекстной культуре, а их поведение, как общественное, так и профессиональное, постоянно определяется контекстом, будь то выполнение обязательств или долга перед коллективом (семьей, общиной, компанией, школьными друзьями) или же обращение к последнему за поддержкой. В таком обществе договоренности, достигнутые в устном общении, строго соблюдаются, особой необходимости в письменном контракте

не возникает. Именно высокий контекст является общей для монгольской культуры и других азиатских культур характеристикой. Представители монгольского бизнеса знают хорошо друг друга, поскольку население Монголии малочисленно (3 миллиона), и большая часть его бизнес-структур сосредоточена в Улан-Баторе (столице). Поэтому, как отмечено в исследовании [4] очень значимым для каждого монгольского бизнесмена является сохранение репутации (как и для большинства азиатских моделей).

Монгольская национальная культура по своей сути остается традиционной, при наличии тесной связи традиций с современной жизнью, синтезу традиций и современности. Важной особенностью национальной культурной идентичности монгол является приоритет ценности природы над другими национальными ценностями, природы выступает фундаментальной ценностью культуры Монголии, а образ Чингисхана, как отмечает З. Батжаргал [1], является основой монгольской национально-культурной идентичности.

Как отмечено в исследовании [5] монгольская модель менеджмента характеризуется высоким индивидуализмом, что в свою очередь привело к предпочтению демократического стиля лидерства, в отличие от большинства азиатских стран, в которых, как отмечают в своих исследованиях Ф. Тромпенаарс и Ч. Хемпден-Тернер [6], доминирует автократический стиль. В то же время монгольский лидер пользуется высоким доверием у подчиненных (одна из составляющих национальной идентичности Монголии).

Таким образом, основными национальными особенностями монгольской модели менеджмента является:

1) высококонтекстность культуры, которая определяет особенности поведения, важной частью которого является именно контекст общения и личные контакты.

2) стремление к сохранению окружающей среды, которое проявляется в стремлении развивать ресурсосберегающие технологии и использовать концепцию «зеленой экономики», что является результатом влияния традиционной кочевой культуры монгол.

3) доминирование демократического стиля управления (как

результат високого індивідуалізму культури) в поєднанні з величезним впливом керівника на підлеглих (як результат впливу буддизму та національної ідентичності).

**Список використаних джерел:**

1. Батжаргал З. Деякі особливості національно-культурної ідентичності Монголії / З. Батжаргал // STUDIA CULTURAE. – 2013. Випуск 18. – С. 176-182.

2. Юрковський А. В. Загальна характеристика деяких особливостей Конституції Монголії [Електронний ресурс] / А. В. Юрковський // Сибірський Юридический Вестник. – 2001. – № 4. – Режим доступу: <http://www.law.edu.ru/doc/document.asp?docID=1115418>.

3. Hall E. T. A system for the notation of proxemic behavior / E. T. Hall. // American Anthropologist. – 1963. – Vol.65. – P. 1003-1026.

4. KPMG. Investment Mongolia 2016: Report. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/mn/pdf/InvestmentInMongolia2016\\_.pdf](https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/mn/pdf/InvestmentInMongolia2016_.pdf).

5. Rarick C. Mongolia: A Cultural Portrait using the Hofstede 5-D Model / C. Rarick, G. Winter, C. Barczyk, M. Pruett, I. Nickerson, A. Angriawan // Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management. – 2014. – Volume 14 Issue 9 Version 1.0. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://globaljournals.org/GJMBR\\_Volume14/1-Mongolia-A-Cultural-Portrait-using.pdf](https://globaljournals.org/GJMBR_Volume14/1-Mongolia-A-Cultural-Portrait-using.pdf).

6. Trompennars F. Riding the waves of culture : understanding cultural diversity in business / F. Trompennars, C. Hampden-Terner – London : Nicholas Brealey International, 1997. – 275 p.

7. World Bank 2016. Doing Business 2016: Measuring Regulatory Quality and Efficiency. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.doingbusiness.org>.

Я. Джамаль, аспірант

*Харківський національний економічний університет  
імені Семена Кузнеця*

## **ОСОБЛИВОСТІ ДІЛОВОЇ ЕТИКИ ТА СТИЛЮ ЛІДЕРСТВА В МАРОККО**

Незважаючи на те, що стиль лідерства кожного менеджера є індивідуальним, існують деякі національні, або, радше, культурні особливості, які сильно впливають на нього. Перш за все, будь-який лідер певною мірою є продуктом його культурного контексту. З іншого боку, підлегли цього лідера

мають певні культурні імперативи, які керують їх поведінкою, і тому вони, як правило, демонструють різну реакцію на різні стилі керівництва. Це означає, що можуть існувати певні національні особливості стилів лідерства, засновані на подібному культурному контексті.

Метою даного дослідження є визначення загальних характеристик марокканського стилю лідерства на основі вивчення ділової культури в Марокко.

Перш за все слід зазначити, що Марокко є ісламською країною (майже 99% населення є мусульманами), тому ісламська етика сильно впливає на поведінку лідерів та стиль лідерства. Релігійні погляди на роль людини, відношення до роботи, бізнесу та прибутку, а також до інших людей відіграють вирішальну роль у діловій етиці і відображаються в притаманних марокканським керівникам стилях лідерства [1].

Велика дистанція влади в арабських суспільствах, до яких відноситься і марокканське, є наслідком нерівномірності розподілу влади та багатства в суспільстві. Люди в арабських країнах очікують, що лідери будуть відокремлювати себе від групи, і така поведінка лідерів приймається суспільством як частина культурної спадщини арабських країн. Тому арабські суспільства, швидше за все, дотримуються кастової системи, яка не дозволяє збільшити мобільність своїх громадян [2].

Лідери у культурах з великою дистанцією влади мають більш потужну владу над підлеглими, ніж їхні колеги з низькою дистанцією влади, адже в останньому випадку підлеглі мають прямий вплив на прийняття остаточного рішення, що може ускладнити для лідера завдання просування непопулярного або не прийнятого більшістю колективу рішення [3].

Марокканська ділова етика зосереджена на важливості збереження і здобуття честі, адже значення честі та гідності в марокканській культурі є надвисоким. Честь можна окремо розглядати у трьох аспектах: честь сім'ї, ділова честь і релігійна честь. Ці три аспекти пронизують марокканську культуру, і честь у кожній з цих областей може бути отримана або втрачена. Бути почесним означає жити для інших, виявляти великодушність, допомагати іншим і бути чесними [4]. Це суцільно узгоджується з колективістською природою арабських



суспільств, що проявляється в існуванні дуже тісних довготривалих зв'язків членів соціальної групи: чи то сім'ї, чи то компанії, чи племені. Лояльність до членів групи за своєю важливістю переважає більшість інших соціальних правил і настанов [2]. При цьому лояльність членів групи означає прийняття на себе зобов'язання щодо збереження і примноження честі групи. Група несе в собі честь, яка поділяється цілою групою, і може бути отримана або втрачена на підставі дій її членів. У бізнесі ж це проявляється через культуру кумівства [4].

Надзвичайна увага до збереження і примноження честі в марокканській культурі породжує віру людей в те, що їхні контрагенти також дорожать власною честю. А отже, довіра стає імперативом для робочих відносин [3].

Найвища честь в арабській культурі полягає в тому, щоб описати когось як щедру, гостинну людину. Гостинність арабською мовою – Карам, а честь – Карааме, тому гостинність та честь семантично сприймаються як дуже споріднені поняття. У діловій культурі честь проявляється у турботі про інших і повазі до них [4]. Отже, в цьому бере свої витoki патерналістський характер марокканського стилю лідерства.

Менеджери в Марокко більш залежні і, отже, більш лояльні до своїх компаній, ніж це притаманно менеджерам в індивідуалістичних культурах. Вони також більш турбуються щодо добробуту власної організації, ніж їхні західні колеги [5].

Марокканській культурі властивий високий ступінь уникнення невизначеності, що виражається у встановленні правил, законів, політики тощо. Це дозволяє контролювати майже всі аспекти життя і бізнесу, щоб уникнути непередбачених явищ. Як результат, суспільство стає консервативним і не сприймає змін. Проте, коли влада та правила поєднуються, лідери мають практично повну владу, а правила, закони та нормативні акти, розроблені силами менеджерів, підсилюють їх владу, сприяючи створенню авторитаризму [2].

#### **Список використаних джерел:**

1. Jackson W. S. The Gulf Arab leadership style / W. S. Jackson, S. Druck, B. Kariem. – Oxford: Oxford strategic consulting, 2012 – 26 p.

2. Sabri H. A. Arab Uprising and Leadership Styles [Electronic resource] / Hala Abdulqader Sabri // Leaders Outlook. – Access mode: [http://www.leadersoutlook.com/news.aspx?id=1537&group\\_key=main\\_faculty&lang=en](http://www.leadersoutlook.com/news.aspx?id=1537&group_key=main_faculty&lang=en).
3. Global leaders can learn from Arab leadership styles [Electronic resource] // Saudigazette website. – Access mode: <http://saudigazette.com.sa/article/513858/BUSINESS/Global-leaders-can-learn-from-Arab-leadership-styles>
4. Moore J. Model of business ethics in Morocco: raising honor or preserving honor [Electronic resource] / Jeffrey R. Moore, William Hanson // ResearchGate website: Access mode: <https://www.researchgate.net/publication/306106448>.
5. Oumlil A. Ethical Decision-Making Differences Between American and Moroccan Managers / A. Ben Oumlil, Joseph L. Balloun // Journal of Business Ethics. – 2009. – Volume 84, Issue 4. – P. 457–478.

О.В. Лопушинська, аспірант  
*Полтавська державна аграрна академія*

## **СУТНІСТЬ І ЗНАЧЕННЯ РЕСУРСОЗБЕРІГАЮЧОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

Сучасний світ, який неупинно глобалізується, зіштовхнувся із проблемою обмеженості ресурсів. Вона спричинена постійним зростанням чисельності людства при виснаженні природних ресурсів. Тому, для подальшого існування та розвитку, сучасне суспільство мусить притримуватися політики раціонального ресурсоспоживання та зростання ефективності діяльності.

У виробництві, передусім, зміни мають стосуватися систем управління. Для організації ефективного виробництва необхідно впровадження інноваційних технологій та засобів праці, мотивація усіх учасників процесу для досягнення спільних високих результатів діяльності.

Одним із засобів підвищення ефективності і раціональності діяльності є запровадження ресурсозберігаючої моделі розвитку підприємства.

Проблемами дослідження сутності і значення ресурсозберігаючого розвитку підприємства займалися сучасні вітчизняні і зарубіжні фахівці, а саме: Т.Петрушка, Н.Герасимчук, І.Вовк, С.Гуткевич, С.Єрохін, І.Сотник,

В.Щербак та ін.

Не зважаючи на велику кількість наукових праць стосовно ефективності використання ресурсів на підприємстві і ресурсозбереження, сьогодні відсутнє чітке визначення категорії «ресурсозберігаючий розвиток підприємства». Тому питання визначення теоретико-методологічних основ ресурсозберігаючого розвитку підприємства, зокрема його сутності та значення, є досить актуальними.

Метою даного дослідження є наукове обґрунтування сутності та значення ресурсозберігаючого розвитку підприємства.

На думку Н.Герасимчук, визначення розвитку має будуватися на основі таких філософських категорій як «протиріччя» та «кількість і якість». Стосовно процесу ресурсозбереження, який починається з ідеї реорганізації виробництва, і послідовно проходить через стадію виробництва продукції відповідно до потреб ринку, то кінцевий успіх забезпечуватиметься новою якістю товару, його новими споживчими властивостями, досягнутими в ході реалізації процесу ресурсозбереження. У цьому сенсі виняткове значення набуває закономірність, що отримала назву закону переходу кількісних змін у якісні. Узагальнюючи вищевикладене, поняття «розвиток» визначається Н.Герасимчук як сукупність спрямованих, якісних перетворень, що забезпечують підвищення стійкості підприємства до умов зовнішнього середовища і прирощення конкурентних переваг [1].

З огляду на це можливо виділити наступні напрямки ресурсозберігаючого розвитку підприємства:

- використання, вдосконалення, всебічне поширення ресурсозберігаючих технологій;

- ведення активної й ефективної інноваційної політики, що сприятиме звуженню технологічної багатокладності; відмови від застарілих технологій і заміни їх новими;

- застосування досягнень науки і техніки;

- забезпечення життєдіяльності суспільства за рахунок інтелектуалізації праці;

- розробка й поширення наукоємних технологій, радикальних і ефективних нововведень в інформаційних технологіях управління ресурсами, виробництвом, сферою НДДКР,

збутовими мережами.

Для раціонального використання наявних ресурсів підприємства розробляють низку заходів: економічні, організаційні, технічні та інформаційні, що утворюють комплекс заходів з ресурсозберігаючого розвитку підприємства [1].

Залежно від обраного набору характеристик ресурсозберігаючого типу розвитку підприємства існуючий на підприємстві тип економічного розвитку може бути як віднесений до ресурсозберігаючого, так і не віднесеним до нього. Ідентифікація ресурсозберігаючого типу економічного розвитку підприємства завжди характеризується певним рівнем відносності, тобто стверджувати, що тип економічного розвитку на певному підприємстві є ресурсозберігаючим можна лише у певній «системі координат», що являє собою набір ознак та показників, за допомогою яких заздалегідь передбачено проводити таку ідентифікацію [2].

Отже, ресурсозберігаючий розвиток підприємства – один із шляхів збільшення ефективності і раціональності діяльності суб'єкту господарювання. Крім того, даний тип розвитку впливає на економіку не тільки на мікро-, але й на макрорівні.

#### **Список використаних джерел:**

1. Герасимчук Н. А. Організаційно-економічні засади формування ресурсозберігаючого механізму розвитку АПК : дис. докт. ек. наук : 08.00.03 / Герасимчук Н. А. – Київ, 2015. – 435 с.
2. Петрушка Т.О. Оцінювання економічної ефективності ресурсозберігаючого розвитку промислових підприємств: дис. к. ек. наук : 08.00.04 / Петрушка Т.О. – Львів, 2012. – 220 с.

О.М. Юрченко, аспірант

*Вінницький національний аграрний університет*

## **ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСІВ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ: ОСОБЛИВОСТІ, ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ З МЕТОЮ МОДЕЛЮВАННЯ**

На сучасному етапі розширення процесів глобалізації, які мають суттєвий вплив на економічний розвиток країн, являються однією з провідних ознак розвитку світової

економіки. Крок за кроком світ трансформується в єдину економічну систему.

Світова економіка знаходиться на стадії стагнації, але вона іде до завершення. Як прогнозують фахівці, по завершенню світової кризи, стартуючи з 2010-2011 років, почалась нова хвиля, яка завершиться у 2020-2040 роках. Тому країни, які швидко пристосуються до перебування в нових умовах конкуренції, стануть одними із фаворитів.

Враховуючи відкритий характер економіки України, результат її перетворень і економічне зростання залежать від ефективної реалізації грошової та кредитної політики держави.

Вищесказане свідчить про становлення нової системи світоустрою, тобто системи глобалізму, особливістю якої є суттєвий зсув економічних і політичних можливостей щодо подальшої розбудови цивілізації на користь глобальних корпорацій.

Тому, дивлячись на це, не можна не погодитись з думкою Гражевської Н., яка стверджує, що глобалізація економіки вносить суттєві зміни у процес державного регулювання економічних процесів та у спроможність здійснювати незалежну внутрішню і зовнішню політику держави [1].

Зокрема, Кірієнко О.М. зазначає, що головним чинником, що зумовлює розвиток світової економіки у наш час, є глобалізація. За своєю суттю глобалізація світової економіки – це новий, більш високий ступінь інтернаціоналізації [4].

На думку вітчизняного науковця Гальчинського А., нинішній етап глобалізації пов'язаний лише з початком становлення постіндустріальної системи глобальних економічних відносин [2].

Професор соціології Каліфорнійського університету (США) Кастельс М. визначив глобалізацію як “нову капіталістичну економіку”, перерахувавши як основні її характеристики такі: інформація, знання й інформаційні технології, що є головними джерелами зростання продуктивності [3].

Як зазначає Кулішов В. В., сучасна глобалізація світової економіки виражається в таких процесах:

– поглибленні, перш за все, інтернаціоналізації виробництва, а не обміну, як це було раніше;

– поглибленні інтернаціоналізації капіталу, що полягає у зростанні міжнародного руху капіталу між країнами;

– глобалізації продуктивних сил через обмін засобами виробництва і науково-технічними, технологічними знаннями, а також у формі міжнародної спеціалізації і кооперації [5].

Лукашевич В. М. вважає, що основними недоліками й протиріччями сучасного процесу регулювання глобальної економіки є [6]:

- превалювання проблем економічного росту, фінансової стабільності й відсутність належної уваги до соціальних проблем людини;

- структури й процес прийняття рішень на глобальному рівні не є представницькими (вплив багатих країн, бідні країни часто взагалі не представлені);

- відсутність механізмів, які повинні забезпечити обов'язковість дотримання моральних стандартів і прав людини корпораціями й фірмами, а не тільки урядами країн та ін.

Розглянуті Лукашевичем В. М. недоліки й протиріччя, свідчать про необхідність корінного реформування сформованої системи регулювання [6].

Позитивним моментом в цьому є той факт, що подібно до необхідності виправлення державою вад (неспроможностей) ринку, глобалізація корегує неспроможності держави (влади).

До таких неспроможностей держави відносять: обмеженість необхідної для прийняття рішень інформації; недосконалість політичного процесу; обмеженість контролю над бюрократією; нездатність держави передбачити і контролювати найближчі і віддалені наслідки прийнятих нею рішень.

Виходячи з вищесказаного можна підкреслити важливість відповідних досліджень з розвитку теорії економічної глобалізації.

Таким чином, ми дійшли висновку, що на сьогоднішній день глобалізація безпосередньо пов'язана з економікою, у тому числі з фінансовою політикою. Цільова спрямованість економічного розвитку у диверсифікації напрямів, форм і засобів економічної політики. В той час, коли відбуваються соціально-економічні трансформації у національній економіці, потрібно змінювати стратегію економічного та інноваційного розвитку як на

національному рівні, так і на рівні кожного регіону, а також його виробничих структур, що повинні функціонувати в нових виробничих умовах, а отже потребують удосконалення.

Окрім цього підкреслимо: процеси потребують управління, а управляти можна лише тим, що підлягає вимірюванню.

**Список використаних джерел:**

1. Гражевська Н.І. Економічні системи епохи глобальних змін [Текст] : монограф. / Н.І. Гражевська. – К. : Знання. - 2008. – 431 с.
2. Гальчинський А. Методологія аналізу економічної глобалізації: логіка оновлення / А. Гальчинський // Економіка України. – 2009. – № 1. – С. 5.
3. Кастельс М. Інформаційна епоха: економіка, суспільство і культура : пер. з англ. / М. Кастельс ; під наук. ред. О.І. Шкаратана. – М. : ГУ ВШЕ, 2000. – С. 51.
4. Кірієнко О.М. Вплив глобальних світових тенденцій на розвиток економіки України / О. М. Кірієнко, Н. І. Кобзар, А. М. Андрейчикова // Вісник Придніпровської державної академії будівництва та архітектури. - 2013. – № 6. – С. 39-43. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vrpbia\\_2013\\_6\\_105](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vrpbia_2013_6_105).
5. Кулішов В.В. Особливості світової глобалізації в сучасних умовах / В.В. Кулішов // Економіка та підприємництво. – 2013. – №2(71). – С. 21-24
6. Лукашевич В.М. Глобалистика: Учебно-пособие / В.М. Лукашевич / – 3-е издание, переработанное и дополненное. – Львов: «Новий Світ – 2000», 2006. – 540 с.

**СЕКЦІЯ 2**  
**ІННОВАЦІЙНИЙ, ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ТА**  
**ІНФОРМАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМІ**  
**СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Roman Rossi, Hon. Dr., President  
*Eastern European Center of the Fundamental Researchers,*  
*Prague, Czech Republic*

**MAIN WAYS OF THE DEVELOPMENT**  
**OF THE INNOVATION ENVIRONMENT**

Strong indicators are effective stimulating factors and, despite the existing barriers, contribute to the development of an innovative environment. What is the innovation environment? First, it is a community of persons, who like to implement complex projects, ideas, find original solutions, and work with the same people in creative groups. These people are carriers of another type of thinking, namely entrepreneurial, research, and innovative.

Secondly, this is the integrated space – territorial, educational, communication, design, ideological, research. In such a space, horizontal bonds prevail, creating an opportunity for high mobility of its participants. High mobility determines both the great mobility for the new ideas and the intensity of information exchange, and is a particularly important condition for creating a supportive atmosphere in entrepreneurship. In addition, the work productivity of community members is tens of times greater than the productivity of a regular hired worker due to this integrated space and lifestyle.

When there is such a space with such a community of people, then various economic agents begin to be attracted to it, the institutes necessary for the effective productive forces implementation and so on begin to appear. However, it should not be in the opposite way. Innovative environment is primary.

Thus, the community of people united by common values and motives of developing a single cultural space, creates an innovative



environment, which is a form of social relations corresponding to the modern level of productive forces development (or, in other words, is the national innovation system).

Recent research on the development of the innovation process in individual countries and in the world as a whole suggests that this process is nonlinear, spontaneous, and multifactorial. The main feature is that its implementation requires the involvement of modern scientific achievements and educated workers. This feature is also essential, which determines the main trends in the process of training, advanced training and retraining.

The issue of modern education is complex and multifaceted. Higher education occupies a special place in ensuring the development of post-industrial economics. After all, a person, an employee who must have a certain and rather high level of knowledge, expertise and skills that can only be achieved through an effective educational system, creates any innovation.

New economic conditions require from educational establishments (education) and leading companies (businesses) to find as much as possible the "intersection", to establish effective cooperation, implement joint projects in production training. Higher educational institutions should be guided by the introduction of standards and methodologies for so-called business education, when the main educational load is built on the acquisition of knowledge and skills that can be used to solve specific production (business, technological, etc.) problems.

In a post-industrial economy, a new phenomenon - a powerful system of corporate education - is spreading. As large companies usually act as agents of the global innovation system, they must respond promptly to the challenges of the competitive environment, in particular regarding the training and re-training of employees. After all, the management of such companies cannot wait until "traditional education" understands the challenge and will be rebuilt in accordance with the requirements of time (this may take years, taking into account the time of study at the university). In modern conditions, the leading companies that have become on the way of cost management are forced to take care of the development of corporate systems for production training in response to requests of a specific company or even its divisions.

Undoubtedly, certain companies, especially large and well known, invest resources in the creation of corporate education programs, but it is clear that this is just one of the links in the formation of employees' professional skills, because such programs cannot completely replace the system of fundamental education. On the other hand, the concepts about norms, rules, standards, which are usually established by companies, are formed in the system of professional education. Such an interdependence of business and education in post-industrial economics leads to an understanding of effective vocational education (even when it is outside the corporate sector) as an important element in helping to increase the value of companies.

The modern concept of development distinguishes only those innovations, which are connected to the updating the educational process, with its internal content and functional changes, transformation into something new. Moreover, in cases of development, we are talking about growing, deployed in time and managed qualitative transformations in the content of education and educational activities (values, goals, systems, process, and result). The cumulative nature of development is the accumulation of purposeful changes in numerical and non-numerical values of the relevant features – promotes the introduction of pedagogical innovations and the regular formation of a new organization level in educational process. These processes include quality improvement for the education and communication culture of teachers and students, the development of library and information services for students, the application of new pedagogical principles and high technology training, etc. In the process of introducing innovations, there are the cases of divergence in the educational process, as well as convergence – combining different learning directions into a single process.

Thus, in order to stimulate the creation of an innovative environment, the processes of development and improvement of such components as organizational support, infrastructure support, investment and legal support, technology commercialization, scientific and regulatory support, as well as understanding of the role of the human factor and improving the human resources management system at the macro level are relevant today in Ukraine. At the micro

level, staff management must take into account the requirements of time, and makes to review and completely change that the old paradigms of the relationship between employers, managers of different levels and employees now.

A decisive factor in the socio-economic development of society is also the modern stage of scientific and technological progress, which accelerates not only its movement, but also fundamentally changes the world space, worldview of mankind, traditional productive forces and productive attitudes, deeply influences the human factor, organization of work, etc.

An important component of the contemporary economy is computer and information technology. Efficient use of information makes it possible to maximize the efficiency of production, where the main factors are automation and communication. Today, electronics, programming, computer simulation, neuroinformatics, laser technology, nuclear and power engineering, electron-ion-plasma technologies, new materials, nanotechnologies, biotechnology, living systems, modern transport, building technologies, energy, ecology, etc. are necessary for innovation and investment development [3].

At the World Economic Forum in Davos in 2016, the main requirements for future professionals were identified that would affect employment, professional skills, and staff recruitment in various sectors and regions. Thus, such a skill as an integrated multi-level solution of problems, which testifies to a wide human outlook, his professional knowledge and atypical thinking, is in the first place. The critical thinking allowing a person to question the existing rules and change the circumstances is the following skill. Creativity in the broadest sense is important, which allows having a nonstandard approach to everything, and, most importantly, to see things that are not yet here. The team approach in the organization of work requires the ability to manage people, because small creative and production teams will be created for solving operational tasks requiring both communicative and emotional intelligence. The ability to form their own thoughts, make decisions and bear responsibility is necessary. In today's fast-changing world, it is important to switch between different problems instantly, to think of several tasks simultaneously, which is called cognitive flexibility.

### References:

1. [Electronic resource]. – Access mode: [http://www.weforum.org/agenda/2016/01/10-skill-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution?utm\\_content/](http://www.weforum.org/agenda/2016/01/10-skill-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution?utm_content/)
2. [Electronic resource]. – Access mode: <http://edurobots.ru/2015/11/riiki-je-47-rabochix-mest-v-ssha-budut-avtomatizirovany-v-techenie-20-let/>
3. Kucherenko D.G., Martuniuk O.V. Current trends in the development of education in Ukraine and the EU // Modern science – Moderni Věda. – Prague – Česká republika, Nemoros. – 2015. – No. 6. – p. 43-50.

А.М. Анісімова, д.е.н., професор,  
О.С. Щербіна, к.е.н.

*Донецький національний університет імені Василя Стуса*

## **ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ ЯК СКЛАДОВА ПОТЕНЦІАЛУ В УПРАВЛІННІ КОРПОРАЦІЄЮ**

В основі формування стратегії управління будь-якою корпорацією лежить всебічно обґрунтоване планування всіх видів управлінських заходів. Найбільш актуальними з цих заходів є максимально ефективне використання повного спектру потенціалів корпорації. А у сучасних умовах підвищеної нестабільності господарської сфери оперативність реагування на інформаційні масиви, зокрема шляхом активізації використання інформаційних систем є нагальним питанням.

У роботі [1] стосовно потенціалу визначається, що «головне призначення формування економічного потенціалу підприємства полягає в тому, щоб як найефективніше забезпечити реалізацію стратегічних цілей підприємства. Без визначення і формування економічного потенціалу підприємства неможливо здійснювати економічно обґрунтовану його діяльність». Також у цій роботі [1] автором у якості умов формування економічного потенціалу підприємства визначені: високий інтелектуальний капітал підприємства, достатнє фінансування та системне впровадження інновацій.

У роботі [2] наведено визначення ресурсного потенціалу як «динамічної системи інтегрованих ресурсних елементів, здатної реагувати на вплив зовнішніх умов, забезпечувати отримання та

нарощування позитивного різнобічного ефекту від господарської діяльності...» або як «сукупність ресурсів, зокрема трудових, інформаційних, капітальних, матеріальних, фінансових, інвестиційних. В процесі формування та використання ресурсного потенціалу відбувається взаємодія між його елементами, в результаті чого здійснюється перехід на більш високий інтегративний рівень – рівень складових».

Виходячи з того, що кожне підприємство є відкритою системою, і як наслідок, системою, що піддається впливу як зовнішніх, так і внутрішніх чинників, а корпорація є найскладнішою з таких систем, можна стверджувати, що вплив всієї сукупності таких чинників на потенціали на всіх рівнях корпорації здійснюється постійно, тому вкрай важливо мати інформаційні системи такого рівня, який зможе забезпечити безперервний моніторинг, аналіз, оцінку таких чинників, а також забезпечення генерування системи варіативних рішень для топ-менеджменту корпорації задля безперервного ефективного корпоративного управління.

В сучасних умовах існує значна кількість проблем, пов'язаних зі старінням знань. Відповідно, швидкість такого старіння є прямо пропорційною темпам прискорення організаційно-технічних, соціальних, політичних, економічних процесів на всіх рівнях функціонування господарюючих систем. І на рівні підприємства наразі запорукою уникнення даної проблеми є оперативне здійснення сучасних термінових технологічних, технічних та організаційних заходів. Значним чином наразі проблему старіння знань на рівні менеджменту підприємств можливо вирішити за рахунок більш повного використання інформаційних систем.

З нашої точки зору, важливо визначити, що рівень використання інформаційних систем наразі є, по-перше, окремим підвидом потенціалу, а, по-друге, тим чинником, який спроможний сприяти синергетичному ефекту при використанні інших видів потенціалів під час формування стратегії корпоративного управління. Ми пропонуємо поряд з такими потенціалами як операційний, фінансовий, комунікаційний, технічний, організаційний, логістичний, маркетинговий, адаптаційний, інформаційний, управлінський, потенціал

інтелектуального капіталу, мотиваційний, інноваційний, кадровий, інвестиційний, корпоративної культури тощо [1, 2 та ін.], використовувати також і потенціал рівня використання інформаційних систем. Ми вважаємо, що цей підвид потенціалу є системоутворюючим та таким, що сприяє досягненню синергетичності всіх інших видів потенціалів підприємства, а також зростанню ефективності логістики та взаємоув'язки потенціалів.

Отже, інформаційні системи, точніше їх рівень та якість використання, з нашої точки зору, виступають також одним із підвидів потенціалів – наприклад, у складі організаційного, або інформаційного, або логістичного – в залежності від структури організаційно-економічного механізму корпоративного управління та особливостей формування системи потенціалів конкретної корпорації.

При чому важливо трансформувати управлінські пріоритети на підвищення рівня та якості як створення так і використання кожного з комплексів інформаційних систем на таких їх життєвих циклах як: формування вимог до інформаційної системи; розроблення концепції інформаційної системи; технічне завдання; ескізний проект; технічний проект; робоча документація; уведення в експлуатацію; супроводження інформаційної системи; оцінка результативності функціонування інформаційної системи.

Таким чином, можна стверджувати, що загальноприйнятий у науці перелік видів та підвидів потенціалів підприємства не є вичерпним та виходячи із особливостей зовнішніх та внутрішніх особливостей фінансово-господарської діяльності може модифікуватись та доповнюватись.

Можна впевнено стверджувати, що зміна домінант при формуванні потенціалу корпорації з перенесенням акцентів на підвищення рівня використання інформаційних систем сприятиме зростанню ефективності корпоративного управління.

#### **Список використаних джерел:**

1.Турило А.А. Основи управління інноваційним розвитком підприємства: монографія. – Кривий Ріг: Вид. Р.А. Козлов, 2017. – 307 с.

2.Філіпішин І.В. Організаційно-економічний механізм управління ресурсним потенціалом будівельних підприємств: монографія / І.В. Філіпішин, О.А. Овечкіна. – Северодонецьк: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2017. – 148 с.

П.П. Микитюк, д.е.н., професор,  
Я.Д. Паранюк, аспірант  
*Тернопільський національний економічний університет*

## **ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ В УМОВАХ РИЗИКУ НА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

Інвестиційне рішення вважають ризиковим або невизначеним, якщо воно має кілька можливих результатів. При оцінюванні ефективності інвестиційного проекту розглядають такі ситуації, коли всі можливі наслідки будь-якого ризикованого рішення відомі чи їх можна передбачити, а отже, розрахувати можливий результат від будь-якої зміни ситуації.

Організаційно-економічна система реалізації проекту має охоплювати спеціальні механізми, що дають змогу знизити ризик або зменшити пов'язані з ним несприятливі наслідки. З цією метою рекомендовано розробляти правила поведінки працівників при виникненні несприятливих ситуацій, а також спеціальні механізми стабілізації за рахунок додаткових витрат на створення резервів і запасів, удосконалення технології, матеріального стимулювання з підвищення якості продукції.

Оскільки першим етапом оцінки ризиків за проектом традиційно є їх якісний аналіз, а кількісний аналіз можливий далеко не для всіх видів (через нестачу статистичних даних або непропорційності зусиль, що витрачаються, і отриманого результату), тому доцільно спочатку детально розглянути невизначеності та ризики, що виникають у процесі реалізації інвестиційно-інноваційних проектів, насамперед із погляду якості.

Інноваційна діяльність в промисловості традиційно пов'язана з ризиком, який обумовлений наявністю ряду чинників, що впливають на результати діяльності підприємств, які важко заздалегідь визначити. Інноваційне підприємництво пов'язане з невизначеністю економічної кон'юнктури, що обумовлюється мінливістю попиту-пропозиції на продукцію, а також багатоваріантністю сфер вкладення капіталу і різноманітністю критеріїв вибору інвестиційних ресурсів. Інноваційна діяльність більшою мірою пов'язана з ризиком, ніж інші напрями

підприємницької діяльності, оскільки практично відсутня гарантія отримання прибутку від реалізації інноваційних проектів. Про рівень ризику інноваційної діяльності свідчить те, що в середньому з кожних десяти венчурних фірм успіху досягають лише одна – дві. Високий ризик, як правило, супроводжується високою його вартістю: можлива мінімальна норма прибутку (MRR) від впровадження результатів інноваційної діяльності набагато вища за звичайну, отриману при здійсненні інших видів виробничої діяльності. При цьому прибуток від реалізації успішних інноваційних проектів перекриває витрати за усіма іншими невдалим виробничими інноваціями. Слід зауважити, що будь-яке економічне рішення зумовлює ризик і чим більша невизначеність, тим вищий ризик. Відносно інноваційних проектів завжди існує ймовірність, що проект виявиться невиправданим з науково-технічної точки зору або технічно успішний проект зазнає невдачі на ринку (комерційний ризик).

При розробленні інноваційних проектів в промисловості традиційні прогнози на основі минулих тенденцій, а також планування чистих грошових потоків для «ризикових проектів», на практиці часто абстрагуються від врахування невизначеності і ризику для конкретного проекту. Більше того, систематична помилка при проведенні інноваційного аналізу стандартними методами може накопичуватися і в результаті призвести до незадовільних результатів. Це також може завадити правильному визначенню ефективного варіанту серед взаємовиключних науково-технічних альтернатив інноваційного проекту.

На жаль, загального методологічного підходу до визначення ризиків в процесі здійснення інноваційних проектів не існує. У роботі рішення інноваційної задачі в умовах ризику трактується як рішення на основі використання статистичних характеристик майбутніх умов реалізації, отриманих шляхом обробки минулого досвіду. За відсутності або неможливості отримання статистичних характеристик завдання вирішується в умовах невизначеності. Під невизначеністю розуміється неповнота або неточність інформації про умови реалізації проекту, у тому числі – про пов'язані з ними витрати і результати. Поняття



ризик характеризується як невизначеність, пов'язана з можливістю виникнення несприятливих ситуацій і наслідків в процесі реалізації проекту. У такому трактуванні ризик є частковим випадком невизначеності, який може включати відхилення не лише в негативну, але і позитивну сторону від деяких середніх очікуваних результатів.

При визначенні ризику і невизначеності інноваційного проекту в дослідженні використовується термінологія, прийнята в роботах з дослідження операційного і системного аналізу. У цих роботах диференційовані поняття ймовірність і невизначеність. Невизначеність і ймовірність є наслідком складності модельованого інноваційного процесу, відсутністю у проект-менеджера повної і достовірної інформації про умови реалізації проекту, у тому числі про пов'язані з ними витрати і результати (ефектах). Прогнозований показник вважається випадковим, якщо його значення (конкретна реалізація) визначається сукупною дією ряду чинників, випадкових за своєю природою. Оцінювання ризиків в процесі реалізації інноваційного проекту за допомогою методів теорії ймовірностей і математичної статистики можна визначити відхилення окремих показників і їх вплив на кінцевий результат. В цьому випадку невизначеність в інноваційній сфері має місце у разі принципової неможливості побудувати функцію розподілу і визначити ймовірності появи різних результатів, які в основному визначаються чинниками науково-технічного і комерційного характеру.

З урахуванням викладеного під інноваційним ризиком розуміється науково-технічна і комерційна невизначеність, що виникає в процесі реалізації інноваційних проектів, і що обумовлює негативні наслідки і ситуації. Безпосередньо під невизначеністю в даному випадку розуміється неповнота і неточність науково-технічної і комерційної інформації про умови реалізації інноваційного проекту.

Як правило, чинники інноваційного ризику і невизначеності підлягають врахуванню при розрахунку ефективності інноваційного проекту, якщо за різних можливих умов реалізації витрати і результати за проектом різні. В цьому випадку призначення аналізу інноваційного ризику полягає в тому, щоб

виявити необхідні дані для ухвалення управлінських рішень про доцільність участі в проекті і виробленні заходів із запобігання можливих науково-технічних, фінансових і інших видів втрат.

При оцінюванні інноваційного ризику і невизначеності в процесі розроблення інноваційного проекту необхідно враховувати особливості виробничих інновацій: тривалий життєвий цикл інновацій-продуктів; невизначеність результатів науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт; індивідуальний характер промислового виробництва.

Висока невизначеність в отриманні запланованих результатів науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт обумовлена самою природою інтелектуальної діяльності. За нашими даними вірогідність отримання позитивного результату на стадії дослідно-конструкторських робіт складає в промисловості 75-80 %.

Індивідуальний характер промислового виробництва і відносно мала серійність виробів ускладнюють прогнозування інноваційних витрат, пов'язаних з реалізацією проекту. Відсутність повної техніко-економічної інформації унеможливорює використання на стадії інноваційного проектування калькуляційних методів розрахунку. Як правило, використовуються регресійно-аналогові моделі. Проте результати отримані від їхнього застосування мають імовірнісний характер.

Мінливі умови експлуатації виробів упродовж тривалого часу, а, отже, і змінні значення ефективності, істотно ускладнюють методи інноваційного аналізу проектів. Слід зазначити, що невизначеність і випадковість чинників, що впливають на ефективність інноваційного проекту, не залишаються незмінними у ході розроблення і реалізації проекту. З появою додаткових даних раніше існуюча невизначеність змінюється і перетворюється у випадкові чинники. Величина випадкових чинників, що характеризується їх середньоквадратичним відхиленням, у міру поглиблення інноваційного аналізу і деталізації даних процесів, також може знижуватися.

З урахуванням викладеного, при проведенні оцінювання інноваційних ризиків мають бути розроблені організаційно-

економічні моделі управління ризиками, що враховують техніко-економічну інформацію про зміни зовнішніх умов і проведення на цій основі коригування показників ефективності і вироблення заходів щодо зниження можливих втрат в процесі реалізації інноваційного проекту .

У процедурах оцінювання інноваційного ризику задіяні усі учасники проекту: замовники, інвестори, банки, страхові компанії, постачальники, заводи-виробники, інноваційні підприємства, промислові підприємства та ін.

Кінцева мета оцінювання інноваційних ризиків полягає у виробленні заходів, що дозволяють знизити ризик інноваційного проекту і відповідно до організації ухвалення будь-якого «проти ризикового» рішення (страхування, розподіл ризиків, резервування засобів і т. ін.). Інакше кажучи, йдеться про створення системи організаційно-економічних стабілізаційних механізмів, що вимагають від учасників додаткових витрат, розмір яких залежить від умов реалізації інноваційного проекту, очікувань і інтересів учасників, їхнього оцінювання величини можливого інноваційного ризику. Ця система повинна працювати упродовж усього життєвого циклу інновації-продукту, використовуючи для зниження інноваційного ризику і пов'язаних з ним несприятливих наслідків методи (моделі) і прийоми інноваційного аналізу. Інноваційні проекти в промисловості досить складні, оскільки охоплюють, як правило, увесь життєвий цикл виробничих інновацій і в цьому випадку важливо оцінити надійність кожної стадії життєвого циклу, виявити вузькі місця для того щоб заздалегідь розробити для них організаційно-економічні заходи, спрямовані на зниження ступеня інноваційного ризику.

Істотну роль у процесі аналізу інноваційних ризиків має їхня науково-обґрунтована класифікація. Під класифікацією інноваційних ризиків розуміється класифікація ризиків на конкретні групи за певними ознаками для досягнення певної мети інноваційного аналізу. Класифікація інноваційних ризиків дозволяє визначити місце кожного ризику в їхній загальній системі. Вона створює можливість для ефективного застосування відповідних методів (моделей) і прийомів управління ризиками (management risk).

Проведено дослідження інноваційних ризиків і невизначеності при інноваційному проектуванні на підприємствах. Розроблена класифікація інноваційних ризиків, а також приблизний перелік несистематичних ризиків характерних для галузевих інноваційних проектів.

Життєвий цикл інноваційного проекту моделюють за допомогою генераторів випадкових чисел, які дозволяють генерувати значення початкових даних для кожного варіанта реалізації інноваційного проекту. Отримані значення використовують при розрахунку показників економічної ефективності. При моделюванні мають бути враховані основні кореляційні зв'язки між значеннями випадкових величин; процес багато разів повторюється. Необхідна кількість досліджень (експериментів) залежить від потрібної точності обчислень.

М.В. Одрехівський, д.е.н., професор,  
 О.О. Пшик-Ковальська, к.е.н., доцент  
*Національний університет «Львівська політехніка»*

## **МЕТОДИ АНАЛІЗУ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ІННОВАЦІЙНІ ПІДПРИЄМСТВА**

Інноваційні підприємства (ІП), з метою забезпечення ефективного управління своєю діяльністю потребують гнучких систем аналізу станів функціонування і розвитку своїх підрозділів та підприємства загалом (табл. 1).

*Таблиця 1*

### **Методи аналізу господарської діяльності інноваційні підприємства**

№ з/п	Методи аналізу господарської діяльності ІП	Сутність методів
1	2	3
1	Факторний аналіз	Спрямований на дослідження величини впливу тих чи інших чинників на приріст та рівень результативних показників діяльності ІП, що сприяє виявленню ключових факторів успіху ІП.

*Продовж. табл. 1*

1	2	3
2	Маржинальний аналіз	Дозволяє оцінювати та обґрунтовувати ефективність управлінських рішень в ІІІ на основі причинно-наслідкових зв'язків, обсягів продаж, собівартості та прибутку, поділу витрат на змінні та постійні.
3	Економіко-математичний аналіз	Дозволяє оптимізувати розв'язок економічної задачі, виявити резерви підвищення ефективності діяльності ІІІ за рахунок оптимального використання необхідних ресурсів.
4	Детермінований аналіз	Може застосовуватись для дослідження функціональних взаємозалежностей та взаємозв'язків між факторними і результативними показниками діяльності ІІІ.
5	Стохастичний аналіз (дисперсійний, кореляційний тощо)	Використовується для дослідження імовірнісних залежностей між станами досліджуваних процесів різних організаційних рівнів ІІІ та станами господарської діяльності ІІІ загалом.
6	Порівняльний аналіз	Обмежуються порівнянням показників звітних документів про результати діяльності ІІІ з показниками стратегічних та поточних планів, з показниками передових підприємств.
7	Функціонально-вартісний аналіз	Застосовується як метод виявлення резервів ІІІ. Він базується на функціях, що реалізуються в інноваційному процесі та зорієнтований на методи оптимізації їхньої реалізації на усіх етапах інноваційного циклу (науково-дослідні роботи, проектно-конструкторські, дослідно-експериментальні, виробництво, експлуатація, модернізація та реновація).
8	Діагностичний аналіз	Являє собою засоби та способи дослідження характеру відхилень від запланованого ходу інноваційного процесу на основі типових ознак, властивих для конкретного відхилення.

Таким чином, системи аналітичного забезпечення ІІІ, використовуючи різні види та методи господарського аналізу, має сприяти здійсненню процесу управління в системі управління ІІІ за трьома етапами, а саме: відображення інформаційних станів інноваційного процесу та зовнішнього середовища; підготовку та остаточне прийняття рішень; реалізацію прийнятих рішень.

**Список використаних джерел:**

1. Одрехівський М.В. Маркетингово-орієнтоване управління рекреаційними інноваційними підприємствами / М. В. Одрехівський.- Дрогобич: РВВ ДДПУ імені Івана Франка. – 2009. – 488 с.

2. Попова Л.В. Основные теоретические принципы построения учетно-

аналитической системы / Л.В. Попова, Б.Г. Маслов, И.А. Маслова // Финансовый менеджмент. – 2003. – № 5. – С. 8-15.

3. Савицька Г.В. Аналіз господарської діяльності підприємства. – Мн.: Нове знання. – 2002. – 704 с.

4. Шишкін О.К. Облік, аналіз, аудит на підприємстві: Навчальний посібник для вузів./ О.К. Шишкін, В.А. Мікрюков, І.Д. Дишкант. – М.: Аудит, ЮНИТИ. – 1996. – 496 с.

М.М. Шкільняк, д.е.н., професор  
*Тернопільський національний економічний університет*

## **ФІНАНСОВО-КРЕДИТНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ БУДІВЕЛЬНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ**

Одним з принципів формування інвестиційних ресурсів підприємства є принцип забезпечення відповідності обсягу залучених інвестиційних ресурсів обсягу інвестиційних потреб. Його зміст полягає в тому, що загальна потреба в інвестиційних ресурсах підприємства ґрунтується на розрахунках загальних обсягів реального та фінансового інвестування.

Проблема фінансово-кредитного забезпечення інноваційного розвитку методом самофінансування полягає в «портфельній» структурі розподілу обмежених інвестицій між елементами організації. Така постановка питання призводить до того, що частина інноваційних об'єктів виявляється в ситуації недостатнього забезпечення інвестиційними ресурсами. Така неузгодженість інноваційних потреб і можливостей самофінансування є головним фактором, що призводить до нестабільності інноваційної взаємодії підрозділів організації. Щодо інноваційних активів і проектів при визначенні потреби в ресурсі самофінансування потрібно оцінювати не тільки фінансову або загальну економічну ефективність, але і науково-технічний рівень будівельної організації.

Це важливо для того, щоб на практиці можна було застосувати теорію альтернативних витрат. Фінансово-кредитне забезпечення, реалізоване через інструменти самофінансування щодо об'єктів, що його приймають, виступають витратами, які

можуть бути компенсовані створюваним цими об'єктами доходом через визначений час. Тому функція трансформації цих витрат в дохід являє собою ефективність будівельної організації, що є об'єктом інвестування і характеризує тісноту інноваційної взаємодії з іншими підсистемами економіки. У той же час сама функція трансформації також може бути об'єктом інвестицій.

З точки зору аналізу інструментів самофінансування, будівельна організація є системою з потоками, що входять до неї у вигляді: валового прибутку; емісії нових облігацій або інших позикових коштів; амортизаційних відрахувань; емісії додаткових акцій; державних або регіональних асигнувань (субсидій); банківських кредитів, тощо.

Якщо показник питомої величини інвестованого прибутку більше 1, то можна зробити висновок, що будівельна організація знаходиться в зоні інвестиційних і інноваційних можливостей; якщо показник нижче одиниці, то це означає від'ємне значення інвестиційного потоку, в тому числі з урахуванням державних і регіональних субсидій. Це свідчить про те, що реалізація інноваційних програм навіть при наявності державних дотацій не вплинула на якісний стан будівельної організації, зберігши його в зоні, в якій складно розвинути і наростити капітал.

Головною специфікою інноваційної діяльності, як ми вже відзначали, є високий ступінь невизначеності, пов'язаний з необхідністю встановлення нових стандартів і процедур, нових ролей для учасників, відсутність яких робить економічну систему вразливою на початкових етапах розвитку інноваційних відносин.

Необхідно відзначити, що застосування механізмів самофінансування інноваційної взаємодії є особливо актуальним на стадії рутинізації інновацій. Рутинізація інновації – це реалізація нововведення у стабільних умовах господарування.

Така стадія інноваційного процесу характеризується накопиченням традицій, які постійно відтворюються. Завдяки цьому починається період економії на ресурсах, які повинні бути витрачені на рутинізацію інноваційної діяльності. У зв'язку з цим, актуальним стає питання розгляду інструментів самофінансування на компенсацію витрат рутинізації інновацій. Сукупні витрати рутинізації будуть складатися з

трансформаційних і трансакційних витрат рутинізації, а рентабельність будівельної організації буде дорівнювати відношенню обсягів випуску продукції до сукупних витрат рутинізації.

З позиції прийняття рішення про інноваційне перетворення, самофінансування як процес має три складові:

а) самостійне рішення організації про застосування інструментів самофінансування як розподіл зусиль між традиційним продуктом і інновацією;

б) рішення державних органів щодо інвестування в зростаючі або стагнуючі підприємства, тоді з'являється поняття змішаного фінансування;

в) розміщення кредитними організаціями своїх капіталів між реальним і фінансовими секторами економіки (традиційні банківські кредити).

Основними передумовами узгодженої і збалансованої взаємодії всіх інструментів фінансово-кредитного забезпечення інноваційного розвитку є:

– формування фінансово-кредитних ресурсів – забезпечення зростання потенціалу формування власних і можливості залучення необхідних позикових джерел фінансування;

– прийняття сучасної фінансової політики держави, яка враховує обмежені можливості інструментів самофінансування для подальшої модернізації;

– реалізація можливостей змішаних форм фінансування;

– забезпечення узгодженого інвестиційного та інноваційного розвитку - оптимізація розподілу фінансових ресурсів за видами і формами інвестування, фазами інноваційного циклу;

– забезпечення фінансової безпеки – збереження фінансової рівноваги в короткостроковій і довгостроковій перспективі інноваційного розвитку;

– управління фінансовою діяльністю – формування фінансової структури, адекватної прийнятої інноваційної стратегії, і створення комплексу інституційних умов для забезпечення ефективного управління фінансовим забезпеченням інноваційного розвитку організації;

– податкове забезпечення – оптимізація податкового навантаження в поєднанні з управлінськими ризиками.



Для забезпечення ефективної діяльності організації, враховуючи процес і структуру самофінансування, її інноваційна адаптація відображає можливість відтворення всіх функцій (в тому числі матеріально-технічного забезпечення ресурсами), обумовлених інноваційним розвитком цієї організації.

Систематизація та узагальнення інформації, отриманої в результаті дослідження, дозволяє зробити висновок, що вирішення проблем вибору інноваційного вектора розвитку будівельних організацій вимагає забезпечення тотожності цілей фінансової та інноваційних стратегій. Це дозволить здійснювати узгоджену і збалансовану взаємодію всіх інструментів фінансово-кредитного забезпечення інноваційного розвитку.

Раціональне та доцільне використання самофінансування для будівельних організацій є досить актуальним, так як забезпечує приймання самостійних інвестиційних рішень, здійснення господарської діяльності, протидіючи при цьому мінливим зовнішнім впливам, що в свою чергу робить будівельну організацію фінансово стійкою і надійною.

На сучасному етапі науково-технічного прогресу та інноваційної активності будівельних організацій, в подальшому має підвищуватись роль власних джерел, їх мобілізація ефективного використання, що дасть можливість зниження собівартості будівельної продукції на основі відновлення матеріально-технічної бази, підвищення продуктивності праці, капіталовіддачі та забезпечення ефективного менеджменту та маркетингу.

О.Г. Головка, к.е.н., доцент,  
Н.М. Стура, здобувач вищої освіти «Магістр»  
*ДВНЗ «Університет Банківської Справи»  
Харківський навчально-науковий інститут*

## **УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТАБІЛЬНІСТЮ БАНКУ**

Відкритість ринкової економіки до впливу зовнішнього середовища та ключове значення фінансового сектора

приводять до необхідності зосередження уваги на питаннях стабільності інституційної структури фінансової системи України [1].

В Україні адекватна банківська система є невід'ємною складовою розвитку ринкових відносин, від чіткої і злагодженої роботи якої залежить стан розрахунків, безперервність товарного і грошового обігу, гнучкість і еластичність грошової системи, міцність національної валюти, розвиток реального сектора економіки. Стабільність банківського сектору є основою стабільного економічного розвитку у кожній країні. На жаль, банківська система України виявилася найбільш вразливою до проявів економічної кризи, яку спричинили процеси глобалізації та її наслідків. Хвиля кризових явищ, що охопили економіку, викликала потребу в поглибленні економічних досліджень у сфері пізнання основних закономірностей фінансової стабільності банківської системи [3].

Управління фінансовою стабільністю банків являє собою об'єктивне визначення її поточного й бажаного стану, скоординоване управління фінансовими ресурсами банківської установи, вибір таких управлінських рішень, котрі сприяли б забезпеченню фінансової стабільності. Найкращим способом це може бути впорядковано і відображено у сформованому цілісному механізмі [2].

Саме таким є механізм управління фінансовою стабільністю банків як форма її практичного забезпечення. Процес планування є необхідним для постановки цілей, визначення тактики і стратегії досягнення основної мети (забезпечення фінансової стабільності банку). Зважаючи на те, що стратегічною метою діяльності банку є забезпечення фінансової стабільності, то саме фінансове планування в механізмі, що розглядаємо, слід спрямовувати на перетворення стратегічної мети у конкретні (абсолютні та відносні) значення фінансових показників через використання відповідних інструментів. Фінансове планування є частиною загального процесу планування, яке включає: стратегічне планування розвитку банку (визначає концепції розвитку та формування стратегічних цілей); тактичне планування (передбачає складання бізнес-планів); оперативне планування (встановлення конкретних

завдань щодо досягнення стратегічних і тактичних цілей).

Найбільш влучним інструментом для досягнення цільової економічної бази, що базується на внутрішніх фінансових ресурсах, є концепція сталого зростання (SGR). Вона визначає стійке зростання як взаємозв'язок чотирьох облікових показників: коефіцієнт збереження, маржа прибутку, оборотність активів та структура капіталу. SGR описує оптимальне зростання з чисто фінансової точки зору.[5] Це максимальний річний процентний ріст, який можна профінансувати за рахунок внутрішніх ресурсів згідно з поточними припущеннями щодо планування. Два компоненти у формулі мають стратегічний / операційний характер: оборот активів фірми ( $I / A$ ) та його рентабельність ( $NPAT / I$ ), а два інших – фінансового характеру – ступінь використаного фінансового [4] важеля ( $A / E$ ) і суму нерозподіленого прибутку ( $RE / NPAT$ ).

Фінансовий кредитний інструмент може бути збільшений шляхом адаптації частки боргу до власного капіталу через нові борги або шляхом викупу акцій; і коефіцієнт виплати дивідендів може бути зменшений, щоб отримати більше коштів для фінансування зростання.

#### **Список використаних джерел:**

1. Азаренкова Г. М. Узагальнений підхід щодо визначення оцінки фінансової стабільності розвитку банку / Г. М. Азаренкова, О. Г. Головка // Вісник НБУ. – 2009. – № 9. – С. 18–21.
2. Вожжов А. П. Природа і механізм трансформації банківських ресурсів: автореф. дис. на здоб. наук. ступ. д.е.н.: спец. 08.00.08 «Гроші, фінанси і кредит» / А. П. Вожжов. – Суми: УАБС НБУ, 2007. – 37 с.
3. Корнеєв В. В. Кредитні та інвестиційні потоки капіталу на фінансових ринках / В. В. Корнеєв. – К.: НДФІ, 2003. – 376 с.
4. Growth in Banking – unlocking the full potential. A Deloitte Consulting Switzerland White Paper Audit. Tax. Consulting. Financial Advisory. Електронний ресурс – Режим доступу :[<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/financial-services/ch-en-fs-growth-in-banking.pdf>]
5. М.А. Dolgaleva Chenges in Ukrainian banking system: European M&A influence. Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України, № 1. Електронний ресурс – Режим доступу: [[http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=AS\\_P\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILE=&2\\_S21STR=znpnudps\\_2011\\_1\\_68](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=AS_P_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=znpnudps_2011_1_68)]

О.Ф. Грищенко, к.е.н., доцент,  
В.О. Шелупіна, здобувач вищої освіти  
*Сумський державний університет*

## **ШЕРИНГОВА ЕКОНОМІКА: СУТНІСТЬ ЯВИЩА ТА ІСТОРИЧНІ ПЕРЕДУМОВИ ВИНЕКНЕННЯ**

У 2010 році журнал Time назвав шерингову економіку однією з 10 ідей, які змінять світ [1]. Наразі ж вона розвивається з небувалою швидкістю, набуває нових форм, доповнюється новими функціями і можливостями. Шерингова економіка (з англ. «to share» – ділитися) – це новий тренд в економіці, який формує нову модель споживання та швидкими темпами підкорює сучасність. Це явище являє собою соціоекономічну систему, засновану на шерингу або спільному користуванні людськими та фізичними ресурсами [2]. Вона дає можливість створити надійні зв'язки між будь-якою кількістю людей, зменшити транзакційні витрати, час і відстань майже до нуля, створюючи комунікаційний простір, який миттєво доступний зі смартфона чи комп'ютера в будь-якому місці і в будь-який час [3]. Головними гравцями на цьому «полі» виступають шерингові Інтернет-платформи. За допомогою таких платформ люди мають змогу робити свій внесок у суспільне життя та економіку. Таким чином, можна стверджувати, що шерингова економіка як явище виникло з розвитком комунікаційних технологій та цифровізації суспільства. Тобто шеринг у тій формі, в якій він існує зараз, був породжений технологічним прогресом. Проте не слід ігнорувати той факт, що на його появу вагомий вплив здійснили ряд історичних передумов.

Загальновідомо, що явище шерингу бере початок ще з давніх часів. Для прокату книг ще з античності існують бібліотеки. Обмін кіньми як засобами транспорту був дуже популярний серед лицарів та інших мандрівників, які звикли долати великі відстані. Варто було з'явитися вантажним кораблям, як їх почали наймати для перевезення прянощів та інших цінних товарів. А пункти прокату ковзанів згадуються ще з часів вікторіанської Англії, якщо не раніше. У 1950х роках у США почалася епоха секонд-хендів і комісійних магазинів, до яких

кожен міг віднести непотрібні речі, або там же придбати вже вживані. Речі для бідних почали збирати і віддавати бідним ще раніше, і тут головним організатором була церква. Кожен міг пожертвувати приходу гроші, старий одяг, іграшки, які потім знаходили собі нового господаря. Подібна практика є і досі популярною.

Не менш коротка історія і у шерингу їжі. Так, в довоєнний час в Європі і навіть в гітлерівській Німеччині існувала «зимова допомога бідним», в якості якої пропонувалася їжа або одяг. Зазвичай їжу готували прямо на вулиці у великих чанах, а бездомні ставали в черги і чекали безкоштовного супу та хліба. Та навіть у наші часи така практика не зникла. Наприклад, в Лос-Анджелесі кожен день працюють пункти видачі їжі бідним та бездомним. Люди, котрі не мають засобів для існування, часто підходять один до одного на вулиці, щоб дізнатися, де сьогодні їх годуватимуть. У тих країнах, де бездомним забезпечується регулярне харчування, набагато нижче відсоток розбою та алкоголізму серед таких людей.

Уже в наші часи почала існувати цікава традиція – «Підвішена кава» [4] (з італ. «un caffè sospeso»), яка зараз вже нікого не дивує. У кафе чи ресторані, де існує ця програма, відвідувач може оплатити страву або напій для не себе, а для когось іншого, хто відвідає заклад пізніше. Дана програма дає можливість відвідувачам закладів ділитися, робити людям несподівану приємність (якщо це чай або кава), або навіть виручати – якщо це хліб у кіоску або салат в їдальні.

Отже, як бачимо, ідея шерингу розвивається з самого початку становлення цивілізації, якщо не раніше. Та що ж саме змушує говорити про шеринг як про досить нове явище, хоча він в різних формах існує безліч століть? Звичайно, що єдність концепції. Тепер всі форми шерингу з'єднані в одну систему, котра, разом з тим, підкріплена новітніми комунікаційними технологіями.

Сучасна концепція шерингової економіки була сформована Р. Ботсман та Р. Роджерс у 2010 році [5]. Основа цієї концепції сучасного шерингу формується на таких постулатах:

1) економія часу та ресурсів (не потрібно купувати авто, аби раз на місяць виїхати за місто);

2) вигода (надання житла в оренду знижує витрати на його утримання);

3) раціональне споживання (оптиміальне користування транспортом знижує шкідливі викиди);

4) довіра (соціальний ефект від шерингу сприяє збільшенню загального рівня довіри у суспільстві. Ідеологія шерингової економіки ілюструється принципом «win win», коли від взаємодії виграють обидві сторони. Але довіри немає без репутації, яка в свою чергу вибудовується по «цеглинках»);

5) використання комунікаційних технологій, які є ключовим драйвером шерингу.

Прихильники шерингової економіки переконані, що суспільство переживає революційний перехід від гіперспоживання до спільного споживання. Таким чином, ідея шерингу змушує переглянути і переосмислити існуючі цінності «суспільства споживання». Раціональне використання речей, замість бездумного володіння, особливо актуальне в контексті турботи про навколишнє середовище і всезростаючої необхідності дбайливого ставлення до обмежених ресурсів. Нова філософія споживання ідеально вписується в концепцію свободи (від обставин, грошей, кордонів), створюючи при цьому відчуття спільності, причетності, доброзичливості один до одного.

#### **Список використаних джерел:**

1. Walsh B. Today's smart choice: don't own. Share - 10 ideas that will change the world [Електронний ресурс] / B. Walsh – TIME, 2011. – Режим доступу: [http://content.time.com/time/specials/packages/article/0,28804,2059521\\_2059717\\_2059710,00.html](http://content.time.com/time/specials/packages/article/0,28804,2059521_2059717_2059710,00.html)

2. Економіка спільної участі [Електронний ресурс] – Вікіпедія, 2016. – Режим доступу: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Економіка\\_спільної\\_участі](https://uk.wikipedia.org/wiki/Економіка_спільної_участі)

3. Mazzella F. The Sharing Age [Електронний ресурс] / F. Mazzella – TechCrunch, 2016. – Режим доступу: <https://techcrunch.com/2016/02/04/the-sharing-age/>

4. Аласания З. «Подвешенный кофе», отложенный хлеб, открытая ладонь [Електронний ресурс] / З. Аласания – Mediaport, 2011. – Режим доступу: [http://www.mediaport.ua/articles/79611/podveshennyiy\\_kofe\\_otlojennyiy\\_hleb\\_otkr\\_yitaya\\_ladon](http://www.mediaport.ua/articles/79611/podveshennyiy_kofe_otlojennyiy_hleb_otkr_yitaya_ladon)

5. Botsman R. What's Mine is Yours: How Collaborative Consumption is Changing the Way We Live / R. Botsman, R. Rogers. – London: HarperCollins UK, 2010. – 304 с.

## **ІНФОРМАЦІЙНО-КОНСУЛЬТАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОЇ ФІРМИ**

На сьогоднішній день однією із найважливіших галузей світової економіки є туризм. Саме туризм найбільш суттєво впливає на розвиток політичних, економічних, соціальних, культурних відносин і міжособистісних стосунків у міжнародному масштабі, стає змістом та стилем життя для мільйонів людей. Україна володіє різноманітними туристично-рекреаційними ресурсами, значним потенціалом для розвитку міжнародного туризму, а отже має всі передумови, щоб увійти до найбільш розвинених у туристичному відношенні країн світу. Однак на цьому шляху існує багато проблем як прикладного соціально-економічного, так і науково-методологічного характеру.

Так, перше десятиріччя становлення ринкових відносин у нашій країні зумовило, з одного боку, швидке насичення ринку туризму, збільшення кількості туристичних фірм, зростання якісних та кількісних показників їхньої діяльності; а з іншого – на туристичному ринку України домінуючим є імпорт туристичних послуг, що в свою чергу суттєво знижує значення туристичної галузі для розвитку національної економіки. Окрім того, високий ступінь невизначеності ринкової ситуації, політична та міжнародна нестабільність, сезонні коливання попиту на туристичні послуги, посилення конкуренції, обмеженість ресурсів тощо, призводить до виникнення кризових явищ на вітчизняних туристичних підприємствах.

У даній ситуації значний інтерес як для вітчизняних науковців, так і для представників туристичного бізнесу становить система інформаційно-консультаційного забезпечення діяльності туристичної фірми, а також сучасна маркетингова концепція управління туристичним підприємством, сучасні прогресивні методи та форми маркетингового стимулювання ринкового попиту на туристичні

послуги, новітні підходи до формування конкурентної позиції туристичного підприємства. За таких умов ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності туристичних підприємств як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку стає дієва система консультування – це вид інтелектуальних послуг, пов'язаний з вирішенням проблем туристичної фірми в управлінні або організаційного розвитку та появою нових інструментів інформаційного впливу.

Зазначимо, що основним джерелом інформації про DESTИНАЦІЇ, як об'єкти туристичного інтересу, туристичні фірми (туроператори і турагенти), маршрути подорожей, екскурсії і туристичні ресурси є Інтерне, який є невід'ємною складовою інформаційного забезпечення процесів формування туристських потоків. Так, 89% споживачів купують туристичні послуги через Інтернет, з них 43% таких туристів в більшості випадків вивчають інформацію про місце DESTИНАЦІЇ на сайтах туристичних підприємств і центрів, а 22% - роблять це завжди [1, с.40]. Разом з тим, інформація з мережі Інтернет потребує всебічної перевірки на достовірність і своєчасність, хоча за доступністю, масштабністю і швидкістю отримання вона є поки що унікальною.

Проведені дослідження інформатизації туризму показують, що туристичні підприємства в своїй діяльності використовують три основні інформаційні механізми впливу на формування туристських потоків [2]: реклама; електронна торгівля; створення й підтримка сайтів, які дають можливість охопити майже всю цільову аудиторію, тобто потенційних і реальних туристів.

Крім того, для надання інформаційних послуг у туристичній галузі створюють туристично-інформаційні центри - ключовий елемент туристичної інфраструктури міста, який працює на ринку туристичних послуг і за допомогою якого гості міста задовольняють свій попит на інформацію та пропозиції.

У сучасних умовах функціонування туристичної галузі зацікавлені у діяльності туристичних інформаційних центрів усі сторони цього процесу. Державні та місцеві органи влади можуть очікувати збільшення податкових надходжень від зростання туристичної активності в регіоні. Організації і



підприємства сфери туристичного бізнесу – туристичні оператори і агенції, готелі, ресторани, театри, туристичні бази, супермаркети тощо – очікують збільшення прибутків. Здебільшого держава була ініціатором створення ТІЦ з метою кращої організації туристичного руху в місті. Основна мета таких ТІЦ – надати туристові будь-яку інформацію про місце перебування, наприклад, про кількість вільних місць у готелях чи про найпопулярніші пам'ятки [3]. Але, на нашу думку, діяльність ТІЦ не має обмежуватись наданням інформаційно-консультаційних послуг, а поширюватись на просування туристичних принад місцевості серед туристів.

Структуру туристично-інформаційного центру можна запропонувати у вигляді рисунка.

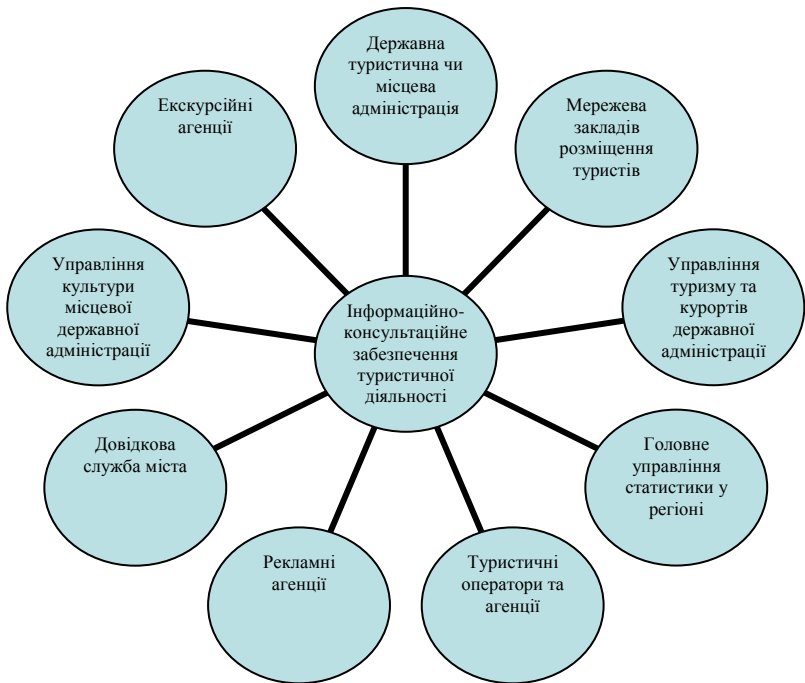


Рис. 1. Організаційна структура туристично-інформаційного центру

Завданнями туристично-інформаційних центрів мають бути: інформаційне забезпечення туристів і суб'єктів туристичного бізнесу; покращення якості туристичної продукції та якості послуг у місцевості; покращення транспортного сполучення, формування мережі засобів розміщення туристів та ТЩ на національному рівні; планування, організування, мотивування, моніторинг і контролювання, регулювання туристичних, інформаційних та фінансових потоків; врахування рекреаційного та психологічного навантаження від туристів на місцевість; покращення інвестиційного клімату у місцевості.

Налагоджена система інформаційно-консультаційного забезпечення діяльності туристичної фірми дасть можливість мати найповнішу та достовірнішу характеристику зовнішнього і внутрішнього середовища, знизити ризики в діяльності туристичних фірм тощо.

#### **Список використаних джерел:**

1. Мониторинг интернет // Гостиничный и ресторанный бизнес. – 2008. – №3. – С.40-41.
2. Шимкова В.С. Механізми інформаційного забезпечення туристичних підприємств на засадах логістики // Вісник ДІТБ. – 2009. – №13. – С.273-278.
3. Туристично-інформаційний центр як елемент інноваційної інфраструктури туризму / О. В. Музиченко-Козловська // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Проблеми економіки та управління. – 2013. – № 754. – С. 47-52.
4. Створення та діяльність туристичних інформаційних центрів в Україні: практ. посіб. / за ред. В. Рінова – К., 2006. – 176 с.

І.М. Пальчик, к.е.н., доцент,

М.І. Мирна, здобувач вищої освіти «Бакалавр»

*Дніпровський державний аграрно-економічний університет*

## **РОЗВИТОК ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

Однією зі специфічних особливостей сільського господарства є той факт, що тут у більшості випадків поєднуються функції власника і менеджера. Незалежно від того, чи це фермерське господарство, приватне сільськогосподарське підприємство, товариство з обмеженою відповідальністю,

кооператив або навіть акціонерне товариство, в усіх цих організаційно-правових формах підприємств тією чи іншою мірою поєднуються функції власника і менеджера [2].

Для України характерна залежність економічного зростання від експорту сировини і агропромислової продукції з низьким ступенем переробки, який виключає або значно знижує інноваційну складову виробництва. Непідготовленість більшості підприємств до реалій сучасної економічної ситуації України пояснюється, в першу чергу тим, що минуле було практично повністю визначене і обмежене плановими завданнями, зовнішнє середовище не стимулювало, а часто навіть перешкоджало формуванню інноваційних моделей управління. Через це, при входженні підприємства, не орієнтованого на інновації в нове динамічне середовище, виникає конфлікт, що веде до необхідності, або постійно, оперативно підлаштовуватися під зміни, що вже відбулися, або формувати специфічні механізми управління, що дозволяють прогнозувати майбутні зміни і адекватно на них реагувати, тобто створювати механізми управління інноваціями.

Інновації є економічною категорією науково-технічного прогресу, яка забезпечує якісні зміни у функціональних можливостях підприємств і ринкових переваг сучасного виробництва з урахуванням диференційованого впливу галузево-технологічної специфіки. Проблема нововведень є найважливішою та найскладнішою серед інших проблем з якими стикається бізнес, тому як у вітчизняній, так і світовій літературі характерна багатогранність поглядів на сутність поняття «інновація» [1].

До ключових функцій інноваційного менеджменту включають: 1. Планування, що передбачає розробку завдань підприємства на довгостроковий і поточний періоди, співставлення вигоди від використання різних видів ресурсів або їх поєднання; 2. Організація – це пошук нових структурних рішень, людей, які їх втілили б у життя, перегрупування окремих видів діяльності, формування цільових організаційних структур; 3. Мотивація передбачає як матеріальне, так і моральне стимулювання себе та інших до праці з метою досягнення особистих цілей та цілей підприємства. Таким

чином, розвиток інноваційного менеджменту є процесом адаптації, який полягає у здатності системи управління ефективно виконувати задані функції в певному діапазоні умов.

Управління інноваційними проектами спирається на науково обґрунтовані та перевірені практикою правила ефективної реалізації управлінської функції, які називаються принципами.

Період часу від виникнення ідеї, створення і розповсюдження нововведення і до моменту його використання називають життєвим циклом інновації. Узагальнено цикл управління можна представити двома стадіями: розробка інноваційного проекту і управління реалізацією інноваційного проекту. На першій стадії визначаються цілі інноваційного проекту й очікувані кінцеві результати, дається оцінка конкурентоспроможності та перспективності результатів проекту, можливого ефекту, формуються склад завдань і комплекс заходів інноваційного проекту, здійснюється планування проекту й його оформлення. Найважливішим на цій стадії є оцінка реалізованості проекту.

З огляду на послідовність проведення робіт життєвий цикл інновації розглядають як інноваційний процес. Інноваційний процес слід розглядати як сукупність цілеспрямованих дій, які охоплюють період від встановлення невідомих раніше об'єктивних закономірностей властивостей та явищ матеріального світу до масового випуску інноваційної продукції та набуття широкого застосування. Лише після впровадження інновації та з'ясування як вона задовольняє потреби ринку та споживачів, можна оцінити ефективність інноваційного процесу.

Інноваційна діяльність, більшою мірою, ніж інші види діяльності, пов'язана з ризиком, так як повна гарантія благополучного результату практично відсутня. Чим більш локалізований інноваційний проект, тим вищий ризик в інноваційній діяльності.

У загальному вигляді ризик в інноваційній діяльності можна визначити як імовірність втрат, що виникають при вкладенні організацією засобів у виробництво нових товарів і послуг, у розробку нової техніки і технологій, які, можливо, не знайдуть очікуваного попиту на ринку, а також при вкладенні засобів у

розробку управлінських інновацій, що не принесуть очікуваного ефекту [3].

Підвищення активності інноваційної діяльності сільськогосподарських підприємств є однією з головних передумов стабільності та сталого розвитку аграрного сектору економіки, оскільки це дозволяє не лише змінити характер виробничої діяльності, але і наповнити її новим значенням і практичним змістом. За таких умов господарюючі суб'єкти повинні обирати розвиваючу ринкову стратегію функціонування, яка стає визначальним чинником досягнення економічного лідерства, важливим інструментом у конкурентній боротьбі.

#### **Список використаних джерел:**

1. Величко О.М. Особливості інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств / О.М. Величко // Ефективна економіка. – 2013. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3386>

2. Дем'яненко С.І. Менеджмент аграрних підприємств / С.І. Дем'яненко // Навч. посібник. – К.: КНЕУ. – 2005. – С. 347.

3. Інвестиційний менеджмент – [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://studme.com.ua/1026071013140/investirovanie/innovatsionnyy\\_menadzment\\_.htm](https://studme.com.ua/1026071013140/investirovanie/innovatsionnyy_menadzment_.htm)

Ю.О. Романченко, к.е.н., доцент  
*Полтавська державна аграрна академія*

## **ФІНАНСОВИЙ МОНІТОРИНГ ЯК ЗАСІБ ЗАПОБІГАННЯ ЕКОНОМІЧНІЙ ЗЛОЧИННОСТІ**

Економічна злочинність – це умисні корисливі злочини, що вчиняються у сфері економіки службовими та іншими особами, які включені в систему економічних відносин і посягають на ці відносини, а також на порядок управління економікою в різних галузях господарства, заподіюючи при цьому шкоду економічним інтересам громадян, суб'єктів господарювання та держави.

Актуальним на сьогодні є легалізація (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом. Ці процеси передбачають будь-

які дії, пов'язані із вчиненням фінансової операції чи правочину з активами, одержаними внаслідок вчинення злочину, а також вчиненням дій, спрямованих на приховання чи маскуванню незаконного походження таких активів чи володіння ними, прав на такі активи, джерел їх походження, місцезнаходження, переміщення, зміну їх форми (перетворення), а так само набуттям, володінням або використанням активів, одержаних внаслідок вчинення злочину.

Легалізація (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом, може здійснюватися безпосередньо особами, які володіють такими коштами, або з використанням послуг так званих конвертаційних центрів – злочинних угруповань, напрямом діяльності яких є розробка схем відмивання коштів, а також здійснення такої діяльності [3].

Протидія легалізації злочинних доходів є важливою складовою частиною боротьби з організованою злочинністю, початок якої в Україні було покладено Законом України «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансування тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового зниження» № 1702-VII від 14.10.2014 р. [1].

Відповідно до чинного законодавства державний фінансовий моніторинг - сукупність заходів, які здійснюються суб'єктами державного фінансового моніторингу і спрямовуються на виконання вимог законодавства у сфері запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення.

Механізм ведення Державною службою фінансового моніторингу обліку суб'єктів первинного фінансового моніторингу (їх відокремлених підрозділів), які відповідно до ст. 6 Закону України «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення», подали інформацію для взяття їх на облік, регулюється Порядком ведення Державною службою фінансового моніторингу обліку суб'єктів первинного фінансового моніторингу № 552 від 05.07.2015 р. [1].

Фінансова операція підлягає обов'язковому фінансовому моніторингу у разі, якщо сума, на яку вона проводиться, дорівнює чи перевищує 150 тис. грн (для суб'єктів господарювання, які проводять лотарей або проводять та надають можливість доступу до азартних ігор у казино, будь-яких інших азартних ігор, у тому числі електронне (віртуальне) казино, - 30 тис. грн.) або дорівнює чи перевищує суму в іноземній валюті, банківських металах, інших активах, еквівалентну 150 тис. грн (для суб'єктів господарювання, які проводять азартні ігри тощо – 30 тис. грн) та має одну або більше таких ознак:

- переказ грошових коштів на анонімний (номерний) рахунок за кордон і надходження грошових коштів з анонімного (номерного) рахунку з-за кордону,

- зарахування на рахунок коштів у готівковій формі з їх подальшим переказом того самого або наступного операційного дня іншій особі;

- зарахування коштів на поточний рахунок юридичної або фізичної особи - підприємця чи списання коштів з поточного рахунка юридичної або фізичної особи - підприємця, період діяльності якої не перевищує трьох місяців з дня реєстрації, або зарахування коштів на поточний рахунок чи списання готівки з поточного рахунка юридичної або фізичної особи - підприємця у разі, якщо операції на зазначеному рахунку не здійснювалися з дня його відкриття;

- переказ особою коштів за кордон за відсутності зовнішньоекономічного договору (контракту) тощо.

Важливим інструментом фінансового моніторингу в контексті боротьби з тіншовим сектором економіки є механізм дослідження підозрілих трансакцій та подальшого звітування про них. Науковцями [2] визначено вимогу, яка встановлює механізм дослідження підозрілих трансакцій: фінансові установи мають звертати особливу увагу на всі складні, незвично великі трансакції та всі незвичайні види трансакцій, які не мають явних економічних або очевидних правомірних цілей. Підгрунття та цілі таких трансакцій мають бути досліджені якомога скоріше, встановлені дані – зафіксовані письмово та

бути доступними, щоб допомогти компетентним органам влади та аудиторам.

**Список використаних джерел:**

1. Закон України «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансування тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового зниження» № 1702-VII від 14.10.2014 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
2. Колдовський М. В. Фінансовий моніторинг комерційного банку в сучасних умовах глобалізації І М. В. Колдовський ІІ Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : збірник тез доповідей ІХ Всеукраїнської науково- практичної конференції (9-10 листопада 2006 року). - Суми, 2006. - С. 179-180.
3. Юринець В. Особливості функціонування тіньової економіки в Україні / В. Юринець, С. Лондар // Економічний часопис. – 2015. – №11. – С. 42-45.

Т.О. Сазонова, к.е.н., доцент,  
А.А. Литвинюк, здобувач вищої освіти «Магістр»  
*Полтавська державна аграрна академія*

## **АУТСОРСИНГ В УПРАВЛІННІ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЕКТАМИ**

Аутсорсинг – це не лише спосіб зниження витрат, але й особлива модель бізнесу. Він може стати ключовим фактором успіху інноваційного проекту, прийнятого до реалізації організацією. Також аутсорсинг надає можливість швидкої реорганізації бізнесу, яка здатна привести до підвищення конкурентоспроможності та збільшення вартості організації, її результативності.

Для ефективного ініціювання, запуску та функціонування інноваційних проектів необхідне врахування та управління наступними факторами (рис. 1).

Зазначимо, що на ефективність управління інноваційними проектами також впливають ряд проблем, з якими стикається організація, проводячи інноваційну діяльність:

- обмеженість фінансування інновацій (зокрема, через невизначеність результату, великий обсяг витрат, пов'язаний з комплексністю перетворень), високий рівень управлінських витрат;



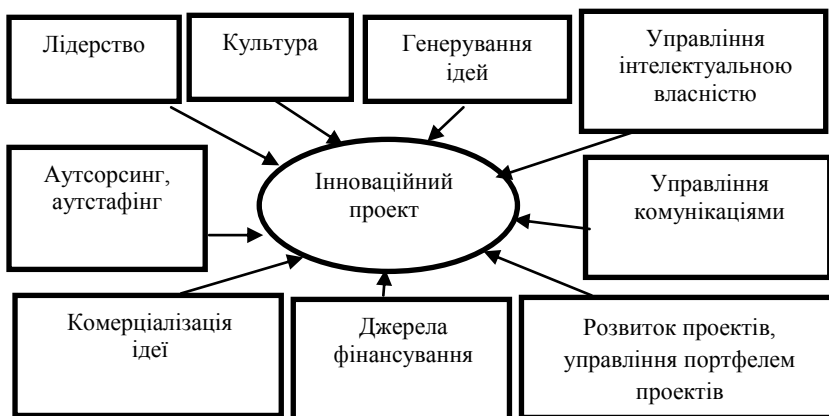


Рис. 1. Фактори впливу на реалізацію інноваційного проекту [складено на основі 1, с. 7]

- відсутність необхідної виробничої бази для впровадження інноваційних технологій (застарілість, зношеність);
- відсутність чіткої прямої підтримки з боку держави інноваційної діяльності на мікрорівні;
- опір неминучим змінам, які несуть за собою процеси та наслідки реалізації інноваційних проектів;
- відсутність кадрів, які здатні професійно та ефективно керувати інноваційними процесами.

Разом з тим, аутсорсинг надає можливість вирішити наступні бізнес-задачі:

- заощадження фінансових ресурсів. Аутсорсинг дозволяє вибрати фахівця з найбільш потрібною кваліфікацією за вигідною ціною. Особливо вигідна дана послуга для організацій, які потребують термінового набору великої кількості фахівців або вузькопрофільних фахівців. Економія на постійних витратах, на витратах розвитку та забезпечення діяльності даного персоналу;
- ефективне управління ресурсом часу – економія часу на Потреба в пошуку, навчанні співробітника і введенні на посаду в організації, часу на його адаптацію і інтеграцію в колектив витратити не потрібно;
- можливість зосередження ресурсів й уваги на основній

діяльності, цілях організації, на задоволенні потреб клієнтів; можливість вивільнення ресурсів для основного бізнесу й інших цілей; можливість зміцнення потенціалу росту підприємства і усунення ряду обмежень; зменшення рівня ризиків пов'язаних із персоналом (відсутність проблем з відпустками, відсутністю через хворобу, небезпекою раптового звільнення основних працівників і т.д.); спрощення виконання нових ділових, управлінських і технологічних операцій та забезпечення їхнього негайного впровадження у структуру організації [2, с. 128];

- підвищення якості діяльності (та результату), надійності обслуговування. Аутсорсери взаємодіють з організацією на основі контракту, договору, в якому чітко зазначають не лише обсяг послуг та їх якість, але й відповідальність аутсорсера перед замовником, гарантії якісного виконання замовлених послуг.

Зазначимо, що аутсорсинг має не лише переваги, але й недоліки (зокрема, недобросовісність, недостатній професіоналізм аутсорсера, завищена вартість його послуг тощо). Але, на наш погляд, правильний вибір допоможе здійснити керівництву застосування ситуаційного підходу, партисипативного управління та розвинута мережа комунікаційних зв'язків в організації.

На користь застосування практики аутсорсингу при реалізації інноваційних проектів, свідчить і той факт, що комплексність та складність проектних завдань вимагають професійного управління таким проектом, яке відрізняється від звичайної (операційної) управлінської діяльності. Таким чином, організація може не мати у своєму розпорядженні не лише окремих фахівців, але й ефективного менеджера проекту. Крім того, постійний персонал організації, спостерігаючи за діяльністю аутсорсера, при правильному керівному впливі менеджерів, можуть отримати поштовх до власного розвитку, або навчатися (спостереження, наслідування, копіювання) в процесі операційної діяльності аутсорсера.

Аутсорсинг в Україні набуває все більшої популярності в бізнес-середовищі, а в управлінні інноваційними проектами стає незамінним. При чому він допомагає як звільнити менеджмент організації від вирішення другорядних бізнес-задач та

сконцентруватися на більш важливих, нагальних, так і вирішує складне питання з організації управління інноваційним проектом в цілому.

#### **Список використаних джерел**

1. Тимофеев М. А. Аутсорсинг как элемент инновационной макросистемы [Электронный ресурс] / М. А. Тимофеев // Интернет-журнал «Науковедение». – 2014. – Вип. 5 (24). – С. 1-12. – Режим доступа : <https://naukovedenie.ru>

2. Дідух О. В. Визначення основних переваг та недоліків використання аутсорсингу у господарській діяльності підприємств / О. В. Дідух // Інноваційна економіка. – 2013. – №3. – С. 128-132.

D. Datskova, PhD student

*Taras Shevchenko National University of Kyiv*

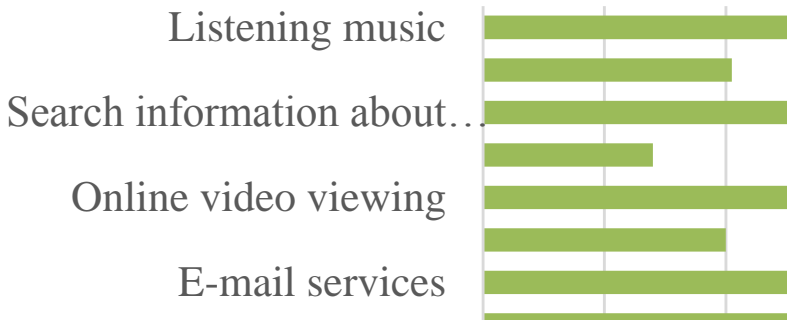
## **UKRAINIAN DIGITAL CONSUMER PROFILE**

The complexity and lack of transparency surrounding digital is compromising marketers' ability to adapt to the speed and scale that new technology promises. Because digital marketing appears to be so complicated and even confusing, so many find it hard to deploy existing tools and techniques successfully. Globally, it is no longer a question as to whether a digital strategy is needed. But degree and type of digital connectivity varies greatly between market types. In general, digital connectivity in emerging markets has been far more often driven by mobile, due in large part to cheaper network investment and falling prices of mobile devices. Moreover, markets differ in terms of marketing tools and techniques, which may work well in developed countries, but sometimes cannot be accepted in the Ukrainian digital environment.

Consumer behavior in digital is influenced by different factors, both online and offline. It is far from straightforward to bring these data sources together into one place, harmonize and analyze the data, and then decide which channels to optimize to have the greatest impact. That's why it's crucial to understand the consumer behavior deeply, so the marketer can choose the most appropriate instruments to impact it. This requires a comprehensive analysis of how campaigns currently work among all the brand channels. In addition,

it's good to know the Ukrainian digital consumer in general.

According to Google Connected Consumer Study 2017 [3], 66% of Ukrainians regularly use Internet for personal use, which is lower than global one - 82%. There is a positive trend of growing internet usage among the last years. In terms of demographics the most active users aged 25-34 and 35-44 years. Ukrainian consumers, as representatives of the emerged market, prefer to use smartphones (41%) for access to the Internet, while using laptops for access to the Internet is quite lower (34%). 18% of consumers use both laptop and mobile for internet access. In order to make the successful digital campaign marketer should keep in mind these facts. Thus, it's good to create different touch points with consumers: on-the-go with smartphone (advertising in the social networks, short videos on youtube etc.) and more valued contact through long reads, videos, banners.



Picture 1. Popular online activities of Ukrainian consumer in digital [3]

When planning digital campaign, it's very good to remember how consumer prefer to spend time in digital. The most popular activities according to Google Connected Consumer Study 2017 [3] are search, viewing online video and social networks. Therefore, it's easier to reach consumer using these touch points. Also this fact can explain why advertising on YouTube and social networks is so popular among marketers.

As social networks are one of the greatest touch points, let's investigate the consumer profile there in more details. After the legal

ban of V Kontakte in Ukraine the biggest social network is Facebook. There are 7.6 millions of registered Ukrainians users on Facebook – the biggest social network in Ukraine. In terms of demographics there are 56% of women and 44% of men. Facebook users prefer to access it by mobile as well (63%). The percentage is higher in comparison for internet access in general, which means that Facebook is used usually on-the-go. Also, 36% declared that they used Facebook every day [2]. Facebook consumer profile can be investigated in more details by analyzing previous digital campaigns, as Facebook propose different information about target audience besides demographics, e.g. interests, which are really used by marketer's for deeper investigation of target audience.

The pace of change in digital media is dizzying, and digital consumer behavior change in the same pace.. With constant innovation and increasing complexity, it's not surprising that many marketers feel both out of control and out of their depth. But it is possible to get to grips with digital marketing and, to do this, marketers need to make well informed decisions about their digital strategy and execution, technology, data, and performance based on the information about its consumer in details.

#### **Literature:**

1. 2016 Digital Consumer Index: Identifying the Next Digital Frontiers [Electronic source]. – Mode of access: <http://www.euromonitor.com/2016-digital-consumer-index-identifying-the-next-digital-frontiers/report>
2. Digital in 2017: Eastern Europe [Electronic source]. – Mode of access: <https://www.slideshare.net/wearesocialsg/digital-in-2017-eastern-europe>
3. Google Connected Consumer Study 2017 [Electronic source]. – Mode of access: <https://ukraine.googleblog.com/2017/10/google-connected-consumer-study-2017.html>

Н.В. Кузьмич, здобувач вищої освіти «Бакалавр»  
*Луцький національний технічний університет*

## **ХОСТИНГ ТА ПРОСУВАННЯ ВЕБ-САЙТІВ У ПОШУКОВИХ СИСТЕМАХ**

Стрімке зростання кількості сайтів в Інтернеті змушує власників ресурсів приділяти все більшу увагу їх просуванню. Комерціалізація мережі рішуче вплинула і на розкрутку сайтів.

Ця тема є актуальною оскільки світові темпи росту електронної комерції за рік становлять 18-20% в рік [2]. Тому важливо розуміти від чого залежить успіх просування сайтів і яким чином це впливає на ефективність продажу товарів та послуг.

Хостинг (англ. hosting) – послуга, що надає дисковий простір для розміщення фізичної інформації на сервері, що постійно перебуває в мережі (наприклад, Internet). Зазвичай під поняттям послуги хостингу мають на увазі, як мінімум, послугу розміщення файлів сайту на сервері, на якому запущене програмне забезпечення, необхідне для обробки запитів до цих файлів (веб-сервер). Як правило, до послуг хостингу вже входить надання місця для поштової кореспонденції, баз даних, DNS файлового сховища тощо, а також підтримка функціонування відповідних сервісів, однак вони можуть надаватися й окремо. Розрізняють безкоштовний та платний хостинг.

Особливостями платного хостингу у порівнянні з безкоштовним є:

- підтримка баз даних;
- можливість використання скриптів;
- якісна й оперативна технічна підтримка;
- відсутність чужої реклами;
- забезпечення збереження інформації;
- реєстрація доменного імені для клієнта.

Для того, щоб розмістити свій веб-сайт в мережі, необхідно:

– мати власний веб-сайт, копію сайту на локальному комп'ютері (html-файли), або ж готові матеріали + скрипт, який дозволяв би створити веб-сайт безпосередньо на сервері;

– доменне ім'я. Потрібно знайти і придбати доменне ім'я сайту. Бажано, щоб ім'я говорило про тематику сайту, і легко запам'ятовувалося. Доменне ім'я може бути у будь-якій на власний вибір доменній зоні, наприклад: .com .net .org .ua. і т. д. При виборі доменної зони треба керуватися даними про тематику доменів;

– замовити один із хостинг-планів компанії, що здійснює послуги хостингу.

Підвищена значущість документа визначається посиланнями ззовні на сайт, що містить цей документ. Розміщуючи

посилання на інший сайт, його немовби рекомендують відвідувачам свого сайту. Проте, посилання теж бувають різні. Кількість зовнішніх посилань на сайт не доречні для пред'явлення «цитованості». Важливість посилань із сайтів на безкоштовних хостингах і з низьким ТІЦ нікчемна в порівнянні з посиланнями із відомих ресурсів. «Цитованість» і є таким параметром важливості, який виражає авторитетність сторінки. Усі пошукачі враховують «цитованість», але бази у них різні – тому цитований сайт для одного пошукача може не бути цитованим для іншого. А отже, надзвичайно важливо, щоб посилання на наш сайт були з найбільш цитованих ресурсів. Із сайтів або каталогів, з якими був здійснений обмін посиланнями, приходять 1-2 людини в день.

Перевіряючи статистику в Google-analytics, ми бачимо, що всіх, з ким мінялися, немає в списках сторінок, що посилаються (а багато з них таку інспекцію взагалі не проводять, іноді через незнання). Ось тут і виникає питання, для чого виконана вся ця робота і коли буде ефект. Ми можемо зареєструвати свій сайт в найпоширеніших пошукових системах [1].

Просування сайту за допомогою Дошок оголошень має свої плюси і мінуси. Плюси: вони безкоштовні, їх багато, оголошення зберігається достатньо довго, оголошення індексується пошуковою системою, що підвищує вірогідність знаходження сайту через запит в пошуковій системі, підвищується ТІЦ (індекс цитування) сайту при зберіганні на дошках нашого посилання. Мінуси: наше оголошення буде видно на перших сторінках лише нетривалий час, низький відгук на оголошення, на багатьох дошках правила та форми розміщення відрізняються одне від одного, що призводить до втрати дорогоцінного часу на пристосування до умов конкретної дошки, полювання спамерів на наш e-mail [1].

Важливе значення в процесі просування сайту займає Обмін посиланнями. Це теж хороший спосіб розкручування. Суть обміну посиланнями полягає в тому, що коли ми ставимо посилання на інший сайт, він у відповідь ставить посилання на наш. За цими посиланнями до нас приходять відвідувачі. Кількість сайтів збільшується в геометричній прогресії, і все складнішим стає знаходження своїх відвідувачів. У такому

випадку відвідувачам також стає складніше шукати наш сайт.

Отже, щоб оптимізувати роботу веб-сайту у мережі Інтернет, зробити його більш відвідуваним, необхідно:

1. Повідомити пошуковим системам адресу (URL) сайту та ключові слова для пошуку (zareestruvati сайт у пошукових системах).

2. Поширити ключові слова у мережі Інтернет (під час пошуку аналогічних сайтів, чи матеріалів у них).

3. Zareestruvati сайт у численних каталогах, розмістивши їхні кнопки, або посилання у себе на сайті у блоці «Друзі сайту».

4. Періодично «тренувати» пошукові роботи: знаходити свій сайт у пошукових системах за ключовими словами та входити на сайт за цими посиланнями.

5. Зробити свій сайт цікавим для аудиторії відвідувачів, постійно розміщуючи свіжі матеріали.

#### **Список використаних джерел:**

1. Кузьминов Е. В. Оцінка ефективності роботи сайту. Системний аналіз. Інформатика. Управління / Е. В. Кузьминов // Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції. Запоріжжя, 10–11 березня 2011 р. – Запоріжжя, 2011. – С. 118–119. 4.

2. Statistical data of the research companies «SECL Group Rossiya» / «Internet Sales Technologies» [An electronic resource] of URL: [www.seclgroup.ru/article\\_trends\\_global\\_e-commerce\\_market\\_in\\_the\\_2015\\_2016.html](http://www.seclgroup.ru/article_trends_global_e-commerce_market_in_the_2015_2016.html)

*С.В. Нотевський, здобувач вищої освіти  
ДВНЗ «Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана»*

## **ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК НЕОБХІДНА СКЛАДОВА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Оцінюючи міжнародний і український досвід, ми переконуємося в тому, що сьогодні успішними стають ті підприємства, робота на яких не лише раціонально організована, а й сповнена інноваціями та принципово новими методами управління персоналом. Тому на перший план нині виходить



якісний інноваційний менеджмент.

Метою дослідження є аналіз інноваційного менеджменту та утвердження його як необхідної складової управління сучасним підприємством.

Інноваційний менеджмент є самостійною галуззю управлінської науки та своєрідною професійною діяльністю, що спрямовується на формування та забезпечення якісного середовища задля розвитку інноваційного розвитку самої організації. Дане визначення достатньо узагальнене, адже серед науковців до нині точаться дискусії щодо єдиного трактування цієї категорії.

На мою думку, найточнішим визначенням даного терміну є трактування його Л. Огольовою [1, с. 35-36] та Н. Кругловою [2, с. 41-43], які розглядають «інноваційний менеджмент як апарат управління інноваціями, який передбачає створення певної ієрархічної організаційної структури, яка складається зі спеціалізованих підрозділів управління, керівників різних рівнів, що наділяються повноваженнями на прийняття й реалізацію відповідних управлінських рішень і несуть відповідальність за їх результати».

Дана ідея зосереджує увагу на розгляді інноваційного менеджменту як системи управління, яка здійснює активний вплив не лише на підприємницьку діяльність, а й на розвиток соціально-економічного, інвестиційного та політичного напрямків не лише певної організації, а й держави в цілому.

Будучи складовою системи управління підприємством, інноваційний менеджмент складається з двох підсистем: керуючої та керованої. Керуюча охоплює менеджерів та спеціалістів різного рівня. Керованою підсистемою є власне інновації, інноваційні процеси, інноваційна діяльність і т. п. Система інноваційного менеджменту знаходиться у постійному взаємозв'язку та взаємозалежності між іншими системами на підприємстві [4].

Функціями інноваційного менеджменту є управління процесами створення нових знань, управління творчим потенціалом творців нових знань, управління освоєнням нововведень, управління соціальними та психологічними аспектами нововведень. Основними властивостями системи

управління інновацій є цілісність, сумісність та синергічність, адаптивність та розвиток [4].

Для забезпечення веденням інноваційної діяльності на підприємстві керівництву необхідно постійно проводити оцінювання системи управління даною діяльністю, задля уникнення незапланованих витрат. Потрібно проводити оцінювання враховуючи вплив інновацій на інші системи підприємства. Такий своєрідний моніторинг дозволить керівництву зробити корективи в розроблену стратегію розвитку чи зовсім замінити її на іншу за гіршого сценарію впровадження інновацій.

Безсумнівно, інноваційний менеджмент сьогодні та необхідна складова сучасного підприємства, що націлена саме на забезпечення ефективного функціонування інноваційного процесу в підприємстві з метою створення можливості його конкурентоспроможності на ринку в довгостроковій перспективі.

#### **Список використаних джерел:**

1. Инновационный менеджмент [Текст]: учебное пособие / Под ред. Л.Н. Оголевой. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 238 с.
2. Круглова Н.Ю. Инновационный менеджмент [Текст]: учебное пособие / Н.Ю. Круглова. – 2-е изд., доп. – М.: РДЛ, 2011. – 352 с.
3. Уткіна Ю.М., Вісільова А.В. Інноваційний менеджмент на підприємствах: [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [file:///C:/Users/%D0%95%D0%B2%D0%B3%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B9/Downloads/Vetp\\_2014\\_46\\_43%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/%D0%95%D0%B2%D0%B3%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B9/Downloads/Vetp_2014_46_43%20(1).pdf)
4. Основні засади інноваційного менеджменту: [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://pidruchniki.com/13761025/menedzhment/osnovni\\_zasadi\\_innovatsiy\\_nogo\\_menedzhmentu](http://pidruchniki.com/13761025/menedzhment/osnovni_zasadi_innovatsiy_nogo_menedzhmentu)

**СЕКЦІЯ 3**  
**КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СУЧАСНІЙ**  
**ОРГАНІЗАЦІЇ. ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ**  
**ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Diana Kucherenko, Ph.D. in Economics, Associate Professor  
*Science and Research Institute of Social and Economic Development*

**MAIN DIRECTIONS OF THE HUMAN CAPITAL  
DEVELOPMENT**

The modern world is changing at a very fast pace and above all by its qualitative features. So, the industries that determine the development of the world today, fundamentally different from that which were still in the late XX century. Today, electronics, programming, computer modeling, neuroinformatics, laser technology, nuclear and other energy, electron-ion-plasma technologies, new materials, nanotechnologies, biotechnology, living systems, modern transport, building technologies, energy, ecology are relevant.

At the present stage of the development of society, the common means of labor (or conditions necessary for the implementation of the labor process) act as civilization networks, that is, as socio-economic infrastructures that provide "connecting" people to certain processes, opportunities, spaces. There are ordinary civilization networks - roads, transport, heating, water supply, sewage, housing, buildings, fiber optic networks, logistics networks, machinery, industry, and so on. Today, civilizational networks – Internet, information and communication technologies, modern education and systems of knowledge transfer, innovative environments, are also defined.

The relationship between productive forces and civilizational networks is expressed by the following formula: to the certain level of complexity, the development of productive forces is provided by ordinary civilizational networks, after which the productive forces characterizing new technologies can develop only on the basis of

subtle civilizational networks. There is a limit: thin civilizational networks are not possible at a low level of development of conventional networks.

Means of labor are increasingly moving away from the material objects, through which the processing of objects of labor is carried out. Modern tendencies of development of means of labor are connected with their movement towards internal, individual competences, knowledge, motivations and values. Thus today man has the ability to be the bearer of modern productive forces, which characterizes the impossibility of alienating means of production from their carrier. It is this dependence that is a specific feature of the current level of development of these forces.

The next feature of the current level of development of productive forces is that if land, buildings and equipment, as a means of labor, can exist separately from the worker, then knowledge, competence, experience, communication, skill, motivation, value, as means of labor, without man do not exist.

One can determine that the specificity of modern productive forces includes two elements:

- means of production of new technologies and innovations (knowledge, skills, competences, motivation, values) can not be separated from their carrier;
- modern means of production are created by means of thin civilizational networks (systems of knowledge, competences, values, modern education, innovative environments).

This specificity forms the tendencies in national economic development, namely: subtle civilization networks are the necessary condition for technological modernization of the economy. It defines the requirement that the national innovation system should correspond to modern, subtle civilization networks, promote their development and contain particular forms of social relations in which it is possible to use the means of production inseparable from a person.

The proof for the principle of the new society is the conference materials Intel Developer Forum (2016), where the heads of two technical giants Director General of General Electric, Jeff Immelt and CEO of Intel Brian Krzanich spoke of their plans to make our cities smarter. Intelligent cities will collect and process more and

more data. For this purpose, a growing Internet network of things and mobile devices will be used. Therefore, by 2020, each person will use up to 1.5 gigabytes of data per day. The hospital, equipped with basic smart technologies, will use 3,000 GB per day. A smart plant will consume up to 1 million gigabytes [1].

Creative thinking skills, skills of self-organizing, a wide range of knowledge, motivation to learn and continuously improve, and the ability to find talented solution in a teamwork are required from those working in the field of innovation. These abilities cannot be managed using the instructions and production technologies. Moreover, these abilities become the main means of production in the field of high technology today.

In the annual Global Innovation Index in 2016, Ukraine ranks 56th. In total, 128 countries have entered the rating. For the sixth time in a row, Switzerland became the leader in the rating. It is followed by Sweden, the United Kingdom, the United States and Finland. In the Europe region, Ukraine ranked 34th out of 39, ahead of Macedonia (58), Serbia (65), Belarus (79), Bosnia and Herzegovina (87) and Albania (92) [2].

Advancing development of the technical and technological components of the modern production, a desire in the shortest terms to produce, with minimal cost, fundamentally new products of the highest quality, and, most importantly, to have time to realize these products while it is competitive, to get super profits, contribute to the formalization of the modern production. Such a production process leads to the alienation of the knowledge and information from their creators and carriers. There is an outburst of live labor in the manufacturing sector, characterized by the loss of jobs, the loss of professional experience of the specialists, the growth of negativism to modern "humanloss" technologies, the exacerbation of social tension, etc.

The external environment fundamentally changes the technological basis of the production process, affects the internal structures of the social and production system. Roboticisation of production regards the worker as an unpredictable and conflicting element of production that requires wage growth, increased social welfare costs, health insurance, training, retraining, advanced training, etc. Complete formalization of the production process

eliminates living labor and requires the complete intellectualization of this process. The main content of labor today is its mental component, which is characterized by such a necessary sign as cognition and based on the corresponding volume of modern professional theoretical and computational knowledge. A modern, creative, young specialist sincerely who sincerely wishes to realize both himself and his knowledge, to get his new professional experience, does not always understand the further influence of modern tendencies on society, on living labor, on the workers, on the labor market, on changes in industrial relations.

One of the most important scientific and technological factors of innovation-oriented companies is the development of science and education. This applies not only to applied research and development, but also to a large extent to fundamental research, and especially to those initiated by the state, which affect the competitiveness and productivity of the country. Recently, the conceptual system is a transformation of knowledge, knowledge, which is regarded as basic information, which includes an innovative system that receives from the environment. This knowledge within the system is transformed into new knowledge.

#### **References:**

1. [Electronic resource]. – Access mode: <http://rusbase.com/story/intel-and-ge-about-smart-city/>
2. Kucherenko D., Martyniuk O. Strategies of development of educational systems of countries of the world: Monograph. – Kiev: IPK DSZU publishing, 2011. – 312 p.
3. Klaus Schwab. The Fourth Industrial Revolution. Crown Business, New York, 2017, 192 p.

Л.М. Березіна, д.е.н., професор,  
Н.В. Баган, аспірант  
*Полтавська державна аграрна академія*

## **ТЕНДЕНЦІЇ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ РЕГІОНУ**

У сучасних умовах господарювання людина виступає найважливішим елементом виробничо-господарської діяльності сільськогосподарського підприємства і є його головним

стратегічним ресурсом. Людські ресурси є специфічними та найважливішими з усіх видів економічних ресурсів, це працівники, які мають певні професійні знання, вміння та навички, які реалізують у трудовому процесі.

В Україні за останні роки склалася несприятлива тенденція, яка визначається скороченням частки населення молодшого від працездатного і працездатного віку та збільшенням частки населення старшого працездатного віку.

Розглянемо динаміку економічно активного населення Полтавської області, що пропонує свою працю для виробництва товарів і надання послуг (рис. 1).

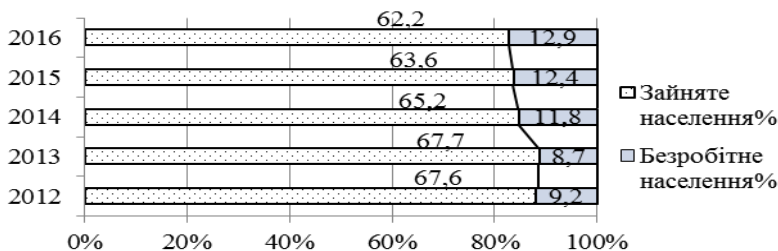


Рис.1. Основні показники ринку праці Полтавської області, 2012-2016 рр.

*Джерело узагальнено автором за даними [1]*

Аналіз даних рис. 1 вказує на те, що з роками відсоток зайнятих знижується, в 2016 р. порівняно з 2012 р. на – 5,4%, а кількість безробітних зростає – +3,7%. Економічно активне населення становить 71,4%. Має місце приховане безробіття, спричинене неповною зайнятістю, міграцією економічно активного населення за кордон – 24,9%. Шляхами подолання цього явища мають стати: підвищення рівня оплати праці та покращення системи стимулювання.

Аналіз рівня економічної активності населення за статтю, (рис. 2) свідчить про те, що рівень зайнятості чоловіків на 9,5% більший від рівня зайнятості жінок. Проте, рівень безробіття значно нижчий у жінок порівняно з чоловіками (на 18,2%), що вказує на більший попит на жіночі професії.

Проведений аналіз рівня економічної активності населення за місцем проживання вказує на те, що у містах відсоток

зайнятості вищий на 4% у порівнянні з сільською місцевістю і становить 54,7%.

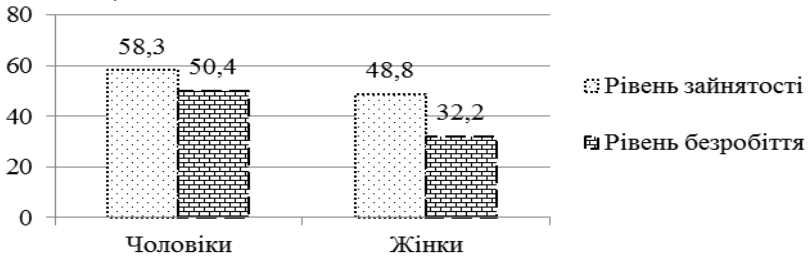


Рис. 2. Економічна активність населення за статтю, 2016 р.

Джерело узагальнено автором за даними [1]

Рівень безробіття, зважаючи на сезонний характер аграрного виробництва, нижчий у сільській місцевості на 14,6 % порівняно з містами.

Мотиваційний механізм підвищення ефективності використання трудових ресурсів має враховувати специфіку сільського господарства та чинники, які впливають на мотивацію праці [2]. Одним з основних чинників є зростання заробітної плати, що сприятиме зниженню плинності кадрів, залученню у виробничу діяльність висококваліфікованих робітників та підвищенню продуктивності праці шляхом прояву більшої старанності та інтенсивності праці.

Розглянемо темпи зміни номінальної та реальної заробітної плати в Полтавській області за 2012-2017 рр. (рис. 3).

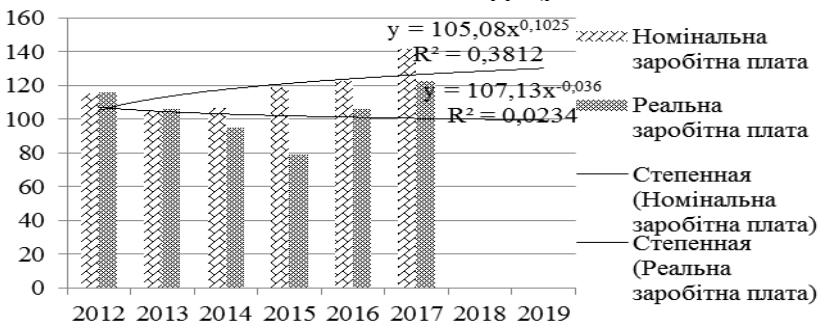


Рис.3. Темп зростання/зниження номінальної та реальної заробітної плати у 2012-2017 рр.

Джерело узагальнено автором за даними [1]



Аналізуючи дані рис. 3, спостерігається тенденція до зростання номінальної заробітної плати за період з 2012 р. до 2017 р. на 27%, а реальної – лише на 7%.

Розроблений прогноз темпу зростання номінальної заробітної плати на 2018 р. – 128,28, 2019 р. – 130,05. Темп зростання реальної заробітної плати у 2018 р. – 114,90; 2019 р. – 115,46.

Нині ще не подолані негативні тенденції використання трудових ресурсів у Полтавській області: зростає чисельність безробітних і відсоток прихованого безробіття; недостатніми є темпи зростання реальної заробітної плати. Подолання вказаних негативних тенденцій дасть можливість підвищити ефективність використання трудових ресурсів регіону.

#### **Список використаних джерел:**

1. Головне управління статистики в Полтавській області [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.pl.ukrstat.gov.ua/>
2. Плотник О.Д. Основні тенденції використання трудових ресурсів аграрних підприємств Полтавської області / О.Д. Плотник // Економічні науки. – 2010. – № 2. – С. 76 – 80.

З.Б. Живко, д.е.н., професор  
*Львівський державний університет внутрішніх справ,*  
І.І. Подік, к.е.н., ст. наук. співробітник  
*Науково-дослідний інститут фіскальної політики*  
*Університету державної фіскальної служби України,*  
А.І. Вольних, здобувач вищої освіти «Бакалавр»  
*Українська академія друкарства*

## **ПОДАТКОВИЙ АУДИТОРСЬКИЙ ФАЙЛ ЯК ЗАСІБ ЗДІЙСНЕННЯ КОНТРОЛЮ ЗА ДОТРИМАННЯМ ПОДАТКОВОГО ЗАКОНОДАВСТВА**

Однією із новітніх форм податкового контролю, яка здійснюється на основі електронних даних платників податків, став е-аудит. Дана форма податкової перевірки є нічим іншим, як інспектуванням бухгалтерських операцій (їх джерел/походження), наданих в електронному вигляді за допомогою відповідного програмного забезпечення. Е-аудит реалізується шляхом включення SAF-T в методологію і

процедуру стандартної податкової перевірки [1].

SAF-T є спеціально розробленим форматом, у якому платники податків зобов'язані надавати фіскальним органам дані для проведення аудиту. Він являє собою електронний файл стандартизованої структури, що містить в собі достовірні та легкі для читання дані бухгалтерського обліку, отримані з вихідної системи обліку. Це забезпечує фіскальні органи доступом до необхідної інформації та дає змогу здійснювати контрольні дії без виїзду до платника податків.

Відмітимо, що нині все більше країн використовують податковий аудиторський файл для здійснення контролю за дотриманням податкового законодавства. Проте всі вони передбачали його поетапне запровадження: від пілотних проєктів і добровільного застосування, до обов'язкового подання стандартного файлу певними категоріями або всіма платниками податків.

Відповідно, коло платників податків, зобов'язаних здійснювати підготовку та подання податкового аудиторського файлу, та умови його подання визначають способи їх підготовки [2]. Це можуть бути як спеціалізоване бухгалтерське забезпечення так і спеціальні «рішення». Водночас розвиток цифрових технологій призвів до популяризації сервісів онлайн-бухгалтерії та онлайн-систем підготовки податкових аудиторських файлів.

Загалом дослідження передового іноземного досвіду дає підстави зробити припущення про перспективність впровадження в Україні електронного аудиту на основі податкового аудиторського файлу. Дана гіпотеза підтверджується наявністю в нашій країні бухгалтерського програмного забезпечення здатного в перспективі генерувати вказаний файл. Проте динамічний характер розвитку інформаційних технологій та специфіка кожної окремої держави унеможлиблює просте запозичення світової практики проведення електронного аудиту. Необхідним є індивідуальний підхід з врахуванням вітчизняних реалій (рівень правосвідомості щодо сплати податків, система ведення бухгалтерського обліку і фінансової звітності, відповідні законодавчі регулятори).

Для запровадження е-аудиту на основі податкового аудиторського файлу в Україні, необхідним є:

1. Розробка на основі рекомендацій ОЄСР вітчизняного податкового аудиторського файлу – стандартного формату надання платником податків електронної бухгалтерської та фінансової інформації до фіскальних органів, що містить експортовані з вихідної системи обліку достовірні дані про наявність та стан активів, власного капіталу та зобов'язань, а також змін у фінансово-господарському стані підприємства за певний період часу.

2. Внесення відповідних змін до нормативно-правових актів, що направлені на закріплення обов'язку ведення та подання платниками податків на вимогу фіскальних органів податкового аудиторського файлу (встановити критерії та термін надання).

3. Створення бухгалтерського програмного забезпечення здатного генерувати український варіант податкового аудиторського файлу, або адаптація до цих вимог, шляхом оновлення чи розширення їх функціоналу, існуючих програм. Іншим або ж додатковим шляхом може стати розробка спеціальних «рішень», форм чи онлайн-сервісів для формування та подання податкових аудиторських файлів.

4. Вибір спеціалізованого програмного забезпечення для аналізу та перевірки податкових аудиторських файлів або ж розробка власного вітчизняного програмного продукту. Зауважимо, що на сьогодні найбільш вживаними та відомими GAS-засобами в області е-аудиту є програмні продукти Audit Command Language та Interactive Data Extraction and Analysis, а саме: ACL AuditExchange2 та IDEA Version8. Вказані системи є спеціалізованим професійним аудиторським програмним забезпеченням та призначені для застосування при проведенні е-аудиту. Їх функціонал забезпечує вилучення (копіювання) фінансових та бухгалтерських даних платника податків та подальший їх аналіз шляхом запитів, вибірок, визначення втрачених послідовностей тощо, з основною метою – виявлення податкових злочинів та правопорушень.

Таким чином, можливість запровадження е-аудиту при податкових перевітках з метою зниження витрат на адміністрування податків, як з боку податкових органів, так і

платників податків і визначає перспективність подальших досліджень.

#### **Список використаних джерел:**

1. E-audit road map: standards for auditors working in the area of electronic audit / Version 3.0. 2014. URL: <https://www.iota-tax.org/news/eu-e-audit-road-map-version3-standards-auditors-working-area-electronic-audit>

2. Білецька Г. М. Щодо особливостей світових тенденцій запровадження та здійснення е-аудиту / Г.М.Білецька, Н.Л.Ковтунович // Порівняльно-аналітичне право. 2017. № 3. С. 107-110. URL: [http://www.pap.in.ua/3\\_2017/32.pdf](http://www.pap.in.ua/3_2017/32.pdf)

В.О. Осташова, к.ю.н., доцент,  
О.В. Улько, здобувач вищої освіти  
*Полтавська державна аграрна академія*

## **ВИКОРИСТАННЯ ВАУЧЕРА ДЛЯ ПРОФЕСІЙНО-ОСОБИСТІСНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Професійно-особистісний розвиток персоналу сільськогосподарського підприємства включає в себе первинну професійну підготовку, виробничу адаптацію, оцінювання й атестацію, планування трудової кар'єри, перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу. Зазначені процеси стосуються усіх працівників – від робітників до топ-менеджерів, що зумовлено, в першу чергу, переформатуванням виробництва у зв'язку із науково-технічним прогресом.

Професійний розвиток персоналу – це цілеспрямований та систематичний вплив на працівників шляхом здійснення професійного навчання впродовж їх трудової діяльності в організації з метою досягнення високої ефективності виробництва чи наданих послуг, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання працівниками нових більш складних завдань на основі максимально можливого використання їх здібностей та потенційних можливостей [1, с. 194]. Одним з прогресивних інструментів професійного розвитку є ваучер – документ встановленого зразка, що дає особі відповідно до

Закону «Про зайнятість населення» право на перепідготовку, підготовку на наступному освітньо-кваліфікаційному рівні, спеціалізацію, підвищення кваліфікації у навчальних закладах чи у роботодавця [2].

Відповідно до Постанови КМУ «Про затвердження Порядку видачі ваучерів для підтримання конкурентоспроможності осіб на ринку праці» від 20 березня 2013 р. № 207 одноразове право на отримання ваучера для підтримання конкурентоспроможності мають: особи віком старше 45 років, страховий стаж яких становить не менш як 15 років, до досягнення пенсійного віку; особи, звільнені з військової служби (крім військовослужбовців строкової служби), служби в органах внутрішніх справ, Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації, органів і підрозділів цивільного захисту, податкової міліції або Державної кримінально-виконавчої служби у зв'язку із скороченням чисельності, штату або за станом здоров'я до досягнення ними пенсійного віку, за наявності вислуги не менше 10 років, які не набули права на пенсію відповідно до Закону України «Про пенсійне забезпечення осіб, звільнених з військової служби, та деяких інших осіб»; особи, звільнені з військової служби після участі у проведенні антитерористичної операції, з числа інвалідів до отримання права на пенсію; внутрішньо переміщені особи працездатного віку за відсутності підходящої роботи.

Наказом Міністерства соціальної політики України від 25.06.2015 р. № 661 затверджено перелік професій, спеціальностей, напрямів підготовки та підвищення кваліфікації, для навчання за якими може бути виданий ваучер. До них, зокрема, віднесені наступні професії, що мають безпосередній стосунок до сільськогосподарського виробництва та вважаються пріоритетними для України: бджоляр, налагоджувальник сільськогосподарських машин та тракторів, плодоовочівник, робітник фермерського господарства, слюсар з ремонту сільськогосподарських машин та устаткування, тракторист, тракторист-машиніст сільськогосподарського (лісогосподарського) виробництва. Серед спеціальностей, за якими здійснюється підготовка, молодших спеціалістів, бакалаврів, магістрів та докторів філософії до цього списку

віднесені 201 Агрономія, 202 Захист і карантин росин, 204 Технологія виробництва і переробки продукції тваринництва, 211 Ветеринарна медицина.

Використання ваучера для професійного розвитку персоналу є особливо актуальним для сільськогосподарських підприємств, фермерських господарств, які мають труднощі з фінансуванням навчання своїх працівників, але розуміють таку потребу. Однією з основних проблем, які існують у сфері надання ваучерів для підтримання конкурентоспроможності працівників, – погана поінформованість їх про саму можливість отримання освіти за рахунок коштів державного бюджету. Право надавати ваучери надане центрам зайнятості, основною категорією клієнтів яких є безробітні. Але як раз останні таким правом скористатися не можуть.

Отже, використання ваучерів є прогресивним європейським інструментом професійно-особистісного розвитку персоналу підприємства, яке віднесене до пріоритетної галузі економіки України, зокрема, до сільського господарства. В силах закладів професійної та вищої освіти, як виконавців освітніх послуг, проводити більш активну профорієнтаційну та просвітницьку діяльність для розповсюдження інформації про існуючі можливості для професійно-особистісного розвитку персоналу сільськогосподарських підприємств.

#### **Список використаних джерел:**

1. Ткаченко А. М. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення / А. М. Ткаченко, К. А. Марченко // Економічний вісник Донбасу. – 2014. – № 1(35). – С. 194-197.
2. Закон України «Про зайнятість населення» від 05.07.2012 р. // ВВР. – 2013. – № 24. – Ст. 243.
3. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку видачі ваучерів для підтримання конкурентоспроможності осіб на ринку праці» від 20 березня 2013 р. № 207 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/207-2013-%D0%BF>
4. Наказ Міністерства соціальної політики України від 25.06.2015 р. № 661 Про затвердження Переліку професій, спеціальностей, напрямів підготовки та підвищення кваліфікації, для навчання за якими може бути виданий ваучер [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0817-15>

О.І. Руда, к.е.н., доцент  
*Львівський державний університет внутрішніх справ,*  
О.Б. Баворовська, к.е.н., викладач  
*Львівський коледж м'ясної та молочної промисловості,*  
М.О. Живко, к.ю.н.

## **СУКУПНІСТЬ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ В ПРОЦЕСІ СТИМУЛЮВАННЯ**

Нами досліджено матеріальне мотивування персоналу змодельованого підприємства «ЕН». В процесі аналізу встановлено, що премії використовують для стимулювання трудового внеску в досягнення кінцевих результатів. Важливо пам'ятати, що використання такого виду стимулювання не часто повинно застосовуватися на підприємстві, оскільки це увійде у звичку і працівники щомісячно очікуватимуть на такий спосіб збільшення заробітної платні. Так, доцільним буде нарахування працівникам фірми «ЕН» за підсумками кварталу премій за підвищення продуктивності праці в розмірі 30 % від окладу.

Система матеріального стимулювання, крім зарплат та премій (бонусів), може містити пенсійні накопичення, отримання частки прибутку підприємства, оплату освіти (працівника або його дітей), безвідсоткові або пільгові позики для придбання майна, оплату харчування або проїзду працівників, оплату їх відпочинку, оздоровлення тощо. Визнаючи важливу роль матеріальної винагороди, її потрібно розглядати в контексті всіх мотивуючих факторів підприємства, і з урахуванням всіх аспектів впливу грошових виплат на професійну мотивацію конкретного працівника.

Вважається доцільним здійснювати преміювання не тільки грошима, але й натуральною оплатою (за зниженими цінами), коштовними подарунками, відрядженнями за кордон, додатковими відпустками, наданням місць у санаторіях, будинках відпочинку.

Нематеріальне стимулювання, як відомо, включає моральне стимулювання, соціальне стимулювання та творче стимулювання.

На фірмі «ЕН», крім традиційних видів морального

стимулювання, варто ще й використовувати адекватні ринковим відносинам види морального стимулювання. Тому, ми рекомендуємо, за підсумками кожного кварталу, проводити нагородження працівників усіх підрозділів підприємства та вручати працівникам грамоти, подяки, відзнаки тощо за певні заслуги. Також рекомендується за підсумком щокварталу заносити прізвища та фотографії працівників на дошку пошани. Крім того, для кращого ефекту від процесу стимулювання, рекомендується адекватно оцінювати та визнавати результати виконаної працівником роботи.

Ще одним способом морального стимулювання до трудової активності працівників фірми «ЕН» можна використати порівняння характеристик працівників за найкращими параметрами виконання обов'язків та досягнення цілей підприємства.

Оцінювання сукупного впливу чинників на працездатність людини здійснюють переважно з допомогою середньозваженої оцінки таких неспівставних показників, як рівень шуму, вібрації, ультразвуку, інфразвуку, загазованість, запиленість повітря тощо. Існуючі методи оцінювання абсолютно не враховують таких чинників, як режим роботи підприємства, можливість та зручність добиратися до місця роботи, медичне обслуговування, житлові умови працівників, гарантії забезпечення роботою, можливості медичного, соціального, в т.ч. пенсійного страхування, а також повністю ігнорують чинники соціальних відносин та можливості самореалізації, що робить їх непридатними для достовірного оцінювання всього спектру соціально-психологічних (негрошових) передумов зростання продуктивності персоналу.

Для характеристики задоволення всієї сукупності соціально-психологічних потреб, пов'язаних з продуктивністю персоналу, запропоновано поняття комфорту/дискомфорту персоналу. Комфорт персоналу – задоволення соціально-психологічних потреб працівників з допомогою відповідних стимулів, дискомфорт – незадоволення таких потреб. Соціально-психологічний комфорт персоналу є поняттям ширшим, ніж «умови праці», відображаючи вплив на продуктивність чинників, як пов'язаних безпосередньо з виконанням



працівником виробничих функцій, так і тих, що формуються за межами виробничого середовища, і ближчим до поширеної в зарубіжній науці «якості трудового життя», без врахування матеріальних стимулів. Тобто, комфорт охоплює решту чинників, крім матеріальних, з допомогою яких можна здійснювати мотивацію персоналу. Соціально-психологічні стимули не вимагають грошових витрат роботодавця, або ж ці витрати значно менші, ніж на матеріальне стимулювання. Вся сукупність соціально-психологічних чинників забезпечує певний рівень комфорту/дискомфорту – комфортність персоналу, від якої, в поєднанні з системою матеріального стимулювання, залежить продуктивність праці персоналу.

Керуючись наведеними вище положеннями, розроблено метод економічного оцінювання комфортності персоналу фірми «ЕН» порівнюваних об'єктів на основі співставлення грошових виплат працівникам і конфліктних ситуацій. Метод ґрунтується на таких положеннях:

1) незадоволені соціально-психологічні потреби (дискомфорт) можуть компенсуватися додатковими грошовими виплатами;

2) недостатня матеріальна компенсація дискомфорту спричиняє невдоволення, яке найочевидніше виражається плинністю персоналу;

3) плинність та інші прояви конфліктних ситуацій (зниження продуктивності та якості виконання робіт, страйки), спричинених неадекватністю матеріальної компенсації дискомфорту, залежать також від співвідношення попиту і пропозиції на ринку праці.

Отже, для покращення рівня комфорту працівників фірми «ЕН» рекомендується окрім покращення загальних показників (рівня шуму, вібрації, ультразвуку, запиленості повітря, загазованості тощо), впровадити ще медичне обслуговування працівників. Оскільки рівень комфорту є дуже вагомим показником всього спектру соціально-психологічних (негрошових) методів стимулювання трудової активності працівників, а також достатньо сильно впливає на передумови зростання продуктивності праці працівників.

### **Список використаних джерел:**

1. Живко З.Б. Механізм мотивування та моделі мотивації персоналу на вугледобувних підприємствах / З.Б. Живко. – Science, 2010. - №1. – 17с.
2. Занюк С. Психологія мотивації / Занюк С. – К.: Либідь, 2002. – 86 с.

М.І. Сьомич, к. держ. упр., доцент  
*Полтавська державна аграрна академія*

## **НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ ТА ЕКОНОМІЧНІ МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ЩОДО РЕАЛІЗАЦІЇ ПРАВА НА ЗЕМЛЮ, ШЛЯХИ ЇХ ФОРМУВАННЯ І ВДОСКОНАЛЕННЯ**

Приватна власність на землю у будь-якій країні стимулює її економічне зростання завдяки ефективному використанню наявних земельних ресурсів. Переваги приватної власності стають очевидними, коли існує діючий ринок землі. Ринок землі - це стабільність прав власності, можливість передачі їх від однієї особи до іншої, це відповідність цін на землю її дійсній вартості.

Земельна реформа в Україні є одним із найважливіших заходів у суспільному житті мільйонів громадян країни. Реформування стосується, насамперед, питань власності на землю і не тільки власників земельних часток (паїв) на землі сільськогосподарського призначення, але й мешканців населених пунктів, які набувають у власність інші категорії земель.

Землі міст та інших населених пунктів як одна з найскладніших і найменш структурованих у землевпорядному відношенні категорія земель є специфічним ресурсом економічного та соціального розвитку й мають високу народногосподарську цінність. Становлячи всього 2,5% території країни, вони концентрують понад 58% населення і мають могутній багатofункціональний виробничий, науковий та культурний потенціали.

Урбаністична концентрація населення і виробництва робить міські землі унікальним ресурсом, від ефективності

використання якого залежить загальнодержавний економічний розвиток.

Протягом останніх років у містах здійснено комплекс заходів, спрямованих на подальше реформування земельних та економічних відносин, удосконалення землеустрою, раціональне використання й охорону земель. Реформування земельних відносин у містах торкається всіх галузей економіки та суспільного життя, міські землі повинні швидше давати суттєві надходження до бюджету держави. Саме тут треба прискорено розвивати інститути власності на землю, іпотечні процеси, формувати і вдосконалювати нормативно-правові та економічні механізми щодо реалізації права на землю.

Водночас діючий механізм, інфраструктура ринку землі, ціноутворення і зацікавленість його учасників законодавством України ще не зовсім врегульовані. Навіть чинні Закони України "Про оренду землі", "Про плату за землю ", "Про податок на додану вартість ", "Про фермерське господарство ", "Про іпотеку ", "Про Державний бюджет України на 2018рік.", Водний, Лісовий і Земельний кодекси України не сприяли ринку земельних ділянок, а деякими нормами навіть блокували його. Саме недоліки, суперечливі трактування окремих положень правочинів, неузгодженість деяких норм у нормативно-правових актах чинного законодавства зумовлюють необхідність як законодавчій, так і виконавчій владі вносити на розгляд Верховної Ради України законопроекти щодо внесення змін і доповнень до чинного Земельного кодексу України та інших законодавчих актів у сфері земельних відносин, і зокрема розвитку ринку землі. Тому вдосконалення чинного земельного законодавства має надзвичайно важливе значення саме тепер, коли набувають розвитку ринкові відносини в усіх галузях економіки. Проте, щоб сформувався реальний ринок землі, прийняття одного Земельного кодексу недостатньо. Необхідно також законодавчо врегулювати питання оцінки та реєстрації земель, тобто розробити її методика, земельний кадастр. Тоді кредитування банками під заставу землі й цивілізований земельний ринок набудуть реального змісту. Для цього потрібно створити систему реєстрації прав нерухомості з єдиною державною базою даних, інфраструктуру ринку землі, видати

всім власникам державні акти на право приватної власності на землю. Тільки в такому разі земля може стати товаром, землевласники одержать дійову систему захисту своїх прав, будуть створені відповідні умови і сформована необхідна законодавча база. Напрацювання законодавчої та нормативної баз, наукове забезпечення реформи, створення правового й економічного механізмів регулювання земельних відносин є невідкладною справою.

Реалізацію державної політики у сфері регулювання земельних відносин та забезпечення обігу земельних ділянок здійснюють органи законодавчої, виконавчої, судової влади, а також органи місцевого самоврядування. Основні повноваження Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, центральних органів виконавчої влади, Верховної Ради АР Крим, Ради міністрів АР Крим, обласних державних адміністрацій, Київської та Севастопольської міських рад, а також сільських, селищних, міських рад у цій сфері закріплені у Земельному Кодексі України та інших законодавчих актах.

Державне регулювання обігу земельних ділянок передбачає виконання зазначеними органами державної влади та місцевого самоврядування комплексу організаційно-правових, фінансових, економічних, кадрових, інформаційних, науково-технічних та інших заходів, спрямованих на забезпечення вільного доступу до земельних ділянок усіх зацікавлених осіб, безперешкодного набуття прав на земельні ділянки, створення необхідної інфраструктури, забезпечення правового захисту не лише суб'єктів права на землю, а й усіх учасників ринку землі.

Зокрема, органи державної влади та місцевого самоврядування мають виконувати завдання щодо розробки та вдосконалення прозорого порядку відчуження земельних ділянок, надання фізичним і юридичним особам можливості вибору різних дозволених видів функціонального використання земельних ділянок, розробки механізмів набуття прав на земельні ділянки на конкурентних засадах. Крім того, ці органи зобов'язані формувати необхідну інфраструктуру ринку землі, забезпечувати її функціонування, створювати умови для розвитку конкуренції, забезпечення прозорості і законності операцій із земельними ділянками. У цьому зв'язку неабияке

значення для належного функціонування обігу земельних ділянок мають організація земельних бірж, земельних банків та інших фінансово-кредитних установ, створення дієвої і доступної для кожного державної реєстраційної системи прав на землю. Відповідно до вимог чинного земельного законодавства України перехід прав на земельні ділянки потребує обов'язкового проведення їх експертної грошової оцінки юридичними і фізичними особами, які одержали Сертифікат оцінювача і мають право проводити таку оцінку згідно із Законом України "Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність" та Законом "Про оцінку земель" від 11.12.03 р.

Відповідно до ст. 14 Конституції України громадяни, юридичні особи і держава набувають і реалізують право власності на землю виключно відповідно до закону. Виходячи з цього, лише Верховна Рада України у законі визначає земельні ділянки, що можуть перебувати у вільному обігу без будь-яких законодавчих чи інших заборон, встановлювати обмежений обіг земельних ділянок для окремих категорій земель та окремих суб'єктів, визначати землі, що не можуть перебувати у цивільно-правовому обігу, або встановлювати мораторій на відчуження чи інший спосіб передачі земельних ділянок від однієї особи до іншої на певний термін.

Відповідно до Указу Президента України від 25.07.2006 Кабінету Міністрів України було доручено забезпечити з урахуванням міжнародного досвіду та за участю представників комітетів і депутатських фракцій Верховної Ради України підготовку та внесення в установленому порядку на розгляд Верховної Ради України законопроектів, спрямованих на створення належних правових засад формування та регулювання ринку землі, передбачивши в них, зокрема:

- ефективні механізми забезпечення захисту прав на землю та інтересів національного сільськогосподарського виробника, територіальних громад та держави, охорони та раціонального використання земель в умовах розвитку ринку землі;
- удосконалення механізмів формування та реалізації державної політики у сфері земельних відносин;
- дієві стимули прискорення проведення грошової оцінки

земель усіх категорій, створення та ефективного функціонування державного земельного кадастру, зокрема державної системи реєстрації прав на земельні ділянки, а також установлення в натурі та на відповідних планово-картографічних матеріалах меж населених пунктів та інших адміністративно-територіальних одиниць;

- поліпшення правового та організаційного забезпечення належного задоволення потреб держави та місцевого самоврядування у земельних ресурсах.

Але, як свідчать реалії сьогодення, позитивні результати спільної діяльності Кабінету Міністрів України та Верховної Ради України щодо виконання вищезазначеного Указу Президента України на жаль не досягли належного рівня.

Враховуючи вищенаведене, можна зробити висновок про те, що тільки за умови належної взаємодії і відповідального ставлення до виконання Указів Президента України представниками виконавчої і законодавчої гілок влади України є можливість досягти необхідного рівня удосконалення формування та реалізації державної політики у сфері земельних відносин.

Більш детальне дослідження правових засад формування та регулювання ринку землі, удосконалення механізмів формування і реалізації державної політики у сфері земельних відносин, порядок їх застосування в практичній діяльності при реалізації державних програм є предметом подальших досліджень.

#### **Список використаних джерел:**

1. Берлач А. Економіко-правові аспекти становлення ринку землі в Україні. // Право України. – 1999. – №5. – С. 43-46.
2. Відомості Верховної Ради України. – 1992. – № 47. – Ст. 642.
3. Галушко В. П. Потенціал сільського господарства України в умовах легалізації ринку землі // Національний аграр. ун-т. Науковий вісник. – К., 1997. – Вип.1. – С.180-185.
4. Головатюк М.С. Новий Земельний кодекс України:: ринок землі та його регулювання // Економіка АПК. – 2002. – № 9. – С.6-10. – (Аграрна реформа : здобутки і проблеми).
5. Земельні відносини і просторовий розвиток в Україні: Міжнародна наукова конференція. Київ, 2006. Ч 1.
6. Економіко-правові та екологічні аспекти земельних відносин: Міжнародна наукова конференція. Київ, 2006. Ч 2.

7. Музика Н. М. Основні умови розвитку ринку землі // Луганський нац. аграр. ун-т. Збірник наукових праць. – Луганськ, 2002. – №14 (26), т.1: Серія: економічні науки. – С. 368-371.

8. Указ Президента України "Про заходи щодо розвитку та регулювання ринку земель населених пунктів, інших земель несільськогосподарського призначення" від 4 лютого 2000 р. // Офіційний вісник України. – 2000. – № 6. – Ст. 205.

І.В. Шульженко, к.е.н., доцент  
*Полтавська державна аграрна академія*

## **ОСОБЛИВОСТІ КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СУЧАСНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Роль комунікативного менеджменту полягає, насамперед, в інформаційному забезпеченні здійснення всіх видів і форм менеджменту, оскільки основним ресурсом менеджменту є інформація, а основною технологією – комунікація. Без неї процес управління організацією є неможливим.

Специфіка комунікативного менеджменту відображена у низці певних функцій, серед яких хотілося б виділити наступні:

- інтегруючу – обумовлену використанням нових управлінських, маркетингових і інформаційних технологій, інноваційною активністю і творчістю;

- інформаційну – обумовлену знанням закономірностей інформаційного обміну, який здійснюється для досягнення якоїсь практичної мети, вирішення якоїсь проблеми;

- освітню – яка досліджує комунікативні навички цільових аудиторій, реалізує на практиці нові ідеї, поширює досягнення у області сучасної комунікації [3, с.31].

Отже, комунікативний менеджмент – це самостійний вид менеджменту, що здійснює використання закономірностей обміну інформацією, знаннями та інтелектуальною власністю в процесі формування і розвитку економічних систем.

Тобто, проблема формування ефективних комунікацій – одна з ключових у діяльності керівників організацій, оскільки за їх допомогою здійснюється обмін повідомленнями, що виражені різними символами та мають певне смислове навантаження.

Для процесу комунікації важливе значення набуває питання про засоби і способи передання інформації, бо від цього також залежить успіх комунікації.

Треба зазначити, що останнім часом все важливішого значення у здійсненні комунікативного менеджменту відіграє використання електронних комунікацій. Вони пов'язані із виникненням та розвитком нових інформаційно-комунікаційних технологій, які спричиняють збільшення потоку інформації, що стало основою функціонування сучасних організацій.

Способами передачі інформації, або каналами електронних комунікацій визначають наступне [1, 40]:

- інформаційну систему;
- web-сайт;
- віртуальну рекламу та рекламу на телебаченні;
- канали передачі внутрішньокорпоративної інформації;
- канали дистанційного зв'язку.

Розглянемо перелічені канали та їх функції детальніше.

По-перше, це інформаційна система або електронна комунікація. Найкраще визначати електронну комунікацію як процес передачі інформації в усному або письмовому вигляді, який здійснюється за допомогою комп'ютерних мереж, телекомунікації, мережі інтернет та засобів мультимедіа. Під засобами передачі інформації в електронній комерції розуміємо: комп'ютер, комп'ютерну мережу, телефон, телебачення та інш.

Наступне, це web-сайт компанії. Сторінки сайту сполучені однією адресою та в основному однією темою, єдиним оформленням. Сайт виконує наступні функції:

- інформаційну. На сайті надається загальна інформація, перелік основних клієнтів та їх відгуки, інформація про місцезнаходження та контакти;
- рекламну. Інтернет-реклама є найдешевшою та однією з найбільш ефективних видів реклами. Популярність інтернету з часом лише зростає й інформацію про організацію може побачити велика кількість людей. Потенційні клієнти все частіше шукають інформацію про необхідний їм товар чи послугу в інтернеті;
- комерційну. Через сайт може здійснюватись продаж



товарів для покупців;

- здійснювати підтримку корпоративного іміджу.

Наступним способом є віртуальна реклама та реклама на телебаченні. Набір можливостей прямої реклами товарів і послуг засобами Internet включає: розміщення інформації про товар на власному Web-сервері, розміщення реклами на інших серверах, розсилання електронних листів; участь у телеконференціях. Особливістю реклами в Internet є необхідність проведення додаткової реклами власного Web-сервера.

Далі розглянемо канали передачі внутрішньокорпоративної інформації. До них відносять наступні:

- інтранет. Це внутрішньокорпоративна мережа, що використовує стандарти, технології і програмне забезпечення Інтернету, але в той же час є приватною корпоративною мережею;

- внутрішньокорпоративна розсилка по електронній пошті, найпоширеніший спосіб оповіщення співробітників про будь-які новини або майбутні події;

- електронна сторінка для співробітників компанії на зовнішньому корпоративному сайті;

- внутрішній портал організації.

Наступним способом є використання каналів дистанційного зв'язку, які є засобом для оптимізації руху матеріального потоку за допомогою оперативного обміну інформацією між керівниками, підлеглими, постачальниками та споживачами [2, с. 40].

Тобто, розглянувши способи передачі інформації та канали електронних комунікацій, можна констатувати, що в комунікативний менеджмент в сучасних організаціях повинен враховувати окрім традиційних інструментів також і ті, які спираються на використання переваг електронних комунікацій. В підсумку це дозволить підвищити ефективність функціонування сучасних організацій.

#### **Список використаних джерел:**

1. Бебик В. М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка публік рилейшнз : монографія / В. М. Бебик. – Київ : МАУП, 2015. – 440 с.

2. Остапчук Ю.А. Роль електронної комунікації в інформаційному суспільстві / Ю.А. Остапчук. // Вісник Книжкової палати. – 2016. – № 5. – С. 38-40.

3. Шпак Н.О. Комунікаційний менеджмент: сутність та розвиток / Н.О. Шпак // Економіка та держава. – 2010. – № 2. – С. 30-33.

І.В. Шульженко, к.е.н., доцент,  
С.В. Любарець, здобувач вищої освіти «Бакалавр»  
*Полтавська державна аграрна академія*

## **СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК ЕЛЕМЕНТ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ**

Соціальна відповідальність – це соціальне явище, що являє собою добровільне та свідоме виконання, використання і дотримання суб'єктами суспільних відносин, приписів, соціальних норм[1, с. 34].

Соціальна відповідальність підприємств – відповідальне ставлення будь-якої компанії до свого продукту або послуги, до споживачів, працівників, партнерів; активна соціальна позиція компанії, що полягає в гармонійному співіснуванні, взаємодії та постійному діалозі із суспільством, участі у вирішенні найгостріших соціальних проблем.

Розрізняють такі види відповідальності: перед суспільством та перед працівниками:

Особливостями соціальної відповідальності підприємств перед організацією є:

– забезпечення екологічної безпеки продукції і технологічних процесів її виробництва повинно будуватися на підставі вітчизняних законів і стандартів, міжнародних екологічних нормативів і вимог, власних стандартів і нормативних документів підприємства і вимог споживача;

– відноситися до питань охорони навколишнього середовища як до постійної системи управління господарською діяльністю;

– ретельний облік і класифікація джерел впливу на навколишнє середовище складу і обсягу твердих і рідких відходів, викидів в атмосферу є необхідною умовою для

вдосконалення природоохоронної діяльності підприємства, планування і реалізації програм і рішень, направлених на підвищення якості навколишнього середовища і екологічної безпеки продукції;

- застосування сучасних технологій, нових наукових розробок, знань і досвіду персоналу для ефективнішого використання людської праці, енергетичних і сировинних ресурсів, скорочення рівня відходів виробництва і споживання при розробці і виготовленні продукції;

- кожен проект на нове будівництво, розширення, технічне переозброєння не повинен бути допущений до реалізації без позитивного висновку державної екологічної експертизи.

- навчати персонал підприємства роботі в системі охорони навколишнього середовища. Регулярно проводити перенавчання;

- безперервно удосконалювати систему екологічного управління, постійно знижувати вплив на навколишнє середовище;

- створювати умови для відкритої демонстрації екологічної відповідальності підприємства будь-яким зацікавленим сторонам;

- послідовно розвивати систему власних екологічних стандартів підприємства. Регулярно узагальнювати і поширювати досвід екологічної діяльності[2, с. 71].

Особливостями соціальної відповідальності підприємств перед суспільством є:

- дотриманні трудового законодавства, безкоштовному страхуванні, встановлені гідної заробітної плати, умов праці, а також в турботі про екологію, в наявності дитячих садків, оздоровчих центрів при організації та ін.;

- сумлінна сплата податків, у виробництві якісної продукції, в турботі про екологію, веденні чистої конкурентної;

- виробництво якісної продукції, достовірна реклама;

- допомозі при збереженні культурних цінностей, в проведенні культурних заходів (спонсорство), допомоги культурним організаціям, через оподаткування та ін.

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) – це відповідальність підприємства за прямий та опосередкований

вплив на економічну, екологічну та соціальні системи, в які воно вбудоване.

Переваги підприємств, які використовують КСВ:

- працівники виконують свої обов'язки з більшою відданістю та відчують себе лояльнішими до роботодавця;
- постачальники та покупці зацікавленні у стабільній співпраці й асоціюють свою репутацію із репутацією відповідального партнера;
- місцева адміністрація, податкові органи, інвестори з більшою довірою ставляться до таких підприємств[3, с. 278].

Таким чином, можна констатувати, що соціальна відповідальність підприємств є нагальною потребою в діяльності сучасних підприємств, тому, що суспільство в свою чергу буде з довірою ставитися до підприємств які займаються соціальною відповідальністю через те, що вони будуть відчувати себе в безпеці та будуть захищені, а також на ринку праці матимуть більший престиж від тих підприємств які не використовують КСВ.

#### **Список використаних джерел:**

1. Грішнова О.А. Екологічний вектор соціальної відповідальності / О. А. Грішнова, В. П. Думанська., Ю.М. Ситалкін // Економіка і управління. – № 3. – 2011. – С. 32 – 41.
2. Корсак В. І. Соціальна відповідальність бізнесу: особливості національної проблематики, шляхи реалізації / В. І. Корсак // Сталый розвиток економіки. – 2012. – № 7. – С. 68 – 73.
3. Шевчук В.Я., Екологічне управління / А.П.Гетьман, І.А. Дмитренко, В.П. Думанська // Екологічна відповідальність підприємств. – 2004. – С. 273 – 281.

О.В. Бабіна, викладач

*ПВНЗ Інститут психології і підприємництва, м. Київ*

## **ВПЛИВ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА**

Сучасні умови господарювання українських підприємств висувають кардинально нові вимоги до системи управління та досягнення результативного управління. Сьогодні вже не

вимагає доведення аксіома, що ключовим елементом ефективності діяльності будь-якого підприємства є персонал. Персонал є ключовим елементом змін. Проведені дослідження в рамках діяльності консалтингової компанії «3S», дають змогу констатувати, що інструментом оцінювання персоналу та управління ним в епоху змін дає лідерський потенціал. В якості наукової проблеми тут варто виділити необхідність усвідомлення, що саме варто розуміти під лідерським потенціалом та з'ясувати методичні підходи інтеграції оцінювання лідерського потенціалу до загального потенціалу діяльності підприємства.

Вивчення суті лідерства більшість вчених, досліджуючи лідерський потенціал управлінців, визначають його як соціально-психологічну характеристику особистості, що одночасно відображає і ситуаційно обумовлену, і крос-ситуаційну здібність індивіда до успішного здійснення лідерства [1-3]. Проведені дослідження практики формування лідерського потенціалу в бізнес-структурах України консалтинговим агентством «3S» дає можливість уточнити сутність лідерського потенціалу. Використовуючи теорію лідерства викладену професором Антоніо Менегетті [4, с. 32] під лідерським потенціалом варто розуміти рівень якостей і властивостей особистості, які проявляються в людині за 3-ма ключовими елементами: природні властивості лідерства; професійні компетенції; результати діяльності, які отримані в певній сфері діяльності. Саме по собі визначення лідерського потенціалу не є аксіомою, яка дає можливість структурувати його елементи. Тому, що для бізнесу важливо розуміти не структуру лідерського потенціалу, а розуміти його вплив на ефективність та успішність бізнесу. В цьому контексті осмислення лідерського потенціалу має будуватись на розумінні того, що сутнісна характеристика лідера це «вміння привести до єдиної функції множину потреб, можливостей і засобів» [4, с. 32].

Виходячи із проведених досліджень основною метою оцінювання лідерського потенціалу підприємства є пошук, вибір, формування та забезпечення конкурентних важелів, які забезпечать використання ефективної системи змін та життєдіяльність бізнес-структури. Можливість застосування в

консалтинговій практиці та управлінні бізнес-структурами методичних розробок, то виникає необхідність в тому, щоб розробити таку методику оцінки, яка відповідала таким наступним вимогам: мінімальна кількість вхідних даних, доступність та легкість їх отримання; можливість використання суб'єктами промисловості із різними масштабами виробництва; чітка структура, доступність та коректність характеристики впливу факторів на визначення конкурентних позицій підприємства; визначення конкурентних напрямів діяльності підприємства на вітчизняному та зарубіжному ринку; порівняльності вихідних параметрів при оцінці потенціалу на мікро-, мезо- й макрорівнях, ефективності управління конкурентним потенціалом на підприємстві з галузевими, вітчизняними із зарубіжними; орієнтація на підвищення рівня обґрунтованості управлінських рішень підприємств.

*Таблиця*

**Результати оцінювання лідерського потенціалу та потенціалу підприємства**

Підприємство	Категорії персоналу	Рівень лідерського потенціалу за категоріями персоналу	Рівень потенціалу підприємства
П1	управлінці	0,65	<b>0,75</b>
	фахівці	0,46	
П2	управлінці	0,50	<b>0,67</b>
	фахівці	0,39	
П3	управлінці	0,62	<b>0,56</b>
	фахівці	0,43	
П4	управлінці	0,70	<b>0,68</b>
	фахівці	0,51	

Апробація методичних розробок здійснена за матеріалами партнерів консалтингового агентства «3S». Із етичних намірів результати дослідження представлені в табл. не містять назви підприємств.

Варто зауважити, що дослідження структури лідерського потенціалу та вивчення особливостей його формування в особистості дав можливість структурувати його за основними складовими елементами, які потім інтегруються до загальної оцінки потенціалу.

Таким чином, тестування управлінського складу та фахівців

кожного підприємства дав можливість визначити основні три блоки лідерського потенціалу: психотип особистості за 16 класичними психотипами; цінності орієнтації (природний рівень лідерського потенціалу (ПЛП), направленість на результат (Р), розвиток і удосконалення (У), самостійність (С), ініціативність (І), прив'язка до традицій (Т); потенційні можливості особистостей (відповідальність (Ві), автономія (А), воля (В), направленість на вирішення проблем (ВП), спроможність співпрацювати із іншими (СП).

#### **Список використаних джерел:**

1. Кирсанов М. В. Лидерский потенциал антикризисных управляющих : дис...кандидата психол. наук: 19.00.05 / Кирсанов Михаил Владимирович.- М., 2003. - 175 с.
2. Кричевский Р. Л. Социальная психология малой группы: учеб. пособ. для вузов / Р. Л. Кричевский, Е. М. Дубовская. – М. : Аспект Пресе, 2001. – 318 с.
3. Маквселл Дж. 21 обязательное качество лидера / Маквселл Дж. – Минск : Попурри, 2006. – 176 с.
4. Менеgetti А Психология лидерства/А. Менеgetti// пер. с ит. БФ «Онтопсихология». – 8 –е узд. – М.: НФ «Антонио Менеgetti», 2017. – 346 с.
5. Менеgetti А. Психология предпринимательской деятельности / А. Менеgetti// Пер. с итальянского БФ «Онтопсихология». –Изд. 1-е, исправленное и дополненное. –М.:БФ «Онтопсихология», 2011. – 506 с.

*А.С. Гордівська, здобувач вищої освіти «Магістр»  
Полтавська державна аграрна академія*

## **НОВІТНІ ПІДХОДИ У СТВОРЕННІ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ**

Різкі зміни у діяльності підприємств, які відбуваються з допомогою зовнішнього і внутрішнього середовища, утворили більшість із них складні системи. Керування подібними системами вимагає використання певної методології. Працівники – є носіями компетенцій підприємства, а менеджери – носії ключових компетенцій. Отже пошук конкурентних переваг для підприємств з ціллю підвищення їх конкурентоспроможності криється у сфері підвищення професійного потенціалу працівників, а також утворення

ефективної кадрової політики. Але з тим, підприємства не приділяють достатньо уваги процесам використання та утворення кадрового потенціалу. Отже вирішення спорів щодо утворення діючої програми управління кадровим потенціалом підприємств є цілком актуальним.

Проблеми утворення кадрової політики підприємства досліджувалися багатьма вітчизняними, а також зарубіжними вченими, зокрема: І. Ворожейкіним, Д. Гібсоном, М. Дороніною, А. Колотом, В. Лагутіним, Л. Лігоненко, А. Мазаракі, Ю. Одеговим, Т. Щокіним.

Отже, метою дослідження є вивчення особливостей утворення та пошук новітніх рішень у створенні дієвої кадрової політики на підприємствах.

Кадрова політика підприємств сьогодні повинна брати напрямок на ринкові умови господарювання. Головною метою є забезпечення кожного робочого місця, кожної посади працівниками належних спеціальностей та професій а також відповідної кваліфікації. Також є велика необхідність в пошуку новітніх підходів щодо утворення кадрової політики підприємств.

Напрями змін підприємств визначає інноваційна політика, відповідно до вимог зовнішнього середовища, утворює можливі інноваційні рішення, формує завдання, які залежать від типу використаної стратегії, утворює умови для оперативної реалізації інновацій. З цього випливає, що інноваційна політика кадрової складової підприємств повинна бути скерована на утворення умов для збільшення ролі людського фактора, мотивації, стимулювання, що зумовить розвиток персоналу, збільшить його професіоналізм, уміння вирішувати проблеми, збільшить рівень креативності інноваційних ідей.

Основною метою утворення кадрової політики є вчасне забезпечення збереження персоналу, розвитку його відповідно до вимог підприємства, вимог діючого законодавства, стан ринку праці. Кадрова політика підприємств повинна визначати основний напрямок і основи роботи з кадрами, загальні та специфічні вимоги до них і створюватися власниками підприємства та відділом кадрів.

Я вважаю, що у процесі утворення кадрової політики



підприємств повинні виконуватися декілька аспектів: розробка основних принципів кадрової політики, виконання пріоритетів цілей; інформаційна політика, тобто утворення та підтримка системи руху кадрової інформації; фінансова політика – утворення принципів поділу засобів, забезпечення дієвої системи стимулювання праці; політика розвитку персоналу, забезпечення плану розвитку, адаптація працівників, планування власного просування, підвищення кваліфікації; оцінка результатів діяльності це аналіз відповідно кадрової політики та стратегії підприємства[1].

При формуванні кадрової політики на підприємствах необхідно також дотримуватися таких принципів: повна довіра до працівника і надання йому максимальної самостійності; у центрі економічного управління повинні бути не фінанси, а людина і його ініціатива; результат діяльності підприємства визначається ступенем згуртованості колективу; максимальне делегування функцій управління працівникам; необхідність розвитку мотивації працівників [2].

Досягнення фінішної мети кадрової політики підприємств вбачає в собі виконання низки функцій (рис. 1). Ці функції повинні реалізовуватися відділом кадрів у тісній співпраці з керівництвом та з підрозділами підприємства, які в деякій мірі беруть участь у розробці та реалізації кадрової політики. Також потрібно зазначити, те що суттєві зміни в соціально-економічній, політичній та духовній сферах вимагають застосування політики гнучкого управління персоналом підприємств торгівлі, пов'язаної з питаннями пристосування працівників до зовнішніх і внутрішніх умов функціонування і розвитку цих підприємств. Система гнучкого управління персоналом представляє собою сукупність підсистем загального і лінійного управління, функціональних підсистем, які спеціалізуються на виконанні однорідних функцій.

Одним із напрямків гнучкого управління персоналом підприємств має стати розробка і удосконалення професіограм, а саме визначення комплексу якостей, якими повинен володіти працівник, що претендує на конкретну посаду [3].

Отже, кадрова політика має відповідати стратегії розвитку підприємств та приєднуватися до неї.



Рис. 1. Функції кадрової політики підприємств

Проведене дослідження процесу утворення кадрової політики на підприємствах торгівлі допомогло зробити такий висновок:

- для того, щоб очікувати на економічні досягнення свого підприємства, керівник повинен вміти володіти як звичайними методами й формами управління, так і освоювати нові підходи до управління персоналом;
- також, основними, цільовими напрямками кадрової системи розвитку персоналу повинні бути впровадження системи атестації, мотивації та тренінгу.

**Список використаних джерел:**

1. Філіпова Т.І. Система підвищення кваліфікації кадрів, як складова кадрової політики // Актуальні проблеми державного управління: Зб. наук. пр. Вип.10. – Одеса: ОРІДУ УАДУ, 2009. – С.79-88.
2. Пошерстник Н.В. Кадры предприятия. – М.: ИНФРА, 2009. – 212 с.
3. Верба В. А. Аналітична оцінка управлінських технологій розвитку українських підприємств / В. А. Верба, О. М. Гребешкова // Актуальні проблеми економіки НАУ. – Київ, 2010. – № 5 – С. 52-59.

## **ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

При дослідженні особливостей мотивації працівників, нами було виявлено, що в сучасних умовах все більшого значення набуває нематеріальна мотивація.

Так, наприклад, у державних установах графства Оксфордшир (Велика Британія) на початку 90-х років минулого століття у вигляді експерименту була введена нова форма організації праці – співробітники отримали можливість працювати як на робочому місці, так і вдома, залежно від їхніх конкретних обов'язків і домовленості між ними та їхніми керівниками. У деяких випадках кількість годин, які працівник повинен перебувати в установі, обговорюється заздалегідь. Наприклад, може бути обумовлено конкретно час збирання всіх співробітників компанії для обміну інформацією, здобуття нових знань. Цей режим рекомендують насамперед керівникам [1, с.48].

Гнучкий графік дає низку незаперечних переваг як працівникам, так і адміністративним працівникам. Працівник може вільно відвідати лікаря, державну установу на свій розсуд без принизливого пояснення причин свого приходу або відходу з роботи.

Також як метод нематеріальної мотивації може виступати робота в домашніх умовах. Робота, яку виконують тільки вдома, за комп'ютером або інша робота, має назву “телеробота”. Її основний недолік – ізоляція, проте для деяких категорій працівників, особливо для тих, які мають сім'ю, така форма організації праці є найсприятливішою.

Всі працівники будь-якого рівня ієрархії потребують позитивної оцінки праці. З'ясовано, що просте схвалення може сприяти зростанню продуктивності роботи.

Можна розширити сферу цього методу, наприклад, вручати традиційні грамоти. Адже підтвердити отриману колись премію в конверті при влаштуванні на нову роботу складно, а грамота є

надійним свідченням. Можливі й інші методи нематеріального заохочення, наприклад, бейджик на грудях менеджера, який зустрічає вас в офісі, – “Найкращий менеджер місяця”. Такий підхід істотно стимулює володаря винагороди до плідної діяльності.

У Японії з метою емоційної розрядки персоналу далекоглядні менеджери встановлювали у фойє опудала керівників, щоби кожен бажаючий співробітник фірми міг висловити своє незадоволення рішеннями керівництва за допомогою бамбукової палиці [2, с.65].

Англійські вчені, зокрема професор менеджменту в університеті Норвіч (Північна Англія) Йехуда Барук, дослідили вплив лайок на продуктивність роботи персоналу. Було встановлено, що начальник, який забороняє лаятися підлеглим, перериває зв'язок між співробітниками, а це може негативно позначитися на мотивації праці. Експерти вважають, що застосування лайок можливе, але вони не повинні бути образливими. Лайки можуть знімати стрес, допомагати долати втому, а також сприяти ухваленню ефективних рішень у кризових або конфліктних ситуаціях[3, с.52].

З метою ефективної дії мотиваційних підходів до управління, важливо забезпечити дотримання на підприємстві основних принципів мотивування.

Таким чином, можна констатувати, що врахування закордонного та історичного досвіду мотивації сприятиме підвищенню продуктивності праці працівників вітчизняних підприємств.

#### **Список використаних джерел:**

- 1.Мушкін І. Нематеріальна мотивація продуктивності праці / І. Мушкін // ПЕРСОНАЛ. – 2009. – №4. – С. 44-49.
2. Кулик І. Мотивація праці в Україні та за кордоном / І. Кулик // Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. – 2008. – № 1. – С. 62-66.
- 3.Осецький В.Л. Поступ системи мотивації: від матеріалізації до постматеріалістичних цінностей / В.Л. Осецький, І.Л. Татомир // ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ. – 2011. – №2 – С. 47-57.

## **РОЛЬ ЛІДЕРА У ДОСЯГНЕННІ ЦІЛЕЙ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Для того, щоб сучасна організація ефективно виконувала свої задачі, необхідно забезпечити виконання всіх функцій менеджменту. Лідерство являється тим видом діяльності, який пронизує всю систему управління. Неможливо ефективно виконувати функції планування, організації, мотивації і контролю, якщо немає ефективного керівництва і лідерів, здатних заохочувати інших працівників, позитивно впливати на них і вести за собою.

Роль лідерів особливо зростає в сучасних економічних умовах, коли потрібно швидко ухвалювати рішення, вміти гнучко реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища організації. При цьому доволі часто висловлюється думка, що «сильний лідер» може одноосібно вирішити значну кількість проблем.

Лідерські якості визначаються не тільки схильністю особистості до управлінської діяльності. Вони можуть описуватися такими наступними складовими[1, с. 34]:

По - перше, спосіб життя лідера передбачає тісне поєднання кар'єри і особистого життя а також біографічну характеристику, яка включає вік, стать, соціально-економічний статус і освіту.

По - друге, лідер ніколи не зупиняється у своєму розвитку. Здібності, честолюбність, талант, знання стимулюють лідера до подальшого розвитку і вдосконалення їх.

По - третє, лідер знаходить своє справжнє покликання у застосуванні успадкованих здібностей та набутих навичок, розуму, знань, таланту як способу самореалізації саме у керівництві іншими людьми.

У більшості організацій сьогодні занадто багато менеджменту і не вистачає лідерства. Тому успішні організації активно шукають людей з лідерськими задатками й будують їхню кар'єру так, щоб розвинути наявний потенціал. Природно, що при ретельному відборі на навчання та адекватному заохоченні бізнес-лідерами можуть стати дуже багато людей.

Але, треба зазначити, що сильне лідерство в комбінації зі слабким менеджментом не завжди є ефективнішим, ніж слабке лідерство й сильний менеджмент. Тобто, основна проблема при цьому – об'єднати сильне лідерство й сильний менеджмент і використовувати переваги кожного механізму для компенсації недоліків іншого. Звичайно ж, не будь-яка людина здатна бути одночасно хорошим і лідером, і менеджером. Тому стратегічно орієнтовані організації намагаються залучити у свою команду працівників обох типів[2, с. 34].

Тобто, можна констатувати, що організація без лідера приречена на занепад. Застосування програм з виховання лідерських якостей спрямоване на розвиток ефективного менеджменту та стимулювання працівників з високим лідерським потенціалом до ініціативності щодо удосконалення діяльності. Використання цих програм є нагальною потребою сучасних успішних організацій. Керівник, що має консервативний погляд на світ та на свою справу, боїться змін та нововведень, не зможе вивести організацію на новий рівень розвитку. Отже, лідерство – ключовий елемент реалізації інноваційних змін, особливо управлінських інновацій.

**Список використаних джерел:**

1. Асанова З.Ж. Лідерство в організації / З.Ж. Асанова // Научная перспектива. – 2013. – №9. – С.36-37.
2. Дайл, Д. Трансформационное лидерство / Д. Дайл, Дж. Каджеми, К. Ковальськи // Психология современного лидерства. Американские исследования. – М.: Когито – Центр, 2007, С.23-37.

*С.В. Шевченко, здобувач вищої освіти  
Миколаївський національний університет  
імені В.О. Сухомлинського*

**ЛЮДСЬКИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЯК ОСНОВА ПІДВИЩЕННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНИ  
НА ШЛЯХУ ДО ЄС**

В умовах високого динамізму сучасного розвитку та кризи світової суспільно-політичної системи цінностей здійснення досліджень у напрямі виміру ролі людини та її потенціалу у

забезпеченні подолання негативних проявів глобальних системних змін та виходу на новий рівень розвитку набувають особливої актуальності.

Суттєве підвищення міжнародної конкуренції за людський потенціал як провідний ресурс розвитку обумовлює нові вимоги до нього на всіх рівнях управління та кваліфікації. Тому характерно, що успішним країнам притаманні високі фактичні темпи структурних змін, а для відсталих економік значно актуалізувалась необхідність активного проведення реформ. Структурні зміни позначились різким зростанням ролі секторів освіти, науки та інноваційно-технологічного розвитку і невід'ємної наукомісткості конкурентоспроможних виробництв. В зв'язку з цим, конкурентоспроможність людського потенціалу національної економіки залежить від ряду чинників ендегенного та екзогенного характеру впливу [1].

У соціально орієнтованій економіці всі елементи економічної політики працюють на вирішення цього завдання.

Основні напрямки такого регулювання - законодавчий захист працівника як більш слабкого партнера трудових відносин; активна політика зайнятості, яка стимулює створення і поліпшення якості робочих місць; встановлення державного мінімуму оплати праці. На сучасному етапі стабільність, зростання, високий рівень зайнятості, підвищення добробуту спостерігається насамперед у тих країнах ЄС, де соціальна орієнтація економіки є найбільш вираженою [4].

Специфікою інституційного забезпечення соціально-економічної політики в Україні є те, що інституційні зміни не впливають з попереднього досвіду, відсутні або значною мірою втрачені традиції, звичаї функціонування соціальних інститутів в умовах ринку, несформовані суб'єкти, відсутня належна інфраструктура соціальних інститутів ринку тощо. Виходячи з цього, цілком очевидно, що процеси трансформації інститутів соціально-економічної політики в Україні мають здійснюватися шляхом запозичення та імплементації ефективних систем і механізмів інституційного забезпечення такої політики в країнах ЄС, що стимулюють формування належних конкурентних переваг людського потенціалу [3].

Критерієм успішності діяльності інституцій є ефективність

ресурсного забезпечення реалізації соціально-економічної політики. Державні ресурси (матеріальні, людські, фінансові) є джерелом підтримки розвитку людського потенціалу на макрорівні, передусім, завдяки механізмам розподілу доходів та державних витрат на соціальні і економічні цілі, а також через стимулюючий вплив на накопичення ресурсів на мікрорівні – суб'єктів підприємницької діяльності, неприбуткових організацій та носіїв людського потенціалу.

Виходячи з таких позицій, необхідним є встановлення оптимального співвідношення державного і приватного секторів у ресурсному забезпеченні людського розвитку.

**Список використаних джерел:**

1. Ніколайчук М. В. Еволюція форм власності відтворення продуктивних сил інформаційного суспільства та економіки знань / М. В. Ніколайчук // Глобальні процеси: економічний та соціологічний виміри : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 9–10 грудня 2011 р. – Сімферополь–Ялта : ВіТроПринт, 2011. – 312 с.

2. План дій «Україна – Європейський Союз» [Електронний ресурс] : міжнар. док. 994\_693 від 12.02.2005 [схвалено КМУ 12.02.2005 р.]. – Режим доступу: [http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/994\\_693](http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/994_693)

3. Реформування соціальної політики в Україні: проблеми та перспективи: навч.-наук. вид. / авт. кол.: В. А. Скуратівський, П. Трощинський, П. К. Ситник та ін. ; за заг. ред. В. А. Скуратівського, В. П. Трощинського. – Київ ; Львів : НАДУ, 2012. – 368 с.

4. Соболева И. Социальная политика как фактор устойчивого развития [Електронний ресурс] / И. Соболева. – Режим доступу: [http://vasilievaa.narod.ru/11\\_3\\_03.htm](http://vasilievaa.narod.ru/11_3_03.htm)



**СЕКЦІЯ 4**  
**ГАЛУЗЕВІ ТА РЕГІОНАЛЬНІ АСПЕКТИ СУЧАСНОГО**  
**МЕНЕДЖМЕНТУ. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ**

Csaba Lentner, Professor  
*National University of Public Service, Budapest, Hungary,*  
Zoltán Zéman, Professor  
*St. István University, Godollo, Hungary*

**INDICATORS OF THE WORLD BANK FOR**  
**ENVIRONMENTAL CONSERVATION**

In general the study is focusing on the extending environmental conservation ideas and some natural conditions concerning gas emission responsible for creating greenhouse gas (GHG) based on the performance of human activities with possible financial resources given mostly by World Bank. The decision making process has wider side fields including changes in the climate system, sea level rise and the coastal environment, freshwater resource management, ecosystems accompanying its services, and remaining wider-side biodiversity, agricultural sector and fishery production and hunting, public health care, establishments including towns and the environment built by human activity, transportation network, energy production and using systems, solar radiation management, national and human security and climate policy at national and international levels. Naturally the study cannot analyse all of these fields but this one mentions some main important aspects, mostly efforts to decrease the gas emission by international cooperation with World Bank.

Basically the financial debts of the developing countries cannot provide favourable economic conditions for themselves to introduce the renewable energy resources and decreasing the effects of the GHG (greenhouse gas) emission. Therefore financial institutions and banks could increase their role in financing new development trends by using renewable energy resources for developing economies. Some national and international financial institutions including

World Bank, have considerable leading role to avoid of more negative influences of global warming and climate changes provided by human activities. The case study emphasizes the increasing role of East Asia and Pacific region to develop their economics in field of extending the renewable energy resource use to avoid of more damages for the natural environment.

Some international researching results describe the knowledge and main elements about the changes climate system, which was summarised as our Earth has continuously had rising average surface temperature substantially for the latest century and even for the last three decades. The global warming is shown by different way in the Earth system including the surface water, as oceans, the lower atmosphere, and ice-covered regions, where the ice is smelting. The actual warming can be resulted by using fossil fuel burning technologies and different human activities implementing carbon dioxide and other heat-trapping greenhouse gases into the atmosphere with small particles in the atmosphere. Finally some international reports declared that the human-caused climate changes and impacts will continue for many decades or probably many centuries. The magnitude of climate change and the severity of its impacts will depend on the actions that human societies take to respond to these risks. All of these difficulties and issues connecting with global warming should lead to strengthen the climate-related human behaviours and institutions in order to avoid of extending the global warming processing to remain the sustainable natural environment and the human society. The effective information, monitoring system and decision support systems are needed for using national and international financial resources including the World Bank to increase the level of advanced technologies for environmental conservation.

The international data base provides the compare for the gas emissions of different country-groups and regions of the world economy. The international compare focuses on differences in field of gas emission among the highly developed economies with US and developing economies including East Asia and Pacific (EAP) region including the economic results of China. Since 1971 East Asia and Pacific region has implemented the considerable growing rate for gas emission among regions of the world and mostly the biggest share of

the gas emission is belonging to China in 2012, because of the intensive economic growth based on using fossil energy resulting gas emission. In East Asia and Pacific additionally to general economic prosperity based on the fossil energy this region also used more renewable energy resources in order to avoid of the more environmental damages.

Projections of future climate change anticipate an additional warming of 2.0 to 11.5 °F (1.1 to 6.4 °C) over the 21st century, on top of the 1.4 °F already observed over the past 100 years. Warming is and will be greatest over land areas and higher latitudes. Projected impacts of future climate change include:

- Water availability will decrease in many areas that are already drought-prone and in areas where rivers are fed by glaciers or snow-pack;
- A higher fraction of rainfall will fall in the form of heavy precipitation, increasing the risk of flooding and, in some regions, the spread of water-borne illness;
- People and ecosystems in coastal zones will be exposed to higher storm surges, intrusion of salt water into freshwater aquifers, and other risks as sea levels rise;
- Coral reefs will experience widespread bleaching as a result of increasing temperatures, rising sea levels, and ocean acidification (Report in brief, 2015).

The developing trend of industry and energy use in the world economy shows that the economic growth has less possibility to remain the sustainable natural environment and the global warming and climate change will be stronger in consequence of strengthening effects of greenhouse gas. These negative trends should be changed or stopped by the international wider cooperation. The difficulties are coming from the costly expenditures of innovative advanced technology relevant to the environmental conservation. The highly developed economies and their large corporations are not interested in not so profitable production structure changes and central supports of governments are continuously increasing for companies to turn environment friendly technologies. Basically the financial issues create the background of the difficulties for technological changes in direction to increase use of renewable energy resources and decreasing the effects of the GHG emission. In these conditions the

role of financial institutions and banks has considerably increased in order to ensure financial bases for this kind of new development trends.

Generally the gas emission has increased by two times more in period of 1971 and 2007 in the world total, while in 2012 the gas emissions has increased by 274,3% since 1971 (Table-1). The share of the OECD Total in gas emission was largest one, which decreased from 66,24% in 1971 to level of 44,8% in 2007. This means that the OECD remained its share as biggest one comparably from other regions of the world. The economic growth of OECD did not accompanied with same growth rate of gas emission because of the little more extending the environment friendly technology. The gas emission of the OECD was 39,2% between 1971 and 2007, which was about 1,1% growth rate annual averagely (UNCTAD, 2008).

At present the mitigation of gas emission is became considerable strategic aim to be implemented, but contradict economic interests of economies in the world economy make its solution be implemented so far in time. In spite that the interests and political economic conflicts are very strong there are some initiatives from sides of different country-groups, as High, Middle and Low income country-groups. These initiative steps can be monitored, when the different UN organizations declared and implemented some of their decisions, including financing projects, programs and investment to decrease gas emission by extending environment friendly technologies.

There are some other difficulties concerning the energy use and electricity production. In developing economies the economic growth is closely connected by growing fossil energy use creating more gas emission and making negative influence on the climate. In spite that the energy use is growing rapidly either in Low- and Middle-income economies or High income country-groups, the High-income economies use more than four times as much energy per capita than the other country-groups.

#### **References:**

1. Baietti A. – Shlyakhtenko A. – La Rocca R. – Patel D. U. (2012): Green infrastructure finance: leading initiatives and research, World Bank Study, Washington, D.C.
2. Bretton Woods Project 2011): Update on the Climate Investment Funds: February 2011, Summary, Bretton Woods Project, February 2011, Retrieved on 04/10/2011 from <http://www.brettonwoodsproject.org/doc/env/cifupdatefeb2011.pdf>

3. Gilbertson T. – Reyes O. (2009): Carbon trading: How it works and why it falls, The Dag Hammarskjöld Foundation, Uppsala. Retrieved on 11/25/2010 from [http://www.dhf.uu.se/pdffiler/cc7/cc7\\_web.pdf](http://www.dhf.uu.se/pdffiler/cc7/cc7_web.pdf)

А.Г. Герасименко, д.е.н., доцент  
*Київський національний торговельно-економічний університет*

## **РЕФОРМУВАННЯ ІНФРАСТРУКТУРНИХ ГАЛУЗЕЙ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

Важливість інфраструктурних галузей для економіки складно переоцінити. Ціни газу, електричної енергії, транспортних послуг тощо закладаються в собівартість фактично кожної одиниці продукції, виробленої і проданої в країні. А це означає, що будь-які негаразди в цих галузях чинитимуть мультиплікативний негативний ефект на стан економіки в цілому, вимагаючи прискіпливого контролю та регулювання з боку держави.

Досі вітчизняні інфраструктурні галузі функціонували переважно за так званою моделлю вертикальної інтеграції, яка передбачала присутність єдиного вертикально інтегрованого підприємства в галузі, на кшталт НАК «Нафтогаз України», що діє на різних ланках технологічного ланцюга. Його діяльність підлягала жорсткому державному регулюванню для протидії зловживанню ним своїм домінуючим становищем на ринку.

Зважаючи на обмежену ефективність державного регулювання, проблеми поширення інституційного монополізму та все масштабніші зловживання за участю органів державної влади, насамперед галузевих регуляторів, сьогодні все гучніше звучить теза щодо необхідності запровадження конкурентних відносин в інфраструктурних галузях.

Оскільки цілий ряд видів діяльності в інфраструктурних галузях носить характер природно монопольних – транспортування нафти й газу трубопроводами, електричної енергії – ЛЕП, функціонування портів, аеропортів тощо, то проводити відповідну реформу слід обережно, щоб в погоні за конкуренцією не згубити переваг ефекту масштабу, критично

важливих у природно монопольних видах діяльності.

Множина теоретичних дискусій і практика розвинених країн світу свідчить про те що найбільш ефективним шляхом запровадження конкуренції в інфраструктурних галузях є заміна моделі вертикальної інтеграції на модель вертикального відокремлення. Остання передбачає організаційне розмежування природно монопольних та суміжних, потенційно конкурентних видів діяльності: суб'єкт природної монополії обмежений природно монопольним сегментом, його ціни регулюються, а інші сегменти функціонують в умовах конкуренції [1, с.47].

На запровадження такої моделі організації інфраструктурних галузей орієнтує третій енергопакет ЄС та прийняті на його виконання Закони України «Про ринок природного газу»[2], «Про ринок електричної енергії»[3], хоча останні і містять ряд послаблень, передбачаючи поступовий перехід до моделі вертикального відокремлення.

На магістральному рівні вимога незалежності оператора є максимально жорсткою, підпадаючи під так звану модель повного відокремлення (модель OU). Ст. 31 Закону України «Про ринок електричної енергії» та ст. 23 Закону України «Про ринок природного газу» ставлять ідентичні вимоги щодо вертикального відокремлення в газовій та електроенергетичній галузях, вимагаючи повного відокремлення функцій з транспортування електричної енергії і газу магістральними шляхами від інших видів діяльності в галузі, як на управлінському рівні, так і в частині реалізації права власності на активи. Якщо для електроенергетики така вимога є звичною (станом на сьогодні суб'єктом передачі електричної енергії магістральними лініями електропередачі є ДП «НЕК «Укренерго», що не представлене ні у секторі генерації електричної енергії, ні у секторі її постачання), то для газової галузі вона означає суттєві структурні зміни. Сьогодні 100% акцій ПАТ «Укртрансгаз» належить НАК «Нафтогаз України», яка є вертикально-інтегрованою компанією, що здійснює повний цикл операцій з розвідки та розробки родовищ, експлуатаційного та розвідувального буріння, транспортування та зберігання нафти і газу, постачання природного і скрапленого газу споживачам.

Інші підходи до вертикального відокремлення природно монопольних ринків від потенційно конкурентних передбачено на місцевому рівні, а також по відношенню до оператора зберігання природного газу в підземних газосховищах [2, ст.39, 45; 3 ,ст.47]. В європейській практиці вони відомі як моделі незалежного оператора системи (ISO) та незалежного трансмісійного оператора (ITO). Обидві моделі передбачають юридичне, управлінське, операційне відокремлення функцій оператора інфраструктури від інших видів діяльності у відповідній інфраструктурній галузі, не забороняючи входження оператора до складу вертикально інтегрованої інфраструктурної компанії. Різниця між моделями полягає у розподілі права власності на інфраструктурні мережі.

Перевагою цього підходу є простота його реалізації порівняно із повним відокремленням, що особливо актуально для сучасної електроенергетики, де розподільчі мережі знаходяться у власності окремих обленерго, більшість з яких є приватними компаніями. До інших переваг слід віднести операційні та фінансові синергії вертикально інтегрованої компанії, переговорну силу у відносинах із іноземними компаніями-монополістами на ринку постачання енергоресурсів, такими як ПАТ «Газпром», та ін. Його недоліком є обмеження незалежності таких компаній від волі кінцевого власника і бенефіціара.

Підсумовуючи зазначене вище, можна зробити висновок, що запропоновані реформи в цілому і в частині уже реалізованих заходів по відокремленню вертикально суміжних видів діяльності є важливим кроком на шляху запровадження конкуренції в інфраструктурних галузях. Реалізація подальших реформ, спрямованих на повне відокремлення природно монопольних від конкурентних видів діяльності у цих секторах, є запорукою послаблення ризиків інституційного монополізму, зниження собівартості як трансмісійних послуг, так і кінцевого продукту внаслідок зростання прозорості товароруху в галузі, покращення якості наданих послуг.

#### **Список використаних джерел:**

1.Боровик Ю.І. Регулювання діяльності суб'єктів природних монополій на суміжних ринках: дис. кандидата екон. наук : 08.00.03 / Ю.І. Боровик. – К.:

КНТЕУ, 2013. – 239 с.

2. Про ринок природного газу: Закон України № 329--VIII від 09.04.2015 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/329-19>

3. Про ринок електричної енергії: Закон України № 2019-VIII від 13.04.2017 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2019-19>

А.О. Гуторов, д.е.н., с.н.с.

*ННЦ «Інститут аграрної економіки», м. Київ,*

*Т.В. Воронько-Невіднича, к.е.н., доцент*

*Полтавська державна аграрна академія*

## **РОЗВИТОК ГАЛУЗЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ ЕКОНОМІКИ**

Незважаючи на проголошений курс на децентралізацію, розвиток громадського самоуправління в аграрному секторі економіки Україні ще не став дієвим інструментом самоврядування.

В окремих країнах світу функції галузевого самоврядування виконують продуктові компанії, науково-виробничі об'єднання (Республіка Білорусь), кластери і субкластери ТНК (США, Франція тощо), промислові округи (Італія), кейрецу й дзайбацу (Японія), чеболі (Південна Корея), а також фахові (спеціалізовані за професійним складом учасників і їхнім виробничими типом) виробничі об'єднання сільськогосподарських товаровиробників (Європейський Союз, Канада тощо).

Найбільшого поширення професійні виробничі об'єднання набули в тих країнах, де основною господарською одиницею є фермерські господарства і сімейні ферми, а рівень розвитку громадянського суспільства доволі високий. Відтак для захисту своїх інтересів і досягнення ефекту масштабу малі фермери створюють спеціалізовані, на певному виді сільськогосподарської продукції, кооперативи, які, своєю чергою, входять до різного роду асоціацій кооперативів. Наприклад, у Данії функціонують кооперативні консорціуми залежно від виду продукції, в Італії – торгові асоціації за видами



товарів (послуг), у Франції – регіональні й національні галузеві федерації профільних кооперативів тощо. Організація і управління фаховими виробничими об'єднаннями в Європейському Союзі входить до повноважень Комітету професійних об'єднань сільгосптоваровиробників (СОРА) і Генерального комітету сільськогосподарської кооперації ЄС (COGECA).

В аграрному секторі економіки України виробничі об'єднання продуктового напрямку нині поділяють на національні асоціації та добровільні об'єднання. До національних продуктових асоціацій належать такі об'єднання: «Агрокомплект», «Агропостач», «Буряководи України», «Всеукраїнська асоціація пекарів», «Лікарські рослини», «Теплиці України», «Укрбджолпром», «Укрзернопродукт», «Укрконсервмолоко», «Укрмолпром», «Укрм'ясо», «Укроліяпром», «Укрптахопром», «Укртю-тюн», «Укрцукор», державний концерн «Укрсадвинпром».

Так, свого часу НАЦУ «Укрцукор» мала свої осередки майже в усіх регіонах, було створено відповідні профспілкові комітети. Нині де-факто функціонують тільки 8 обласних асоціацій цукровиків, апарат яких складається з 2–5 осіб. Через брак коштів регіональні асоціації часто мають заборгованість за комунальні послуги, оренду приміщень та з виплати заробітної плати її працівникам. Як наслідок, вони припиняють свою діяльність добровільно або у примусовому порядку.

Лише у 2006–2012 рр. було ліквідовано асоціації «Волиньцукор», «Одесацукор», «Хмельницькцукор», «Черкасицукор», а також Українську асоціацію з видобутку вапнякового каменю для цукрової промисловості «Укрцукоркамінь». Нині у стані припинення перебувають «Черкасицукор», Ставищенська науково-виробнича асоціація «Цукор». Певною мірою занепаду галузевих виробничих об'єднань спричиняють інтегровані суб'єкти господарювання, що у той чи інший спосіб афіліюють цукрові заводи (у 2015 р. в Україні із 36 діючих цукрових заводів 19 належали інтегрованим суб'єктам господарювання, 17 – були де-юре самостійними), беручи на себе функції дорадництва й інформаційно-консультативного супроводу. Іншими словами,

цукровиробники поступово втрачають інтерес бути членами асоціацій, нести необґрунтовані витрати зі сплати щорічних внесків.

У зв'язку з браком достатніх повноважень для повноцінного лобіювання інтересів та захисту прав їхніх членів, провідні господарські асоціації здебільшого виконують тільки інформаційну функцію. До того ж частину з них створили для реалізації різних схем відмивання коштів, зокрема грантів міжнародних організацій. Значна кількість виробничих об'єднань є інформаційно закритими для не-членів, що унеможливує здійснення громадського контролю за їхньою діяльністю. Відсутність членства у переважній більшості з них у Національній Раді асоціацій товаровиробників не дає змогу колективно користуватися перевагами державної підтримки експорту, що їх надає Міністерство економічного розвитку і торгівлі України тощо.

Іншою проблемою розвитку галузевого само-врядування в Україні є неузгодженість дій між різними виробничими об'єднаннями. Наприклад, цукрові заводи є членами мережі асоціацій НАЦУ «Укрцукор», а також низки інших громадських організацій і господарських спілок. У цей же час бурякосійні господарства входять в інші професійні об'єднання, які не мають угод про спільну діяльність із асоціаціями цукровиробників та підприємствами харчової промисловості.

Розв'язання цих проблем сприятиме ефективному розвитку галузевого самоврядування в системі продуктових інтеграційних відносин в аграрному секторі економіки.

Л.І. Михайлова, д.е.н., професор  
*Сумський національний аграрний університет*

## **ПІДГОТОВКА РЕГІОНАЛЬНИХ МЕНЕДЖЕРІВ В СИСТЕМІ САМОУПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКИМИ ТЕРИТОРІЯМИ**

Триваюча адміністративно-територіальна реформа демонструє важливість та винятковість її ефективного перебігу в залежності від висококваліфікованого кадрового забезпечення.

В сучасних умовах впровадження заходів з адміністративно-територіальної реформи в Україні відповідальність за сільський розвиток має покладатися на регіональні органи управління, а у суспільстві відповідно формується надія на позитивні зрушення в сільському розвитку. Що являють собою регіональні органи управління? Хто становиться на чолі об'єднаних територіальних громад? Які фахові знання та компетенції є необхідними регіональним менеджерам, аби виправдати надії сільських громад та суспільства в цілому?

Навіть впродовж останніх років практика сільського розвитку окремих сільських територій підтверджує роль регіонального менеджменту, під яким розуміємо різновид управлінської діяльності, спрямованої на забезпечення сталого розвитку територій з ефективним використанням її ресурсів та особливостей для підвищення якості життя населення. В сучасних умовах сільський розвиток в системі регіонального менеджменту країни виступає чинником формування безпечного продовольства в достатній кількості для населення країни, збереження добробуту сільського населення, скорочення його бідності, поліпшення стану навколишнього середовища, збереження селянства як носія української ідентичності, хліборобської культури та духовності. Ці положення певним чином формулюють місію регіонального менеджменту, для досягнення якої на вищих щаблях управління мають узгоджуватися цілі та конкретизовані завдання, а діяльність регіональних менеджерів має будуватися на дотриманні принципів управління сільським розвитком, основними із яких ми вважаємо наступні: *людиноцентризму* – головний критерій при прийнятті управлінських рішень; *системності* – сприйняття окремих суб'єктів та об'єктів на визначеній території (господарюючих суб'єктів, громад, об'єктів життєзабезпечення тощо) як єдиного цілого; *зрівноваженості* – гармонізації інтересів особистостей, громад, окремих професійних груп, органів місцевого та державного управління; *комплексності* – при розв'язанні соціальних, економічних та екологічних проблем сільського розвитку; *інноваційності* – передусім, в трансформації управлінських технологій; *командотворення* – співробітництво та організація комунікацій, які є обов'язковими

для ініціювання та провадження проектної підтримки процесів сільського розвитку.

З метою кадрового забезпечення регіонального управління розвитком сільських територій в умовах створення об'єднаних територіальних одиниць в Сумському НАУ впроваджено освітню діяльність з підготовки магістрів за ОП «Регіональний менеджмент» [1]. Така освітня програма виникла у відповідь на потреби сьогодення, головною метою якої є підготовка фахівців, здатних здійснювати ефективне управління формуванням та використанням усіма видами ресурсів територіальних громад (природними, людськими, фінансовими) для реалізації потенціалу громад та покращення якості життя населення. Основне завдання навчального курсу з підготовки регіональних менеджерів полягає у формуванні у них головних фахових компетенцій: складання плану соціально-економічного розвитку сільських територій (громади, села, району); розробка бізнес-планів та інвестиційних проектів з метою залучення і реалізації фінансових програм; складання соціальних паспортів населених пунктів; обґрунтування Програм стратегічного розвитку сільських територій та інші.

Підготовка регіональних менеджерів для забезпечення ефективного самоуправління сільськими територіями має виходити із уявного портрету регіонального менеджера, що характеризується сукупністю професійних компетенцій та особистісних рис і ділових навичок. Вони є необхідними для виконання ролей, що виконуються регіональними менеджерами: керівниками об'єднаних сільських та селищних рад, сільськими головами, старостами, представниками інших регіональних органів управління. В узагальненому вигляді основні ролі регіонального менеджера полягають у представленні його як: *ініціатора* – що ініціює самостійно та підтримує ініціативу інших щодо проведення різних видів діяльності та заходів; *інтегратора* – як комунікатора всередині громади та у зв'язках з іншими суб'єктами зовнішнього середовища; *генератора* – що пропонує ідеї, обґрунтовуючи їх доцільність для сільського розвитку; *організатора* – що вміє розподілити функції, повноваження та відповідальність для досягнення цілей; *стратег* – який чітко визначає перспективи розвитку та

тактично їх досягає; *мотиватора* – що вміє зацікавити та спонукати громаду на досягнення мети; *представника (керівника, лідера)* – що відстоює інтереси громади, взаємодіє з органами управління, згуртовує людей на дії задля підвищення якості їх життя. У відповідності до сучасних освітніх інноваційних технологій, цей курс, як і багато інших в Сумському НАУ, реалізується з використанням інформаційних технологій.

Прогнозуючи перспективи сільського розвитку в системі регіонального менеджменту, слід зауважити, що він безпосереднім чином ув'язаний з набуттям та постійним оновленням знань представниками регіонального управління. Це є важливим та необхідним для їх професійного та особистісного розвитку: чим вище знаходиться менеджер, тим більшою має бути частка знань для набуття комунікативних здібностей та розвитку лідерських якостей; для середнього рівня менеджерів в структурному відношенні виклад матеріалу має розподілятися наступним чином: 50% - на професійні знання, 30% - на особистісне зростання; 20% - для набуття управлінських знань та навичок [2].

#### Список використаних джерел:

1. Магістерський курс «Регіональний менеджмент». [http://www.sau.sumy.ua/index.php?option=com\\_content&view=article&id=5450%3A-a-q-q&catid=71%3A2009-12-10-09-13-29&lang=uk](http://www.sau.sumy.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=5450%3A-a-q-q&catid=71%3A2009-12-10-09-13-29&lang=uk)
2. Михайлова Л.І. Сільський розвиток в системі регіонального менеджменту / Л.І.Михайлова // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія “Економіка та менеджмент”. Випуск 4 (71), 2017. - С. 3-9.

Ю.М. Сафонов, д.е.н., професор  
*Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана*

## **РОЛЬ ДЕРЖАВИ В РЕГУЛЮВАННІ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ**

Державне регулювання інноваційного процесу на сучасному етапі є однією з головних умов розвитку економіки. Успішна науково-технічна діяльність неможлива без системи ефективної

державної підтримки. Необхідність державного регулювання інноваційних процесів зумовлена в першу чергу масштабами фінансових витрат на проведення досліджень і реалізацію їх результатів.

Проте нові наукові результати досягаються висококваліфікованими, а отже, і високооплачуваними кадрами, при цьому випереджуючими темпами зростає фондоозброєність наукової праці. Ще більше витрат потребує реалізація нововведень. Ці значні капітальні вкладення пов'язані з технічним переоснащенням виробництва, витратами на пошук і придбання науково-технічної інформації, навчання персоналу, організаційні заходи. Великих витрат потребують експертиза, патентування, сертифікація нової продукції тощо, що не під силу окремим суб'єктам ринкової діяльності [2, с. 21].

Слід також зазначити, що багато які підприємства вдаються до інновацій тільки заради того, щоб зберегти прибуток. Вони орієнтуються на досягнення короткострокових цілей. Утім можливості комерціалізації інновацій можна розширити за рахунок нових сегментів ринку, використання інноваційних технологій в інших галузях, розробки інноваційних проектів в інших сферах, стимулювання нововведень у постачальників і споживачів через технічні ланцюжки.

Ці та інші особливості інноваційних процесів свідчать, що ефективна інноваційна стратегія розвитку національних підприємств не може обійтись без державної підтримки. Виникла необхідність централізованого впливу на інноваційний процес. Значно підвищилась роль держави. Вона стала одним з найважливіших чинників зростання сучасної національної економіки. Держава виступає ініціатором і координатором пріоритетних наукових програм, які мають важливе загальнонаціональне значення для вирішення внутрішніх і зовнішніх проблем.

Держава централізувала функції вироблення науково-технічної політики, включаючи прогнозування, планування та стимулювання програм досліджень і розробок, їх пов'язування з забезпеченням збереження навколишнього середовища, підготовку наукових кадрів, оснащення науки унікальними матеріально-технічними засобами [3, с. 5].

Держава створює сприятливі умови для інноваційної діяльності, формуючи єдині цивілізовані правила й механізми, що сприяють розвитку всіх суб'єктів інноваційної сфери.

Під інноваційною політикою слід розуміти комплекс принципів та взаємопідтримуючих економічних, правових, організаційних і соціальних методів планування, стимулювання, регулювання та контролю процесів інноваційної діяльності в науково-технічній та виробничій сферах. Основним завданням державних органів є визначення мети інноваційної політики, основних принципів її здійснення, а також механізму реалізації відповідних заходів.

Метою інноваційної політики провідних країн світу є сприяння розвитку науки й техніки, підвищення інноваційної активності, що забезпечує конкурентоспроможність національної продукції на світовому ринку, обороноздатність країни, покращує екологічну ситуацію, а також сприяє розвитку венчурного довгострокового бізнесу. Виходячи з цієї мети, держава визначає пріоритетні напрями розвитку інноваційної діяльності.

Пріоритетні напрями – це тематичні сфери науки і техніки, які мають першочергове значення для досягнення перспективних і поточних цілей соціально-економічного розвитку. Вони формуються під впливом національно-економічних, політичних, екологічних та інших чинників. Залежно від масштабу вирізняються глобальні, міжнародні і національні пріоритети розвитку науки й техніки [4, с. 53].

Пріоритетні напрями деталізуються в переліку критичних технологій, які мають міжгалузевий характер, при цьому ураховується їх вплив на конкурентоспроможність продукції, якість життя, поліпшення екологічної ситуації.

Пріоритетні напрями реалізуються у вигляді важливих міжгалузевих проектів і програм зі створення, освоєння та поширення технологій, що здатні кардинально змінити технологічний базис економіки. керованого термоядерного синтезу.

Держава одночасно розробляє і принципи, на основі яких буде проводитись політика в науці та в інноваційній сфері, а також механізм реалізації цієї політики. Ці принципи залежать

від економічної системи, яка склалась у країні та соціального розвитку країни. Практично в усіх індустріальних країнах нововведення є одним з пріоритетних напрямів у політиці уряду, адже це основа національної незалежності й економічного розвитку [1, с. 22].

Інноваційна політика є важливою частиною державної економічної політики, але разом з тим має самостійний характер і є динамічним інструментом державного господарювання та підприємництва.

#### **Список використаних джерел:**

1. Космидайло І. В. Проблеми інноваційного розвитку в Україні та шляхи її вирішення / І. В. Космидайло // Актуальні проблеми економіки. – № 2. – 2007. – С. 20-26.
2. Осипов В. І. Новий підхід до інноваційного менеджменту в галузі АПК / В. І. Осипов // Пропозиція. – 2011. – № 2. – С. 20-26.
3. Саблук П. О. Сучасний стан аграрної економіки і реформ в АПК України / П. О. Саблук, С. В. Горденко // Пропозиція. – 2009. – № 3. – С. 2-12.
4. Яровий Д. В. Інноваційний менеджмент в Україні: проблеми та шляхи формування / Д. В. Яровий, Б. Є. Дмитрук // Економіст. – 2002. – № 2. – С. 52-54.

О.С. Сенишин, д.е.н., професор

*Львівський національний університет імені Івана Франка*

## **ДОСВІД РОЗВИНУТИХ КРАЇН В СФЕРІ ДЕРЖАВНОГО ПРОГРАМУВАННЯ ОХОРОНИ ДОВКІЛЛЯ ТА ЙОГО АДАПТАЦІЯ ДО УМОВ В УКРАЇНІ**

Досвід розвинутих країн свідчить про те, що завдяки проведенню науково-дослідних робіт природоохоронного спрямування вдається досягти значної економії коштів при здійсненні природоохоронних заходів та істотно зменшити збитки від забруднення й виснаження компонентів довкілля.

У країнах Європи існує механізм зв'язку між загальними повноваженнями, які надані певним структурам ЄС у галузі забезпечення екологічної безпеки, та обов'язками регіональних і місцевих громад щодо практичного вирішення актуальних та перспективних завдань. З одного боку, цей механізм ґрунтується на системі правового регулювання взаємовідношень суспільства



та природи, яке здійснюється як на європейському, так і на національному рівні. З другого боку, поширення екологічних знань та доведення до свідомості людей важливості завдань забезпечення екологічної безпеки дає можливість активно залучати громадськість до їх вирішення.

У США, як і в Європі, змінилися пріоритети у боротьбі із забрудненням атмосфери. Головні програми спрямовані не на введення в дію очисного обладнання, а на створення екологічно чистих технологій [1]. Закон США про водні ресурси передбачає виконання 16 природоохоронних програм. Встановлено кримінальну відповідальність за свідоме скидання у водойми забруднень, що загрожують здоров'ю і життю людей.

У країнах Західної Європи, починаючи ще з 1973 р., розроблено спеціальні програми охорони природи, у яких загальне визнання здобула ідея сталого розвитку, відповідно до якої екологічні та економічні цілі в динаміці збігаються, а на рівні Європейського Союзу його країни-члени розробили принципи та загальні заходи для законодавчих актів у сфері охорони природи.

В усіх високорозвинених країнах світу визнана необхідність теоретичного обґрунтування і здійснення практичних кроків у фінансуванні екологічної політики, яка передбачає збереження природи, якість навколишнього природного середовища, раціональне використання реальних і потенційних природних ресурсів, підтримку екологічної рівноваги в природі та забезпечення умов існування для людини. У наш час в багатьох країнах світу розроблені і діють національні програми охорони навколишнього природного середовища і раціонального використання природних ресурсів. Вони мають принципово новий характер порівняно з колишньою політикою охорони природи, яка мала обмежену сферу дії і виходила з концепції ліквідації наслідків порушення довкілля.

Прикладом практичного здійснення таких програм є програма збереження болотних угідь, прийнята канадським урядом у 1991 році. Основним завданням цієї програми є створення умов для використання природних ресурсів і територій таким чином, щоб не спричиняти виникнення збитків та погіршення стану боліт, поновлення і відтворення водно-

болотних угідь там, де продовжується їх деградація або існування цих територій знаходиться на критичному рівні.

Екологічна політика Великобританії ґрунтується, перш за все, на якісних характеристиках об'єктів навколишнього середовища. Визнано за необхідне проведення оцінки навколишнього середовища до початку проектування будь-якого будівництва, а в подальшому – періодичного контролю за станом навколишнього природного середовища. Щодо екологічного планування і управління початковий варіант екологічної експертизи порівнюється з іншими варіантами оцінок, що дозволяє більш оптимально визначати параметри антропогенного впливу [1].

У Угорщині управління діяльністю в галузі охорони природи розподілено між різними міністерствами і відомствами. Згідно із Законом «Про охорону атмосферного повітря», у Болгарії обов'язковим для підприємств є застосування лише такої технології, яка забезпечує мінімальні та допустимі викиди шкідливих речовин в повітря.

У Польщі питання використання і охорони середовища регламентуються Конституцією, законами та іншими законодавчими загальнодержавними актами. Дотримання законів і правил контролюється Державною інспекцією з охорони навколишнього середовища [2].

Для України вартим уваги, на наш погляд, видається досвід країн Європейського Союзу, які докорінно змінили як саму систему державного управління охороною природного середовища, так і переглянули співвідношення компетенції органів управління різного рівня.

Зарубіжна практика свідчить, що основою всієї системи захисту навколишнього середовища в економічно розвинутих країнах є активне державне регулювання, в якому значні пріоритети надаються економічному стимулюванню та підтримці підприємництва, що розвивається в напрямі екологізації суспільного виробництва.

Таким чином, соціальна та еколого-економічна інтегративність України має обов'язково враховувати зарубіжний досвід механізмів регулювання природокористування шляхом системного вдосконалення і

приведення у відповідність з міжнародною правовою, нормативно-методичною та інституціональною базою екологічного управління та екологічної безпеки.

**Список використаних джерел:**

1. Грушева Т. І. Зарубіжний досвід та міжнародні аспекти управління природокористуванням / Т. І. Грушева // Менеджер. – 2007. – № 4 (42).

2. Кернична А. С. Досвід зарубіжних країн щодо вдосконалення механізмів державного управління в екологічній сфері у контексті євроінтеграції. [Електронний ресурс] / А. С. Кернична. – Режим доступу: [http:// www.investplan.com.ua/pdf/24\\_2013/36.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/24_2013/36.pdf).

А.В. Череп, д.е.н., професор  
*Запорізький національний університет*

**ДОЦІЛЬНІСТЬ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО  
МЕХАНІЗМУ ПІДТРИМКИ ТА СТИМУЛЮВАННЯ  
РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ**

За роки незалежності національної економіки в Україні поступово йшло ствердження сектору малого та середнього підприємництва, в якому зайнята майже половини працюючого населення країни. Позитивній динаміці його розвитку сприяли запровадження спрощеної системи оподаткування, обліку та звітності суб'єктів малого підприємництва, низка прогресивних норм регуляторної політики, реформування дозвільної системи тощо. В кількісному вимірі стан розвитку малого та середнього підприємництва в Україні поступово наблизився до стану розвитку малого бізнесу в країнах ЄС. Разом з тим, доцільно зазначити, що вітчизняне підприємництво як самостійне соціально-економічне явище, існує і розвивається в складних умовах трансформаційної економіки і зустрічається з безліччю проблем. На зниження життєздатності суб'єктів малого та середнього бізнесу впливають значний податковий тиск, наявність різного роду адміністративних бар'єрів, обмеження фінансово-кредитних ресурсів, слабкість матеріальної, технічної, фінансової, менеджерської та кадрової складової діяльності малого підприємництва [1, с. 117].

Мале підприємництво є важливим елементом ринкової

економіки, без якого не може стійко розвиватися держава. Формування сприятливих умов для розвитку малого підприємництва забезпечує населенню отримання доходів від самостійної господарської діяльності, а місцевим бюджетом – податки. Однак в Україні державна підтримка розвитку малого підприємництва поки що не віднесена до основних напрямів у розвитку адміністративно-територіальних одиниць.

Мале підприємництво підтримується тільки на регіональному рівні. Участь місцевих адміністрацій в його розвитку незначна, хоча за своєю природою цей рівень управління найбільш близький і доступний підприємцям. З цього виникає необхідність змістити акценти державної підтримки малого підприємництва на місцевий рівень. Доречно враховувати, що повна децентралізація регіональної підтримки розвитку малого підприємництва неможлива [2, с. 52].

Спільні заходи з державної підтримки малого підприємництва на регіональному і місцевому рівнях не набули значного поширення, незважаючи на те, що інтереси влади різних рівнів збігаються. Це зумовлено як недостатністю фінансування з бюджету, так і відсутністю зацікавленості посадових осіб у розвитку малого підприємництва.

З погляду підприємця, держава повинна створювати умови для максимізації прибутку, мінімізації ризику, захисту власності і особи підприємця тощо. З позиції держави підприємець має забезпечувати зростання суспільного добробуту, підтримку зайнятості, економічне зростання, політичну стабільність тощо [3, с. 39].

Доцільно враховувати той факт, що ринкова економіка не здатна автоматично регулювати економічні й соціальні процеси на користь кожного підприємця і всього суспільства в цілому. Завдання державної політики полягає в досягненні загальної рівноваги, при якій держава прагне підтримувати конкурентну рівновагу, тобто коли споживачі максимізують значення функції корисності, а підприємці максимізують одержаний прибуток.

Діяльність із налагодження результативного й ефективного механізму формування та реалізації державної політики підтримки малого бізнесу в Україні, безсумнівно, вимагає

творчого запозичення та використання світових досягнень у цій сфері, насамперед досвіду країн з розвинутою ринковою економікою.

Необхідність підтримки малих підприємств в усьому світі вважається обов'язком держави, тому що вони поступаються великим підприємствам за можливостями модернізації, маркетингових досліджень, фінансових ресурсів, конкурентоспроможністю товарів і послуг.

В умовах нестабільної економічної ситуації вітчизняний малий бізнес потребує протекторату держави. Поки що ефективний механізм підтримки та стимулювання розвитку підприємництва в Україні ще не створений. Фінансова допомога, яку надають Український фонд підтримки підприємництва, Державний фонд підтримки селянських (фермерських) господарств та Державний інноваційний фонд, є досить мізерним [4, с. 86].

Передусім необхідно забезпечити бізнес належною правовою підтримкою. Багато законів, які дали поштовх розвитку підприємництва в країні, вже не відповідають вимогам часу і потребують удосконалення.

Одне з ключових місць серед перспективних заходів державної підтримки повинна зайняти фінансова допомога, яка передбачає надання пільгових кредитів, їхнє гарантування, створення державних фондів та спеціалізованих фінансових інституцій тощо.

#### **Список використаних джерел:**

1. Копченко І. М. Актуальні проблеми державної підтримки малого підприємництва України на сучасному етапі. / І. М. Копченко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2009. – №4 (35). – С. 115 – 119.
2. Галиця І. Державне регулювання в умовах ринкових відносин. / І. Галиця // Економіка України. – 2009. – №6. – С. 52 – 53.
3. Литвин В.В. Механізм державної підтримки розвитку малого підприємництва в Україні. / В.В. Литвин // Вісник Донецького державного університету економіки і торгівлі. – 2010. – №5 – С. 36 – 43.
4. Гончаров В.М. Формування організаційно-економічного механізму системи інноваційного розвитку підприємств регіону: Монографія/ Гончаров В.М., Деречинський Ю.Н. – Донецьк: СПД Купріянов В.С., 2009. – 280 с.

## **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЕНЕРГІЄЮ У ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ**

Раціональне використання паливно-енергетичних ресурсів, а також надання якісних послуг є одним з пріоритетних завдань та найбільших викликів сьогодення для новоутворених об'єднаних територіальних громад (далі – ОТГ).

Імплементация реформи децентралізації влади надає громадам більше повноважень, можливостей та ресурсів, проте водночас вимагає більше відповідальності за добробут та якість життя громади.

Слід зауважити, що незадовільний стан будівель житлового та громадського секторів, ріст енергетичних витрат виробничих підприємств, відсутність системного підходу до модернізації об'єктів соціальної, медичної, освітньої сфери – це неповний перелік проблем, які поглинають значну частку бюджету об'єднаних територіальних громад, стримуючи, тим самим, їх розвиток та економічне зростання. Вирішення зазначених проблем сприятиме оптимізації процесу управління енергоефективністю, підвищенню рівня енергетичної безпеки, збереженню довкілля та забезпеченню сталого розвитку не лише окремої громади, а країни в цілому.

Ґрунтовне аналізування потреб об'єднаних територіальних громад щодо ефективності управління енергією на місцевому рівні, наведено у однойменному звіті, що був підготовлений у 2017 році на замовлення Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH в рамках реалізації окремих компонентних завдань Програми «U-LEAD з Європою» (програми, що надає підтримку українському уряду в здійсненні реформи децентралізації влади в Україні) [1; 2].

В звіті представлено результати дослідження серед 413 громад, в яких станом на 01.05.2017 відбулися вибори і були обрані голови громад. Очевидним є те, що процес утворення об'єднаних територіальних громад є надзвичайно динамічним

процесом, і відповідно кількість ОТГ стрімко зростає. Проте результати зазначеного дослідження містять релевантну інформацію, котра може бути використана для аналізування та з'ясування основних проблем в сфері управління енергією у громадах та ефективного використання паливно-енергетичних ресурсів в ОТГ.

Зауважимо, що важливою умовою для злагодженої та ефективної роботи всієї енергетичної системи громади є запровадження та ефективне функціонування дієвої системи енергетичного менеджменту. Світовий та вітчизняний досвід доводить енергетичну та економічну ефективність запровадження системи енергетичного менеджменту. Зокрема, на місцевому рівні задіяванням адміністративних можливостей можна досягти близько 10% зменшення базового рівня енергоспоживання [3].

Втім за результатами аналізування звіту [2] встановлено, що лише у 13% досліджуваних ОТГ введено посаду енергоменеджера, – ключової особи, відповідальної за моніторинг споживання паливно-енергетичних ресурсів та координацію діяльності в сфері енергопостачання та енергозбереження. В переважній більшості громад система енергоменеджменту перебуває на стадії започаткування.

На відміну від запровадження систем енергоменеджменту, енергомоніторинг у об'єднаних територіальних громадах проводиться більш активно. Систематично здійснюються заміри витрат енергії в більшості будівель новостворених громад. Вхідною інформацією для проведення енергомоніторингу є показники приладів обліку в будівлях громадського сектору, а також рахунки на оплату енергоносіїв. Переважна більшість закладів в об'єднаних громадах обладнані лічильниками обліку паливно-енергетичних ресурсів: від 75% до 100% громадських будівель у 87% опитаних громад. Лише чотири громади зазначили, що приладами обліку енергії обладнано менше 10 % бюджетних установ. Проте слід зауважити, що ефективне функціонування системи енергоменеджменту неможливе без належного обліку.

Більшість громад в той чи інший спосіб звітують щодо використання енергії, зокрема на оперативних та тематичних

нарадах або на запит голови громади [2]. Встановлено, що близько 22% громад не здійснюють інформування голови громади щодо результатів енергомоніторингу. Проте у тих громадах, які частіше звітують перед головою та депутатами, як правило, добре налагоджена комунікація і з мешканцями громади. Водночас майже в третині громад, що були охоплені дослідженням, звітування перед мешканцями не проводиться. Таким чином, очевидною є проблема, що відсутність необхідності публічного звітування у деяких громадах частково нівелює потребу запровадження енергетичного моніторингу паливно-енергетичних ресурсів, а відтак дієвої системи енергетичного менеджменту.

В цілому, механізми та інструменти системи управління енергією переважної більшості громад перебувають на етапі формування. Важливим вбачається впровадження системи управління паливно-енергетичними ресурсами ОТГ на принципах, установлених у міжнародних стандартах, при цьому базовими повинні прийматися принципи менеджменту якості.

Ефективна розбудова системи управління енергією дасть змогу забезпечити покращання якості використання ресурсного потенціалу як в енергетичній сфері, так і в економічній сфері ОТГ, адже завдяки їй створюється інструмент, що дає можливість ідентифікувати найбільш ефективні проектні заходи з енергозбереження для забезпечення сталого розвитку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Офіційний сайт «Децентралізація влади». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://decentralization.gov.ua>.
2. Оцінка потреб об'єднаних територіальних громад для посилення ефективності управління енергією на місцевому рівні: звіт. – 2017. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://old.decentralization.gov.ua/pics/attachments/Needs\\_assesment\\_of\\_EE\\_and\\_E\\_M\\_in\\_AN--s\\_report\\_final\\_UA\\_3.pdf](http://old.decentralization.gov.ua/pics/attachments/Needs_assesment_of_EE_and_E_M_in_AN--s_report_final_UA_3.pdf).
3. Горбань В.Б. Особливості впровадження муніципальних систем енергетичного менеджменту в Україні / В.Б. Горбань // Сучасний стан та проблеми розвитку статистики, обліку та аудиту в умовах глобалізації та енергозбереження : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Дніпро, 6 – 7 квітня 2016 р.). – Дніпро, 2016. – Т. 5. – С. 39 – 43.



А.І. Лівінський, к.е.н., доцент,  
О.В. Ніколюк, к.е.н, доцент  
*Одеський державний аграрний університет*

## **УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ТВАРИННИЦТВА**

Нині загальноприйнятим стало у всіх без винятку недоліках розвитку тваринництва, аграрного виробництва, агропромислового виробництва в цілому, їх наростаючому відставанні від потреб розвитку національної економіки вказувати на недосконалість управління. Якщо розглядати управління в його класичному розумінні - як цілеспрямоване переведення системи з одного стану в інший, досконаліший, - такі звинувачення є закономірними. Насамперед тому, що за такого його розуміння воно включає в себе практично всі аспекти соціально-економічного розвитку - планування, економічний механізм, вирішення соціальних проблем і багато інших елементів. Та навіть за цих умов слід мати на увазі, що на управління впливає конкретна для даного періоду розвитку соціально-політична система. Сучасна криза не тільки в аграрному виробництві, але й в економіці в цілому не може бути подолана лише системою управління агропродовольчою сферою. Тому, коли йдеться про низьку ефективність управління в його прикладному розумінні, у сучасній практиці це стосується не його розширеної суті, а лише одного аспекту - організації управління.

Визначальною є сукупність великих соціальних, економічних і політичних прорахунків, свідомого, нічим не виправданого ставлення держави й суспільства до селян, до аграрного виробництва в цілому. Оскільки це має досить тривалу історію, інших результатів, які стосуються рівня продовольчого забезпечення, і тим більше соціально-економічної й політичної ситуації, очікувати було не слід. Ця проблема вже більш-менш досліджена, її наукове опрацювання продовжується. Зупинимося лише на одному її аспекті, який поки що не розроблявся належним чином. Це необхідність якомога швидшої адаптації аграрної політики держави до сучасних умов

внутрішнього та світового агропродовольчого ринку. Її завданням має бути забезпечення належного розвитку аграрного виробництва, усієї агропродовольчої сфери. Невідкладність проблеми полягає в тому, що необхідно підтримати аграріїв, які сьогодні складають основу національної економіки.

Друга група причин пов'язана з надмірно високою залежністю аграрного виробництва від інших галузей економіки. За таких умов найдосконаліша організаційно-управлінська система буде безсилою. Диктат суспільства щодо аграрного виробництва призвів до його руйнації. Долати ці наслідки доведеться ще довго.

Третю групу причин становить недосконалість механізму соціально-економічного розвитку села й АПВ. Соціальна занедбаність села, нестабільність цінового механізму й вільне формування цін на сільськогосподарську продукцію (надмірне зростання нееквівалентності обміну між аграрним виробництвом і ресурсозабезпечуючими галузями), обмеженість ресурсів щодо їх кількості, структури, якості й т.д. – все це не може бути подолане відповідними галузевими органами регулювання.

За таких умов практика перекидання повної відповідальності за продовольче забезпечення лише на систему управління, її управлінські органи, тобто на аграрне виробництво в цілому, означає не що інше, як відхід від виявлення реальних причин загострення проблеми продовольчої безпеки.

Назвавши ці причини, ми не прагнемо захистити прорахунки, недоліки й помилки безпосередньо в організаційно-управлінській діяльності АПВ. Вони були й проявляються нині. І за це відповідальність покладається вже безпосередньо на організацію управління, на всіх тих, хто його повинен здійснювати, - на органи управління й регулювання, керівників підприємств та організацій, відповідну категорію науковців.

#### **Список використаних джерел:**

1. Gryshova, I. Ju. The mechanism for implementing the functions of consumerism in market conditions / I. Ju. Gryshova, A. O. Yanchuk, T. L. Shestakovska// Науковий вісник Полісся. - 2016. - № 1 (9). ч. 1. - С. 93-101.

2. Наумов О.Б. Стратегічні вектори державного регулювання агропромислового виробництва : інструменти та методи консолідації ресурсів

розвитку О.Б. Наумов, Л.М.Наумова// Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України. 2017. - № 4. – С.93-100.

3. Gryshova, I. Yu. Competitiveness of agriculture enterprises as the main factor of sustainable development of agricultural sphere [Текст] / I. Yu. Gryshova, O. V. Mityay, T. M. Gnatyeva // Український журнал прикладної економіки. – 2016. – Том 1. – № 2. – С. 25-35. – ISSN 2415-8453.

О.В. Мирна, к.е.н., доцент,  
Ю.І. Сердюк, к.е.н., доцент  
*Полтавська державна аграрна академія*

## **ПРОЗОРІСТЬ ЯК ПРИНЦИП ПУБЛІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ**

В ст. 4 Закону України «Про державну службу» [2] прописані принципи державної служби, яка повинна здійснюватися з дотриманням принципів: верховенства права, законності, професіоналізму, патріотизму, доброчесності, ефективності, забезпечення рівного доступу до державної служби, політичної неупередженості, стабільності, прозорості.

Наряду з відкритістю інформації про діяльність державного службовця реалізуючи принцип прозорості потрібно враховувати повноту інформаційного наповнення, його об'єктивність та доступність до комунікаційних джерел такої інформації.

Вивчення змісту офіційних веб-порталів органів державної влади є найкоротшим шляхом до одержання всебічно представленої інформації про діяльність державних службовців. Веб-портали функціонують відповідно до чинного законодавства України.

Веб-портал Полтавської обласної державної адміністрації – це сайт, який містить різноманітну інформацію і надає багато сервісів, складається з таких розділів:

«Публічна адміністрація»: інформація про керівництво, колегію облдержадміністрації (ОДА), звіт голови ОДА, функції та повноваження, телефонний довідник, регламент, пряма мова, структурні підрозділи ОДА, територіальні підрозділи центральних органів виконавчої влади, райдержадміністрації,

міськвиконкоми, правила внутрішнього трудового та службового розпорядку апарату, очищення влади, майно спільної власності територіальних громад області, місцеві прокуратури, освітні заклади, підрозділи поліції, установи та заклади соціальної сфери, чисельність працівників;

«Діяльність адміністрації»;

«Для громадян»;

«Публічна інформація»: містить алгоритм одержання громадянами доступу до публічної інформації, що охоплює вкладки відкриті дані, звіти, оформлення запиту, перелік службової інформації, порядок оскарження, порядок подання та складання запитів на інформацію, система обліку публічної інформації. Публічна інформація може бути надана у відповідь на інформаційний запит й ініціативно у формі відкритих даних та їх наборів, які оприлюднюються ОДА для безоплатного доступу та подальшого вільного використання та поширення;

«Для бізнесу»;

«Полтавщина»;

«Актуально»;

«Investment Data»: публічна інформація наведена в цьому розділі розрахована на цільову аудиторію – міжнародна спільнота.

Відповідно до Порядку функціонування веб-сайтів органів виконавчої влади [1] матеріали, що складають інформаційне наповнення веб-сайту, розподілені на три категорії:

Статичні матеріали, що зберігають свою актуальність протягом тривалого періоду. До них належить інформація, розміщена у розділах: «Публічна адміністрація», «Діяльність адміністрації» тощо. Їх оновлення відбувається за наявності зміни даних.

Динамічні матеріали, актуальність яких зберігається протягом обмеженого часу, тому вони підлягають періодичному оновленню. До динамічних матеріалів належить інформація, розміщена у розділі «Актуально», підрозділі «Запобігання проявам корупції» та рубриці «Законодавство».

Термін оновлення складає не пізніше трьох діб після надходження інформації про відповідні зміни до сектору забезпечення доступу до публічної інформації загального

відділу ОДА.

Поточні матеріали, які втрачають актуальність протягом короткого проміжку часу. Термін оновлення складає не більше доби після проведення заходу, прийняття відповідного рішення чи оприлюднення матеріалів у засобах масової інформації. До поточних матеріалів належить інформація, розміщена на головній сторінці у рубриках «Новини», «Анонси», «Статті», «Оголошення».

Отже, наповнюючи офіційний веб-портал спеціалісти сектору забезпечення доступу до публічної інформації загального відділу забезпечують прозорість та відкритість діяльності всіх підрозділів Полтавської облдержадміністрації, а також сприяють реалізації права кожного на доступ до публічної інформації, що була отримана або створена в процесі виконання облдержадміністрацією своїх обов'язків, передбачених чинним законодавством, або яка знаходиться у володінні облдержадміністрації.

#### **Список використаних джерел:**

1. Порядок функціонування веб-сайтів органів виконавчої влади : Держкомінформ України, Держкомзв'язку та інформатизації; Порядок від 25.11.2002 № 327/225 // Офіційний сайт ВРУ [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z1022-02> (дата звернення 02.04.2018).

2. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII // Офіційний сайт ВРУ [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення 02.04.2018).

Л. Олейнікова, к.е.н., ст. наук. співробітник  
*Державна навчально-наукова установа  
«Академія фінансового управління»*

## **ПРІОРИТЕТИ У ВИЗНАЧЕННІ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ЩОДО РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ**

Стратегія реформування системи управління державними фінансами на 2017-2020 роки, Стратегія розвитку малого і середнього підприємництва в Україні на період до 2020 року, передбачають реалізацію низки реформ на засадах

загальноєвропейських підходів, спрямованих на трансформацію режиму спрощеного оподаткування, який наразі є домінуючим у сфері оподаткування малого- та мікробізнесу в Україні. Метою такої трансформації є формування науково-методичних підходів і практичних пропозицій щодо напрямів трансформації спрощеної системи оподаткування в Україні у контексті формування фіскальних стимулів для економічного зростання в секторі малого підприємництва з урахуванням основних засад державної підтримки, залучення суб'єктів господарювання до інноваційних процесів.

В нашій країні єдиний податок, що є основним інструментом оподаткування в сфері малого та середнього бізнесу, займає вагомe місце в структурі надходжень місцевих бюджетів. Значна кількість суб'єктів малого бізнесу у структурі підприємств країни, на жаль, не трансформується у не менш значну додану вартість та формування офіційної зайнятості населення в секторі, як це відбувається у країнах ЄС. А проблеми сформовані у сфері сплати ПДФО роботодавцями-підприємцями посилює фіскальні ризики для цієї категорії платників. До основних ризиків функціонування спрощеної системи оподаткування в Україні ми відносимо: формування неформальної зайнятості; можливість зниження податкових зобов'язань через недосконалість контролю; участь у схемах ухилення від оподаткування підприємств на загальній системі оподаткування; неконтрольовані готівкові розрахунки, що дозволяють без перешкод реалізовувати нелегально ввезений на територію країни товар; неформальні розрахунки із найманими працівниками по заробітній платі і зниження офіційних доходів найманих працівників.

Враховуючи те, що сплату основних податків, які забезпечують структурі податкових надходжень місцевих бюджетів найбільший вплив, ускладнено ризиками ухилення від оподаткування, то задля зміцнення фінансової спроможності як на місцевому рівні, так і на загальнодержавному, окремий акцент в адмініструванні слід робити на методи запобігання ухиленню від оподаткування.

Слід зазначити, що сенс європейського підходу до МСБ було сформульовано ще у середині 2000-х років директивою ЄС

№ 2003/361/ЄС: «Мікро, малі та середні підприємства (МСП) – це двигун Європейської економіки. Вони є важливим джерелом робочих місць, підприємницької ініціативи та інновацій в ЄС і, таким чином, мають вирішальне значення для зміцнення конкурентоспроможності та зайнятості. Нове визначення МСП, яке набуло чинності 1 січня 2005 року, являє собою важливий крок у напрямку поліпшення бізнес-середовища для МСП, і спрямована на сприяння розвитку підприємництва, інвестицій та підтримання економічного зростання»<sup>1</sup>.

Відповідно, можемо визначити такі пріоритети існування МСБ у ЄС: розвиток підприємницької ініціативи; впровадження інновацій; створення робочих місць та забезпечення самозайнятості; зміцнення конкурентоспроможності, та економічне зростання. При цьому, фінансове значення МСП не розглядається, як мета державної політики. Відповідно, можемо зробити висновок, що фінансова ефективність МСП розглядається у ЄС, як супутній елемент, що є природним результатом зростання економічної активності.

Натомість в Україні МСБ розглядається виключно з фінансової точки зору, що призводить до постійного скорочення навіть існуючих преференцій, намагання максимально фінансизувати і поставити під контроль діяльність МСБ, а з рештою – взагалі ліквідувати спеціальні режими оподаткування для того сегменту економіки, який провідні економічні держави розглядають як «джерело зростання та інновацій».

Сукупність зазначених вище проблем робить майже неможливим будь-який інноваційний розвиток національної економіки – в умовах, коли правові гарантії, надані державою, по факту залишаються лише деклараціями: зафіксовані у податкових законах ставки податків мають номінальний характер, а реальне податкове навантаження може значно перевищувати той рівень, що передбачений законом; державне фінансове планування підпорядковане виключно вирішенню короткострокових завдань із наповнення державного бюджету; умови діяльності стартапів, що розпочинають МСБ, можуть

---

<sup>1</sup> Гюнтер Фергойген Комісар ЄС з розвитку та промисловості, «Нове визначення МСП. Керівництво для підприємців та опис моделі».

бути радикально погіршені у будь-який момент, що не дозволяє очікувати на реалізацію інноваційних проєктів, особливо тих, що мають термін окупності вкладень більше 1-2 років.

В нинішніх умовах запровадження інвестиційно-інноваційних стимулів, наприклад у вигляді прискореної амортизації або амортизаційної знижки, звільнень від сплати ПДВ імпортного обладнання, запровадження спеціальних режимів оподаткування технопарків тощо, матимуть дуже обмежений ефект, оскільки відсутні гарантії, стабільності таких стимулів у середньо- та довгостроковій перспективі.

Подальше реформування податкової системи має бити спрямовано, зокрема, на стимулювання притоку інвестицій із одночасним посиленням управління податковими ризиками, спрямованого на запобігання ухиленню від оподаткування та протидії розмиванню податкової бази. Необхідність залучення в економіку капіталів вивезених з України, та розширення бази оподаткування, потребує посилення реалізації регулюючої та стимулюючої функцій, а також загальних умов ведення бізнесу в країні та адміністрування податків.

На думку автора, реформування систему оподаткування малого та середнього бізнесу, має будуватися на відмові від прямих обмежень і заборон на співпрацю між МСБ, та платниками податків на загальній системі оподаткування, із запровадженням замість цього комплексу критеріїв, при виконанні яких, обмеження щодо платника податків будуть послаблюватися аж до повного їх скасування. Такими критеріями, зокрема, можуть стати: тривалість ведення господарської діяльності певного виду, наявність у платника податків відповідної фахової освіти, наявність і кваліфікація персоналу тощо).

Зазначене дозволить розблокувати процес залучення інвестицій в інноваційні проєкти, суттєво знизити ризики нецільового використання податкових стимулів, та стимулювати процес створення нових суб'єктів господарювання у галузях економіки з високим інноваційним потенціалом.



О.М. Помаз, к.е.н., доцент,  
Ю.В. Помаз, к.і.н., доцент  
*Полтавська державна аграрна академія*

## **ЗАГРОЗИ ТА МОЖЛИВОСТІ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ**

Більшість вітчизняних науковців визнає, що на сьогоднішній день сільське господарство України є стратегічною і найбільш ефективною галуззю народного господарства, основою розвитку економіки нашої країни та добробуту її населення. Сільське господарство створює робочі місця, сприяючи зменшенню рівня бідності населення. Це галузь матеріального виробництва, що має важливе значення в забезпеченні населення продуктами, а промисловість – сировиною. Продукти сільського господарства – завжди ліквідний товар, оскільки вони складають основу продовольчої безпеки держави [3].

Сільське господарство України протягом 2010-2016 років демонструвало позитивну динаміку. Виробництво зросло на 34%, експорт у вартісному вираженні — на 54%, частка сектора у ВВП країни збільшилася з 7,5% у 2010 році до 11,6% у 2016 році [4].

За даними Державної служби статистики, у 2016 році рівень рентабельності виробництва продукції сільського господарства у цілому склав 37,3%, у тому числі виробництва продукції рослинництва – 44,3%, продукції тваринництва – 7,7% [2].

Вітчизняний АПК залишається лідером за рівнем інвестиційного потенціалу, зокрема частка аграріїв у сукупному експорті перевищує 40%. Крім того, інвестиційний потенціал сільського господарства має значні перспективи з огляду на перманентне глобальне зростання цін на продовольство. За різними оцінками, Україна має від 25 до 30% світових запасів чорнозему. Це відкриває можливості для вирощування екологічно чистої (органічної) продукції, споживання якої в усьому світі зростає величезними темпами [4].

У той же час, ряд фахівців відзначили і негативні тенденції. Так, зокрема, незважаючи на те, що продукція АПК є основною складовою українського експорту, значного поштовху для

соціально-економічного підйому села це не дало. Підвищений рівень капіталізації окремих сегментів аграрного сектору є наслідком надмірної експлуатації природно-ресурсного потенціалу, свідченням чого виступає нарощування посівних площ сільськогосподарських культур експортної, зокрема, енергетичної спрямованості [1]. Також існує проблема з логістикою та потужностями для зберігання продукції.

Все більше культур експортується, а не переробляється в Україні. Так, частка експорту у виробництві первинної сільськогосподарської продукції зросла з 25% у 2010 році до 33% у 2016 році. Ми нарощуємо експорт не продуктів харчування чи інгредієнтів, а сировини для їх виробництва. Країни-імпортери її переробляють та експортують продукти переробки. Показовим прикладом є Туреччина, яка є крупним імпортером українських соєвих бобів (756 тис тонн) і сировини олії (151 тис тонн). У 2016 році ця країна експортувала 600 тис тонн рафінованої олії та 34 тис тонн соєвого масла. Туреччина є крупним імпортером пшениці (5 млн тонн на рік) і найбільшим світовим експортером борошна (3,5 млн тонн на рік, 25% світової торгівлі) [4].

Останнім часом до існуючих загроз сільському господарству України додалися інші, часто більш істотні та глобальні. Вважаємо за доцільне звернути увагу на деякі з них:

- бойові дії на Сході України, терористичні загрози, що мають вкрай негативний вплив на політико-правову, соціальну, економічну ситуацію в державі, несуть вітчизняним виробникам додаткові ризики і невизначеність, відлякують потенційних інвесторів;

- різке погіршення стану економіки нашої держави в цілому та АПК зокрема;

- суттєве знецінення національної грошової одиниці і викликане цим здорожчання засобів виробництва, а також сировини та матеріалів, зокрема сільськогосподарської техніки, запчастин, посівного матеріалу, добрив, засобів захисту рослин і т.п.;

- значне зростання ціни на пально-мастильні матеріали, вкрай необхідні сільськогосподарським виробникам.

Таким чином, можна констатувати, що для сільського

господарства України існує ряд серйозних викликів, в основному пов'язаних зі складною політико-правовою, соціальною та економічною ситуацією в нашій державі. В той же час вітчизняний АПК має значні перспективи розвитку, за умов спрямування зусиль, в першу чергу, на системні зміни в країні, подолання корупції, нарощування виробництва та експорту продукції переробки, а не первинної сільськогосподарської продукції, стимулювання економії сільськогосподарськими виробниками усіх видів ресурсів, розвиток механізмів державної підтримки і допомоги аграріям як обов'язкової умови існування і зростання сучасного аграрного виробництва і продовольчого ринку, зокрема, надання довготермінових кредитів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Голян В. Собі у збиток: чи залежить добробут українця від успішності АПК / В. Голян // Forbes Україна [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://forbes.net.ua/ua/opinions/1427848-sobi-u-zbitok-chi-zalezhit-dobrobut-ukrayincyua-vid-uspishnosti-apk>
2. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
3. Кропивко М. Ф. Кластерний підхід до управління сільським розвитком / М. Ф. Кропивко // Економіка АПК. – 2008. – № 5. – С. 55-58.
4. Поважнюк С. Аграрна супер-країна чи ілюзія зростання / Сергій Поважнюк // Економічна правда [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/columns/2017/07/31/627430/>

Л.П. Сай, к.е.н., доцент,  
В.І. Наконечна, здобувач вищої освіти «Магістр»  
*Національний університет «Львівська політехніка»*

## **ПРОБЛЕМИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЗАКАРПАТСЬКОГО РЕГІОНУ**

На сьогоднішній день досить гостро постала проблема забруднення навколишнього середовища на Закарпатті. І це очевидно, оскільки впродовж останніх років активно зростає негативний вплив на екосистему не тільки виробничих підприємств, але й інших інституційних одиниць регіональної економіки. Побутові і виробничо-технологічні відходи, які

утворилися під час експлуатації основних фондів забруднюють довкілля солями важких металів та неорганічними сполуками, які порушують екосистему і викликають тяжкі захворювання. Вирішення цих проблем забезпечить збереження навколишнього середовища для майбутніх поколінь, що є метою сталого розвитку Закарпатського регіону.

Американський еколог-аналітик Л. Браун, який розробив низку проектів «Стан світу» та концепцію «Сталий розвиток», прийшов до висновку, що людство вже переступило критичний поріг сталого зростання, оскільки споживання ресурсів набагато більше, ніж це дозволяють закони сталого функціонування глобальних екосистем. Необхідно обрати такі шляхи розвитку, які б забезпечили розвиток людства не на короткі цикли, а на довгострокову перспективу. Екологічна криза певного регіону неодмінно впливає на екологічну ситуацію в світі [1].

В Карпатському регіоні, як і в багатьох інших областях України, існують проблеми, які потребують негайного вирішення. Перш за все, порушена водорегулююча роль лісів. Вирубка лісових масивів призводить до паводків, які вже неодноразово мали місце на Закарпатті, зокрема і в грудні минулого року. В низовині р.Боржава вода вийшла з берегів і підтопила кілька десятків будинків, понад тисячу гектарів угідь та понад сотню дворогосподарств. Також у Тячівському районі р.Теребля прорвала дамбу і затопила городи, кілька десятків будівель, зокрема і житлові будинки.

В останні роки відбувається інтенсивна урбанізація Закарпатського регіону, особливо у гірській місцевості, збільшується кількість виробничих підприємств і відповідно це призводить до підвищення обсягів споживання води. Проте, паралельно з цим, люди викидають сміття у водойми, підприємства спускають стічні води у річки, не встановлюють очисні споруди, особливо в сільській місцевості. Це все призводить до того, що у питну воду потрапляють мікроорганізми, які є збудниками різноманітних захворювань і загалом знижується якість водних ресурсів. Практично всі поверхневі джерела водопостачання Закарпаття впродовж останніх десятиліть інтенсивно забруднюються. Протягом паводкової хвилі однією закарпатською річкою пропливають

великі об'єми сміття та сухою. Потім це сміття акумулюється і доповнює сміттєзвалища, яких в Закарпатському регіоні немало.

Несанкціоноване спалювання сміття призводить до шкідливих викидів в атмосферу. За рівнем забруднення атмосфери, Ужгород посідає 13 позицію в Україні з 53-ох міст. Проте найбільшої шкоди повітрю завдає все-таки автотранспорт. Гази, які виділяються внаслідок спалювання палива містять чимало шкідливих речовин, які знаходяться в зоні дихання людини [2].

Активний розвиток інфраструктури також залишає слід на забрудненні атмосфери. В Закарпатській області знаходяться виробничі підприємства, які мають або застаріле обладнання для очищення викидів в повітря або воно, взагалі, відсутнє. Крім того, відбувається висихання лісів навколо промислових комплексів [2].

У сучасних умовах потрібно підвищити ефективність природоохоронних заходів на рівні кожної інституційної одиниці, насамперед в реальному секторі економіки, що сприятиме сталому розвитку Закарпатського регіону. Для цього потрібно розробити концепцію сталого розвитку Закарпаття із чітким зазначенням напрямків природоохоронних заходів і термінів їх реалізації. Крім того, кожен суб'єкт підприємницької діяльності повинен проводити політику збереження і відновлення екосистеми: використовувати відновлювальні джерела енергії, зменшити викиди шкідливих речовин в навколишнє середовище. Так як Закарпатська область межує одразу з декількома європейськими країнами, то варто спільно з сусідами розробити регіональну стратегію захисту навколишнього середовища задля забезпечення сталого розвитку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Кузьмін О. Є. Глобальна економіка: [навчальний посібник] / О.Є. Кузьмін, О.В. Пирог, І.В. Литвин. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2016. – 300 с.
2. Химинець В.В. Інституційні основи сталого розвитку Карпатського регіону в контексті синьої економіки / В. В. Химинець // Сталий розвиток економіки. – 2013. – № 3. – С. 161-165.

**СЕКЦІЯ 5**  
**АГРАРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ.**  
**МЕНЕДЖМЕНТ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ.**  
**МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА**  
**МЕНЕДЖМЕНТ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ**  
**ДІЯЛЬНОСТІ**

Viktoriiia Riashchenko, Ph.D. Professor  
*ISMA University,*  
Marga Zivitere, Ph.D. Professor  
*Vadošā pētniece Ventspils Augstskola (VeA)*

**DEVELOPMENT OF INNOVATIVE DIRECTIONS**  
**IN THE TOURISM INDUSTRY**

Purpose – The purpose of this paper is to illustrate how essential is innovation in the tourism industry. First of all, we will describe various techniques to be innovative in the tourism industry using the modern available technology and the computer development. Second of all, we will show how essential it is to be creative and innovative in the tourism industry in order to stay on top of the competition and it is a very competitive industry. In addition, we will provide several examples of innovations in the tourism industry in different countries and compare the similarities and differences.

Design – The paper defines the concept of innovation and shows how it is applicable in the tourism industry. In addition, our paper will show how pertinent it is to be innovative to succeed in the industry in order to provide as much flexibility, comfort and happiness. Especially how innovative people can be with the use of available technology that was not possible 30 years ago.

Methodology – The development of modern tourism primarily depends on the development and implementation of innovative technologies aimed at improving customer service and expanding tourist service opportunities. The purpose of this paper is to convey how essential it is to understand the market dynamics for tourist

services and to stay abreast in order to ensure the efficiency and profitability of these particular specialties of services. The article will provide information about the approaches and the directions of development of innovative activity in the sphere of tourist services and their competent use at the enterprises of the given branch. Furthermore, it provides important information on key innovative technologies, their contents, applications and effectiveness. The objectives of this paper is to analyze the innovation processes in tourism, the opportunities for innovation in tourism, and provide examples of application of innovation in tourism. We will especially provide examples in tourism innovations in Latvia too.

Findings – Based on the current literature and examples provided, we will illustrate how the use of technology can enhance the innovations and creativity in the tourism industry and especially why it is essential to be innovative and creative to stay on top of the competition.

Originality of the research – The paper emphasizes the use of technology together with innovations and creativity in order to succeed in the tourism industry. Using technological innovations to provide flexibility and convenience for the customers and clients.

О.П. Величко, д.е.н., професор,  
В.В. Александрова, здобувач вищої освіти «Бакалавр»  
*Дніпровський державний аграрно-економічний університет*

## **ЛОГІСТИКА ТРАНСПОРТУВАННЯ В АГРОБІЗНЕСІ**

Більшість вантажів при виробництві сільськогосподарської продукції відносяться до масових. Їх перевезення здійснюється в період збору урожаю і носить сезонний характер. На ефективність транспортно-технологічних процесів в агробізнесі значною мірою впливають продуктивність (робоча швидкість, пропускна спроможність) та конструктивні характеристики сільськогосподарських машин (наявність чи відсутність бункера, його місткість), організаційні особливості технологічного процесу. Наприклад, з підвищенням швидкості силосозбирального комбайну зменшується тривалість

завантаження супроводжуючого транспортного засобу, тим самим, підвищується його продуктивність і зменшується собівартість перевезення зеленої маси. Крім того, на ефективність транспортно-технологічних процесів в агробізнесі впливають експлуатаційні чинники: характер і структура вантажів, відстань їх доставки, шляхові умови, обсяги перевезень та їх часові коливання. Впливають також погодні умови, які значною мірою визначають технологію вирощування та збирання сільськогосподарських культур. Таким чином, транспортні процеси в агробізнесі повинні забезпечувати безперервність та ритмічність виробничих процесів, в першу чергу, на збиранні врожаю, а також проходження продукції від виробників до споживачів. До цього можна додати те, що значна кількість перевезень у сільському господарстві є одиничними, тобто технологічні процеси транспортування окремих видів сільськогосподарської продукції відрізняються вимогами до переміщення та послідовністю виконання транспортних операцій. Це ускладнює процеси планування перевезень, моделювання та оптимізації транспортних процесів. Однією з особливостей транспортної логістики є необхідність координації дій вантажовідправників, вантажоодержувачів та виконавців перевезень. Це передбачає кооперативне використання транспортних засобів усіх учасників процесу просування матеріальних потоків. Логістичний підхід у створенні транспортних логістичних систем передбачає організацію робіт із сукупності технологій, що притаманні конкретним умовам виробництва. Локальні технологічні процеси, які протікають у сільському господарстві, мають низку особливостей і залежать від стану елементів логістичного процесу – виду вантажу і транспортних засобів. Так, наприклад, однією з особливостей виробництва аграрної продукції є необхідність виконання технологічних операцій у певні строки. Тому, на нашу думку, одним з важливих завдань транспортної логістики в агробізнесі є забезпечення ритмічності єдиного технологічного процесу за рахунок здійснення необхідних перевезень, в необхідному обсязі та необхідний час, при мінімальних витратах коштів та праці. Невиконання цього завдання призводить до втрат продукції, а подекуди й зупинки виробництва. Так, згідно з



агротехнічними вимогами, оптимальні строки сівби тривають не більше тижня, збирання більшості сільськогосподарських культур – 1 – 1,5 тижня. Збільшення цього терміну веде до втрат урожаю. А вихід з ладу транспортних засобів, наприклад на перевезенні зеленої маси на силос, може зупинити весь процес заготівлі кормів. Реалізація концепції логістики на транспорті в агробізнесі має знайти раціональні вирішення складних соціально-економічних поточних та перспективних завдань: коли, де й у якому обсязі повинна бути вироблена певна сільськогосподарська продукція і куди доставлена для споживання. Однак, якщо методологія логістики не має відповідної матеріально-технічної бази, то витрачені в цьому напрямі зусилля будуть малоефективними.

Юнімодальна система транспортування здійснюється одним видом транспорту, наприклад, автомобільним. Так, на нашу думку, при перевезенні великих партій комбікормів, зерна тощо та наявності під'їзних шляхів в кінцевому пункті доставки доцільно використовувати залізничний транспорт, а при відправленні дрібних партій на короткій відстані – автомобільний.

Змішані перевезення здійснюються зазвичай двома видами транспорту, наприклад, залізнично-автомобільні. Прикладом таких перевезень може бути транспортування комбікормів залізничним транспортом з заводу-виробника до залізничних станцій району, а потім розвезення автомобільним транспортом безпосередньо в аграрні господарства.

Мультимодальна система транспортування – це прями, змішані перевезення не менше ніж двома видами транспорту. Така система транспортування виникає, коли перевізник, що організовує транспортування, приймає та несе відповідальність за весь процес перевезення з видачею документу про мультимодальне перевезення, незалежно від кількості приймаючих участь в ньому видів транспорту.

Інтермодальна система перевезення – це система доставки вантажів в міжнародному сполученні декількома видами транспорту по єдиному перевізному документу і передачі вантажів у пунктах перевалки з одного виду транспорту на інший без участі вантажовласника [3]. Такі перевезення

підготовлюються та виконуються єдиним керівництвом одного центру. Організатор таких перевезень на всіх етапах розробки та здійснення перевізного процесу цілеспрямовано вказує дії всіх сторін, що беруть в ньому участь: власника вантажу; перевізників та перевізних комплексів – в інтересах прискорення перевезення вантажу та зниження сукупних витрат на ці перевезення. Прикладом такої системи перевезення в агробізнесі може бути транспортування комбікормів, зерна тощо на експорт, а також імпорт преміксів, насіння тощо.

**Список використаних джерел:**

1. Курганов В. М. Логистические транспортные потоки: учеб.-практ. пособие / В. М. Курганов – М. : Дашков и Ко, 2003. – 252 с.
2. Николайчук В. Е. Транспортно-складская логистика : учеб.пособие / В. Е. Николайчук– [2-е изд.]. – М. : Дашков и Ко, 2007. – 451 с.
3. Миротин Л. Б. Транспортная логистика: учебник / учеб пособие [для студентов вузов] / [Л. Б. Миротин, Ы. Э. Ташбаев, В. А. Гудков]; под ред. Л. Б. Миротина. – М. : Экзамен, 2003. – 512 с.

О.О. Красноруцький, д.е.н., професор,  
С.В. Руденко, к.е.н.,

*Харківський національний технічний університет сільського  
господарства імені Петра Василенка*

## **ІНСТРУМЕНТАРІЙ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

В умовах економічного зростання та стабілізації аграрної галузі країни формуються нові вимоги до кадрового потенціалу, який є категорією, що поєднує в собі сукупність загальних і професійних знань, умінь, трудових навичок і соціальних якостей працівників. В той же час, в кризових умовах проблема формування кадрового потенціалу сталого розвитку суб'єктів економічних відносин набуває особливої гостроти. Сучасні кадрові технології, які акумулюють досвід і знання в сфері роботи з персоналом, створюють реальні передумови для розвитку агропромислового виробництва, дозволяють глибше зрозуміти динаміку змін у змісті та умовах праці,

конкретизувати аналіз соціально-економічних процесів і, в кінцевому рахунку, долати деформації в кадровому забезпеченні, неминучі при ігноруванні цих технологій.

Стабілізація розвитку суб'єктів агропромислового виробництва значною мірою залежить від професіоналізму управлінців. Підготовка кадрів інноваційної спрямованості вимагає: розробки стратегії інноваційної діяльності та виявлення потреби галузей у висококваліфікованих кадрах; організації підготовки кадрів, здатних до сприйняття і освоєння інноваційних проектів; вдосконалення структури управління всім процесом підготовки професійних кадрів для підвищення ефективності їх діяльності; створення законодавчої бази для підготовки та перепідготовки професійних кадрів, формування умов для прискореного сприйняття господарюючими суб'єктами інноваційних рішень та їх реалізації, вдосконалення системи їх матеріальної зацікавленості в прискореному освоєнні інноваційних проектів.

Наразі діяльність кадрових підрозділів на підприємствах часто зводиться до номінального обліку співробітників і підбору персоналу за наявними вакансіями. Така політика безперспективна, оскільки істотно знижує конкурентоспроможність підприємств, що може привести надалі до відтоку висококваліфікованих фахівців. Стає очевидною необхідність проведення на підприємствах нової кадрової стратегії та політики, що ставить за мету формування та розвиток кадрового потенціалу підприємства, здатного реагувати на інноваційні зміни.

Процес стратегічного управління кадрами в аграрному підприємстві повинен спиратися на чітко поставлені цілі і принципи, закріплені в положеннях кадрової політики. Кадрова політика підприємств носить, в основному, декларативний характер, не адаптована до цілей підприємства та кон'юнктури ринку праці, а також не є реальним керівництвом до прийняття кадрових рішень, що значно ускладнює процес управління персоналом.

В умовах, що склалися аграрним підприємствам потрібно опрацювати структуру кадрової політики, розвиваючи та удосконалюючи кожен напрям, узгодити стратегічне

планування підприємства з мотивацією трудової діяльності та соціальними відносинами, постійно координувати впровадження розроблених науково-методичних матеріалів з управління кадрами і вдосконалити системи мотивації праці (рис. 1).



Рис. 1. Структура кадрової політики аграрного підприємств

В основу стратегії розвитку кадрового потенціалу покладено кількісний і якісний аналіз факторів і тенденцій підвищення продуктивності праці на робочому місці та комплексна оцінка перспектив її росту з врахування ресурсних можливостей за кожним окремим напрямом діяльності.

#### Список використаних джерел:

1. Амосов О. Ю. Теоретико-методологічні особливості розвитку менеджменту персоналу підприємств АПК / О. Ю. Амосов // Вісник ХНТУСГ: Серія «Економічні науки». – № 98. – 2012. – С. 3-9.
2. Дієсперов В. С. Реформа як засіб активізації трудового потенціалу / В. С. Дієсперов // Економіка АПК. – 2006. – № 6. – С. 130–135.
3. Михайлова Л.І. Людський капітал як соціально-економічна категорія в системі управління трудовими ресурсами АПК / Л.І. Михайлова // Вісник ХНАУ. – 2004. – № 10. – С. 154-159.
4. Красноруцький О. О. Організаційно-економічні та організаційно-правові інструменти управління розвитком кадрового потенціалу аграрного виробництва / О. О. Красноруцький, М. М. Клемпарський, Є. Р. Бершеда // Актуальні проблеми інноваційної економіки. – 2016. – № 4. – С. 31-38.

## **СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРА**

Сільське господарство є однією з пріоритетних галузей національної економіки. Ефективність виробництва галузі сільського господарства забезпечує зростання достатку населення, зміцненню економічної та продовольчої безпеки держави, нарощуванню експортних можливостей. В той же час виробництво у сільському господарстві схильне до ризиків завдяки значній залежності від природних чинників.

Аграрний сектор охоплює ряд галузей, які об'єднані в єдину цілісну систему. Історична направленість становлення аграрної сфери полягає у розвитку навколо осередків тваринництва й землеробства підприємств харчової та переробної промисловості, освітніх й наукових аграрних закладів

Своєрідність системи менеджменту агропідприємств залежить від просторових умов розташування (село або місто), місцевих традицій і звичаїв, а також рівня задоволення малими фірмами соціально-економічних вимог робітників [1].

Україна має достатній потенціал для розвитку аграрного виробництва. Одним із основних факторів розвитку аграрного сектору є земля. За даними земельного обліку загальна площа сільськогосподарських угідь в 2016 р. становила 42,7 млн. га (70,7% території України), з яких 31,1 млн. га – площа ріллі. Із загальної площі сільськогосподарських угідь 48,5% припадало на сільськогосподарські підприємства, 36,8% – на громадян, 14,7% – на інших користувачів [2].

Останніми роками відбувалося поступове зростання обсягів виробництва продукції сільського господарства. Коливання обсягів виробництва на протязі років переважно пов'язане з динамікою роботи рослинництва, яке прогнозовано залежить від погодних умов.

Так, за останні роки найменш результативним за обсягами виробництва був 2000 рік, коли складні кліматичні умови спричинили різкий спад обсягів виробництв.

Рівень рентабельності виробництва продукції сільського

господарства у сільськогосподарських підприємствах за 2016 рік склав 37,3%.

Рентабельність виробництва 2016 року склалася під впливом суттєвого зростання собівартості більшості видів продукції (на 11–38%) на фоні значно повільнішого зростання цін реалізації сільськогосподарської продукції, який у 2016 році склав 109%, а по продукції тваринництва – лише 101,7%. Собівартість зменшилася лише по виробництву вовни (на 10,3%), незначно зросла по сої (на 1%) [4].

Поряд з тим, слід зауважити, що в аграрному секторі існує ряд проблемних питань є: погіршення якості земель сільськогосподарського призначення; відсталість матеріально-технічної бази; наростання міграції населення з сільської місцевості та загострення соціальних проблем сіл; харчування сільських жителів стало більш скупим, ніж міського населення; суттєве відставання від економічно розвинених країн і середньосвітових показників по продуктивності галузі сільськогосподарського виробництва і продуктивності праці.

Проведене внаслідок реформи збільшення чисельності фермерських господарств і нових форм господарювання не мало вирішального впливу на існуючий диспаритет цін, стихійність ринку і не компенсувало відсутність керуючої ролі держави.

Для подолання негативних тенденцій у сільському господарстві були потрібні суттєві зміни, що передбачають систему заходів з докорінного перетворення економічних відносин на селі, з метою забезпечення населення продовольством і зростання його життєвого рівня.

Відтак, з метою розвитку вітчизняного сільського господарства необхідними є:

- підтримка створення нових та сприяння оптимізації діяльності існуючих сільськогосподарських підприємств шляхом залучення сучасних технологій виробництва, що забезпечували б зростання їх економічної ефективності та конкурентоспроможності продукції;

- підтримка особистих сільських господарств населення та вдосконалення їх взаємодії з іншими суб'єктами агропромислового ринку з метою збільшення частки їх доходів та оптимізації структури виробництва;

- активізація виробництва продукції тваринництва з одночасним врегулюванням проблеми кормів, ціни на які спричиняють нерентабельність здійснення даного виду діяльності в Україні та постійне скорочення виробництва м'яса та м'ясопродуктів;

- створення пільгових умов для закупівлі сільськогосподарської техніки підприємствами та господарствами населення;

- сприяння розвитку переробного виробництва на сільських територіях з метою створення додаткових робочих місць;

- наближення нормативів стандартизації та сертифікації сільськогосподарської продукції та продуктів харчування європейським з метою активізації виходу вітчизняних виробників на зовнішні ринки збуту;

- забезпечення інформаційної підтримки сфери сільського господарства з поширенням сучасного досвіду виробництва та управління агропромисловими підприємствами [3].

Вирішення цих проблем дозволить виявити найбільш слабкі місця в ринковій економіці і допомогти як органам управління сільським господарством, так і безпосередньо товаровиробникам підвищити ефективність виробництва та забезпечити сталий розвиток аграрного сектора.

#### **Список використаних джерел:**

1. Германюк Н.В. Інноваційний розвиток та управління в аграрному секторі України / Н.В. Германюк. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.google.com.ua/search=izzFWrKRDIadsgHXw6uYAQ&start=20&sa=N&biw=1366&bih=637>

2. Державна служба статистики України. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>

3. Крупін В. Є. Аспекти формування продовольчої безпеки України / Крупін В. Є., Пушак Я. Я. // Економічні інновації. – 2012. – Вип. 47. – С. 70–80.

4. Лупенко Ю. Сільське господарство продовжує встановлювати рекорди рентабельності / Ю. Лупенко. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [.http://www.iae.org.ua/presscentre/archnews/1989-2017-04-25-13-01-39.html](http://www.iae.org.ua/presscentre/archnews/1989-2017-04-25-13-01-39.html)

Л.М. Демиденко, к.е.н., доцент,  
В.М. Собчишин, к.е.н.  
*Полтавська державна аграрна академія*

## **ВИКОРИСТАННЯ SWOT-АНАЛІЗУ В УПРАВЛІННІ ЗАКУПІВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища сільськогосподарського підприємства щодо закупівель матеріально-технічних ресурсів слід здійснювати, з нашого погляду, на основі SWOT-аналізу, що дозволяє діагностувати сильні й слабкі сторони підприємства у сфері закупок, які є чинниками успіху або краху в конкурентній боротьбі. Аналіз зовнішнього середовища закупівель матеріально-технічних ресурсів сільськогосподарського підприємства дає змогу оцінити стратегічні умови постачання (можливості й загрози), що створюються зовнішнім середовищем.

На основі SWOT-аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища ТОВ «Агрофірма «Перше травня» Новосанжарського району, яке є типовим сільськогосподарським підприємством Полтавської області, нами у [1, с. 422] здійснено діагностування сильних і слабких сторін, можливостей і загроз його закупівельної діяльності. Шляхами ефективного використання сильних сторін та можливостей ТОВ «Агрофірма «Перше травня» (поле «СіМ») відповідно до визначених нами стратегічних напрямів удосконалення закупівель матеріально-технічних ресурсів підприємства є:

- створення партнерств із постачання матеріально-технічних ресурсів;

- створення обслуговуючих кооперативів, які б забезпечували матеріально-технічне постачання;

- зменшення залежності від зростаючих цін на нафту шляхом скорочення потреби в дизпаливі за рахунок використання біодизелю у суміші з традиційним дизельним паливом (без реконструкції двигунів) або чистого біодизелю (з переобладнанням двигунів);



- скорочення номенклатури (обсягів) закупаваних матеріально-технічних ресурсів, зокрема, засобів захисту рослин, мінеральних добрив, завдяки впровадженню органічного сільського господарства;

- скорочення обсягів закупаваних матеріально-технічних ресурсів завдяки власному виробництву окремих із них, зокрема, насіння, кормів.

З урахуванням сильних сторін підприємства напрямами нейтралізації зовнішніх загроз у закупках ресурсів (поле «СІЗ»), на наш погляд, можуть бути:

- формування страхових запасів матеріально-технічних ресурсів;

- уникнення подальшої співпраці з постачальниками, які порушують договірні умови;

- оптимізація закупівельної діяльності шляхом впровадження логістичних підходів, зокрема, постачання точно-вчасно, економічно обґрунтованих розмірів замовлення, вибору надійного постачальника.

Усунення слабких сторін закупівель або зменшення їх впливу на закупівельну діяльність підприємства (поле «СліМ»), на нашу думку, можливе за рахунок:

- створення відділу логістики;

- аутсорсингу;

- організації належного набору, підбору та навчання персоналу для забезпечення високого рівня кваліфікації працівників у сфері закупок;

- лізингу техніки;

- впровадження стратегічного планування у закупівлях матеріально-технічних ресурсів;

- відкриття кредитної лінії в банку.

Напрямами усунення або зменшення впливу слабких сторін і зовнішніх загроз у процесі закупівель матеріально-технічних ресурсів на підприємстві (поле «СліЗ»), вважаємо, оптимізацію джерел фінансування придбання матеріально-технічних ресурсів, Е-закупки (Інтернет-закупки).

Аналіз ситуації у зовнішньому середовищі стосовно конкретного виду матеріально-технічних ресурсів – мінеральних добрив – поєднано з оцінкою внутрішнього середовища

ТОВ «Агрофірма «Перше травня» щодо їх закупівель і зберігання у вигляді матриці SWOT-аналізу (рис. 1).

Поле «СiМ» (сила і можливості)	Поле «СiЗ» (сила і загрози)
- зберігання мінеральних добрив на власних складах	- закупівля мінеральних добрив у період найнижчих цін
Поле «СлiМ» (слабкість і можливості)	Поле «СлiЗ» (слабкість і загрози)
- зберігання мінеральних добрив на складах інших суб'єктів господарювання	- впровадження моніторингу цін на мінеральні добрива для складання їх прогнозу з метою виявлення періодів, коли ціни на мінеральні добрива найнижчі

Рис. 1. Стратегічні напрями вдосконалення закупівель і зберігання мінеральних добрив у ТОВ «Агрофірма «Перше травня» Новосанжарського району Полтавської області

*Джерело: власна розробка*

Отже, з метою економії коштів при закупівлі мінеральних добрив та зменшення диспаритету цін на мінеральні добрива й продукцію рослинництва сільськогосподарські підприємства можуть закуповувати їх про запас у період найнижчих цін і зберігати на власних складах або користуватися послугами зі зберігання інших суб'єктів господарювання.

Діагностовані з допомогою SWOT-аналізу сильні й слабкі сторони, загрози й можливості у закупівлях матеріально-технічних ресурсів у сільськогосподарських підприємствах, крім того, є корисними на етапі аналізу можливостей власного виробництва чи постачання матеріально-технічних ресурсів.

**Список використаних джерел:**

1. Сафонов Ю. М. Стратегічне управління закупівлями в АПК України: логістико-фінансовий концепт / Ю. М. Сафонов, В. М. Собчишин ; наук. ред. Ю. М. Сафонов // Проблеми та перспективи ринково-орієнтованого управління підприємствами: теорія, методологія, практика : колективна монографія. – К. : СТПРЕС, 2015 – С. 420-436.

О.В. Дорофєєв, к.е.н., доцент,  
О.В. Рой, аспірант  
*Полтавська державна аграрна академія*

## **ВИКОРИСТАННЯ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМАМИ СКЛАДУВАННЯ ЗАПАСІВ У ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Аграрне виробництво має сезонний характер, тобто збирання врожаю займає досить невеликий проміжок часу, а споживання продукції сільського господарства відбувається протягом року. Таким чином, господарська діяльність неможлива без функції зберігання, бо накопичення запасів створює свого роду захисний буфер, який дозволяє налагодити ефективну діяльність переробних підприємств в умовах обмежень, пов'язаних із коливаннями споживчого попиту.

Із переходом до ринкової економіки агропромислові формування підприємницької спрямованості у більшості своїй не змінили свого ставлення до питань складського зберігання запасів та готової продукції. Кожне підприємство має власні складські приміщення, де й зберігає готову продукцію та всі необхідні для життя запаси, приймаючи на себе відповідні ризики. Більшу частину року підприємства-виробники сільськогосподарської продукції не мають потреби у великих площах наявних складських приміщень, але, незалежно від цього, вони повинні робити амортизаційні відрахування та витрати на утримання приміщень та обладнання, сплачувати податки на будівлі та страхівку, оплачувати опалення, освітлення й робочу силу тощо.

Розуміння того, що основною метою управління запасами на підприємстві є зниження загальних щорічних витрат на утримання запасів до мінімуму за умови задовільного обслуговування споживачів, нагальною вимогою часу ставить створення складів загального користування з розширенням їхніх функціональних сфер діяльності. Наявні бази-холодильники, зерно- та овочесховища загального користування займаються тільки безпосередньо зберіганням запасів та готової продукції, не використовуючи такі потенційні сфери прибутку, як

консолідація, розукрупнення та доробка/відстрочка товарів.

Для підвищення ефективності функціонування аграрних підприємств виробничої та переробної галузей слушно було б використовувати деякі елементи управління системами складування запасів західних фірм. Варто організувати склади загального користування на правах приватної власності, основним джерелом доходів яких була б плата, яку стягують із власників продукції у вигляді оплати добової вартості використання вантажної площі складу або певного відсотку від вартості запасів. Оснащення та внутрішній інтер'єр складів такого типу мають відповідати встановленим міжнародним стандартам, а продукція, яка приймається на зберігання, відповідати міжнародним стандартам якості серії ISO-9000. Таким чином, склад бере на себе відповідальність за збереження товарів, що знаходяться в ньому.

У випадку, коли власник товару знаходить вигідного оптового покупця, він продає продукцію й вказує покупцеві франко-склад та платить складу за зберігання. Але в більшості випадків власник товару довіряє складу реалізацію своєї продукції в мережі магазинів та супермаркетів. Послуги, що їх надають склади загального користування, відрізняються гнучкістю оплати та забезпечують економію за рахунок масштабів операцій.

Управлінський персонал має бути професійним, досвідченим, повинен розуміти ризики, які мають місце в складському господарстві, а також має бути націлений на максимальне використання ринкових можливостей.

Здатність складів загального користування забезпечувати економію за рахунок масштабів операцій пояснюється також тим, що обсяг запасів кожного конкретного клієнта доповнюється запасами інших користувачів і це створює кумулятивний ефект. У результаті цього досягається масовий масштаб операцій, на який і розподіляються постійні витрати, що економічно виправдовує застосування більш продуктивного обладнання вантажопереробки. Такі склади також дають можливість економити на транспортних витратах завдяки великим вантажним відправкам, які комплектуються із запасів різних клієнтів [1, с. 360].

Необхідною умовою прибуткового функціонування в умовах ринку різного типу складів є додання до традиційних економічних і сервісних операцій інших послуг із доданою вартістю. Головним чином сервіс із доданою вартістю може бути зорієнтований на упаковку та на виробництво. Продукцію овочівництва відправляють в овочесховища в нерозфасованому вигляді (насіпом) так, що вона створює недиференційований запас. Одним із видів послуг із доданою вартістю може бути пакування овочів та фруктів у сітчасті мішки, за допомогою спеціального обладнання, у відповідності з вимогами магазинів-замовників.

Іншим видом подібних послуг є управління температурним режимом зберігання овочів та фруктів, що дозволяє регулювати процес дозрівання й доводити продукти в процесі зберігання до потрібного ступеня стиглості в точній відповідності з вимогами ринку [2, с. 25].

Одним із головних питань, які треба вирішити при прийнятті рішення про створення подібного складу, є вибір місця локалізації. «Дерево» рішень допомагає відібрати для впровадження найкращий варіант розвитку системи. У випадку, коли одразу декілька варіантів демонструють схожі або співставні результати, необхідно порівняти показники ефективності та умови за кожним варіантом і відібрати два-три найкращих.

Кожне підприємство саме вирішує, що для нього є «найкращою альтернативою», але в подібних випадках найкращим прийнято вважати такий варіант, який забезпечує цільовий рівень сервісу з найменшими загальними витратами. Ще одним досить важливим фактором є обсяг витрат на поновлення запасів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Бауэрсокс Доналд Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок. 2-е изд. / Доналд Дж. Бауэрсокс, Дейвид Дж. Клосс; [Пер. с англ. Н. Н. Барышниковой, Б. С. Пинскера]. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. – 640 с.
2. Дорофеев О. В. Формування системи логістики в аграрних підприємствах / Дорофеев О. В., Степасюк О. С., Писаренко В. В. // Бухгалтерія в сільському господарстві. – 2002. – № 5. – С. 23-25.

О.В. Дудник, к.е.н., доцент кафедри ОББМ,  
Н.О. Великоцька, здобувач вищої освіти  
*Харківський національний технічний університет сільського  
господарства імені Петра Василенка*

## **ОРГАНІЧНЕ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКЕ ВИРОБНИЦТВО – МОЖЛИВІСТЬ СУЧАСНОСТІ**

Управління розвитком сільськогосподарських підприємств базується на поєднанні результатів стратегічного аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. Вчасно виявлені можливості та відповідна реакція на них – ж запорукою зайняти більш вигідне положення на цільовому ринку в порівнянні з конкурентами. Однією з таких можливостей сучасності для аграрних підприємств є перехід на органічне виробництво задля зниження антропогенного впливу на ґрунт та екологічну систему в цілому, шляхом використання біопрепаратів і повну відмову від агрохімікатів.

Органічне сільське господарство практикується у 172 країнах світу. Світовими лідерами в сфері виробництва органічної продукції є такі регіони світу як: Африка, Азія, Європа, Латинська Америка і Карибський архіпелаг, Північна Америка, Океанія та інші [1, С.37].

Органічні методи виробництва мають великі переваги перед конвенційними з точки зору захисту рослин від шкідників і хвороб [2, С.59]. При органічному виробництві зростає ефективність сівозмін, попередників і змішаних культур.

Сьогодні органічне сільське господарство є галуззю яка стрімко розвивається у світі. Для України ця галузь не є новою, але і розвинутою її назвати не можна. Статистичні дані Федерації органічного руху України свідчать, що виробництво і споживання органічної продукції в Україні зростає з кожним роком (рис.1).

Так у 2006 році було зареєстровано 80 сертифікованих господарств зі статусом «органічне», а площа яку вони використовували була на рівні 242,03 тис. гектар. З кожним роком їх кількість зростала і вже в 2015 році становила 410,55 тис. гектар на 210 сертифікованих господарств. Об'єми

внутрішнього споживання за період з 2006 року по 2015 рік збільшилися у 7 разів.

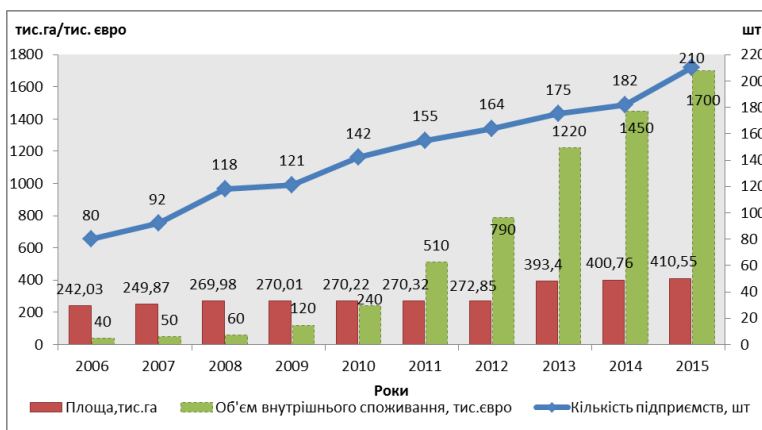


Рис.1 Динаміка вітчизняного органічного виробництва та споживання органічної продукції (складено за даними [3])

Сьогодні ринок органічної продукції України продовжує розвиватися, але в той же час він знаходиться на початковому етапі свого розвитку, та це зумовлено деякими чинниками. Відсутність державної підтримки товаровиробників у перехідний період, несформований внутрішній попит на продукцію, нерозвиненість ринкової інфраструктури, складність забезпечення технологічних вимог при відтворенні органічного виробництва, висока собівартість та ціна реалізації органічної продукції.

Проте органічне виробництво, на сьогоднішній день, являється однією з найпривабливіших галузей аграрної економіки даний напрямок може стати дуже важливим фактором для укріплення конкурентного положення сільськогосподарських підприємств на внутрішньому та світовому ринках.

Підтвердженням цього є те, що експорт органіки з України стрімко зростає і країни ЄС здатні купувати набагато більше української сертифікованої органіки, ніж наші виробники можуть запропонувати. Попит на органічні продукти харчування та

органічну продукцію сільського господарства в ЄС зростає з кожним роком[4].

Підводячи підсумок зазначимо, що аграрний сектор є тим основним важелем, який вже забезпечує і забезпечуватиме економічний розвиток держави, виконуючи багатофункціональну роль. Зважаючи на це, держава повинна піклуватися про те, щоб сільське господарство через сталий розвиток виробництва гарантувало її продовольчу, енергетичну та екологічну безпеку, збереження природних екосистем і ландшафту.

#### **Список використаних джерел:**

1. Стандарти [Електронний ресурс]: за даними органу екологічної сертифікації та маркування – Режим доступу: <http://www.ecolabel.org.ua>
2. Вдовиченко А.В. Організаційно-економічне забезпечення ефективного функціонування виробництва органічної сільськогосподарської продукції / А.В. Вдовиченко // Екологічний менеджмент. – №4. – 2015. – С. 25-32
3. Федерація органічного руху України // Органік в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://organic.com.ua/uk/homepage>
4. Органічне виробництво [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://organicbusiness.com.ua/7-prichin-pochemu-zanytsa-organicheskim-biznesom>

О.С. Михайлова, к.е.н., доцент,

А.В. Світлична, к.е.н., доцент

*Полтавська державна аграрна академія*

## **КЛЮЧОВІ ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

Аграрний сектор економіки України на сьогодні є одним із найперспективніших і займає пріоритетну позицію у розвитку національної економіки. В останні роки він демонструє позитивну динаміку зростання основних показників виробництва сільськогосподарської продукції.

Проте, поряд із цим в галузі існує ряд ключових невирішених проблем:

нерівномірність розвитку різних форм господарювання (укладів) при послабленні позицій середньорозмірного виробника внаслідок створення для різних за розмірами та



соціальним навантаженням економічних суб'єктів формально однакових, але не рівних умов господарювання;

недостатність нормативно-правових засад та відсутність мотивації до кооперації та укрупнення дрібних сільськогосподарських виробників в рамках сільських громад, низька товарність виробництва продукції, ослаблення економічного підґрунтя розвитку сільських громад;

нестабільні конкурентні позиції вітчизняної сільськогосподарської продукції та продовольства на зовнішньому ринках через не завершення процесів адаптації до європейських вимог щодо якості та безпечності сільськогосподарської сировини та харчових продуктів;

низькі темпи техніко-технологічного оновлення виробництва;

ризики збільшення виробничих витрат через зростання зношеності техніки, переважання використання застарілих технологій, при зростанні вартості невідновлювальних природних ресурсів в структурі собівартості;

значні втрати продукції через недосконалість інфраструктури аграрного ринку, логістики зберігання;

відсутність мотивації виробників до дотримання агроекологічних вимог виробництва;

обмежена ємність внутрішнього ринку сільськогосподарської продукції та продовольства, обумовлена низькою платоспроможністю населення;

недостатня ефективність самоорганізації та саморегулювання ринку сільськогосподарської продукції та продовольства, складність у виробленні консолідованої позиції сільськогосподарських товаровиробників у захисті своїх інтересів;

непоінформованість значної частини сільськогосподарських виробників про кон'юнктуру ринків та умови ведення бізнесу в галузі;

незавершеність земельної реформи [4].

В аграрному секторі, як зазначає Пугачов М.І., практично завершилось формування структури виробництва та системи його організації в процесі змін інституційного середовища. Подальший розвиток галузі потребує наукового прогнозу,

обґрунтування пріоритетних заходів державної політики для забезпечення підвищення ефективності й конкурентоспроможності сільськогосподарського виробництва та продовольчої безпеки держави [3].

Позитивна кон'юнктура світових сільськогосподарських ринків сприяла зростанню привабливості аграрного сектору економіки держави для залучення інвестицій. За інформацією прес-служби Мінагрополітики [1], станом на початок 2018 року в агропромисловому комплексі України реалізується 474 інвестиційних проекти загальною вартістю майже 41,3 млрд грн, що на 94 проекти та 13,4 млрд грн (або 32,4%) більше ніж в минулому році. В результаті їх завершення планується створення близько 16 тисяч нових робочих місць. Варто відзначити, що головним джерелом фінансування інвестицій є власні кошти виробників (74,3%).

Найвища активність інвестиційної діяльності спостерігається у Вінницькій (освоєно 6,3 млрд грн капітальних інвестицій), Київській (1,1 млрд грн), Полтавській (0,6 млрд грн), Черкаській (0,4 млрд грн) і Сумській (0,4 млрд грн) областях. Найбільше – 112 од. (23,6% загальної кількості) – проектів направлено на розвиток галузі скотарства; на другому місці – розвиток свинарства – 59 од. (12,4%), а на третьому – птахівництва – 27 од. (5,7%).

Цього року глава Уряду [2] анонсував безпрецедентну підтримку агропромислового комплексу держави. Пріоритетними визначені розвиток тваринництва, фермерського і кооперативного руху, підтримка садівництва та виробництва української сільськогосподарської техніки. Загальна сума державної підтримки має скласти 6,3 млрд грн., що на 13% більше ніж в минулому році.

Таким чином, вирішення ключових проблем розвитку аграрного сектору економіки України можливе лише за умови виваженої державної політики спрямованої на забезпечення конкурентоспроможності галузі та продовольчої безпеки держави.

#### **Список використаних джерел:**

1. В АПК внедряется 474 инвестиционных проекта на 41 млрд грн [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://agrostory.com/info-centre/market->

news/v-apk-vnedryaetsya-474-investitsionnykh-proekta-na-41-mlrd-grn/

2. Утверждены программы господдержки аграриев на 2018 г. [Електронний ресурс] – Режим доступу <http://agropravda.com/news/zakonodatelstvo/9058-utverzhdenu-programmy-podderzhki-agrariyev-na-2018-g>

3. Пугачов М.І. Аграрний сектор економіки України в умовах інституційних змін / М.І. Пугачов // Економіка АПК. – 2017. – №5. – С. 12–18.

4. Стратегія розвитку аграрного сектору економіки України на період до 2020 року (Проект) [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.minagro.gov.ua/node/7644>

Ю.В. Самойлик, к.е.н., доцент

*Полтавська державна аграрна академія*

## **УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНІМ ПОТЕНЦІАЛОМ АГРОПРОДОВОЛЬЧОГО РИНКУ В УМОВАХ ПРІОРИТЕТНОСТІ ЗОВНІШНЬОЇ ТОРГІВЛІ**

Для забезпечення потреби у продуктах харчування кожна країна намагається максимально застосовувати внутрішній потенціал. Рівень його використання насамперед залежить від природних умов, диверсифікованості напрямів розподілу цих ресурсів, зовнішньоекономічних торгівельних зв'язків у продовольчому сегменті.

Прийняття рішень щодо розвитку зовнішньої торгівлі повинно виходити із рівня забезпеченості внутрішнього ринку. Якщо сегмент ринку може бути забезпечений за рахунок внутрішнього потенціалу в достатній мірі, то імпорт аналогічних товарів має бути лімітованим і розглядатись як засіб диверсифікації асортименту товарів. Аналогічно, експорт виправданий у випадку надлишкового виробництва.

Таким чином, виникає потреба визначення показників самозабезпеченості продовольчими ресурсами. Протягом 2013-2016 рр. рівень виробництва м'яса та м'ясопродуктів залишався майже незмінним і становив у 2016 р. 2324 тис. тонн, при цьому, частка експорту становила 13 % (303 тис. тонн), імпортовано продукції в обсязі 182 тис. тонн, що склало 7,3 %, рівень самозабезпеченості становив 105,4 %, однак, не було досягнуто раціональної і мінімальної норми споживання цих

продуктів (табл. 1).

Таблиця 1

**Показники динаміки самозабезпеченості України м'ясом та м'ясопродуктами, 2000-2016 рр., тис. тонн**

Показники	Роки						2016 р. до 2013 р., +,-
	2000	2010	2013	2014	2015	2016	
Виробництво	1663	2059	2389	2360	2323	2324	-65,0
Імпорт	38	378	332	201	158	182	-150,0
Усього ресурсів	1783	2440	2741	2579	2482	2508	-233,0
Експорт	163	48	182	218	245	303	121,0
Фонд споживання	1611	2384	2550	2325	2179	2195	-355,0
Рівень самозабезпеченості власними ресурсами, %	102,7	86,1	93,4	101,2	106,2	105,4	12,0
Частка експорту від виробництва, %	9,8	2,3	7,6	9,2	10,5	13,0	5,4
Частка імпорту у сукупній кількості ресурсу, %	2,1	15,5	12,1	7,8	6,4	7,3	-4,9
Індекс забезпеченості мінімальної норми споживання	0,632	1,002	1,081	1,042	0,981	0,990	-0,1

*Джерело: авторські розрахунки за даними [1]*

Щодо молока та молокопродуктів, то динаміка їх виробництва має стабільну тенденцію до зниження. Так, порівняно із 2013 р. цей показник знизився на 1106 тис. тонн, або на 9,6 %. При цьому, частка експорту знизилась із 7,2 % у 2012 р. до 4,2 % у 2016 р. Імпорт даної продукції незначний – 1 %. В умовах суттєвого незадоволення раціональної та мінімальної норми споживання молока та молокопродуктів в Україні пріоритети розвитку даного сегменту агропродовольчого ринку мають бути направлені на задоволення внутрішнього попиту за рахунок наявного потенціалу.

Позитивною ситуацією характеризується розвиток яєчного напрямку. Внутрішні потреби населення в цій продукції задоволені, частка експорту є суттєвою (12,8 % у 2016 р.), яка збільшилась порівняно із 2013 р. на 3,6 %. Вектор розвитку даного сегменту можна вважати найбільш оптимальним.

Загальні натуральні показники балансу споживання зернових і зернобобових свідчать про в цілому свідчать по високий рівень

розвитку галузі, оскільки норма споживання даної продукції забезпечена в повній мірі, при цьому, частка експорту є значною – 62,7 %, імпортована продукція на українському ринку майже відсутня. Інша ситуація на ринку картоплі. Дана продукція споживається в надлишку, що свідчить про незбалансований раціон харчування і низьку культуру споживання. Основна причина – економічна недоступність продуктів тваринного походження, зокрема м'яса, які замінюють доступнішими продуктами, у тому числі картоплею.

Аналогічна тенденція спостерігається із споживанням овочів і баштанних. Дану продукцію споживають у надлишку на 48,8 %, при цьому, частка експорту є незначною (2,2 %). З одного боку, споживання овочів у значній кількості є позитивним явищем, оскільки дані продукти містять низку корисних елементів, втім, надлишок їх споживання призводить до негативних наслідків для організму людини. Такі тенденції зумовлені заміною овочами та баштанними продуктів тваринного походження, що також пов'язано із низькою платоспроможністю споживачів. Враховуючи дані показники, варто вказати на доцільність розвитку даної галузі в експортоорієнтованому векторі. Протилежні тенденції простежуються із балансом споживання плодів, ягід і винограду. Мінімальна норма споживання даного продукту задовольняється лише на 58,3 %, при цьому, у даному показникові 23,7 % – це імпортні товари. Експорт становить 11,9 %. Дана галузь потребує особливої уваги, оскільки Україна має значний потенціал до її розвитку, однак через недосконале управління в цій сфері не використовує його в повній мірі.

Експортоорієнтований тип розвитку можна простежити в цукровій промисловості. Даний продукт споживається в достатній кількості. Частка експорту складає 25 %, що суттєво перевищує показник 2015 р. – на 9,5 %, та 2013 р. – на 12,4 %. Найбільші обсяги виробництва, споживання та експорту досягнуті в олійній галузі. У 2016 р. вироблено 5409 тис. тонн рослинної олії, що на 1697 тис. тонн, або на 45,7 %, більше показника 2013 р. Частка експорту становить 94,1 %. Отже, олійна галузь має найвищі показники розвитку як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку, порівняно із іншими

основними сегментами агропродовольчого ринку.

Проведена діагностика балансів виробництва, споживання та зовнішньої торгівлі основними видами продовольчими товарами свідчить про “продовольчий дисбаланс” – заміна в раціоні харчування людини одних видів продуктів харчування іншими у зв’язку із низькою платоспроможністю населення при наявному потенціалі до забезпечення збалансованого попиту.

**Список використаних джерел:**

1. Баланси та споживання основних продуктів харчування населенням України: Статистичний збірник / Відповідальний за випуск О. М. Прокопенко. К. Державний комітет статистики України. 50 с.

Д.Г. Черевко, к.е.н., доцент,  
М.М. Виджак, здобувач вищої освіти  
*Львівський національний аграрний університет*

## **СОНЯЧНА ЕНЕРГЕТИКА В СФЕРІ ЕНЕРГОЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В АПК**

Сприятливі умови для розвитку сонячної енергетики, в сукупності створює широке поле для наукових досліджень у напрямі пошуку і обґрунтування дальшого удосконалення державної енергетичної політики щодо підтримки процесу розвитку альтернативної енергетики.

На сьогодні існує необхідність проведення наукових досліджень у напрямі визначення оптимальних параметрів розвитку альтернативної енергетики із дотриманням екологічних вимог при виробництві енергії, що створює широке поле для наукового пошуку у цьому напрямі [2].

Надзвичайно важливим напрямом диверсифікації джерел енергетичних ресурсів є розвиток альтернативної енергетики шляхом одержання потрібної енергії в результаті конверсії енергії сонця, яка може бути ефективно використана у сільському господарстві та й у АПК в цілому.

Зростання ролі сонячної енергетики і з’ясування можливостей для її використання у АПК, в найбільшій мірі потребує через обмеженість у коштах для придбання вже сьогодні традиційних

ресурсів на енергетичні потреби і в силу особливостей застосування сонячної енергії, яке значною мірою відповідає потребам і умовам аграрного виробництва.

Окрім того, інтегрована геліосистема має ще такі додаткові переваги, як забезпечення всесезонної та цілодобової подачі гарячої води, збереження режиму роботи основного обладнання, тобто встановлення сонячних колекторів не потребує ніяких інфраструктурних перебудов на господарському об'єкті, а окупність системи сонячного енергопостачання здійснюється протягом трьох років [4].

У агропромисловому виробництві пріоритетними напрямками застосування сонячної енергії є: забезпечення гарячою водою від сонячних установок тваринницьких форм і пасовищ – саме тут є можливість найбільшої економії паливно-енергетичних ресурсів, оскільки гаряча вода – невід'ємний атрибут тваринницької, особливо – молочнотоварної ферми; забезпечення гарячою водою від сонячних установок переробних підприємств; використання сонячної енергії у рільництві, тепличному вирощуванні овочів і у процесах їхньої переробки та сушіння; забезпечення комунально-побутових потреб населення [1].

Лідером у сонячній енергетиці на сьогодні є Німеччина, що є наслідком виваженої і потужної державної підтримки цього напрямку енергетики в країні, яка проявляється у багатьох чинниках, зокрема у впровадженні так званих «зелених тарифів» на «сонячну» енергію.

Позитивні сторони застосування сонячної енергетики в сільськогосподарських підприємствах :

- Екологічність (нульовий баланс двоокису вуглецю)
- Відновлюваність
- Можливість використання невід'ємних ресурсів
- Децентралізація виробництва енергії
- Сприяння диверсифікації підприємництва
- Створення нових місць праці
- Економічна активізація сільських регіонів
- Одноразовість інвестицій
- Простота в обслуговуванні

- Подільність і можливість акумуляції
- Можливість використання сонячної енергії в промислових масштабах через її перетворення у хімічну енергію.

Застосування сонячної енергії у забезпеченні енергетичних потреб України має необхідні передумови, які формують відповідні перспективи розвитку сонячної енергії. Сонячна енергія може використовуватись у господарських процесах, у тому числі і в сільських територіях, як безпосередньо для нагрівання, так і перетворення її в електричну.

В енергетичній системі підприємства передбачено використання таких видів енергії як теплова, електрична та енергія технологічного холоду. У продукуванні теплової енергії як основне джерело найбільш доцільно використовувати сонячну енергію з застосуванням сонячних теплових колекторів, і як резервне джерело – електричні нагрівачі[3].

Перспективи забезпечення виробничих потреб українських сільгоспвиробників за рахунок енергії сонця є очевидними. Вже сьогодні можна розглядати наступні напрямки використання цього альтернативного джерела енергії в сільському господарстві: вирощування парникової продукції, опалення тваринницьких ферм, нагрівання води в житлових будинках, фермах, майстернях, розведення риби, сушіння продукції плодово-овочевих та зернових культур.

#### **Список використаних джерел:**

1. Боярчук В.М. Підвищення електричної продуктивності сонячної електричної панелі / В.М. Боярчук, В.П. Гальчак, В.М. Сиротюк та ін. // Вісник Львівського національного аграрного університету. Агроінженерні дослідження. – 2008. – №12, т.2 – С. 507-510.
2. Месель-Веселяк В.Я. Формування самозабезпечуючих енергетичних систем у сільському господарстві / В.Я. Месель-Веселяк // Економіка АПК. Міжнародний науково-виробничий журнал. 2010. – № 12. – С. 31-37.
3. Михайлов Ю. Енергетика майбутнього / Ю. Михайлов // Пропозиція. – 2008. – С. 20-21.
4. Черевко Г.В. / Г.В.Черевко, В.М.Сиротюк, Є.В.Савченко. Оптимізація складу обладнання гібридної системи енергопостачання аграрного підприємства // BLACKSEA Scientific journal of academic research. PartA. Agricultural, historical and natural sciences. Desember 2013, volume 07, P. 64-68.



## **ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКИ ТА ЗОВНІШНІЙ ВПЛИВ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ТУРИЗМОМ**

Туристична галузь є специфічним і складним об'єктом управління. У менеджменті, система – це упорядкована сукупність елементів, між якими існує або може бути створена тісний взаємозв'язок. Система управління туризмом не є відокремленою, а існує як важливий елемент державної і регіональної систем управління.

Система управління має такі ознаки:

- складається з множини (як мінімум двох) елементів (підсистем), ієрархічних і взаємопов'язаних через прямі і зворотні зв'язки;
- становить нерозривну єдність, цілісну систему для нижчих ієрархічних рівнів;
- має фіксовані зв'язки із зовнішнім середовищем [1].

Можна сказати, що система туризму це сукупність і єдність відносин і явищ, що відбуваються в туристичній галузі. В основі системи управління туризмом лежать дві підсистеми: суб'єкт туризму, тобто турист, який шукає можливості задоволення своїх потреб шляхом отримання специфічних туристичних послуг, та об'єкт туризму, все те, що може стати для суб'єкта туризму (туриста) метою подорожі.

Туристична послуга має властиві тільки їй специфічні ознаки: комплексність, різноманітність, територіальна визначеність, територіальна дискретність, унікальність, непостійність якості, непервинний характер туристичної послуги та інш.

Щодо мети подорожі – це мотив подорожей, тобто причина, при відсутності якої дана поїздка не відбулася. Існує п'ять основних груп мотивації подорожей: фізична, психологічна, міжособистісна, культурна та мотивація престижа и статусу [2].

До елементів підсистеми – об'єкт туризму відносяться туристичний регіон, туристичні підприємства та організації.

Коли турист вибирає мету своєї подорожі, він порівнює між

собою різні місця і ті послуги, які там є, і вибирає з них те, що йому краще підходить. Той продукт, який турист замовляє і купує, складається з послуг, пропонує в даному місці (туристичному регіоні). Тобто туристичний регіон це район локалізації турпослуг, який викликає інтегральний інтерес і об'єднує рекреаційно-туристичні ресурси.

Туристичні підприємства представлені туристичними операторами – юридичними або фізичними особами, які займаються виготовленням, просуванням і реалізацією туристичного продукту та туристичними агентами – юридичними або фізичними особами, які займаються просуванням і реалізацією туристичного продукту [2]. Процес реалізації туристичної послуги в широкому розумінні (створення, пропозиція, продаж, надання, споживання) відбувається на основі раціонального поєднання в часі й просторі засобів, умов і самого процесу виробничо-обслуговуючої діяльності в туризмі.

Туристичні організації – це виконавці туристичних послуг – готелі, ресторани, транспортні компанії (компанії-перевізники), установи культури (парки, музеї, театри і т.д.), спорту (клуби, стадіони і т.д.), лікувально-оздоровчі заклади та ін. Тобто все це належить до туристичної пропозиції і може бути використано для задоволення туристичного попиту. Ефективне функціонування будь-якої організації – туристичного регіону, підприємства – забезпечується економічно обґрунтованим веденням процесу надання послуги і раціональним управлінням.

Система туризму існує у вигляді сукупності взаємозв'язаних підсистем суб'єкта й об'єкта, які взаємодіють між собою та із зовнішнім середовищем. Зовнішнє середовище (громадське оточення) туризму представлено рядом факторів: економічних, політичних, екологічних, технологічних, соціальних та ін. Перераховані фактори зовнішнього оточення здійснюють сильний вплив на туризм, хоча вони і не є єдиними.

Залежність туризму від зовнішнього середовища - одна з найважливіших його характеристик і особливостей. Так, економічні фактори можуть впливати на туризм як позитивно, так і негативно. Величина реального доходу впливає на попит туристичних послуг. Тобто, як на суб'єкт туризму (туриста), так

і на об'єкт туризму. Стабільність валюти – теж важливий фактор в системі туризму.

Стосовно екологічного фактора, то сучасний туризм в певній мірі завдає шкоди навколишньому середовищу. Відбувається зміна природних умов, особливо погіршення життєвих умов людей, тваринного і рослинного світу. Туристи короткочасне задоволення своїх індивідуальних потреб у відпочинку ставлять вище, ніж турботу про тривалому використанні природи.

Між соціальною сферою в країні відвідування і системою туризму існує тісний взаємозв'язок. З одного боку, для розвитку туризму в цій країні важливе значення має суспільний і економічний порядок в ній; з іншого боку, саме це явище (туризм) обумовлює перетворення в суспільних відносинах, освоєваних туристами країн. Вплив туризму на соціальну сферу відвідуваних країн може бути як позитивним, так і негативним. Часто має місце загальна лібералізація в суспільстві.

Взаємозв'язок між політикою і туризмом полягає в тому, що держава управляє туризмом, а туристична активність вимагає втручання з боку держави. Цей фактор при різних формах державного управління проявляється по-різному. Для розвитку туризму особливо важливими є фактор політичної стабільності, позитивний імідж держави, сприятливий візовий і митний режими, безпека [1]. Наявність таких сприятливих умов може забезпечити тільки держава. Значний вплив мають також окремі органи державного управління, які формують економічну, соціальну політику, політику пасажирських перевезень і дозвілля.

Таким чином, система управління туризмом виступає у вигляді сукупності взаємозв'язаних підсистем суб'єкта й об'єкта, які тісно взаємодіють між собою та із зовнішнім середовищем.

#### **Список використаних джерел:**

1. Кіптенко В. Менеджмент туризму : підручник / В. Кіптенко. – К. : Знання, 2010. – 502 с.
2. Кабушкин Н. Менеджмент туризма: Учеб. пособие. – Мн.: БГЭУ, 1999. – 644 с.

## **СВІТОВИЙ ДОСВІД ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА**

У країнах з розвинутою аграрною економікою держава приділяє первинне значення підтримці аграрного виробництва. Це дає можливість не лише забезпечувати продовольством населення країни, але також експортувати сільгосподарську продукцію і продукти харчування.

Дослідження сучасних тенденцій розвитку державного регулювання аграрного виробництва дозволило виявити ряд напрямів: соціально-екологоорієнтований тип регулювання у країнах ЄС; жорстке державне регулювання – в США і соціально орієнтований тип – в Україні.

Для визначених типів державного регулювання економіки аграрного сектора притаманні масштаби фінансування:

- перший тип – 30% вартості товарної с/г продукції. Довготривалі прогнози і цільові програми, включаючи програми аграрних досліджень і обслуговування науки, соціальні програми підвищення доходів населення;

- другий тип – 45-50% вартості товарної сільськогосподарської продукції. Прогнозні продовольчі баланси загальнодержавних і міждержавних цільових програм, соціальні програми підвищення доходів виробників;

- третій тип – 3-5% вартості товарної сільськогосподарської продукції. Середньострокові і цільові програми (підпрограми розвитку окремих галузей).

Державне регулювання в розвинених країнах базується на застосуванні переважно економічних методів: ціновій, податковій, кредитній політиці, бюджетних дотаціях і субсидіях. Відмінності визначаються культурними, історичними, географічними особливостями тієї або іншої країни, її соціальними перевагами.

Наприклад, в США застосовуються цільові ціни, що гарантують стабільний рівень доходу, система заставних цін. При нарахуванні податку на майно використовується нижній

граничний розмір його вартості. Створена Корпорація по страхуванню системи фермерського кредиту, яка взаємодіє з системою фермерського кредиту.

У багатьох країнах світу держава надає значну економічну і фінансову підтримку сільському господарству. Так, цінова підтримка сільського господарства в ЄС складає до 91 % від всієї суми бюджетного фінансування, в США – 48 %, Канаді – 53%. На Заході істотна частка доходу фермера формується за рахунок державних джерел: в країнах Європейської спільноти (ЄС) – 3 %, Фінляндії – 72 %, Японії – 72 %, в США – 27-40 %. Державна підтримка аграріїв у країнах ЄС в 2013 році склала від 175 до 1343 євро на 1 га с/г угідь, зокрема у Нідерландах – 500 євро/га, Бельгії – 508 євро/га, Польщі – 345 євро/га, Німеччині – 396 євро/га. Фінансова підтримка сільського господарства в Україні сягає до 40 євро на гектар [1].

Для України, що має відмінність від багатьох країн світу, що полягає в колишній жорсткій централізованій системі управління, яка діяла протягом багатьох десятиліть, різкий перехід до ринкового господарства привів до руйнування державної власності, різкого спаду виробництва і затяжної кризи.

Ці явища посилилися в результаті необґрунтованого підходу до вибору моделі становлення ринкової економіки, тобто відмова від втручання держави в соціально-економічні процеси, планування, руйнування економічних зв'язків.

У цілому, узагальнюючи зарубіжний досвід державної аграрної політики, можна виділити наступні п'ять основних векторів державної підтримки виробників сільськогосподарської продукції.

1. Міжнародна торгівля. Заходи спрямовані на зняття торгових бар'єрів, на регулювання експортно-імпортних поставок.

Захист вітчизняних виробників від ввезення в країну сільськогосподарської продукції, введення квот, ембарго, домовленості по окремих видах продовольства, бартерна торгівля.

2. Збут (маркетинг). Сприяння розвитку збутових кооперативів і збільшення попиту на певний вид продукції.

3. Кредитування та страхування. Держава удосконалює кредитні домовленості, ведуться переговори з банками про зниження позикового відсотка за умови, що фермер на межі банкрутства. Сільськогосподарське страхування має розвиватися на засадах приватної ініціативи, вільного доступу до ринку.

4. Обмеження виробництва сільськогосподарської продукції. Сюди відносять виведення земель з обороту шляхом консервації на 10 років, скорочення посівних площ окремих культур. Його мета – регулювання посівних площ основних сільськогосподарських культур, скорочення можливого перевищення пропозиції товару над попитом.

5. Соціальна політика. Сприяння комплексному розвитку сільських територій і підвищення життєвого рівня селян шляхом регулювання демографічних процесів сільського розвитку [2].

Таким чином, державне регулювання агропромислового сектора економіки шляхом усебічної підтримки виробників являється пріоритетним напрямом аграрної політики більшості країн світу.

При цьому використовуються різні економічні інструменти (дотації, компенсації витрат виробництва, підтримка цін, субсидії на вдосконалення виробничої структури, розробка і запровадження різних програм), дія яких створює позитивну кон'юнктуру для забезпечення стійкого функціонування не лише сільського господарства, але і усього агропромислового комплексу, а також формування ефективної соціально-виробничою інфраструктури в сільській місцевості.

#### **Список використаних джерел:**

1. European Union [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://europa.eu/pol/financ/index\\_en.htm](http://europa.eu/pol/financ/index_en.htm) (дата звернення: 17.05.2016). – Назва з екрану.

2. Надвиничний С. А. Зарубіжний досвід державної підтримки сільського господарства / С. А. Надвиничний // Агросвіт. – 2011. – № 2. – С. 6-12. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit\\_2011\\_2\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2011_2_4)

В.В. Даниленко, асистент  
*Харківський національний технічний університет сільського  
господарства імені Петра Василенко*

## **ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА**

Стратегічне планування діяльності фермерського господарства передбачає розробку довгострокових стратегій для підвищення рентабельності та конкурентоспроможності зазначеного виду підприємства. Дані стратегії зосереджені на пошуку нових видів діяльності для фермерського господарства, таких як виробництво органічної продукції, переробка на фермі, прямий маркетинг виробленої продукції споживачам або підвищення ефективності виробництва традиційних сільськогосподарських товарів.

Метою стратегічного управління в цілому є розробка і обґрунтування фермерського бізнесу, який дозволяє особам, приймаючим участь у бізнесі, досягти своїх особистих цілей. Досягнення даної мети здійснюється через використання сильних сторін фермерського господарства для отримання вигоди від існуючих можливостей в галузі.

Стратегічне управління передбачає розробку планів для фермерського бізнесу та впровадження і оцінку цих планів. Нижче наведені теоретичні засади, які можуть бути використані для розробки і реалізації стратегічного плану в рамках ведення такого роду бізнесу. Взаємозв'язок між обговорюваними засадами представлений на рисунку 1.

Перший етап стратегічного управління передбачає аналіз чотирьох чинників, необхідних для успішного стратегічного планування. Дані чинники складають верхню частину рисунка 1 і забезпечують коректність стратегічного планування.

1) *Особисті цілі.* Однією з цілей бізнесу є досягнення особистих цілей осіб, які приймають участь у бізнесі. Тому кожній людині, яка бере участь у бізнесі, необхідний розвиток особистих цілей. Прийнято вважати, що з точки зору бізнес простору підвищення заробітку є пріоритетною ціллю

особистості. Однак, не варто забувати, що заробіток є певного роду засобом досягнення інших цілей, які і можна вважати ключовими в даному контексті. Так, особисті цілі можуть включати в себе отримання освіти, можливості проводити більше часу з сім'єю, створення різних фондів соціального розвитку, придбання власності, залучення до організацій тощо. Особисті цілі також можуть зосередитись на господарській діяльності, такій як виробництво безпечних і доступних продуктів для споживачів, забезпечення працевлаштування оточуючих, надання можливості для наступного покоління на фермі тощо.

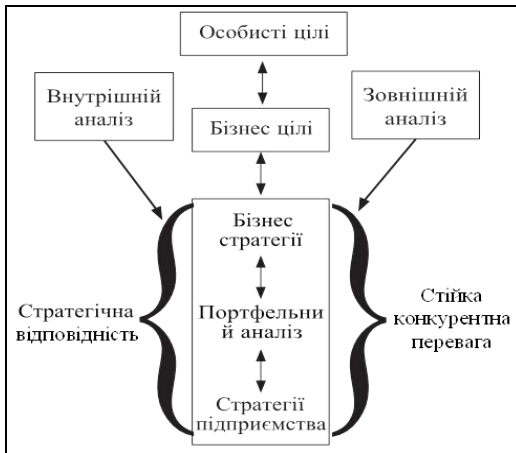


Рис. 1. Процес стратегічного управління

Коли ваша особиста ціль буде ідентифікована, необхідно перекопатися в ідентифікації цілей інших осіб, задіяних у фермерському бізнесі, щоб можна було визначити невідповідність між визначеними цілями. Далі потрібно вирішити, які особисті цілі будуть досягнуті завдяки діяльності бізнесу. Ці особисті цілі стануть основою для розвитку ділових цілей.

2) *Бізнес цілі.* Особисті цілі забезпечують основу для бізнес цілей. Бізнес цілі повинні бути розроблені таким чином, щоб забезпечувалося досягнення цілей сім'ї та працівників, які беруть участь у бізнесі. Наприклад, якщо особиста мета –



отримати освіту, бізнес повинен бути структурований, щоб забезпечити час для досягнення цієї мети. Таким чином, метою бізнесу може бути мінімізація трудових потреб бізнесу.

3) *Зовнішній аналіз*. Він включає в себе вивчення та оцінку економічного, ділового і соціального середовища навколо підприємства. Даний аналіз ґрунтується на тій підставі, що середовище, в якому люди живуть і працюють, не є статичним, а динамічним і постійно змінюється. Аналіз зовнішнього середовища має зосереджуватися на наступних трьох конкретних областях: а) тенденції промисловості; б) конкуренція; в) економіка-бізнес-соціум.

4) *Внутрішній аналіз*. Він передбачає аналіз внутрішнього стану фермерського бізнесу та визначення його сильних і слабких сторін. Сильні сторони бізнесу – це те, що вигідно відрізняє його від конкурентів, і служить основою для набуття конкурентної переваги. Побудова успішного бізнесу відбувається на основі визнання сильних сторін. Слабкі сторони визначаються областями, де підприємство є вразливим до дій конкурентів.

Зазвичай найбільш важливими активами в фермерському бізнесі є його менеджмент та інші особи задіяні в бізнесі. Сильні та слабкі сторони фермерського господарства часто пов'язані з навичками та талантами людей, які приймають участь в роботі господарства. Наприклад, якщо серед учасників бізнесу не має осіб, здатних до компетентного ведення бухгалтерського обліку, доцільно скористатися аутсорсинговими послугами, щоб дана некомпетентність не стала слабкістю підприємства.

Аналіз також потрібно проводити для кожного виду діяльності підприємства окремо. Традиційні широкі товарні ринки сільського господарства розпадаються на сегментовані ринки точно визначених сільськогосподарських продуктів. Так, наприклад, фермерське господарство може організувати виробництво молочної продукції, яке, поряд з кооперативним способом реалізації даної продукції, буде мати прямі канали реалізації яловичини напряму споживачам. Таким чином, важливо визначити і аналізувати кожний вид діяльності у фермерському господарстві.

## **СИСТЕМАТИЗАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Конкуренція на ринку посилює гострий брак модерних знань в сфері управління та новітніх підходів до прийняття ефективних управлінських рішень, внаслідок чого керівництво сільськогосподарських підприємств знаходиться в постійному пошуку інструментів управління, адекватних до сучасних умов конкуренції. Так, нинішні умови господарювання вимагають інших, специфічних, методів і механізмів, які допомагали б передбачати можливі зміни зовнішнього середовища: на ринках збуту, в науково-технічній, економічній, соціальній і політичній сферах тощо.

Для реалізації загальної економічної мети підприємства система стратегічного управління має бути орієнтована на створення умов для ефективного використання ресурсів і ринкового зростання за рахунок підтримки його рівноважного стану із зовнішнім середовищем, тобто адаптації до зовнішніх змін, і, отже, повинна мати адаптивні механізми.

Як відомо, під механізмом розуміють систему прямих і опосередкованих взаємозв'язків між економічними явищами та процесами, а також між підсистемами та елементами, які виникають у різних типів економічних систем й між ними (за наявності комплексу умов) [1].

Типологія адаптивних механізмів стратегічного управління ґрунтується на адаптивних системах: з пасивною адаптацією до зовнішнього середовища; з активною адаптацією; механізми, спрямовані на формування зовнішнього середовища. Зручним для розуміння природи стратегічного управління є підхід до систематизації механізмів реалізації стратегії сільськогосподарських підприємств [2, с. 208; 3], відповідно до якого виділяють: організаційний, економічний та мотиваційний механізми, котрі детерміновані за принципом однорідності на основі головних функціональних ознак (рис. 1).



Рис. 1. Система механізмів реалізації стратегії сільськогосподарських підприємств

*Джерело: побудовано на підставі [2, 3]*

Організаційний механізм системи управління стратегічним розвитком призначений для виявлення джерел конкурентних переваг та поліпшення позицій підприємств на ринку збуту внаслідок їх раціонального використання.

Економічний механізм системи управління стратегічним розвитком сільськогосподарського підприємства забезпечує матеріальний баланс між організаційною, виробничою та комерційною сферами діяльності.

Мотиваційний механізм стратегічного розвитку складається з переконань, мотивів, методів управління, які є основою вибору шляхів досягнення довгострокових завдань, а також методів, якими керується вище керівництвом та власники в процесі визначення завдань стратегічного розвитку.

Взаємодія цих механізмів має здійснюватися з дотриманням принципів адаптивності, гнучкості, раціональності – як передумов своєчасного та ефективного реагування на зміни зовнішнього середовища. Зміни характеристик будь-якого елемента функціональної структури, або їх сукупності мають відповідним чином враховуватися в роботі механізмів стратегічного розвитку, оскільки будь-які зміни є джерелом нових можливостей та ризиків [2, 3].

В цьому ключі, стратегічне управління варто розглядати як

безперервний та замкнутий циклічний процес, етапи якого пов'язані лінійно, оскільки вплив будь-якого з них на інший (інші) є можливим в довільній комбінації. Характер взаємодії цих елементів перебуває в причинно-наслідковому зв'язку з динамікою окремих факторів макро- чи мікросистеми. Тому вирішення завдань стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств має відбуватися комплексно, з огляду на взаємопов'язаність та взаємовплив елементів системи.

Узагальнюючи отримані результати дослідження варто зазначити, що процес стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами дуже складний та вимагає комплексного, системного підходу до його провадження.

#### **Список використаних джерел:**

1. Економічний словник / Й. С. Завадський, Т. В. Осовська, О. О. Юшкевич. – К.: Кондор, 2006. – 355 с.
2. Шумилова А. В. Механизмы реализации стратегии предприятия / А. В. Шумилова // Проблемы современной экономики. – 2006. – №1/2. – С. 208–210.
3. Майданик І. С. Розробка механізму формування та реалізації ресурсної стратегії у процесі стратегічного управління підприємством / І. С. Майданик // Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. – 2015. – №3. – С. 47–56.

Є.Л. Большакова, аспірант  
*Полтавська державна аграрна академія*

## **МЕХАНІЗМ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ М'ЯСОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

М'ясопереробні підприємства, що стали об'єктом нашого дослідження, продемонстрували, що більшість із них мають значні проблеми, пов'язані з невідповідністю реальних виробничо-економічних можливостей необхідному рівню їх ефективної роботи. У зв'язку з цим постає необхідність активізації існуючого потенціалу та розробки нових стратегічно

важливих рішень для досягнення стійкості розвитку. Зазначимо, що згадувана вище методика стратегічного планування є саме тим важливим механізмом, який покликаний забезпечити моніторинг та якісний відбір з арсеналу управлінських рішень саме ті, що необхідні для забезпечення результативної виробничо-господарської діяльності. Таким чином можна забезпечити безперешкодну реалізацію інновацій та організаційних змін, що будуть використані в процесі побудови стратегії стійкого розвитку галузевих пром підприємств.

В цілому, стратегічне планування покликане забезпечувати чотири важливі функції: 1) розподіляти наявні ресурси; 2) забезпечувати адаптацію до умов зовнішнього середовища; 3) внутрішньо координувати ресурси; 4) гарантувати розробку організаційних стратегій. На перспективність такого підходу свого часу вказували економічні теоретики. Так, зокрема, П. Дракер [2], фундатор емпіричної школи, зазначав, що відсутність провідної стратегії розвитку унеможлиблює визначення конкретних дій і рішень, необхідних для досягнення потрібних результатів.

Аналіз наукової літератури з даного питання показав, що панівними сьогодні є два підходи щодо розуміння стратегії стійкого розвитку. У рамках першого підходу кінцевий результат має досягатися через певний відрізок часу шляхом реалізації сталого алгоритму дій. Прихильники другого підходу під стратегією стійкого розвитку підприємства розуміють поступальний довгостроковий розвиток об'єкта господарювання, який розглядається у взаємодії із зовнішнім середовищем як відношення часткового до цілого. СР в контексті останнього підходу постає як метод вибору найдієвішого сценарію функціонування пром підприємства. Отже, деякі дослідники керуються інтегрованими, а деякі – диференційованими підходами. Так, Г. Мінцберг [3] наполягає на існуванні десятиох векторів розвитку сучасного менеджменту та, відповідно, інтерпретує стратегію симультанно як процес, мислення, замисел, ціль, план, культуру, ідеологію, політику, навчання та владу. На думку дослідника, стратегія СР залежить від умов навколишнього середовища, а також цілого ряду вторинних чинників (місця, ситуації, часу тощо). У свою чергу,

Л.П. Владимірова [1] розглядає стратегію як тріаду перспектив, адаптації та засобів досягнення мети. О.Ф. Альохіна, Ф.Е. Удалов та І.А. Кулагова [4] під концептуальною стратегією стійкого розвитку розуміють сукупність процесів планування, прогнозування, контролю, обліку, варіації та адаптації.

Як бачимо, трактування поняття «стратегія стійкого розвитку» досить різноманітні, що свідчить про той факт, що думки вчених ще не дійшли до спільного знаменника, адже вони керуються протилежними підходами щодо розуміння значення компонентів такого поліаспектного явища. Резюмуючи вище викладений матеріал, беремося стверджувати, що стратегія стійкого розвитку – це інтегрований дієвий механізм, направлений на досягнення поставлених цілей (забезпечення конкурентоспроможності підприємства; оптимізації використання наявних ресурсів; напрацювання ефективного інструментарію реалізації соціально-економічних заходів).

#### **Список використаних джерел:**

1. Владимірова Л.П. Планирование и прогнозирование в условиях рынка. / Л. П. Владимірова. – М. : Издат. Дом «Дашков и Ко», 2000. – 305с.
2. Дракер П. Задачи менеджмента в XXI веке. М.: Вильямс, 2006. 432 с.
3. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб: Издательство «Питер», 2000. – 336 с.
4. Удалов Ф.Е., Алехина О.Ф., Кулагова И.А. Некоторые вопросы формирования стратегии развития промышленных предприятий // Вестник ВГУ, 2011. № 1. С. 301-305.

М.Ю. Кобченко, аспірант

*Полтавська державна аграрна академія*

### **ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗЕМЛЕКОРИСТУВАННЯ ЗАХОДАМИ ІНФОРМАТИЗАЦІЇ**

Сучасне аграрне підприємство, що має своєю метою підвищення ефективності діяльності, не можна уявити без використання оптимізаційних молей в управлінні та використанні новітньої обчислювальної техніки. Але в Україні не існує стратегії або стандарту інформатизації сільського господарства. Тому перший етап широкої інформатизації був

зроблений саме сільськогосподарськими землекористувачами, як можливість оптимізувати економічні та екологічні питання своєї діяльності.

Постає питання дослідження засобів забезпечення наповнюваності аналітичного блоку інформатизації сільськогосподарського землекористування.

В даний час побудовано і досліджено значну кількість економіко-математичних моделей, які допомагають спеціалістам сільгоспідприємств розробляти виробничі програми і вибирати технології отримання врожаїв. Ці моделі відрізняються як по загальній концепції рішення, так і по застосовуваних математичних методів. Зупинимося на деяких підходах, виділимо їх сильні і слабкі сторони, що полегшить роботу по формуванню оптимального підходу.

З усіх типів модельних комплексів найбільш добре вивчені і часто застосовуються моделі оптимізації, засновані на принципі лінійного програмування. В узагальненому вигляді вона формулюється наступним чином. Необхідно вибрати структуру виробництва сільськогосподарських культур при заданих обмеженнях, в тому числі і тих, які визначаються раціональним землекористуванням. При цьому потрібно, щоб прибуток від виробництва і реалізації був максимальний.

В якості сильних сторін статичних моделей лінійного програмування зазначимо відносну простоту їх реалізації, що робить їх зручними для вирішення часткових завдань управління окремими агротехнічними заходами. Але цим моделям властиві певні недоліки. Одним з головних недоліків є статичний характер цих моделей. Статичні моделі не розраховані на аналіз довготривалих наслідків прийнятих виробничих рішень. З допомогою цього підходу можна реалізувати принцип зворотних зв'язків між інтенсивністю споживання ресурсів та інтенсивністю подальшого виробництва, тобто не приділяється увага процесам відтворення.

Спробою подолання проблеми статичності в рамках задач лінійного програмування стало створення лінійно-динамічних моделей. У цих моделях дослідники із допомогою лінійних співвідношень, відображають кількісні взаємозв'язки виробництва у динаміці. У загальному вигляді лінійно-

динамічна модель складається з декількох блоків, кожен з яких відповідає року розвитку. Два найближчих роки пов'язані між собою групою обмежень (блок ув'язки). З метою оптимізації виробництва з урахуванням екологічних обмежень на весь планований період блоки з'єднуються загальним сполучним блоком і єдиним рядком цільової функції.

Змінні величини відображають склад і розмір видів діяльності та технологічні способи виробництва продукції. Обмеженнями є наявні ресурси та екологічні регламенти вирощування культур. У блоках ув'язки записують умови по земельних угідь з урахуванням їх трансформації і поліпшення, чергуванню технологій, а також обмеження по фонду накопичення.

Методи лінійно-динамічного програмування, в чистому вигляді не є моделями вибору технологій, в силу високого рівня агрегації. Проте з їх допомогою можна порівнювати і обґрунтовувати технологічні регламенти локального використання ресурсів; визначати рівень впливу техногенної діяльності на природне середовище; проводити економічну оцінку розвитку сільськогосподарського підприємства.

Однією з головних проблем розробки лінійно-динамічних комплексів є відображення в них зміни параметрів ґрунтової родючості та пов'язаного з цим змін питомих виробничих витрат.

Істотним недоліком лінійних і лінійно-динамічних моделей є припущення про лінійність взаємозв'язків. Крім цього багато фахівців, насамперед фахівці-практики, вважають необґрунтованим припущення про існування єдиного критерію прийняття рішення. Виходить, що з великої кількості різноманітних, часто різнорідних і суперечливих показників, якими керується особа, яка приймає рішення, при прийнятті рішень, конструється один критерій, поліпшення значення якого еквівалентно поліпшенню розв'язання задачі. Крім того, як зазначалося вище, ці методи придатні для рішення відносно простих моделей, не відображають складності реальних явищ в достатній мірі.

Поряд зі статичними методами лінійної оптимізації, отримали розвиток багатокрокові і динамічні моделі вибору



технологій та регламентів виробництва [1].

Наприклад, доволі розповсюдженим є метод динамічного програмування для оптимізації сівозмін [2]. Незважаючи на те, що метою методу не є безпосередньо вибір технологій сільськогосподарського землекористування, оригінальність підходу заслуговує окремого розгляду. У найпростішому варіанті моделі передбачається, що заданий набір культур, вирощування яких допустимо за агрономічними та організаційними міркувань, вичерпним чином описані всі можливі попередники для кожної культури; кожній парі "культура – попередник" поставлена у відповідність величина математичного очікування результату господарської діяльності, одержуваного з 1 га даної культури після цього попередника. Передбачається, що на величину математичного очікування чистого доходу не впливають більш віддалені попередники цієї культури, ніж безпосередній.

#### **Список використаних джерел:**

1. Кропивко М.Ф. Значення науково-технічного прогресу для розвитку сільськогосподарських підприємств / М.Ф. Кропивко // Економіка АПК. – 2010. – № 9. – С. 36-38.
2. Яценко Л. Д. Щодо оцінки викликів національної безпеки в екологічній сфері / Л. Д. Яценко // Аналітична записка НІСД. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/articles/1150/>

М.В. Мартиненко, аспірант

*Полтавська державна аграрна академія*

## **УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ПРИНЦИПАХ ГАРМОНІЗАЦІЇ**

У процесі генезису управлінської думки все більше уваги останнім часом приділяється дослідженням розвитку економічних систем та окремих суб'єктів економічної діяльності на принципах гармонізації. При цьому з одного боку, дослідження має відбуватися як платформа для отримання нових знань щодо механізмів управління, а з іншого – як можливість прикладного застосування отриманих результатів.

Підприємство виступає головною структурною одиницею системи аграрної економіки. Однак, воно, у свою чергу, постає

підсистемою, що складається із множини пов'язаних між собою елементів. Розвиток аграрної економіки значною мірою зумовлюється чинниками економічного зростання підприємств: скороченням частки живої праці, продуктивністю засобів виробництва, збільшенням попиту тощо, що дає підстави вбачати зв'язок між появою нової якості (розвитком об'єкта управління) та кількісними змінами параметрів його елементів (ростом) [1, с. 199].

Слід звернути увагу, що головною метою розвитку економічних систем сучасні концепції управління визнають лише поліпшення якості життя населення, а це вказує на формування нової управлінської парадигми, яку все частіше називають парадигмою «управління гармонійним розвитком» [2; 3]. Так, А. Муратов, даючи визначення гармонізаційному підходу до управління організацією (підприємством), подає його як «... скоординована діяльність з керівництва й управління організацією стосовно гармонійності її розвитку, яка включає: розробку політики у сфері гармонійного розвитку, планування гармонійності розвитку (встановлення цілей і визначення необхідних операційних процесів), управління гармонійністю розвитку (виконання вимог до гармонійності розвитку), забезпечення гармонійного розвитку (формування упевненості, що вимоги щодо гармонійності будуть дотримані)» [4, с. 128-139] (тут і далі переклад з російської – М. Мартиненко).

Відповідно до чинної методології відкритих, складних, невпорядкованих систем, які, перш за все, відрізняються динамічністю, зростання і розвиток системи аграрної економіки слід розглядати як взаємозалежні та взаємопов'язані процеси її еволюції, які можуть не співпадати у часі. «Накопичення кількісних змін згодом забезпечує перехід системи до нової якості (тривалий період первісного накопичення капіталу в землеробстві в кінцевому підсумку сприяв не лише індустріалізації сільськогосподарського виробництва, але й заміні феодальних відносин капіталістичними); якісно новий стан продуктивних сил і виробничих відносин приводить до суттєвого зростання масштабів виробництва (якісно нові засоби виробництва дали можливість отримати суттєво більші обсяги сільськогосподарської продукції з фіксованої площі земель,

придатних для аграрного виробництва) ...» [5, с. 56].

Таким чином, використовуючи інструментарій управління щодо розвитку підприємств аграрного сектору економіки, ми повинні забезпечити зміну кількісних його параметрів у співвідношенні, що відповідає гармонійним пропорціям і сприятиме появі нової якості. З точки зору методології важливо уточнити, що механізми управління повинні сприяти підтримці гомеостазу у системі аграрної економіки або стаціонарності, тобто мають підтримувати постійні зміни параметрів системи, які, у той же час, повинні відбуватися у певних пропорціях (найбільш оптимальних, «золотих»), ідентифікація яких не припиняється ні у зовнішньому середовищі системи, ні в її середині.

#### **Список використаних джерел:**

1. Дорофеев О. В. Теоретико-прикладні проблеми застосування механізмів управління розвитком аграрного сектору економіки / О. В. Дорофеев // Бізнес Інформ. – 2014. – №4. – С. 199–203.
2. Иванус А. И. Гармоничное управление инновационной экономикой в условиях неопределенности / А. И. Иванус. – М.: Книжный дом «ЛИБРОКОМ», 2012. – 208 с.
3. Дорофеев О. В. Теоретико-методологічні основи формування парадигми управління гармонійним розвитком аграрного сектору економіки / О. В. Дорофеев // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Вип. 1 (4). – Т.3. – Полтава: ПДАА. – 2012. – С. 39-44.
4. Муратов А. Эволюция теории экономических гармоний и её прикладное значение в управлении организациями / А. Муратов // Вестник КемГУ. – 2013. – № 3(55). – С. 130-140 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_20283910\\_39441659.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_20283910_39441659.pdf)
5. Лозинська Т. М. Державне управління розвитком продовольчого ринку України в умовах глобалізації економіки : [дис. ... доктора держ. управління: 25.00.02] / Лозинська Тамара Миколаївна. – Х., 2008. – 455 с.

П.П. Паєл, здобувач вищої освіти «Магістр»  
*Полтавська державна аграрна академія*

## **ПРОБЛЕМИ ЗАЛУЧЕННЯ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ В ЕКОНОМІКУ УКРАЇНИ**

Залучення іноземних інвестицій дає економіці будь-якої країни додаткові можливості, які полягають у додаткових надходженнях капіталу, використанні зарубіжного

організаційного та управлінського досвіду, доступі до новітніх технологій, створенні додаткових та збереженні існуючих робочих місць, активізації підприємницької діяльності тощо.

Україна має значний потенціал щодо залучення іноземних інвестицій. Цьому сприяє її вигідне географічне положення, вихід до моря, наявність інфраструктури, великий внутрішній ринок, кваліфікована і водночас дешева робоча сила, значний науково-технічний потенціал, значна ресурсна база, передовсім земельні, лісові та водні ресурси, багаті надра та ґрунти, сприятливі природнокліматичні умови, що дають змогу здійснювати господарську діяльність практично у будь-якій галузі економіки, незайняті ніші економіки (агросектор, ІТ-технології, сфера послуг, туристичний бізнес і т.п.), відносна простота *ресстрації та ведення бізнесу* [1, с. 50; 3].

При цьому все більше аналітиків останнім часом звертають увагу на непривабливість інвестиційного клімату в Україні для іноземних інвесторів. Головними факторами, що відлякують іноземних інвесторів, зазначають, в основному, наступні:

- війна на Сході України, терористичні загрози;
- *корупційні ризики*;
- *складна система оподаткування*;
- нестабільний курс валют;
- відсутність належного захисту прав власності;
- зарегульованість і виключення можливості участі на ринку нерезидентів;
- відсутність цивілізованого ринку землі в Україні;
- поганий стан інфраструктури, особливо шляхів сполучення, відмінна від прийнятої в ЄС ширина залізничних колій.

Результати опитування, здійсненого Європейською бізнес-асоціацією, інвестиційною компанією Dragon Capital та Центром економічної стратегії, показали, що корупція та недовіра до судової системи відлякують іноземних інвесторів більше, ніж військовий конфлікт та фінансова нестабільність. Респонденти переконані, що негативний вплив на інвестиційний клімат від монополізації ринків та захоплення влади олігархами є вищим (6 балів), ніж від військового конфлікту з Росією, а також непередбачуваності валютного курсу та нестабільності фінансової системи країни (5 балів) [3].

Деякі аналітики також звертають увагу на такий негативний фактор, як походження так званих іноземних інвестицій, що надходять в Україну. Зокрема, дві третини усієї суми (520,2 млн дол.) надійшло із трьох «офшорних» зон — Кіпру, Великої Британії та Нідерландів. Традиційно українські компанії реєструються саме там. Кіпр, Нідерланди і Британські Віргінські Острови приваблюють підприємства вигідним оподаткуванням, що дає змогу оптимізувати витрати, виводити дивіденди та захищати інвестиції. У такий спосіб офшори прискорюють світові фінансові процеси, і аналітики припускають, що значна частка інвестованих в Україну коштів має саме українське походження, натомість іноземні інвестиції з інших країн майже не заходять до нас через непривабливий інвестиційний клімат [2].

Таким чином, для покращення інвестиційного клімату України, необхідно здійснити ряд рішучих системних заходів, до яких, зокрема, можна віднести:

- захист майна інвесторів завдяки налагодженню ефективної роботи судової та правоохоронної систем, плідної праці інших органів влади (в тому числі так зване антирейдерське законодавство);
- підвищення політичної та економічної стабільності в державі;
- удосконалення податкової системи;
- подолання корупції на вищих рівнях влади;
- вирішення питання щодо створення цивілізованого ринку землі в Україні;
- покращення інфраструктури, зокрема капітальний ремонт шляхів сполучення та ін.

#### **Список використаних джерел:**

1. Гайдучький А. П. Мотиваційні чинники міжнародних інвестиційних процесів / А. П. Гайдучький // Фінанси України. – 2004. – №12. – С. 50 – 57.
2. Ковалівська С. Українське економічне "диво" – рейтинги зростають, а обсяги інвестицій падають / Світлана Ковалівська // ZN,UA [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://dt.ua/macrolevel/ukrayinske-ekonomichne-divo-reytingi-zrostayut-a-obsyagi-investicij-padayut-261332\\_.html](https://dt.ua/macrolevel/ukrayinske-ekonomichne-divo-reytingi-zrostayut-a-obsyagi-investicij-padayut-261332_.html)
3. Мороз П. Що потрібно інвестору від України і навпаки / Павло Мороз // Економічна правда [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/columns/2016/11/11/610831/>

**СЕКЦІЯ 6**  
**УПРАВЛІННЯ РИЗИКОЗАХИЩЕНІСТЮ,**  
**БЕЗПЕКОЮ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ**  
**ПІДПРИЄМСТВА.**  
**МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

М.Д. Балджи, д.е.н., професор  
*Одеський національний економічний університет*

**ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ СОЦІО-  
ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНОЮ СИСТЕМОЮ**

В процесі філософського й загальнонаукового використання поняття системи поступово формувалось органічна єдність двох основних аспектів його змісту – гносеологічного (теоретико-пізнавального) та онтологічного, що має місце як сукупність елементів та зв'язків між ними, які існують об'єктивно, незалежно від волі і свідомості людей.

У гносеологічному аспекті йдеться про використання поняття «система» та інших споріднених понять як інструменту пізнання сутності складних матеріальних систем. Цей аспект філософи називають епістемолого-методологічним. У випадках, коли мова йде про онтологічний аспект цієї категорії, то доцільно, давати її коротке, розгорнуте і повне визначення. Основою короткого визначення може бути визначення Л. фон Берталанфі, який характеризує систему «як комплекс елементів, що перебувають у взаємодії». Його доцільно доповнити положенням про взаємодію між властивостями елементів, оскільки, за словами Г. Гегеля, різні речі, об'єкти перебувають у сутнісній взаємодії через свої властивості. Наближеною до такого формулювання є дефініція А.Холла і Р.Фейжіна, згідно з якою системи – «це множина об'єктів разом з відносинами між об'єктами і між їх атрибутами». Проте в цьому визначенні відбувається підміна поняття «елемент» поняттям «об'єкт», що, на нашу думку, необґрунтовано, оскільки воно не є однопорядковим з

категорією «система».

Зі всього вищенаведеного для подальших міркуваннях будемо застосовувати третє визначення, що зближено з визначенням системи, поданим у Великому тлумачному словнику сучасної української мови: «порядок, зумовлений правильним, планомірним розташуванням і взаємним зв'язком частин чого-небудь».

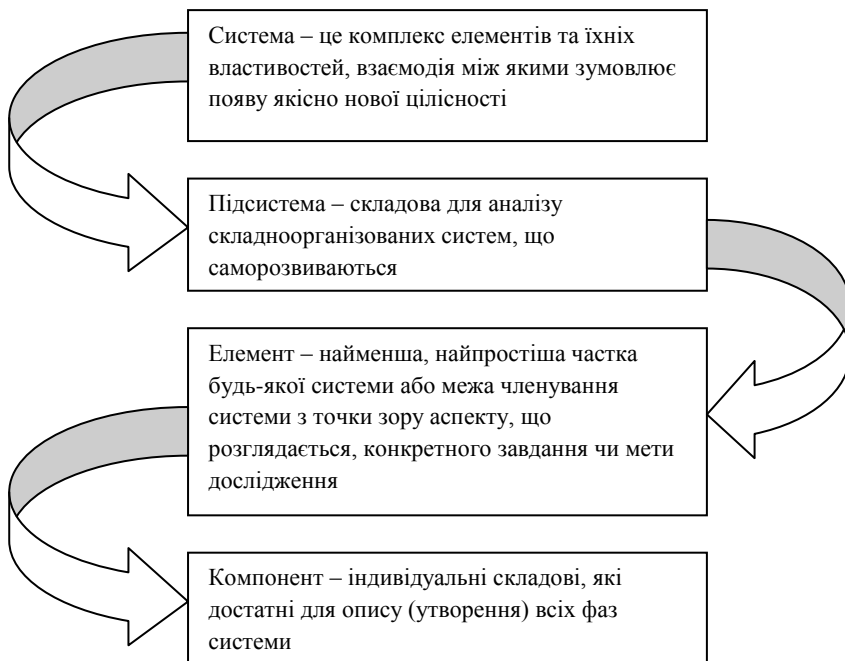


Рис. 1. Система та її складові

Принциповим положенням виступає те, що властивості системи ніколи не зводяться до суми властивостей її елементів, отже обов'язково виникають так звані емерджентні властивості, які породжуються системною цілісністю об'єкта. Оскільки сама емерджентність є взаємопов'язаною сукупністю характеристик цілого системи, які відсутні у його складових, то слушно підкреслити наявність тенденції до все більшої залежності систем від емерджентних властивостей. Ці міркування дозволили В.М. Петліну (2008) підкреслити, що цілісність не є

ознакою стійкості системи, гармонійного вписування її до середовища, гарантованості її просторово-часового збереження, хоча й здатна суттєво корегувати загальні якості систем.

Серед провідних завдань, у розв'язанні яких реалізується системний підхід, особливе місце посідає класифікація систем, що дозволяє зробити вибір засобів для макро- та мікроаналізу об'єкта, враховуючи його соціальну, екологічну та економічну складові. Дослідження поняття соціо-еколого-економічних систем базується на положеннях загальної теорії систем і спирається на напрацювання вітчизняних та зарубіжних вчених еколого-економічної теорії.

Основною причиною необхідності формування соціо-еколого-економічної системи виступає протиріччя між інтересами суспільства у збереженні і захисті навколишнього природного середовища та інтересами суб'єктів господарської діяльності, спрямованими на отримання максимального прибутку будь-яким чином. Це протиріччя обумовлено наявністю зовнішніх факторів, що виникають в процесі розвитку системи.

В запропонованій системі найважливішою домінантою постає єдність трьох складових: природи, населення і господарства, тому соціо-еколого-економічна система розуміється як сукупність взаємопов'язаних елементів демографічного, соціального, природничого, виробничого та інституційного характеру, без яких існування загальної системи неможливо.

#### **Список використаних джерел:**

1. Башнянин Г. І. Метрологічні економічні системи: вступ у загальну теорію і методологію формування економічних параметрів: монографія / Г.І. Башнянин. – Львів: Новий Світ, 2005. – 1083 с.
2. Мочерний С.В. Системно-структурний аналіз і типи сучасних економічних систем / С.В. Мочерний // Економічні системи: монографія / За ред. Г.І.Башнянина. – Львів: вид-во Львівської комерційної академії, 2006. – Т.1. – С. 77 – 99.
3. Петлін В.М. Екологічні механізми організації природних територіальних систем: монографія / В.М. Петлін. – Львів: Видавничий центр ЛНУ ім. І.Франка, 2008. – 304 с.



М.Д. Балджи, д.е.н., професор,  
І.М. Котова, ст. наук. співроб.  
*Одеський національний економічний університет*

## **ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІКО-ЕКОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ РЕГІОНІВ В УМОВАХ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРИНЦИПІВ СТАЛОСТІ**

В сучасних умовах розвитку значно розширюються завдання регіонів щодо управління еколого-економічною безпекою (ЕЕБ), що має базуватись на принципах сталості.

Еколого-економічна безпека регіонів ґрунтується на врахуванні широкого спектру екологічних, економічних та соціальних факторів, які дають змогу, в кінцевому підсумку, дають змогу ефективно впливати на загальний сталий розвиток. Категорія «еколого-економічна безпека» базується на сукупності умов і чинників внутрішнього середовища, наявності ресурсного потенціалу та окресленні стратегічних напрямків. Для реалізації положень еколого-економічної безпеки регіонів вагомому роль відіграють дії органів виконавчої влади, територіальні громади, підприємці та окремі особи.

К. Мердок (1977) пропонує перелік чинників, які сприяють виникненню загроз безпеки, які включають: зміни в обсягах й розподілі доходів; різкі зміни щодо рівня зайнятості, інфляції, доступу на зовнішні ринки тощо.

Б. Грієр (1986) обґрунтовано доводить, що сутність безпеки заснована на аналізі структури господарських зв'язків і типів виробництва з метою захисту національної економіки від зовнішніх чинників й полягає в мінімізації загальної нестабільності економіки країни.

Л. Олвей, Дж. Голден і Р. Келлі (1984) підкреслюють взаємозв'язок зростання уразливості національної економіки залежно від розподілу ресурсів, спеціалізації виробництва, структури та напрямків товарних і капітальних потоків.

Аналіз різних підходів до визначення дефініції «економічна безпека» дозволяє окреслити її зміст та надати визначення «еколого-економічної безпеки». На нашу думку, під еколого-економічною безпекою розуміємо умову сталого прогресивного

розвитку регіону з розвиненими внутрішніми і зовнішніми господарськими зв'язками. При такому підході доречно виділити наступні категорії еколого-економічної безпеки регіону:

- якісна характеристика управління еколого-економічною безпекою при врахуванні провідних чинників: стіlosti, розвитку, транзитивності, самодостатності;

- система управління еколого-економічною безпекою, що базується на засадах державно-приватного партнерства та міжрегіональних відносин.

Універсальним вимірником економічного стану країни виступає валовий національний продукт (ВНП), на рівні регіону системо утворюючим фактором виступає валовим регіональний продукт (ВРП). Однак останній має обмежене застосування, в зв'язку з тим, що багато показників, що характеризують економічний розвиток регіону, не враховані. Це суттєвим чином впливає на стан еколого-економічної безпеки та опосередковано впливає на результати ВНП. Поряд з цим, існує ціла низка екологічних та економічних показників, що потребують врахування при забезпеченні еколого-економічної безпеки.

Для вибору основних параметрів еколого-економічної безпеки слід орієнтуватись на логічну факторну схему розвитку макроекономічної системи, яка детально представлена в науковій вітчизняній літературі. До основних параметрів віднесено: зміна чисельності населення (*ЧН*), інноваційна діяльність (*ІД*), стан фінансового ринку (*ФР*) та наявність ресурсного потенціалу (*РП*). Виходячи з вищевказаного, пропонується модель еколого-економічної безпеки:

$$ЕЕБ = f(ЧН, ІД, ФР, РП) \quad (1)$$

Зрозуміло, що модель повинна враховувати ризики економічної, екологічної та соціальної спрямованості. Крім того, дуже важливим є визначення взаємного впливу факторів та ризиків, які часто знаходяться у причинно-наслідковому зв'язку, що приводить до викривлення інтегрального результату й подальшому некоректному прийнятті рішень, тому було вирішено посилити модель окремою складовою, що містить елементи врахування ризику:

$$ЕЕБ = f(ЧН, ІД, ФР, РП, Р) \quad (2)$$

При чому еколого-економічний ризик визначається як сукупність екологічних, соціальних та економічних ризиків, наявних в регіоні, чи тих, що можуть виникнути.

Наприкінці хотілося б окреслити систему управління еколого-економічної безпеки регіону, яка повинна мати властивості постійно поновлюваної, що постійно адаптується та вдосконалюється, забезпечуючи при цьому прийнятний стан безпеки та конкретний момент часу.

Система управління еколого-економічної безпекою регіону має включати наступні кроки:

- створення регіонального інформаційно-аналітичного центру;
- формування механізму управління еколого-економічною безпекою регіону;
- формування цільових завдань, ранжируваних за рівнем першочерговості, складності, значимості.

Отже, управління еколого-економічною безпекою регіону має стати однією з основних функцій органів місцевої влади та територіальних громад з метою сталого розвитку територій.

#### **Список використаних джерел:**

1. Murdoch C. Economics factors as objects of security /C. Murdoch // Economics issues and national security. – Lawrence, 1977. – P. 67-68.
2. Greer B. European economics security / B. Greer // Securing Europe's future. – № 423. – L., 1986. – P. 221-241.
3. Olvey L., Dolden J., Kelly R. The Economics of national security / L. Olvey, J. Dolden, R. Kelly. – Wayne (New York), 1984/ – 404 p.

О.П. Величко, д.е.н., професор,  
М.Ю. Богун, здобувач вищої освіти «Бакалавр»  
*Дніпровський державний аграрно-економічний університет*

## **СУЧАСНИЙ СТАН «ЗЕЛЕНОЇ»ЛОГІСТИКИ В АПК УКРАЇНИ**

«Зелена» логістика – це логістика, заснована на екологічно безпечних технологіях. Її значення як інструменту підтримання екологічної безпеки постійно зростає, вона є прикладом

суспільно корисного і прибуткового для бізнесу симбіозу екології і економіки, який задовольняє умови і збереження навколишнього середовища, і зростання господарської діяльності.

Для сільського господарства та агропромислового сектору перехід до «зеленої» логістики є вимушеною і абсолютно необхідною мірою, оскільки:

1. Використання транспортних засобів з бензиновими і іншими екологічно шкідливими двигунами призводить до забруднення підземних та поверхневих вод, а також ґрунтів і земель, які можуть бути використані для рослинництва і тваринництва;

2. Викиди вихлопних газів забруднюють атмосферу, негативно впливають на стан і швидкість відновлення зеленого масиву, водних та інших природних ресурсів;

3. Агропромисловий сектор своєю діяльністю генерує значні обсяги відходів у вигляді рідких і твердих біомас, які одночасно є і джерелами забруднення земель, і води, і водночас джерелом додаткових викидів парникових газів.

Метою екологічно орієнтованого логістичного управління є отримання інтегрального еколого - економічного ефекту як результату оптимізації потокових процесів у виробничій логістичній системі, що забезпечуватиме: скорочення тривалості логістичного циклу; підвищення загальної та екологічної якості продукції (послуг), а також продуктивності використання виробничих ресурсів (зокрема, основного обладнання та устаткування, сировини та матеріалів); скорочення браку та втрат ресурсів під час зберігання та транспортування; своєчасне виконання господарських зобов'язань; зменшення обсягів утворення відходів (викидів, скидів).

Сучасній системі аграрної логістики в Україні властиві наступні ознаки:

- недостатній рівень забезпечення сільгоспвиробників сховищами для зберігання зернової та плодоовочевої продукції;
- незадовільний стан автошляхів, під'їзних доріг та погіршення їх транспортно-експлуатаційних характеристик через понаднормативне завантаження транспортних засобів, що

призводить до погіршення якості продукції, що перевозиться, збільшує терміни доставки, підвищуючи її собівартість;

- недосконалість системи оптової реалізації сільськогосподарської продукції;

- повільне об'єднання дрібних товаровиробників для створення ними або вступу до уже діючих сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів, що дозволило б їм формувати товарні партії продукції для реалізації та знизити логістичні витрати;

- повільний процес впровадження європейських та міжнародних стандартів безпеки та якості продуктів харчування у сфері агропромислового виробництва, що не дозволяє використовувати можливості нарощення експорту сільськогосподарської продукції та продовольства.

Україна має великий потенціал у розвитку «зеленої» логістики, але держава не використовує ресурси належним чином. Країна має унікальні за своїми властивостями природні ресурси та вигідне розташування. Проте не зважаючи на це логістична структура знаходиться на низькому рівні порівняно з іншими європейськими країнами. Адже без підтримки держави заходи щодо удосконалення агрологістики будуть безсистемними та поодинокими. У зв'язку з цим деякі вітчизняні сільгоспвиробники намагаються самі розвивати свої агрологістичні системи, проте цього недостатньо для досягнення належного рівня.

Оскільки Україна, як країна з великим потенціалом у агросекторі, планує нарощувати свій потенціал вже у найближчому майбутньому, то приділяти слід особливу увагу розвитку агрологістики та збільшенню її ефективності.

#### **Список використаних джерел:**

1. Жураковська Л. А. Першочергові заходи щодо розвитку аграрної логістики в Україні / Л. А. Жураковська. – Режим доступа: <http://www.niss.gov.ua/articles/1589/>

2. Мащак Н. М. Стратегічна узгодженість логістичної діяльності підприємства на екологічних засадах / Н. М. Мащак // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – №4. – С. 273- 282.

3. Секерин В.Д. Инновационный подход к трансформации системы управления хозяйствующими субъектами: «Зеленая» логистика / В.Д. Секерин, М.И. Дудин, Н.В. Лясников // Научный журнал КубГАУ. – 2016. – №121(07)

Ю.І. Данько, д.е.н., доцент,  
К.В. Блюмська-Данько, к.е.н.  
*Сумський національний аграрний університет*

## **МАРКЕТИНГОВІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ РИНКУ ОРГАНІЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ**

Глобалізаційні процеси у світі спровокували зростання вимог відносно якості агропродовольчої та харчової продукції. Це можна охарактеризувати як адекватну реакцію на посилення процесів урбанізації, забруднення навколишнього природного середовища, посилене застосування синтетичних засобів захисту у традиційному сільському господарстві. Ще одним надзвичайно важливим чинником стало зростання екологічної свідомості населення. Все це змусило виробників агропродовольчої продукції вести пошук інструментів, здатних адаптувати виробничу політику до вимог ринку - виробляти органічну продукцію для задоволення зростаючого попиту споживачів. Слід зауважити, що дуже часто у розвинених країнах світу прихильники здорового способу життя є достатньо фінансово забезпеченими, а відповідно намагаються вживати продукти харчування високої якості та безпечності, які були вирощені (виготовлені) без нанесення шкоди навколишньому середовищу.

До чинників, що мотивують прогресивний розвиток ринку органічної агропродовольчої продукції можна віднести:

по- перше, необхідність визнання та дотримання Україною міжнародних угод, що регламентують сферу охорони навколишнього природного середовища;

по- друге, гармонізація національних стандартів виробництва органічної продукції та приведення їх у відповідність до міжнародних вимог;

по- третє, пропаганда знань та насичення інформаційного простору матеріалом відносно ролі органічної продукції та інноваційних розробок у сфері ресурсного забезпечення виробництва органічної продукції.

Стратегічно важливим на цьому етапі постає питання щодо використання суб'єктами підприємницької діяльності сучасного

маркетингу як основи ефективного управління ринковими процесами для виявлення цільового споживача органічної продукції, дослідження його попиту, потреб та особливостей поведінки, аналізу маркетингового середовища й кон'юнктури ринку, – загалом розробки ефективної системи ведення агробізнесу на внутрішньому і зовнішньому ринках органічної продукції. Повне врахування маркетингових інструментів і вдала їх комбінація вітчизняними підприємствами органічного сектора є стратегічно важливою умовою досягнення Україною конкурентних переваг на зовнішніх ринках органічної сільськогосподарської продукції та продуктів харчування [1].

Проведені нами дослідження вказують на те, що основним мотивом купівлі органічних товарів є бажання споживачів споживати якісну, екологічно чисту продукцію, що є безпечною для здоров'я.

Майже 70% населення вважають, що якість традиційної сільськогосподарської продукції є низькою і вони нею не задоволені. Тому ринок органічної продукції демонструватиме стійку тенденцію до зростання.

Що стосується формування попиту у споживачів то в Україні присутній сегмент цільових споживачів (до 8,0 % населення), зокрема населених пунктах з великою кількістю мешканців, які мають суттєвий внутрішній стимул до споживання органічних продуктів харчування та готові і здатні заплатити за них вищу ціну. Це можна підтвердити результатами проведеного опитування жителів м. Суми.

З метою подальшого розвитку органічного виробництва в Україні, підприємствам, які орієнтовані на цей напрям необхідно розробляти комплексну маркетингову стратегію агресивного впливу на ринкове середовище. Дослідження показують, що на сьогоднішній день споживач органічної продукції знаходиться ще в стадії пошуку, а відповідно є можливість формування власної ринкової ніші для вітчизняних виробників.

На основ проведених нами досліджень було встановлено, що застосування маркетингових стратегій та інструментів має призвести до наступних результатів:

- створення необхідного середовища для формування та

розвитку аграрних підприємств, які будуть самостійно здійснювати виробництво, переробку та реалізацію органічної продукції. Тобто мова йде про самостійних суб'єктів ринкової діяльності відповідальних за окремих сегмент ринку;

- забезпечення економічного та соціального ефекту від діяльності аграрного підприємства, що є наслідком задоволення потреб споживача відповідної ринкової ніші;

- розвиток органічного виробництва, як сучасної форми виробничої діяльності в сфері аграрного виробництва з використанням надсучасних форм ведення бізнесу, фінансового управління, мотивації та стимулювання в системі менеджменту тощо;

- визначення стратегії мінімізації витрат як пріоритетної при здійсненні органічного виробництва;

- ефективний менеджмент інноваційно-інвестиційної діяльності, що реалізується у сферу виробництва та реалізації органічної продукції;

- забезпечення зростання рівня життя населення та задоволенню потреб споживачів.

Дуже добре було б, якби мотиваційним чинником також виступили інституціональні заходи з боку держави, спрямовані на розвиток органічного виробництва в країні. Мається на увазі прийняття необхідних нормативно-правових актів щодо регулювання виробництва та функціонування ринку органічної агропродовольчої продукції.

#### **Список використаних джерел:**

1. Codex Alimentarius Commission. 2007. Guidelines for the Production, Processing, Marketing and Labelling of Organically Produced Foods. FAO/WHO Food Standards Programme FAO, Viale delle Terme di Caracalla, 00100. Rome, Italy.

2. Govindasamy, R., and J. Italia. 1999. Predicting willingness-to-pay a premium for organically grown fresh produce. Journal of Food Distribution Research 30: 44-53.

3. Новак Н.П. Розвиток та удосконалення державної підтримки підприємств з виробництвом органічної продукції / Н.П. Новак // Економіка та держава: наук. жур. – № 6. – 2016. – С. 40-42.



Л.Л. Ковальська, д.е.н., професор,  
О.В. Аухімік, здобувач вищої освіти «Магістр»  
*Луцький національний технічний університет*

## **НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ЛІСОВОЇ ГАЛУЗІ**

В умовах ринку на сьогодні важливим постає питання забезпеченості конкурентоспроможності ресурсного потенціалу підприємства, проте досить часто в процесі аналізу та оцінки компаній на предмет ефективності використання ресурсів виявляються відхилення від норм або ж проблеми їх неефективного управління.

Хоча проблемами збільшення конкурентоспроможності використовуваних ресурсів займалися безліч науковців, серед яких: Герасимчук З. В., Ковальська Л. Л.[1], Багацька Н. М., Хачатрян В. В. [3], Гриньова В. М. [4], Касьянова Н. В. [6], Невроцький Н. О. [7], Лапін Є. В.[8] та багато інших, не подано чітких теоретико-прикладних підходів щодо забезпечення конкурентоспроможності ресурсного потенціалу підприємства.

Під ресурсним потенціалом варто розуміти сукупність ресурсів, які в процесі вмілого управління та організації їх ефективної взаємодії утворюють систему, яка ефективно функціонує. Для забезпечення конкурентоспроможності цієї системи необхідно, щоб ресурсний потенціал підприємства визначався векторною спрямованістю ресурсів до мінімуму та векторною спрямованістю результату до максимуму. Досягнення такої цілі можливо через забезпечення соціо-еколого-економічного ефекту від використання ресурсного потенціалу підприємства.

Тому пропонуємо розглядати конкурентоспроможність ресурсного потенціалу підприємства як сукупність ресурсів, які в процесі вмілого управління та організації їх ефективної взаємодії утворюють систему, яка покликана забезпечувати соціо-еколого-економічні ефекти від їх раціонального використання.

В межах ресурсного потенціалу варто виділити такі напрями

забезпечення конкурентоспроможності підприємств лісової галузі:

1. забезпечення конкурентоспроможності природно-ресурсного потенціалу: лісова сертифікація за міжнародними стандартами Лісової опікунської ради (Forest Stewardship Council – FSC), проведення санітарних рубок, оптимальна вікова структура дерев;

2. для забезпечення конкурентоспроможності виробничого потенціалу: виготовлення та реалізація найбільш рентабельної продукції, оновлення виробничих фондів, організація безвідходного виробництва;

3. для забезпечення конкурентоспроможності кадрового потенціалу: оптимальна вікова структура працівників, високий рівень матеріального стимулювання до праці, низькі коефіцієнти плинності кадрів, постійне додаткове навчання персоналу, відрядження, підвищення кваліфікації;

4. для забезпечення конкурентоспроможності фінансового потенціалу: оптимальне співвідношення власних і позикових коштів, збільшення показників маневреності власного капіталу, ділової активності, ліквідності, рентабельності;

5. для забезпечення конкурентоспроможності експортного потенціалу: відміна мораторію на заборону вивозу деревини закордон, розробка інноваційно-інвестиційних проектів.

Отже, досягнення максимального результату та забезпечення мінімально можливого використання ресурсів, що забезпечує конкурентоспроможність ресурсного потенціалу підприємств лісової галузі досягається завдяки досягненні високого рівня конкурентоспроможності в усіх п'яти напрямках.

#### **Список використаних джерел:**

1. Герасимчук З. В., Ковальська Л. Л. Управління потенціалом підприємства: Навчальний посібник. – Луцьк: «Волинські старожитності», 2012. – 336 с.

2. Багацька Н. М. Сучасний підхід до оцінки сутності ресурсного потенціалу підприємства / Н. М. Багацька, В. В. Хачатрян // Економіка і суспільство. – 2016. – №3. – С. 134 – 139.

3. Гриньова В. М. Оптимізація вартості складових ресурсного потенціалу підприємства : монографія / В. М. Гриньова, М. М. Салун. – Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. – 236 с.

4. Касьянова Н.В. Потенціал підприємства: формування та використання: підручник / Н.В. Касьянова, Д.В. Солоха, В.В. Морева, О.В. Белякова,

О.Б. Балакай. – Донецьк : Вид-во Цифрова типографія, 2012. – 257 с.

5. Невроцький Н. О. Оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства / Н. О. Невроцький // Інтернаука. – 2017. – №1(23), 2 т. – С. 97 – 101.

6. Лапін Є. В. Економічний потенціал підприємств промисловості: формування, оцінка, управління [Текст] / Є.В. Лапін // Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. – 2007. – №1, Т.2. – С. 63-71.

Г.В. Козаченко, д.е.н., професор,  
Ю.С. Погорелов, д.е.н., доцент  
*Полтавський національний технічний університет  
імені Юрія Кондратюка*

## **СТРАТЕГІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА: ОСНОВНІ КОНЦЕПТИ**

Стратегія є одним з інструментів управління, з використанням якого в управлінні підприємством визначають основні орієнтири та вектори діяльності та розвитку підприємства.

В діяльності підприємства існує багато видів діяльності, поява яких зумовлена змінами, що відбуваються переважною мірою у зовнішньому середовищі його діяльності. Останнім часом актуалізувалася безпекозабезпечувальна діяльність підприємства, змістом якої є забезпечення діяльності та розвитку підприємства від численних загроз та небезпек.

Забезпечення економічної безпеки підприємства – це тривалий процес, його перебіг триває достатньо довго, а тому існує потреба у розробленні відповідної стратегії.

Стратегія забезпечення економічної безпеки підприємства становить собою розгорнутий план дій та заходів з забезпечення діяльності та розвитку підприємства відповідно до умов взаємодії підприємства із суб'єктами зовнішнього середовища та стану його внутрішнього середовища, для виконання яких виділяються необхідні ресурси.

Загальними рисами стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства є такі:

стратегія є функціональною, тобто має наскрізний

горизонтальний і вертикальний характер, а тому тісно пов'язана зі всіма іншими стратегіями підприємства;

стратегія має забезпечувальний характер, тобто її зміст уточнює, деталізує та конкретизує загальні стратегічні цілі діяльності та розвитку підприємства;

стратегії притаманна висока гнучкість, яка виявляється у необхідності постійного корегування її змісту через високу динамічність зовнішнього середовища, в якому переважно формуються загрози діяльності підприємства (при захисному підході до розроблення стратегії) або задовольняються інтереси підприємства (при гармонізаційному підході до розроблення стратегії).

Проблематика розроблення стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства лише починає системно вивчатися, у наявних публікаціях переважну увагу приділено видам стратегії (докладно проаналізовані у [1], тоді як методологічна основа розроблення стратегії поки ще перебуває у початковій стадії.

Зміст стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства розкривається за допомогою концептів стратегії.

Концепт будь-якої стратегії є одиницею її інформаційної структури, відображає ті смисли і поняття, якими оперують при розробленні стратегії і які мають знайти обов'язкове використання. Наукова аргументація будь-якої стратегії неможлива без точного визначення понять, якими оперують при її розробленні.

Операціоналізація концептів дозволяє розробити відповідну стратегію для конкретного підприємства.

До основних концептів стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства належать:

фундаментальна стратегічна установка;

вибір атрибуту та підходу до забезпечення економічної безпеки.

Фундаментальна стратегічна установка:

відображає ставлення керівництва підприємства до безпекозабезпечувальної діяльності (вважає важливим видом діяльності, нехтує нею або звертається до неї лише тоді, коли рівень економічної безпеки становиться катастрофічно

низьким);

виходить з наявності системи економічної безпеки підприємства та міри її об'єктивізації;

статус системи економічної безпеки підприємства (підсистема системи управління підприємством або надсистема [2, с. 143-146]).

Формування предметного поля розроблення стратегії визнається вибраним атрибутивним характером економічної безпеки підприємства (описано в [2, с. 21-24]) та підходом до її забезпечення (проаналізовані в [3]).

Атрибут економічної безпеки підприємства не лише відображає сприйняття економічної безпеки, а й вектор її забезпечення:

якщо це бажаний стан підприємства (описується бажаним значенням вибраних параметрів), то наповненням стратегії є заходи та дії з досягнення такого стану;

якщо це умова діяльності та розвитку підприємства, то наповненням стратегії є заходи та дії із створення такої умови;

якщо це потреба підприємства, то наповненням стратегії є заходи та дії з її задоволення.

Підхід до забезпечення економічної безпеки підприємства дозволяє виявити її денотати, які визначають локалізацію уваги безпекозабезпечувальної діяльності: загрози, захист та захищеність (у захисному підході), інтереси підприємства (у гармонізаційному підході), параметри стану підприємства (у діяльнісному підході).

Отже, надані концепти стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства сприяють її цілісності, адресності, та валідності.

#### **Список використаних джерел:**

1. Гавриш О. А., Черняк Г. М. Розроблення стратегії забезпечення економічної безпеки підприємств енергетичної галузі. Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". 2016. № 13. С. 143-149.

2. Ілляшенко О. В. Механізми системи економічної безпеки підприємства : монографія. Харків: Мачулін, 2016. 504 с.

3. Козаченко Г. В., Погорелов Ю. С. Оцінювання економічної безпеки підприємства: аналіз основних підходів. – В кн.: Менеджмент безпеки держави, регіону, підприємства: проблеми і виклики сьогодення : монографія / за заг. ред. З. Б. Живко, І. Г. Бабєць. Львів: Ліга-Прес, 2015. С. 238–251.

О.П. Бутенко, к.е.н., доцент,  
О.І. Цуканов, здобувач вищої освіти «Магістр»  
*Харківський національний університет  
будівництва та архітектури*

## **ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ**

Малі та середні підприємства відіграють провідну роль у економіці країни та її економічному розвитку. За показниками структурної статистики по суб'єктах господарювання їх кількість за 2016 р. становила 16% від загальної кількості підприємств, а обсяг реалізованої продукції становив за цей же рік 5,7% від загального [1]. При цьому динаміка розвитку у порівнянні з 2010 р. знизилась за усіма показниками: кількість найманих та зайнятих працівників, кількість суб'єктів господарювання та кількість реалізованої продукції. Зниження вказаних статистичних даних має ряд причин, у тому числі і політичних, таких як анексія Криму та бойові дії на Донбасі. Відомо, що частка малого та середнього бізнесу є показником ефективної економіки країни у цілому. Так, наприклад, у Європейському Союзі частка малих та середніх підприємств (МСП) становить понад 99% усіх підприємств, понад 100млн. робочих місць (67% приватного сектору) [2]. Накопичений власний досвід та аналіз досвіду інших країн вказує на необхідність розвитку МСП, пошуку змін у методах та підходах щодо управління підприємствами малого та середнього бізнесу. Метою цього дослідження є визначення складових, що формують конкурентний потенціал підприємств малого бізнесу України. Питання формування потенціалу підприємств розглядалось багатьма вченими. Так, В. Мальований зазначає, що малий бізнес за своїм значенням зовсім не малий. Такі підприємства забезпечують швидке зростання виробництва товарів та послуг й надають можливість наповнювати бюджет та вирішувати соціальні проблеми [3]. За думкою С. В. Близнюка та А. В. Остапенка, потенціал підприємства – це внутрішній потенціал, тоді як конкурентний потенціал – це зовнішньо-внутрішній потенціал. З потенціалу підприємства в

конкурентний потенціал потрапляють лише конкурентні переваги. Найважливішою проблемою для українських підприємств на сучасному етапі є проблема їх виживання і забезпечення подальшого розвитку. У основі її ефективного рішення лежить формування і реалізація конкурентних переваг [4]. Гальмуючі чинники розвитку МСП установлені у роботі Я. А. Жаліло, до них віднесені такі: невпорядкованість відносин власності; вузькість ринків збуту; нерозвиненість ринкової інфраструктури та збутової інфраструктури підприємств; нерозвиненість конкурентного середовища та недобросовісна конкуренція; криза платежів; нестача власних обігових коштів та низька доступність кредитних ресурсів; дефіцит інвестиційних ресурсів, відсутність мотивації до інвестиційної та інноваційної діяльності; недостатня професійна кваліфікація керівництва підприємств, фахівців з фінансового забезпечення, організації виробництва і збуту; відсутність економічного механізму поєднання інтересів держави і підприємців, слабка взаємодія державних і підприємницьких структур; дефіцит вірогідної ділової інформації для прийняття стратегічних рішень на мікрорівні [5]. Разом з тим, потребують подальшого дослідження чинники, що формують конкурентний потенціал малих та середніх підприємств. На відміну від великих підприємств, МСП має значно менші ресурси (матеріальні запаси, кількість зайнятих, основні виробничі та невикористані фонди, а також менші можливості створювати різні види продукції, інноваційні та інвестиційні можливості). Потреба у виживанні та розвиток конкурентного середовища вимагає від керівників таких підприємств нових знань і високої управлінської кваліфікації. Розуміння стратегічного управління конкурентними перевагами дає знання підприємцям про можливість ефективного розподілу ресурсів з метою використання інновацій, інноваційних технологій, або створення унікального продукту/послуги. На жаль, сьогодні серед підприємців малого та середнього бізнесу широко використовується операційне управління, що спирається на тактичні плани з коротким горизонтом планування. Підприємство повинно послідовно та вигідно випускати продукти, що відповідають вимогам відкритого ринку з точки

зору ціни та якості. Детермінантами конкурентоспроможності підприємств малого та середнього бізнесу пропонується такі: потенціал для інновацій; ступінь домінування на ринку; унікальність продукту/послуги, бренд, імідж; рівень технології виробничого процесу; місцева конкуренція. Чинники, що формують конкурентоспроможний потенціал можуть змінюватись за вагомістю, адаптуватись до вимог ринку. Узагальнюючи проведені дослідження, хотілося б зазначити, що формування конкурентного потенціалу залежить від потенціалу підприємства та умінь керівника використовувати стратегічне управління.

#### **Список використаних джерел:**

1. Державна служба статистики України [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
2. Sipa M. Determinants of Competitiveness of Small Enterprises: Polish Perspective [Електронний ресурс] / М. Sipa, I. Gorze-Mitka, A. Skibinski // 22nd International Economic Conference “Economic Prospects in the Context of Growing Global and Regional Interdependencies”, IECS 2015. – P. 445 – 454 – Режим доступу: [https://ac.els-cdn.com/S2212567115010199/1-s2.0-S2212567115010199-main.pdf?\\_tid=76d6cc93-0d92-4643-a046-99a4bef02ac5&acdnat=1522757964\\_2bb5e5165698b9557e9983b0b678d1b3](https://ac.els-cdn.com/S2212567115010199/1-s2.0-S2212567115010199-main.pdf?_tid=76d6cc93-0d92-4643-a046-99a4bef02ac5&acdnat=1522757964_2bb5e5165698b9557e9983b0b678d1b3)
3. Мальований В. Малий бізнес - ось що сьогодні потрібно нам [Електронний ресурс] // Технології сталого розвитку. – 2005. – Режим доступу до ресурсу: [http://www.tsd.com.ua/articles\\_ua\\_01.php](http://www.tsd.com.ua/articles_ua_01.php).
4. Близнюк С. В. Конкурентний потенціал підприємства як категорія сучасних економічних досліджень [Електронний ресурс] / С. В. Близнюк, А. В. Остапенко // Інвестиції: практика та досвід №7. – 2011. – Режим доступу до ресурсу: [http://www.investplan.com.ua/pdf/7\\_2011/13.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/7_2011/13.pdf).
5. Жаліло Я. А. Економічна стратегія держави: теорія, методологія, практика : Монографія [Електронний ресурс] / Я. А. Жаліло // Київ: НІСД. – 2003. – 368 С. – Режим доступу до ресурсу: <http://politics.ellib.org.ua/pages-4003.html>.

Я.В. Догадайло, к.е.н., доцент,  
О.А. Коваленко, здобувач вищої освіти  
*Харківський національний автомобільно-дорожній університет*

## **ПОКАЗНИКИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА**

Для ефективної та раціональної діяльності підприємства повинна бути проведена оцінка та аналіз його конкурентних



переваг, під якими розуміється найбільша ефективність використання ресурсів підприємства у порівнянні з його пріоритетним конкурентом. Для цього необхідно визначити сутність конкурентних переваг підприємства, розглядати їх з позицій системного підходу, в структурі якого необхідно визначити основні показники, на основі яких буде сформована інформаційна база аналізу конкурентних переваг підприємства.

Управління конкурентними перевагами підприємства передбачає розробку єдиної інформаційної бази, основою якої є ієрархічна триврівнева система показників оцінки конкурентних переваг підприємства. На найнижчому рівні такої системи знаходяться показники, які характеризують ефективність використання ресурсів підприємства. На другому рівні знаходиться узагальнюючий показник, який є результатом оцінки і визначає систему показників аналізу ефективності використання кожного виду ресурсів підприємства, застосування якої дозволить здійснювати об'єктивний аналіз його конкурентних переваг. На вершині розташовується узагальнюючий показник оцінки конкурентних переваг, розрахований на базі показників другого рівня [1].

Автори статті приєднуються до думки вчених, що комплексну оцінку конкурентних переваг підприємства доцільно проводити з позицій системного аналізу [2]. Завдання аналізу припускає визначення властивостей системи за її структурою, тобто розгляд окремих складових, які знаходяться у функціональному взаємозв'язку та відображають сутність конкурентних переваг підприємства. В якості системи виступає потенціал підприємства дорожнього господарства, який включає в себе наступні види ресурсів: фінансові, трудові, організаційні, маркетингові, матеріальні, технічні і технологічні [1].

Для аналізу та оцінки конкурентних переваг підприємства необхідно визначити окремі показники, кожен з яких впливатиме на ефективність діяльності підприємства та розкриватиме сутність системного структурного підходу до визначення конкурентних переваг підприємства [3]. На даний момент система показників, що дозволяла би аналізувати в кількісному виразі всі види конкурентних переваг дорожнього підприємства ще не розроблена.

Було здійснено розробку показників, які, на думку авторів, дозволять визначати конкурентні переваги будь-якого підприємства дорожнього господарства. Технічні ресурси – наявність та використання техніки та технології дорожнім підприємством. Показниками, які впливають на цей вид ресурсів є: питома вага сучасного обладнання в загальному парку машин, питома вага обладнання з періодом експлуатації до 5 років, ступінь механізації праці, фондоозброєність праці, фондovіддача, питома вага основних засобів та необоротних активів у валюті балансу, коефіцієнт реальної вартості майна. Технологічні ресурси – динамічність методів технології, наявність конкурентоспроможних ідей. Показники технологічних ресурсів: коефіцієнт зносу, питома вага матеріальних засобів в оборотних активах, коефіцієнт оновлення. Трудові ресурси – кваліфікаційний, демографічний склад працівників, їх здатність адаптуватися до змін цілей виробничої системи. Показниками, що характеризують конкурентні переваги за трудовими ресурсами є: середньоспискова чисельність працівників, коефіцієнт плинності, коефіцієнт обороту по прийому, прибуток на одного працюючого, продуктивність праці. Маркетингові ресурси – ресурси, що спрямовані на гнучке і постійне реагування на зміни умов збуту. Основні показники: витрати на збут продукції, рентабельність продажів, ефективність маркетингової діяльності. Фінансові ресурси – система показників, які відображають можливість дорожніх підприємств. Оцінка конкурентоспроможності фінансових ресурсів здійснюється на основі наступних показників: коефіцієнт фінансової стійкості, власні обігові кошти, нормальні джерела формування запасів, коефіцієнт фінансування, коефіцієнт автономії, рентабельність власного капіталу, коефіцієнт платоспроможності, коефіцієнт покриття. Матеріальні ресурси – характеризують оборотність запасів підприємства. Вони характеризуються матеріальними витратами, коефіцієнтом оборотності запасів, періодом одного обороту запасів. Організаційні ресурси – спрямовані на те, щоб забезпечувати на підприємстві гнучкість та ефективність конкурентоздатного потенціалу. До основних показників організаційних ресурсів належать: частка адміністративних

витрат у виручці, об'єм реалізованої продукції на 1 грн заробітної плати, коефіцієнт надійності праці апарату управління, ефективність управління, коефіцієнт порушень ритмічності управлінського циклу, коефіцієнт безперервності роботи апарату управління.

Таким чином на основі ретельного аналізу було сформовано систему показників аналізу ефективності використання кожного виду ресурсів підприємств дорожнього господарства, використання якої дозволить здійснювати об'єктивний аналіз конкурентних переваг цих підприємств.

#### **Список використаних джерел:**

1. Догадайло Я.В. Методичні основи аналізу конкурентних переваг підприємства / Я.В. Догадайло, Г.О. Паутова // Научные ответы на вызовы современности: менеджмент, юриспруденция: монография. – Одесса: КУПРИЕНКО СВ. – 2016. – С.104-117.
2. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и тактика / Г.Л. Азоев. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 108 с.
3. Полтавська Є.О. Управління конкурентними перевагами підприємства: автореф. дисертації на здобуття наук, ступеня к.е.н. за спец 08.06.01 / Є.О. Полтавська. – Харків: Видавництво ХДЕУ, 2004. – 20 с.

Д.В. Дячков, к.е.н., доцент  
*Полтавська державна аграрна академія*

## **КОМПЛЕКСНА СИСТЕМА ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ**

Сучасні підприємства встановлюють більш високі вимоги до засобів забезпечення безпеки, що передбачає створення і підтримку функціонування єдиної системи контролю та забезпечення всіх видів безпеки підприємства. При цьому комплексна система безпеки повинна охоплювати всі можливі види методичного, технічного та організаційного забезпечення заходів щодо протидії загрозам порушення функціонування підприємства та витоку інформації.

Комплексне управління безпекою підприємства включає в себе організацію заходів, спрямованих не тільки на охорону інформації, а й на захист всіх бізнес-процесів підприємства. Тому, суть автоматизації комплексного управління безпекою

повинна полягати в централізації, тобто створенні єдиної системи підтримки прийняття рішень.

Для цього потрібно вирішити два завдання:

по-перше, необхідно забезпечити централізоване накопичення та постійне оновлення актуальних знань про всі бізнес-процеси підприємства;

по-друге, потрібно організувати обробку цієї інформації в автоматичному або автоматизованому режимі і генерування можливих керуючих впливів [2].

Для вирішення першого завдання пропонується використовувати єдиний інформаційний простір підприємства. Організація єдиного інформаційного простору відповідно до сучасних тенденцій розвитку інформаційних технологій полягає в інтеграції всіх інформаційних ресурсів підприємства. При цьому відбувається впровадження автоматизованих систем з різною функціональністю, розробка нового програмного забезпечення і активне використання сучасних інформаційних технологій на підприємстві.

Другий, більш функціонально навантажений аспект сучасної автоматизації управління безпекою – це використання єдиного інформаційного простору в якості джерела актуальної інформації для системи підтримки прийняття рішень.

Знання про безпеку підприємства є невід'ємною частиною єдиного інформаційного простору. У зв'язку з цим, нові технології зберігання даних та їх аналітичної обробки затребувані і в підрозділах сучасних підприємств, що здійснюють управління безпекою. Однак, з урахуванням характеру інформації і пов'язаних з її обробкою процесів, частини єдиного інформаційного простору вимагають нового програмного забезпечення, яке має задовольняти особливі вимогами надійності зберігання та захисту інформації.

Автоматизація цього процесу полягає у веденні бази даних заходів і накопиченні статистики їх використання. ця база даних по суті є основним інструментом фахівця з безпеки, який використовується для обліку виконуваних робіт.

Організаційно необхідно забезпечити роботу служби безпеки з цією системою таким чином, щоб інформація про всі заходи і виставляються перешкодах зберігалася в базі даних.

Зробити це можна в такий спосіб: автоматизувати формування звітності за результатами роботи і забезпечити регулярний характер перевірки створюваної звітності. Непрямим перевагою в цьому випадку буде забезпечення більш жорсткого контролю діяльності служби безпеки з боку керівництва підприємства та інших контролюючих органів [3].

Враховуючи вищезазначене доцільно запропонувати компоненти моделі комплексної інформаційної безпеки (рис. 1).



Рис. 1. Комплексна система інформаційної безпеки [розроблено на основі 2,3]

Таким чином, надійний захист інформації забезпечується поєднанням організаційних заходів із застосуванням програмних, криптографічних і апаратних засобів захисту. Суттєвою є обставина, що жоден із названих засобів захисту окремо не є надійним і достатнім для забезпечення необхідного рівня інформаційної безпеки. На підставі вітчизняного та зарубіжного досвіду можна стверджувати, що тільки комплексне використання усіх зазначених засобів забезпечить

надійний захист [1].

При цьому організаційні заходи виконують одночасно дві функції в системі захисту: є самостійним інструментом захисту, а також об'єднують всі засоби і методи в цілісний механізм захисту інформації.

**Список використаних джерел:**

1. Комплексные системы информационной безопасности. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.informsviaz.co.ua/inform\\_tech/complexsecurity.html](http://www.informsviaz.co.ua/inform_tech/complexsecurity.html)
2. Прохоров С. А. Автоматизация комплексного управления безопасностью предприятия / Прохоров С. А., Федосеев А. А., Иващенко А. В. – Самара: СНЦ РАН, 2008. – 55 с.
3. Ярочкин В. И. Информационная безопасность: [учеб. для студентов вузов] / В. И. Ярочкин. – М.: Академический Проект; Гаудеамус, 2-е изд. – 2004. – 544 с.

С.М. Калініченко, к.е.н., доцент кафедри ОББМ,  
О.П. Пахуца, здобувач вищої освіти  
*Харківський національний технічний університет сільського  
господарства імені Петра Василенка*

**ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ  
МАРКЕТИНГУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ  
ПІДПРИЄМСТВ**

На сьогодні процес функціонування аграрного ринку в Україні характеризується спонтанним характером та відсутністю систематизації ринкових відносин, що зумовлює необхідність зростання якості управління маркетинговою діяльністю сільськогосподарських підприємств та підвищення активності державного втручання в процеси створення і розвитку елементів ринкової інфраструктур.

Основні причини неефективності системи управління конкурентними перевагами вітчизняних підприємств, на думку вчених, криються в їх незбалансованості: невідповідності фінансового стану підприємства його положенню на галузевих ринках; дисбаланс між інтенсивністю виробничих і відтворювальних процесів; невідповідність внутрішньої структури, загальної та функціональних стратегій підприємства

його цілям та задачам; слабкість інформаційно-аналітичного забезпечення управління розвитком; невідповідність рівня корпоративного управління і потреб ринкової економіки; низька ефективність реалізації функцій стратегічного планування та прогнозування; зміни виробничої діяльності, форм власності, владних, власних центрів відповідальності, «підвищення рухомості капіталів, товарів і послуг, посилення конкуренції» та ін. При цьому важливим чинником використання ресурсного потенціалу є обґрунтована функціональна маркетингова стратегія, з врахуванням концепцій стратегічного управління. Концепція маркетингової стратегії має передбачати знання потреб і побажань потенційних споживачів на цільових ринках, більш ефективно в порівнянні з конкурентами задоволення цих запитів, застосування інструментів і методів стратегічного управління, прогнозування змін в середовищі та гнучкість стратегічних рішень відносно цих змін. Результатом якісного управління маркетинговою діяльністю підприємства є створення довготривалих відносин зі споживачами. Що, в свою чергу, є одним з головних чинників досягнення успіху в конкурентному середовищі та отриманні прибутку.

Концепція стратегічного управління маркетинговою діяльністю сучасних сільськогосподарських підприємств передбачає виконання низки послідовних робіт. Першим етапом є проведення маркетингових досліджень, а саме вивчення ситуації на цільовому ринку та її зміну відносно коливань попиту та пропозиції, деталізоване дослідження конкурентів (визначають товарну, цінову політику та особливості збутової та рекламної діяльності).

Другий етап – це планування асортименту товарів, який буде найповніше задовольняти потреби споживачів та вибір оптимального методу ціноутворення.

Наступним етапом є вибір каналів просування товарів, проведення заходів зі стимулювання збуту.

Четвертий етап – вдосконалення організації товароруху на підприємстві, запровадження оперативного управління запасами, виявлення резервів зниження витрат своєї діяльності.

П'ятий – розробка маркетингової стратегії, стратегічних планів та оперативне внесення змін в разі необхідності.

Найбільш оптимальною маркетинговою стратегією, на нашу думку, є стратегія концентрованого зростання. Вона передбачає концентрацію максимальних зусиль на підвищенні якості власного продукту та знаходженні можливостей розширити обсяги реалізації продукції на власному ринку або вийти на новий ринок. В залежності від ступеня зміни товару та цільового ринку стратегія концентрованого зростання поділяється на підвиди: стратегія посилення позицій на ринку (існуючий товар та вже освоєний цільовий ринок), стратегія розвитку ринку (пошук нових ринків, існуючий товар), стратегія розвитку продукту спрямована (покращення існуючих чи виготовлення нових товарів, освоєні ринки).

Для того щоб завоювати та зберегти свої позиції на ринку сільськогосподарському підприємству потрібно дотримуватися виконання перелічених вище етапів управління маркетинговою діяльністю та слідкувати за можливостями і загрозами що формуються в зовнішньому середовищі підприємства. Конкуренція змушує підприємця постійно бути в русі та знаходити стійкі конкурентні переваги для забезпечення конкурентоспроможності на цільовому ринку. Стійкими вважаються ті конкурентні переваги, які важко піддаються копіюванню зі сторони конкурентів, наприклад, впровадження унікальної технології, власна специфічна ресурсна база тощо. Тому, в процесі стратегічного управління підприємством важливим аналітичним завданням є визначення головних факторів успіху з урахуванням наявних індивідуальних характеристик суб'єкта ринкової діяльності.

Oke Opoulava Adededzhi, Ph.D. in Economics  
*Webster University, The United States of America*

## **КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ АГРАРНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Аграрная экономика, как наука постоянно ищет ответ на основные вопросы сущности и экономической значимости конкурентоспособности товарных предприятий в условиях



рынка динамично меняются, а именно: что производить; сколько производить; как производить.

Два первых вопроса считаются важными, поскольку охватывают потребности производства продукции. Сегодня не достаточно просто производить товар, его необходимо производить конкурентоспособным, то есть такого качества и в таком количестве, которое можно продать. Очевидно, для функционирования конкурентоспособного хозяйства товар имеет продаваться по выгодной цене.

Исходя из этого простого тезиса правительства многих стран внедряют у себя различные формы инвестиций, с целью обеспечения сбыта нужного количества продукции, охрану собственного рынка от демпингового импорта сельскохозяйственных товаров и создание тем самым благоприятных экономических условий аграрного производства [1].

Ответ на третий вопрос нужно искать в современных технологиях, которые гарантируют, прежде всего, получение высокого качества производимых продуктов и такой подбор средств их производства, который позволял бы использовать один из двух основных принципов экономики: принцип наибольшего эффекта или принцип наименьших затрат. Эти принципы используются для поиска оптимальных решений.

Как известно главными средствами, необходимыми для ведения аграрного производства является земля, труд и капитал. Земля – это основное средство, использование которого зависит от определенных климатических условий. Земля является тем средством, которое в условиях рационального хозяйствования и соблюдения культуры земледелия не только не теряет свою стоимость, а также способна ее повысить.

Труд охватывает количество физической рабочей силы, а также ее качество – интеллект, подготовку кадров, консультантов (советников и т.д.). От качества рабочей силы зависит умение так организовать производственный процесс в хозяйстве, чтобы он принес лучшие экономические эффекты.

К составляющих капитала можно отнести инвестиционные, оборотные или денежные средства владельца.

Умение совместить эти три средства можно назвать

организацией технологического процесса.

Традиционно, главные средства производства выступают одновременно главными средствами развития аграрного производства. Многие экономисты считают, что умение использовать основные факторы, которыми являются земля, труд и капитал, обеспечивается четвертым фактором, известным под названием организация или искусство управления.

Земля – незаменимая среда, которая необходима для производства сельскохозяйственной продукции. Земля без труда, в смысле аграрного производства, не имеет стоимости.

Правильное применение труда формирует производственную стоимость земли, которую можно назвать плодородием. Качество почвы определяют следующие показатели:

богатство почвы (суммарное содержание минеральных и органических составляющих);

плодородие почвы (группа физических, химических и биологических свойств, гарантирующих растениям оптимальные условия развития);

урожайность почвы (способность к высоким урожаям).

Труд является необходимым фактором сочетание земли и капитала в функциональный производственный организм, каким является аграрное предприятие. Мерой качества труда является ее производительность, которую рассматривают в техническом, экономическом и социальном аспектах.

Капитал – это основные и оборотные средства производства, необходимые для повышения производительности земли. В состав основных средств производства, кроме земли, входят следующие составляющие:

дома и здания;

мелиорация;

машины и сельскохозяйственные орудия;

насаждения;

основное стадо скота.

В состав оборотных средств входят такие составляющие, которые используются только в течение года:

живой инвентарь (молодняк животных);

запасы (кормов, семян, удобрений, топлива, готовых продуктов, средства защиты);

малоценный инвентарь (мелкие орудия, запасные части, упаковка);

не закончено производство в растениеводстве (продукция в стадии производства);

деньги;

долги.

Главным условием роста эффективности производства и повышения конкурентоспособности предприятия в рыночной экономике является не просто наличие и рациональное использование ресурсов, а обеспечение их эффективной комбинации в зависимости от рыночного равновесия, когда совокупные величины платежеспособного спроса и товарного предложения совпадают. Вместе с тем, в динамике рынка данное равновесие постоянно нарушается, поскольку совокупный спрос уменьшается на величину сбережений, а совокупное предложение возрастает на величину кредитов.

Отсюда следует, что равновесие совокупного спроса и совокупного предложения требует равенства сбережений, инвестируемых и инвестиций, кредитуются.

Ученые по-разному трактуют сущность конкурентоспособности. Одни ученые склоняются к тому конкурентоспособность – это долгосрочная стабильность работы предприятий, постоянный рост объема производства, расширение его ассортимента с одновременным сбытом продукции, способность предприятия платить по обязательствам, текущее финансирование хозяйственной деятельности. Другие ученые понимают конкурентоспособность как умение предприятий приспосабливаться к рыночным условиям, трансформировать свою деятельность, применять ее многовекторность, противостоять неблагоприятным условиям среды [2].

Сложно во время кризисных явлений, ограниченной возможности финансовой поддержки агропредприятий из государственного бюджета говорить о быстром росте объемов производства, поэтому следует понимать конкурентоспособность предприятий как способность их функционировать на уровне, который обеспечивает производство конкурентной продукции.

### Список использованной литературы:

1. Портер М. Конкуренция [учеб. пособие] / М. Портер. – [пер. с англ.] – М.: Вільямс, – 2001. – 495 с.
2. Фатхутдинов Р. А. Стратегическая конкурентоспособность: [Учебник] / Р. А. Фатхутдинов. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», – 2005. – 504 с.

О.С. Пилипенко, к.е.н., доцент

*ДВНЗ «Донбаський державний педагогічний університет»*

## **РОЗВИТОК МАРКЕТИНГОВИХ ІНТЕРНЕТ-ДОСЛІДЖЕНЬ В ДІЯЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

В останні роки одним із головних факторів, що прискорює формування і розвиток інформаційного суспільства, є Інтернет. Він став не лише глобальним засобом комунікацій без територіальних і національних кордонів, але й ефективним інструментом ведення бізнесу, досліджень, впливу на аудиторію. Завдяки застосуванню мережевих інформаційних технологій багато товаровиробників спромоглося не лише знизити витрати на просування і збут продукції, але й розширити існуючі і освоїти нові ринки збуту, підвищити ефективність і адресність взаємодії зі споживачами та іншими економічними контрагентами.

Практика свідчить, що інтернет-технології урівнюють шанси на успіх малих і великих підприємств, тих, хто міцно закріпився на ринку, і новачків. Це стало можливим тому, що витрати на їх застосування є невеликими, використовуються доступні й фактично стандартизовані інструменти. Особливо значного поширення набуває застосування інформаційних інтернет-технологій у маркетингу як методології і практично-орієнтованого інструментарію ведення бізнесу.

Високі темпи поширення Інтернет- та мобільних технологій потребують нових підходів до проведення маркетингових досліджень. Традиційні форми опитування, такі, як особисте, телефонне та поштове опитування поступово втрачають свою актуальність, переорієнтовуючись в Інтернет- та мобільний простір.

Основними перешкодами на шляху впровадження нових технологій маркетингових досліджень на вітчизняному ринку є недостатній рівень інформованості суб'єктів господарювання про можливості, переваги та майбутні перспективи інтернет-досліджень.

Проблеми застосування інтернет-технологій маркетингу досліджувались у працях І.В. Бойчук, Л.І. Бушуєвої, Т.В. Дейнекіна, І.Л. Литовченко, О.О. Мамикіна, М.А. Обухова, В.П. Пилипчака, Дж. Сифоні, А. Хартмана та інших. Ними розглянуто окремі інструменти інтернет-маркетингу, показано їх вигоди для споживачів та виробників, запропоновано підходи до оцінки ефективності окремих інструментів і технологій, досліджено тенденції застосування інтернет-технологій у маркетингу зокрема, і бізнесу взагалі [1, 3].

Відповідно до нових форм економічної активності маркетингові дослідження потребують змін в стилі проведення. У зв'язку з цим відбувається переорієнтація методів збору інформації з реальної сфери у віртуальний простір. Маркетингові дослідження в Інтернет-просторі за охопленням аудиторії, швидкістю обробки результатів, повноти інформації, на думку багатьох науковців, не мають аналогів[4]. Разом з тим, Інтернет є повноцінним джерелом інформації стосовно споживачів, конкурентів, постачальників, що дає можливість без особливих зусиль здійснити маркетингові дослідження за такими напрямками:

- визначення загальної онлайн-аудиторії;
- дослідження існуючих та потенційних споживачів сфери онлайн-торгівлі;
- дослідження існуючих та потенційних споживачів сфери традиційної торгівлі;
- визначення кількісного та якісного складу суб'єктів господарювання електронної торгівлі;
- визначення кількісного та якісного складу суб'єктів господарювання традиційної торгівлі;
- дослідження товарів та їх властивостей, асортиментної та цінової політики.

Дослідження з використанням мобільних технологій – це новий крок у розвитку індустрії маркетингових досліджень.

Здійснюється дане дослідження при наявності у респондентів мобільних телефонів, смартфонів, кишенькових комп'ютерів за допомогою sms- або war-технологій на будь-яких платформах з будь-якими провайдерами мобільного зв'язку [2].

Інтернет-опитування – це опитування, що проводиться за допомогою Інтернету в режимі реального часу. Онлайн-опитування включає в себе дві основні форми: онлайн-анкетування та онлайн-інтерв'ю. Інтернет-анкетування здійснюється за допомогою розміщення анкети на сайті дослідницької компанії або шляхом її розсилки на електронні адреси респондентів. Учасники процесу опитування отримують винагороду за витрачений час і зусилля у вигляді поповнення мобільного рахунку.

Інтернет-опитування, у порівнянні з традиційними методами, має ряд переваг та недоліків. Так, позитивними сторонами даного способу дослідження є:

- низька вартість;
- оперативність проведення, отримання результатів в максимально короткі строки;
- високий рівень анонімності респондентів;
- зручність для респондентів.

Недоліками даного методу є:

- порівняно низький рівень проникнення Інтернет в нашу країну;
- неможливість охоплення всіх цільових груп, що пов'язано з відносно молодим віком інтернет-аудиторії.

Онлайн-панель являє собою регулярне опитування визначеного кола респондентів шляхом їх реєстрації на Веб-сайті дослідницької компанії або компанії, що проводить дослідження власними силами. Пошук «панелістів» здійснюється за допомогою розміщення реклами в соціальних мережах, поштової розсилки запрошення на електронні адреси користувачів Інтернету, з використанням реферальної програми «запроси свого друга» [1].

Усі методи польових інтернет-досліджень проводяться за допомогою електронної пошти через реєстрацію на сайтах дослідницьких компаній, з використанням чату, веб-порталів. Що стосується джерел інформації, то поряд з традиційними

носіями все більшого поширення набувають онлайн-ЗМІ, що підвищує оперативність та спрощує процедуру кабінетних досліджень [2].

Отже, сучасні технології отримання маркетингової інформації в порівнянні з традиційними покликані забезпечити максимальну ефективність дослідницької діяльності: підвищити оперативність отримання даних, знизити витрати, збільшити чисельність опитуваної аудиторії, одним словом, оптимізувати процес проведення досліджень.

В умовах поширення глобалізаційних процесів та розвитку електронної комерції особливої уваги заслуговують саме інтернет-дослідження як прогресивний метод отримання інформації, що має високий потенціал для подальшого розвитку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Бойчук І.В. Інноваційні підходи до застосування Інтернету в маркетинговій діяльності підприємства/ І.В. Бойчук// Маркетинг. Менеджмент. Інновації: монографія/ за ред. д.е.н., професора С.М. Ілляшенка. – Суми: ТОВ и ТД «Папірус», 2010. – с. 553-562.
2. С.М. Ілляшенко. Сучасні тенденції застосування інтернет-технологій у маркетингу / С.М. Ілляшенко// Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – №4, Т. 11. – с. 64-74
3. Литовченко І.Л. Методологічні аспекти Інтернет-маркетингу: монографія / І.Л. Литовченко. – К.: Наукова думка, 2009. – 196 с.
4. Макарова М.В. Електронна комерція: посібник для студентів вищих навчальних закладів. – К.: Видавничий центр «Академія», 2002. – 272 с.

І.П. Потапюк, к.е.н., доцент,  
О.А. Кретова, здобувач вищої освіти «Магістр»,  
*Полтавська державна аграрна академія*

## **СИСТЕМА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

Кожен підприємець прагне підняти діяльність свого підприємства на найвищу ланку економіки, але не кожному це вдається. Невдача на шляху до успіху може статися з різних причин – це і незбалансованість, і відсутність стійкості до зовнішніх та внутрішніх негативних загроз, а також недостатня кількість наявних грошових ресурсів і т.д.

Тому для ефективної діяльності підприємства необхідно знайти індивідуальний підхід, який буде забезпечувати стійкість, збалансованість та убезпечувати від загроз та можливих ризиків в короткостроковому й довгостроковому періодах. Усе це забезпечує фінансово-економічна безпека підприємства.

Сучасний стан української економіки є таким, що аби скоротити до мінімуму вплив зовнішніх загроз, підприємствам необхідно ще на стадії створення продумати шляхи забезпечення фінансово-економічної безпеки.

Система фінансово-економічної безпеки підприємства формується з метою своєчасного виявлення та запобігання всіх можливих загроз для забезпечення фінансової стійкості та економічного розвитку підприємства [2]. Необхідно розуміти, що фінансова безпека є одним із основних та обов'язковим складником економічної безпеки, поряд з такими її складовими, як кадрова, екологічна, політико-правова, інформаційна, техніко-технологічна, інтелектуальна, та є вимірником ефективності діяльності підприємства.

До основних цілей забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства слід віднести:

- сприяння досягненню мети діяльності підприємства;
- забезпечення ефективного використання економічних ресурсів;

- запобігання негативному впливу різноманітних чинників середовища функціонування;

- забезпечення фінансової стійкості й платоспроможності;
- гарантування захисту інформації, охорони комерційної таємниці;

- досягнення безпеки персоналу;

- захист інтелектуальної власності, матеріальних та фінансових цінностей підприємства [3].

формування системи фінансової безпеки підприємства має передбачати взаємозв'язок між чітко визначеними цілями і завданнями кожного рівня управління та вибором оптимальних шляхів реалізації рішень.

Для побудови системи фінансово-економічної безпеки підприємства важливим є виокремлення певних її етапів. До них перш за все потрібно віднести:



- вивчення специфіки діяльності підприємства, сегмента, якого воно займає на ринку, штатного розкладу, а також знайомство з персоналом;
- аналіз зовнішніх та внутрішніх загроз фінансовій безпеці підприємства і вивчення інформації про кризові ситуації, їх причини та шляхи врегулювання;
- аудит наявних коштів щодо забезпечення безпеки та аналіз їхньої відповідності виявленим загрозам;
- моделювання нової системи фінансової безпеки підприємства: розробка плану усунення виявлених під час аудиту недоліків; підготовка пропозицій щодо вдосконалення системи фінансової безпеки (в т.ч. створення служби безпеки на підприємстві, якщо такої не існувало, системи безпеки на її базі, визначення механізмів забезпечення та розробки організаційної структури управління системою), розрахунок усіх видів необхідних ресурсів; планування щомісячних витрат на забезпечення функціонування системи економічної безпеки (бюджет);
- затвердження керівництвом моделі нової системи і бюджету на її утримання;
- формування нової системи фінансової безпеки;
- оцінка ефективності сформованої системи, а також її удосконалення.

Таким чином, ефективність системи фінансово-економічної безпеки підприємства обумовлена компетентністю відповідних органів і їх здатністю вирішувати такі завдання:

- забезпечувати стабільний економічний розвиток компанії в будь-яких умовах;
- досягати цільових параметрів діяльності з урахуванням утримання високої ліквідності компанії і її незалежності в економічному плані;
- усувати негативні впливи на компанію криз, що відбуваються всередині країни або в світі. Перешкоджати негативному впливу конкурентів;
- виключати проведення будь-яких операцій з цінними паперами, які можуть нести небезпеку правам власності;
- формувати оптимальну систему обліку грошових потоків, а також добитися максимальної ефективності контролюючих

органів;

- залучати і застосовувати за призначенням позиковий капітал, а також тримати під контролем рівень боргового навантаження;

- захищати підприємство від шахрайства і запобігати подібним випадкам ще до їх появи;

- працювати з персоналом, щоб уникнути грубої недбалості під час роботи, а також здійснення великих фінансових помилок;

- розробляти і впроваджувати в життя системи контролю фінансового стану компанії, а також на ранньому етапі виявляти ознаки банкрутства (кризи) і ефективно з ними боротися.

Функціонування системи фінансово-економічної безпеки підприємства має бути:

- безперервним (оскільки не завжди є можливість точно встановити час початку дії тієї або іншої загрози);

- плановим (діяльність із забезпечення безпеки організовується на основі єдиного задуму, викладеного в комплексній програмі і конкретних планах з окремих напрямів безпеки);

- централізованим (у рамках певного підприємства має забезпечуватися централізованість процесу забезпечення безпеки);

- цілеспрямованим (захищається те, що повинно захищатися на користь конкретної мети, а не все підряд);

- універсальним (заходи безпеки мають перекривати шляхи загроз незалежно від місця їх можливої дії, виникнення чи походження) [4].

Підсумовуючи, варто зазначити, що необхідно постійно відстежувати рівень фінансово-економічної безпеки для швидкого реагування на можливі недоліки в управлінні підприємством, що можуть бути перешкодою ефективному протистоянню зовнішніх та внутрішніх загроз підприємства та оперативному внесенню відповідних коректив щодо усунення слабких місць. Лише за цих умов можливий стабільний економічний розвиток підприємств, що функціонують в умовах мінливого та нестабільного зовнішнього середовища.

### Список використаних джерел:

1. Заплатинський В. М. Логіко-детермінантні підходи до розуміння поняття «Безпека» / [редкол.: П. С. Атаманчук (відп. Ред..) та ін.]. – Кам'янець-Подільський: Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 2012. – Випуск 5. – 336 с
2. Іващенко О. В. Система фінансово-економічної безпеки підприємства [Електронний ресурс] / О. В. Іващенко, П. М. Четверіков. – Режим доступу : <http://www.sworld.com.ua/konfer28/51.pdf>.
3. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення : монографія / Т. Г. Васильців, В. І. Волошин, О. Р. Бойкевич та ін. [за ред. Т. Г. Васильціва]. – Львів, 2012. – 386 с
4. Кашин А. В. Экономическая безопасность предприятия: управленческие решения / А. В. Кашин. – М., 2008. – 25 с.

В.Д. Хурдей, к.е.н., доцент  
*Полтавська державна аграрна академія*

## **ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ У ПІДПРИЄМСТВАХ АПК**

Проблема формування і розвитку маркетингової стратегії підприємства знаходиться в ряді найбільш важливих теоретичних і практичних аспектів економічного розвитку. Головним фактором, що перешкоджає ефективній діяльності підприємств є недостатня розробка або відсутність маркетингової стратегії. Це пов'язано не тільки з масштабністю і складністю розв'язуваних економічних і технологічних завдань, а й зі спробами значної частини керівників вирішувати принципово нові завдання старими методами.

Це обумовлює необхідність подальшого розвитку маркетингу як найбільш ефективної концепції управління агропромисловим комплексом в цілому і окремими його підприємствами в умовах ринкової економіки.

Формування маркетингових стратегій в аграрному секторі посилюється в зв'язку з відсутністю у підприємствах АПК комплексного механізму стратегічного управління маркетингом, чітких формулювань цілей, пріоритетів і критеріїв розвитку маркетингу, недостатнім застосуванням сучасних маркетингових технологій, домінуванням операційного

маркетингу над стратегічним.

Практика економічно розвинутих країн свідчить про те, що одним з ефективних варіантів вирішення даної проблеми є розвиток маркетингових стратегій.

Загальні стратегічні напрямки маркетингової діяльності підприємства зводяться до наступного:

1. Маркетинговий аналіз, дослідження і прогнозування ринку.
2. Формування і реалізація товарної та цінової політики підприємства.
3. Проведення комунікаційної політики підприємства.
4. Формування і здійснення політики продажів продукції.
5. Управління та контроль маркетингової діяльності підприємства.

Існують різні види стратегічної поведінки підприємства на ринку:

1. маркетинговий захист позицій на ринку;
2. маркетингова адаптація збутової діяльності підприємства до прогнозованої ринкової ситуації;
3. альтернативне освоєння варіантів збутової політики;
4. маркетингове реагування на різноманітні кон'юнктурні зміни.

Однак вжиті спроби розробки стратегічних напрямків маркетингової діяльності в Україні на основі прямого запозичення зарубіжного досвіду не дали очікуваних результатів, оскільки не були враховані вітчизняні соціально-економічні реалії.

Виходячи з вищевикладеного, стає очевидним, що існує необхідність розробки маркетингових стратегій аграрних підприємств, які враховують специфіку української економічної практики, і спирається на передовий досвід зарубіжних країн.

Фундаментальною основою процесу управління маркетингом на агропідприємствах в сучасних умовах є стратегічне маркетингове планування, здійснюване на трьох ієрархічних рівнях: корпоративному, бізнес-рівні і функціональному. У зв'язку з цим важливого значення набуває механізм вибору, формування і раціонального поєднання стратегій маркетингу на різному рівні.

Алгоритм процесу стратегічного маркетингового планування для агропідприємств має базуватись на основі систематизації маркетингових чинників, дослідження інструментарію на різних рівнях планування і з урахуванням характерних особливостей маркетингу в АПК:

1. формування науково і практично обґрунтованої бази маркетингової інформації, яка базується на проведенні якісних маркетингових досліджень, які можливі тільки при дотриманні наступних принципів: безперервність, системність, комплексність, раціоналізм, оперативність, доказовість, надійність, достовірність і об'єктивність;

2. формування збалансованого товарного асортименту на основі послідовного обліку критеріїв максимуму маржинального прибутку, етапу життєвого циклу конкретного товару, оптимального поєднання «нових» і «старих» товарів в асортименті, стратегічної (іміджевої) важливості товару, обмежень по виробництву і попиту;

3. формування цінової політики (цінового рівня): стратегія високих цін, стратегія низьких цін. У ціновій політиці пропонується користуватися механізмом коригування цін на основі цінових порогів; гнучкість цінової політики забезпечить завчасно розроблена система знижок і націнок, адаптована до реалій ринку.

4. формування збутової політики, що можливо завдяки оптимізації структури збуту, оцінки та вибору ефективних каналів збуту.

5. формування комунікаційної політики, яка базується на просуванні продукції на ринку, з використанням стимулювання збуту, PR–акцій.

Все це повинно сформувати план розширення і поглиблення асортименту за товарними групами, впровадження нових продуктових ліній продукції (визначені споживчі характеристики, прогнозовані ціни і обсяги виробництва).

Наприклад, стратегією м'ясопереробного підприємства може бути стратегія глобалізації. І з метою реалізації стратегії глобалізації найкращим варіантом буду створення вертикально інтегрованого формування з включенням до його складу сільськогосподарських товаровиробників (відгодівельних

комплексів), комбікормового заводу, м'ясопереробних і торгових підприємств. Це дозволить розширити можливості по освоєнню виробництва і ринків збуту, підвищити інвестиційний капітал, стабілізувати сировинну базу м'ясопереробних підприємств, використовувати ефект усереднення коливань кон'юнктури. Така стратегія маркетингу дозволить використовувати ринкові можливості, підвищити ефективність маркетингової діяльності м'ясокомбінату, тим самим забезпечити динамічний розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

#### **Список використаних джерел:**

1. Бутенко Н.В. Основи маркетингу [Електронний ресурс]: [підручник]/ Бутенко Н. В. – Режим доступу: – <http://books.efaculty.kiev.ua/mrk/3>
2. Сухорська У. Р. Підходи до визначення маркетингової стратегії у практичній діяльності підприємств / У. Р. Сухорська, Н. Б. Ярошевич // Науковий вісник. – 2010. – №16. – С. 220–223.
3. Юрченко О. А. Переваги використання маркетингу на підприємствах АПК / О. А. Юрченко //Маркетинг в Україні. – 2010. – № 2. – С. 22–30.

В.Д. Хурдей, к.е.н., доцент,  
Г.Ю. Васильєва, здобувач вищої освіти «Магістр»  
*Полтавська державна аграрна академія*

## **РЕКЛАМНО-ІНФОРМАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ В АГРОБІЗНЕСІ**

Розвиток сільськогосподарського маркетингу в викликає необхідність формування ринкової системи збуту та інформаційно-маркетингової служби, яка передбачає обслуговування руху сільськогосподарської продукції не тільки на стадіях виробництва, заготівлі, зберігання, переробки і реалізації, а й участь в процесі фінансового та кредитного обслуговування ринкових суб'єктів і управління самим ринком.

В сучасних умовах для ефективного просування сільськогосподарської продукції учасники аграрного бізнесу використовують різні маркетингові комунікації: рекламу, стимулювання збуту, особистий продаж, виставки, ярмарки, спонсорство, фірмовий стиль, упаковка тощо [1, с. 116]. Проте,

практично єдиним інструментом впливу на аграрний ринок виявилася – реклама. Це стає очевидним, якщо розглянути основні види маркетингової діяльності сільськогосподарського підприємства, які включають практично всі сфери його активності: пов'язані безпосередньо з виробництвом, ціноутворенням, продажем продукції. Доцільно відзначити, що ціна і упаковка також мають елементи, які активно впливають на ринок, проте, ціна стає відома споживачам тільки в результаті інформування, зокрема шляхом реклами, а упаковка сама несе на собі елементи реклами.

Реклама – це довільна платна форма не персональної презентації і просування товарів, послуг, ідей через засоби масової інформації. Сучасна роль реклами в тому, що вона стала невід'ємною і активною частиною комплексної системи маркетингу, рівень розвитку якої визначає якість і ефективність рекламно-інформаційної діяльності виробника та її відповідність новим вимогам світового ринку. Успіх реклами залежить від її суспільного визнання, тому рекламна діяльність повинна всіляко сприяти такій довірі [2, с. 289].

Ринок агореклами в нашій країні порівняно молодий і поки ще не розвинений, чому причина – хронічні хвороби нашої економіки, і як наслідок – дефіцит рекламодавців. Проте сьогодні на ринку рекламних послуг України можна знайти професійних учасників, що займаються такими різними напрямками реклами, як виготовлення відео- та аудіороликів, комп'ютерний дизайн, рекламно-поліграфічні послуги, реклама на бордах, в друкованих виданнях, тощо. Всі вони поки мають вельми скромний статус і невеликий досвід.

Можна визначити два основні завдання реклами – це створення високої популярності товару, а також створення його бажаного іміджу на цільовому ринку. Існують такі різновиди зовнішньої реклами: розміщення на біг-бордах, реклама на транспорті, видання кольорових буклетів про асортимент продукції, рекламні «Возики» у магазинах, реклама «Бігунок» на вулицях, будівлях, вокзалах, місцях скупчення людей, реклама в засобах масової інформації, виготовлення та розміщення в ефірі іміджевих сюжетів про продукцію підприємства та систему виробництва, участь у телевізійних

передачах, що висвітлюють високу якість товарів на аграрному ринку України.

Як бачимо, існує безліч різновидів реклами, але чим більші масштаби реклами і чим більше вона охоплює людей, тим дорожче вона коштує. Маркетологи стверджують, що сільськогосподарським підприємствам не доцільно проводити широкомасштабну рекламу, краще провести рекламну компанію в спеціалізованих виданнях і каталогах. Така рекламна кампанія позитивно позначиться на збільшенні ринкової частки підприємства і валового річного доходу.

Участь у сільськогосподарських виставках та ярмарках забезпечить ефективне просування аграрної продукції на регіональний і міжрегіональний ринок, а також це можливість продемонструвати свої успіхи в розробці і виробництві широкого спектру продукції на ринку України, підтримка іміджу підприємства, проведення переговорів з постійними партнерами та новими перспективними замовниками, а головне це забезпечення стабільності ведення бізнесу.

Рекламно-інформаційна діяльність в агробізнесі повинна бути такою, що використовує залучення максимально великої кількості каналів розподілу, можливих постачальників і торгових точок для створення і реалізації товарів, робіт чи послуг та спрямована на охоплення найбільшої кількості споживачів, широке опанування ринку, закріплення на ньому. Головна мета при цьому – забезпечити широкий ринок збуту, масову реалізацію, високий прибуток.

Ефективна ринкова інформація може принести такі позитивні вигоди:

- торгові позиції аграріїв при укладанні угод можуть бути посилені;

- аграрії, які мають своєчасну та надійну інформацію, можуть вирішувати на які ринки, в який час і в якому обсязі вони повинні відправити свою продукцію, щоб збільшити свої доходи;

- інформація про ринкові ціни може вплинути і на купівельну спроможність споживачів.

- нові технології; додаткові знання про ринки; доступ до зовнішніх ринків збуту;



- розширення асортименту продукції;
- можливість виробництва продукції під визнаним ринком брендом;
- зростання масштабів виробництва і за рахунок цього зниження витрат.

Про ефективність рекламно-інформаційної діяльності буде свідчити додатковий товарообіг та додатково отриманий прибуток.

#### **Список використаних джерел:**

1. Антіпов В.М. Комерційна діяльність: [підручник] / В.М. Антіпов – К.: КНЕУ, 2002. – 488 с.
2. Гаркавенко С.С. Маркетинг: [підручник] / Гаркавенко С.С. – Київ: Лібра, 2004. – 712 с.
3. Островський П.І. Аграрний маркетинг: [навчальний посібник] / П.І. Островський. – К.: «ЦУЛ», 2010. – 224 с.
4. [http://www.dissercat.com/content/rol\\_reklamy\\_selskok-hozyaistvennoi\\_produktsii\\_v\\_perekhodnoi\\_ekonomike](http://www.dissercat.com/content/rol_reklamy_selskok-hozyaistvennoi_produktsii_v_perekhodnoi_ekonomike)

Л.П. Шаповал, к.е.н., доцент,  
А.О. Булка, здобувач вищої освіти  
*Кременчуцький національний університет  
ім. М. Остроградського*

## **ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ПАТ «УКРТАТНАФТА»**

В умовах глобальної нестабільності важливого значення набуває оцінка конкурентоспроможності підприємства. Це пояснюється складністю утримання підприємством своїх конкурентних позицій на ринку, що в свою чергу передбачає проведення адаптивної оцінки його конкурентоспроможності.

Оскільки на сьогодні не існує універсальної методики оцінки конкурентоспроможності підприємства, кожний суб'єкт господарювання самостійно визначає методику оцінки власних конкурентних позицій з урахуванням особливостей його діяльності.

Так, ПАТ «Укртатнафта» є єдиним наразі діючим нафтопереробним підприємством в Україні, що має важливе значення для формування стратегічного запасу нафтопродуктів.

Методи оцінки конкурентоспроможності, засновані на зіставленні власної позиції та позиції конкурентів на ринку, не можуть застосовані у даному випадку, оскільки на території України це підприємство не має конкурентів.

У такому разі доцільно провести оцінку конкурентоспроможності підприємства, що базується на дослідженні внутрішнього фінансового стану. Вона передбачає визначення кількісних та якісних фінансових показників, які є ключовими індикаторами конкурентоспроможного потенціалу підприємства та дозволяють вирішувати проблему ефективності його функціонування в майбутньому (табл. 1).

Отримані результати розрахунку свідчать про зниження результативності діяльності ПАТ «Укртатнафта» та погіршення його конкурентоспроможності протягом 2015-2016 рр.

*Таблиця 1*

**Основні фінансові показники ПАТ «Укртатнафта»\***

Фінансовий показник	2014	2015	2016	2016/ 2014
<b>Показники оцінки прибутку господарської діяльності</b>				
Рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності до оподаткування	0,04	-0,05	-0,02	-1,46
Рентабельність активів за чистим прибутком	0,04	-0,04	-0,02	-1,34
Рентабельність власного капіталу	0,41	-0,52	-0,41	-2,02
Рентабельність виробничих фондів	0,07	-0,06	-0,03	-1,37
<b>Показники оптимальності управління ефективністю</b>				
Чистий прибуток до обсягу реалізації продукції	0,02	-0,02	-0,01	-1,50
Валовий прибуток до обсягу реалізації продукції	0,07	0,10	0,05	-0,28
<b>Показники оцінки ділової активності</b>				
Віддача від активів	2,18	2,17	1,57	-0,28
Віддача основних фондів	13,60	10,26	10,69	-0,21
Віддача оборотних коштів	2,77	2,73	1,87	-0,33
Віддача власного капіталу	20,14	44,06	60,71	2,01
<b>Показники оцінки ліквідності</b>				
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,92	0,86	0,91	-0,02
Коефіцієнт забезпечення запасів власними обіговими коштами	-0,22	-0,30	-0,30	0,39
Коефіцієнт автономії	0,11	0,05	0,03	-0,76
Загальний показник ліквідності балансу	0,45	0,42	0,51	0,12

\*розраховано авторами на основі звітності ПАТ «Укртатнафта» [2]

Це пояснюється негативною динамікою показників:

- невідповідність коефіцієнта поточної ліквідності нормативним значенням;
- постійна нестача оборотних коштів;
- збитковість діяльності підприємства протягом 2015-2016 рр.;
- низький рівень рентабельності виробництва;
- зниження рівня віддачі від активів та оборотних коштів;
- наявність фінансового ризику.

Отже, щоб уникнути кризового стану підприємство має розробити конкурентну стратегію свого розвитку, спрямовану на вдосконалення фінансового менеджменту.

Це дозволить підвищити рівень інноваційного розвитку та отримати додаткові можливості для залучення вітчизняних та іноземних інвестицій, що сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства.

#### **Список використаних джерел:**

1. Оцінка конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/ocenka-konkuren-tosposobnosti-predpriyatiya.html>
2. Сміда: Публічне акціонерне товариство «Транснаціональна фінансово-промислова нафтова компанія «Укртатнафта» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://smida.gov.ua/db/participant/00152307>

Я.А. Аксюк, аспірант

*Полтавська державна аграрна академія*

## **СЕГМЕНТАЦІЯ СИРОВИННОГО РИНКУ ЗЕРНОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Сегментація ринку – це стратегія і тактика виробників і продавців зерна і продуктів його переробки на ринку, що передбачає поділ його сфер у часі і просторі на окремі сегменти, які характеризуються однаковими запитами споживачів і покупців на певні види продуктів [1]. Кожен сегмент повинен відповідати наступним умовам: бути досить диференційованим, враховувати запити кожної групи учасників, мати можливість для подальшого сегментування, продукція повинна бути конкурентоспроможною. Для проведення аналізу нами

здійснювалася відповідна підготовка даних. Вона полягала у виключенні даних, що не властиві для сукупності – це викиди і екстремальні значення. З бази даних всіх сільгосп підприємств Полтавської області, що звітуються за формою 50-сг., виключені підприємства, що не мають даних із виробництва та реалізації зерна кукурудзи та підприємства, що мають екстремальні значення. Ці підприємства не можуть бути охарактеризовані як типові та не представляють інтерес для дослідження закономірностей формування пропозиції зерна кукурудзи в Полтавській області. В результаті зазначеної фільтрації із загальної кількості 451 підприємств Полтавської області для аналізу відібрані 350 господарських одиниць.

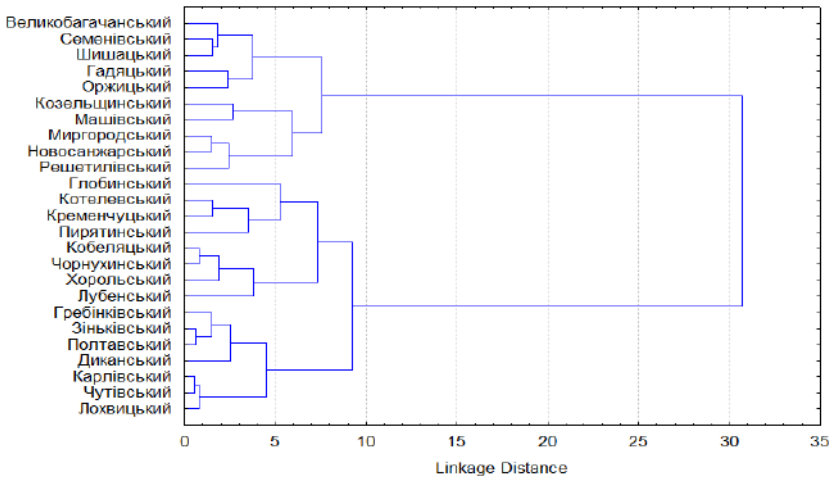


Рис. 1. Деревоподібна діаграма кластерного аналізу учасників аграрного ринку Полтавської області, що формують пропозицію зерна кукурудзи

Головною специфікою діяльності сільськогосподарських підприємств, як основних постачальників сировини для зернопереробних підприємств є жорсткий зв'язок із земельними ресурсами. Це накладає відповідні обмеження, тому географічна характеристика в нашому випадку є визначальним фактором. Даний фактор ми окреслюємо через доступний для аналізу параметр – адміністративно територіальний поділ, який є історично сформований з врахуванням відповідного розміщення

продуктивних сил. Для аналізу взято 350 одиниць підприємств, які за адміністративно-територіальним поділом розподілені наступним чином. Особливої уваги також заслуговує логістична компонента. На рисунку 2 представлено географію сегментів ринку зернової сировини за кластерною класифікацією та з орієнтацією на цінові показники. Для прикладу наведено розподіл підприємств, що складають другу цінову групу.

З використанням пакету прикладних програм STATISTICA за методом Варда та мірою Манхеттенської відстані отримано дендрограму кластеризації аналізу зерновиробників аграрного ринку Полтавської області, що формують пропозицію зерна кукурудзи (рис. 1).

На цій дендрограмі вертикальна вісь являє спостереження, горизонтальна – відстань об'єднання. Таким чином, на першому кроці були об'єднані Карлівський і Чутівський райони, які мають мінімальну відстань, а на останньому – всі райони об'єднані в обласні кластери.

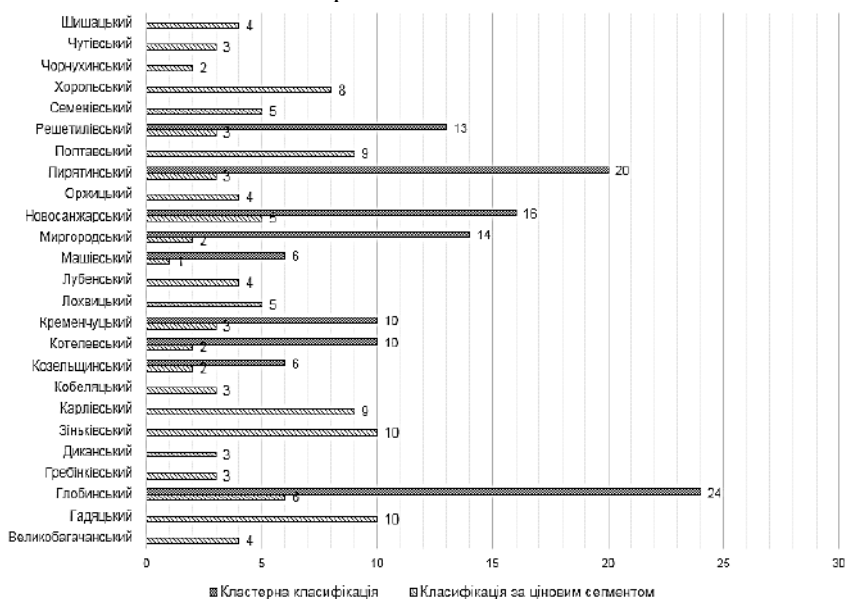


Рис. 2. Порівняння розподілу підприємств-зерновиробників за кластерною класифікацією та з орієнтацією на цінові показники

За даними, що представлені на рис. 2, можна судити про складну географію розподілу підприємств, відібраних за ціновою класифікацією. За таким підходом включаються всі регіони області, що не дає змогу судити про оптимальне територіальне зосередження зернопереробки та ефективність логістики.

**Список використаних джерел:**

1. Danylenko A. Price parity in the agricultural sector as a guarantee of the national food security / A. Danylenko, L. Satyr, O. Shust // *Economic Annals-XXI*. – 2017. - №164(3-4). – P. 61-64.

Аль Ширафі Мохаммед Авад, аспірант  
*Полтавська державна аграрна академія*

**АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ОХОРОНОЮ ЗДОРОВ'Я У  
ФОРМУВАННІ УМОВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

Державне управління – це дії органів державної влади, спрямовані на упорядкування різних процесів розвитку соціально-економічних систем з метою забезпечення умов зростання якості життя населення. Багато теоретиків визначають якість життя на основі показників соціального, духовного, культурного, психологічного і морального аспектів життя, тобто як сукупність головним чином, соціально-психологічних, духовних, матеріальних і моральних цінностей людей. Р. Арон вважає, що «якість життя визначається рівнем життєвого стандарту і проявляється у зростанні пропорцій індивідуального доходу, що витрачається на предмети споживання, які є розкішшю або близькі до неї, і, нарешті, на нематеріальні товари, послуги, відпочинок та культуру» [1].

Здатність споживати названі нематеріальні товари, до яких належать медичні послуги, залежить від двох основних умов. З одного боку, це рівень індивідуального доходу, який визначається розвитком національної економіки держави, з іншого боку, відповідністю корисності пропонованих послуг медичного обслуговування потребам населення, яка визначається ефективністю протидії загрозам здоров'ю і ступенем використання досягнень науково-технічного прогресу

в медичній практиці.

Забезпечення цих умов у нормально функціонуючій національній економіці держави відбувається на основі процесів саморегуляції.

Кризові умови реалізації державного управління характеризуються крайнім загостренням протиріч процесів розвитку соціально-економічної системи, що призводить до значного зниження ефективності їх самоорганізації. Антикризовий режим державного управління характеризується реалізацією дій прямого та непрямого впливу, спрямованих на формування умов для збільшення ефективності соціально-економічних систем за рахунок підтримання природних закономірностей їх розвитку.

Виходячи з вищесказаного, можна зробити наступний висновок, що кризова ситуація у медичній галузі визначається наслідком розузгодженості керуючої дії на різні аспекти здоров'я людини, що часто викликані відставанням медичної практики від науково-технічного прогресу в медичній галузі. Тому в концепції розвитку галузі медичного обслуговування повинно бути відображено місце науково-технічного прогресу у превентивній дії і подоланні кризових ситуації через координацію поточних та перспективних практик щодо попередження загрози життю і здоров'ю населення. Виходячи з ідей сталого розвитку, здоров'я населення є ресурсом суспільства у формуванні прогресу, який також вимагає збереження та відновлення.

Традиційна концепція сталого розвитку передбачає узгодження і збалансування економічних, соціальних та екологічних інтересів суспільних систем в процесі їх поточної і перспективної реорганізації. Особливості такої реорганізації в кризовий та передкризовий період полягає в значних обмеженнях фінансових, трудових та інших видів ресурсів, а також виняткової важливості забезпечення планової результативності, що вимагає ретельного пошуку джерел синергетичної взаємодії складових суспільно-необхідних виробничих систем.

В умовах розвитку ринкової економіки дії державних інститутів управління суспільством повинні бути зведені до

мінімуму, щоб не спотворювати функціонування економічних механізмів збалансування інтересів виробників і споживачів. Однак для забезпечення сталого розвитку суспільства необхідно здійснювати певне структурування складових, яке більшою мірою відповідає ефективному розвитку усіх галузей економіки держави.

Функціональна роль державного управління полягає в упорядкуванні суб'єктно-об'єктних відносин, що протікають в галузі охорони здоров'я з приводу надання і споживання послуг медичного обслуговування на принципах об'єктивності, конкретності, науковості та ефективності.

Таким чином, можна сформулювати економічну стратегію концепції сталого розвитку, яка зводиться до виконання «стартерних» організаційних функцій держави для формування умов самоорганізації відносин виробництва і споживання медичних послуг, що задовольняють викликам середовища.

Тим не менше, при всій важливості ефективності реалізації економічних умов, визначальна роль оптимізації системи охорони здоров'я належить екологічним чинникам. Пояснюється це специфічним об'єктом відносин – здоров'я людини, як природний стан функціонування біологічних систем людського організму в поточних умовах життя.

Стабільність цього природного стану в нормальних умовах досягається завдяки дії механізмів адаптації до факторів зовнішнього середовища. Однак динамічність процесів соціально-економічного оточення, яка характерна для сучасного рівня розвитку суспільства, зводить до мінімуму ефективність природної самоадаптації.

У зв'язку з широкою інформатизацією основних сторін життєдіяльності інформаційна сфера стала важливою складовою суспільного життя. Вона багато в чому визначає напрямки соціально-політичного та економічного розвитку країни. При цьому під впливом інформаційної сфери будемо розуміти широке коло процесів, починаючи від формування або руйнування тих чи інших моральних, ідеологічних і політичних цінностей, включаючи інформаційну політику держави, систему освіти та просвіти, діяльність засобів масової інформації, події культурного життя, масові явища і т. д.



Функціональна роль держави має обмежуватися «стартерними» функціями створення умов запуску механізмів саморегуляції відносин продукування і надання медичних послуг.

#### **Список використаних джерел.**

1. Волынчиков А. А. Концепция устойчивого развития: ретроспективный анализ // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2015. №8. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://cyberleninka.ru/article/n/kontsepsiya-ustoychivogo-razvitiya-retrospektivnyy-analiz> (дата звернення: 09.11.2016).

Б.С. Корнієнко, аспірант  
*Полтавська державна аграрна академія*

### **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЗБУТУ ПІДПРИЄМСТВА**

Підведенням підсумків роботи підприємства на ринку займається збут. У сучасних умовах господарювання йому відведена надзвичайно важлива роль – реалізація пріоритетних виробничих завдань (виживання, стійкого розвитку та розширення ринків).

Поняття «збут» дослідники трактують з трьох позицій: 1) процедура реалізації товарів (О.А. Біловодська, Дж. Скот); 2) процес просування вироблених товарів (Л.В. Балабанова, С.В. Мочерний); 3) ринкова стратегія підприємства (А.В. Балабаниць, Е. Гутенберг). Розуміння складових системи збуту, відповідно, теж варіюється: сукупність розподільчих каналів (Л.В. Балабанова); комплекс промислових підприємств (Ж.Ж. Ламбен); єдність форм організації та важелів впливу (С.В. Шпилик); сукупність управлінсько-організаційних дій (А.Н. Азирилян).

Різновекторність поглядів спричинила неоднозначність розуміння суті процесів збуту, тому пропонуємо власне бачення поняття «збут»: це сукупність стратегічно важливих дій і рішень, спрямованих на ефективний вихід товарів на ринок з метою збільшення ринкової частки та отримання прибутків. Для цього підприємство має підтримувати тісні контакти зі

споживачами, ЗМІ, фінансовими установами тощо.

Під «збутовою системою» розуміємо системне поєднання стратегічних методів планування, організації та безпосереднього збуту, що симультанно визначають місце підприємства на ринку. Адекватно організована система збуту дозволяє вирішувати одночасно декілька проблем: приймати рішення щодо виходу підприємства на ринок або переорієнтації напрямків його роботи; диференціювати різні типи ринків; обирати ефективні методи збуту продукції.

Розробкою питання розподілу продукції займалися Л.В. Балабанова [1], О.А. Біловодська [2], Е.Т. Кофлан [3], Л.В. Штерн [3] та ін. Дане поняття кожен із них трактує по-своєму («організація збуту», «мережа каналів збуту», «розподільча діяльність підприємства» тощо). Пропонуємо власну дефініцію «системи розподілу продукції». Це сукупність розподільчих каналів, що для оперативної реалізації продукції об'єднані за локальним принципом. Виходячи з цього, основними функціями цієї системи є забезпечення розподілу продукції підприємства та управління каналами розподілу.

Отже, збутова система є багатокомпонентною полівекторною відкритою системою, що складається з таких елементів: розподільчих систем, систем споживачів і зовнішніх складників, що беруть участь у процесі збуту. У свою чергу, систему розподілу продукції структуровано на канали розподілу, покликані доставляти продукцію споживачу. Будь-яке промислове підприємство може не обмежуватися однією системою розподілу виробленої продукції. Переконані, що усвідомлення особливостей функціонування збутових систем гарантує підприємству ефективне функціонування на ринку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Балабанова Л. В. Маркетинговий аудит системи збуту / Л. В. Балабанова, А. В. Балабаниць. – К. : «Професіонал», 2004. 224 с.
2. Біловодська О. А. Маркетингова політика розподілу : навч. посіб. / О. А. Біловодська. – К. : Знання, 2011. –495 с.
3. Штерн Л. В. Маркетинговые каналы / Л. В. Штерн, А. И. Эль-Ансари, Э. Т. Кофлан.; пер. с англ. – 5-е изд. – М. : Изд. дом «Вильямс», 2002. – 624 с.

## **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІДЕНТИФІКАЦІЇ КЛЮЧОВИХ КРИТЕРІЇВ ОЦІНЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ АЗЕРБАЙДЖАНУ**

Незважаючи на існуючі соціально-економічні та політичні проблеми, загалом в Азербайджані здійснені рішучі кроки з реформування економіки і переходу на якісно нові форми господарювання. Однак існує гостра необхідність створення рівних умов для розвитку і підвищення конкурентоспроможності підприємств незалежно від форми власності, створення умов для залучення іноземних інвестицій, створення ефективного механізму контролю за дотриманням законодавства, посилення державного регулювання в економіці і прийняття необхідних заходів щодо подолання наслідків економічної кризи. При цьому надзвичайно важливо виокремити та здійснювати постійний моніторинг факторів, що підривають стійкість соціально-економічної системи держави в короткостроковій та довгостроковій перспективі, а також формувати економічну політику, що усуває шкідливий вплив цих факторів або пом'якшує їх.

Формування ефективної системи економічної безпеки держави дає можливість своєчасно виявляти загрози національним економічним інтересам і запобігати заподіянням збитків національній економіці загалом. Економічна безпека Азербайджану означає захищеність усіх рівнів економіки країни від небезпечних дій, які можуть бути як наслідком свідомого впливу будь-якого фактора, так і дії ринкових сил.

Важливою складовою формування системи економічної безпеки є визначення системи її критеріїв і показників, які мають стати орієнтирами та спрямовувати проведення економічних перетворень. Набір якісних критеріїв є передумовою формування взаємопов'язаної системи дієвих показників, кожний з яких характеризує певний напрям економічної сфери. Вони також повинні враховуватися при обґрунтуванні стратегії соціально-економічного розвитку,

плануванні заходів структурних перетворень в господарській сфері тощо. Тому ідентифікація основних критеріїв оцінки економічної безпеки має важливе науково-практичне й методологічне значення.

Проблема економічної безпеки країни залишається однією з життєво важливих як у сенсі розвитку Азербайджану як суверенної єдиної держави, так і в аспекті наукових досліджень нових міждисциплінарних напрямків. В умовах економічної глобалізації розвиток національної економіки неможливий без завчасного виявлення та нейтралізації загроз щодо зниження конкурентоспроможності на світовому та внутрішньому ринках, для її динамічного зростання на інноваційних засадах тощо. В основі оцінки цих загроз лежать критерії економічної безпеки.

Критерії економічної безпеки дають змогу оцінити стан економіки з позиції найважливіших процесів, які відображають її сутність. В ув'язці з окремими критеріями формуються і конкретні показники економічної безпеки. Якщо критерій характеризує якісну основу економічної безпеки в окремому напрямку, то показник визначає кількісну характеристику даного явища.

Для оцінки стану економічної безпеки також визначають порогові значення функціонування економічної системи. Як свідчить досвід багатьох країн, за межами цих значень система втрачає здатність до динамічного саморозвитку, різко знижується конкурентоспроможність національних виробників на внутрішньому і зовнішньому ринках товарів і послуг, така система стає об'єктом експансії багатонаціональних і транснаціональних монополій, у ній посилюються корупція та криміналітет.

Національна економічна безпека Азербайджану повинна включати у себе дві складові: внутрішню матеріально-речову основу – досить високий рівень розвитку продуктивних сил, здатний забезпечити суттєву частку натуральних та вартісних елементів розширеного відтворення національного продукту; внутрішню соціально-політичну основу – досить високий рівень суспільної злагоди щодо реалізації довгострокових цілей, що робить можливим вироблення та прийняття стратегії соціально-економічного розвитку, яка втілюється в життя через державну

політику та підтримується більшістю суспільства.

Таким чином, економічна безпека країни є складною умовно замкненою системою, яка має свою структуру, внутрішню логіку, що обумовлює актуальність та необхідність визначення критеріїв, а також ідентифікації конкретних показників, проведення системного оцінювання з метою формування комплексної методики інтегральної оцінки рівня економічної безпеки держави.

**Список використаних джерел:**

1. Бабаева З. Г. Сущность и система экономической безопасности Азербайджанской Республики / З. Г. Бабаева // Вестник Бакинского Университета: Серия социальных и политических наук. – № 3. – 2005. – С. 118–126.
2. Мажула О. В. Критеризація економічної безпеки держави / О. В. Мажула // Економіка та держава. – 2015. – № 11. – С. 126–130.
3. Сухоруков А. І. Теоретико-методологічний підхід до інтегральної оцінки та регулювання рівня економічної безпеки держави / А. І. Сухоруков, Ю. М. Харазішвілі // Банківська справа. – 2011. – № 4. – С. 13–32.

## **СЕКЦІЯ 7**

# **СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ВИЩОЮ ОСВІТОЮ**

Л.А. Шавга, д.э.н., професор, ректор  
*Кооперативно-торговий Университет Молдови*

### **СТИЛЬ РУКОВОДСТВА КАК ОДНО ИЗ УСЛОВИЙ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ВЫСШИМ УЧЕБНЫМ ЗАВЕДЕНИЕМ**

Одним из основных признаков эффективности управления высшим учебным заведением, который позволяет достигать желаемых результатов, является стиль руководства. Современная экономическая ситуация требует искать и внедрять всё новые управленческие методы, способы, приёмы и механизмы влияния на подчинённых, которые в совокупности формируют стиль руководства.

Стиль руководства, который реализуется руководителем высшего учебного заведения, обусловленный в первую очередь его личностными характеристиками и индивидуальными качествами. Следовательно, эффективность руководства определяется индивидуальным подходом, возможностью успешно решать основные проблемы человеческих отношений. Так, руководитель должен к каждому работнику найти подход, создать благоприятные условия для эффективной деятельности, мотивировать работников к этой деятельности, быть лидером. От руководителя во многом зависит также качественное решение финансово-экономических, хозяйственных дел, результат учебно-воспитательного процесса, отношения в коллективе, результат работы и имидж заведения вообще.

В стиле руководства руководителя высшего учебного заведения зафиксированы как общие, алгоритмизированные операции, так и уникальные, отражающие индивидуальные особенности его профессионализма. Они характеризуют его

типичное, стойкое, инвариантное поведение, постоянно оказываются в различных ситуациях. Стиль руководства характеризуется комплексом приёмов и методов, которые применяет руководитель в своей практической деятельности. Среди них целесообразно выделить инициативу, работу с информацией, форму выражения, способ разрешения конфликтов, способ принятия решений, форму критики.

Эффективное управление учебным заведением способствует созданию атмосферы участия и коллективной поддержки целей деятельности вуза, где её академическое сообщество получает стимул в устранении барьеров и достижении запланированных результатов. Для того, чтобы руководство было эффективным, необходимо умело строить взаимоотношения с подчинёнными. Так, обеспечению эффективного руководства способствуют такие основные элементы, как инициативность, информированность, защита своего мнения, способ принятия решений, решения конфликтных ситуаций, критический анализ своих действий, способ распределения функций в решении задач, системный и ситуационный подход, формы контроля, оценка выполнения решений, распределение ответственности.

Стоит отметить, что стиль руководства является качественной характеристикой единства и взаимодействия субъекта и объекта управления в определённой ситуации, а избрание руководителем оптимального стиля руководства зависит от ряда условий и факторов. Так, на формирование стиля руководства влияют как объективные (не зависящие от руководителя), так и субъективные (зависят от личности руководителя) факторы. Объективные факторы играют важную роль, и к ним относим: закономерности системы управления, социально-психологические особенности исполнителей, стиль управления высших руководителей, место, которое занимает руководитель в иерархии управления, специфику сферы определенной деятельности. То есть, стиль руководства является предпосылкой и следствием уровня группового развития. Поэтому оптимальным будет тот стиль руководства, который гармонически взаимодействует в триаде «субъект управления – объект управления – ситуация».

Эффективному управлению учебным заведением

способствуют также и критерии оценки эффективности стиля деятельности руководителя. К ним следует отнести степень влияния на постоянное повышение результативности вуза; его профессиональный уровень, направленность в будущее; влияние на проявление инициативы, развитие творчества, предприимчивости персонала; наличие программ по действиям реализации цели деятельности учебного заведения. Однако, отсутствие таких программ является признаком неэффективного стиля руководителя и непригодности руководящего персонала.

Анализ научных источников показывает, что эффективный стиль деятельности руководителя непосредственно связан с рациональной организацией его личного труда, в том числе: определением миссии компании, планированием и распределением рабочего времени, умением проводить совещания, переговоры, беседы; использованием информации и технических средств; постоянным повышением деловой и профессиональной квалификации; формированием корпоративного стиля компании [3].

Исследования средств воздействия на подчиненных и стилей поведения руководителей в процессе достижения целей организации позволили выделить следующие основные подходы к руководству: подход с позиции личных качеств руководителя; поведенческий подход; ситуационный подход. В основу теории личности положена идея, что лучшие из руководителей обладают определенной совокупностью общих для них личных качеств. В рамках подхода с позиций личных качеств были проведены многочисленные исследования различных качеств, которые демонстрировали успешные руководители: уровень интеллекта; уровень специальных знаний; здравый смысл; ответственность; инициативность; уверенность в себе и тому подобное. Однако результаты исследований показали, что не существует определенной совокупности личных качеств, которые присущи всем успешным руководителям, один и тот же руководитель демонстрировал в разных ситуациях разные личные качества. Поэтому человек не становится успешным руководителем только благодаря тому, что имеет определенную совокупность личных качеств [1, 2].

Таким образом, понятие стиля управления руководителя



высшего учебного заведения формируется в процессе управления им управленческой деятельностью. С одной стороны, руководитель подчиняет свою личность требованиям своей деятельности, с другой – его личность сказывается на особенностях выполнения функций управления, создавая индивидуальный стиль руководства, что даёт возможность стилю руководства быть составляющей частью стиля управления руководителя.

**Список использованных источников:**

1. Гибсон Дж.Л. Организации: поведение, структура, процессы / Гибсон Дж. Л. Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х., пер. с англ. – М.: ИНФРА – М, 2000. – 662 с.
2. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
3. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера: [навч. посібник] / Л.І. Скібіцька. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 230 с.

І.А. Маркіна, д.е.н., професор  
*Полтавська державна аграрна академія*

## **СУЧАСНА ПАРАДИГМА «LIFELONG LEARNING»**

Беззаперечним фактом є те, що підготовка, навчання та саморозвиток суспільства впродовж усього життя є надзвичайно важливим, оскільки безперервний процес набуття знань, розвитку професійних та особистісних компетентностей, що здійснюється через різні форми освіти та самоосвіту, забезпечує можливість самореалізації особистості у різні вікові періоди.

У «Меморандумі неперервної освіти Європейського Союзу», який датований 2000 роком, визначається три види освітньої діяльності [1]:

формальна освіта, кінцевим результатом якої є одержання загальноновизнаного диплому чи атестату;

неформальна освіта, що, зазвичай, не передбачає видачу документа, здійснюється в освітніх закладах або громадських організаціях, клубах, гуртках, а також під час індивідуальних занять з репетитором або тренером;

інформальна освіта – індивідуальна пізнавальна діяльність,

що супроводжує щоденне життя і необов'язково має цілеспрямований характер.

Так, одним із пріоритетних напрямів формування компетенцій висококваліфікованого працівника підприємства в умовах сучасного конкурентного ринкового середовища є безперервна неформальна освіта.

Для визначення поняття безперервної освіти використовується низка термінів. Одним із них є поняття «lifelong learning» (освіта впродовж життя), що започаткував Р. Х. Дейв, який трактує його як процес завершення особистісного, соціального і професійного розвитку індивідів протягом життя задля підвищення якості як власного особистого життя, так і їх соціального оточення [2, с. 34].

Л. Отала акцентує увагу на підготовку і перепідготовку, які ініціюються і фінансуються підприємством для реалізації певних цілей. Водночас у програмах з навчання протягом життя, ініційованих освітніми установами, які фінансуються державою або самим індивідом, часто задіяна особиста мета тієї особи, яка здійснює таке навчання, що іноді вступає у протиріччя із цілями роботодавців [4, с. 21].

«Lifelong learning» у сучасних умовах – це «не просто навчання, яке виходить за межі шкільної освіти. Освіта протягом життя поєднує будь-яке навчання протягом всього життя: з раннього дитинства і до глибокої старості, яка може здійснюватися в різних умовах та бути формальною і неформальною у соціальному житті» [3, с. 13].

Таким чином, «lifelong learning» – це безперервне, добровільне навчання, а також самостійний пошук нових знань, що спричинене як професійними особливостями, так й особистими цілями.

Зміст «lifelong learning» полягає в умовних чотирьох спрямованостях навчання: навчання знаннями, навчання вмінням, навчання взаємодії з іншими людьми (вирішення конфліктів, розвиток комунікативних навичок, соціалізація, толерантність до інших культур тощо) і саморозвиток, що торкається усіх можливих сфер самовдосконалення – фізичної культури, інтелектуального розвитку, розвитку емоційної компетентності та естетичної сприйнятливості та духовності.

Варто зазначити, що «lifelong learning» підвищує рівень загальних знань і розширює можливості участі громадян у культурній, соціальній і політичній діяльності країни, а також сприяє посиленню позиції людини в професійній діяльності, оскільки існуючі професійні знання швидко застарівають; популярні у колись професії стають незатребуваними; людина втрачає інтерес до тієї професії, якою вона займається, або прагне підвищити якість професійних знань. Освіта впродовж життя дає змогу людині зрозуміти саму себе та навколишнє середовище і сприяти виконанню її соціальної ролі в процесі праці й життя в суспільстві.

Враховуючи зазначене вище, зауважимо, що «lifelong learning» передбачає зростання інвестицій у навчання та розвиток; набуття основних навичок, включаючи цифрову грамотність і розширення можливості для інноваційної, більш гнучкої форми навчання. Навчання протягом життя охоплює будь-яке цілеспрямоване навчання у різноманітних формальних і неформальних ситуаціях з метою розширення знань, поліпшення навичок і компетентності, які сприятимуть формуванню творчої особистості, яка вміє не тільки самостійно та критично переосмислювати свої повсякденні дії, а й формувати нові, щоб ефективно адаптуватися до складних умов життя.

Отже, «lifelong learning» – це всебічний розвиток особистості, з одного боку, і спосіб сприяння розвитку всього суспільства, з іншого. Вона розширює можливості участі громадян у культурній, соціальній і політичній діяльності країни і стає важливим фактором та умовою міжнародного співробітництва, розв'язання глобальних проблем

#### **Список використаних джерел:**

1. Меморандум неперервної освіти Європейського Союзу (A Memorandum on Lifelong Learning) [Електронний ресурс]. – Лісабон, 2000. – Режим доступу: [www.znanie.org/docs/memorandum.html](http://www.znanie.org/docs/memorandum.html).
2. Dave R. H. (ed.). Foundations of Lifelong Education. Oxford, 1976. – 314 p.
3. Обучение на протяжении жизни в условиях новой экономики (Серия «Актуальные вопросы развития образования») – М.: «Алекс», 2006. – 264 с.
4. Ojala L. European Approaches to Lifelong Learning: Trends in Industry Practices and Industry-university Cooperation in Adult Education and Training. Paris, 1992. – 258 p.

## УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АЛЬТЕРНАТИВНОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ

У зв'язку з появою в Законі України «Про освіту» визначення такої форми здобуття освіти, як сімейна форма [1], виникає необхідність вирішення стратегічних освітніх завдань з урахуванням комплексу зовнішніх і внутрішніх факторів впливу та тенденцій розвитку в умовах мінливого середовища. Якщо виходити з теорії парадигм, то альтернативна наука - це зовсім не альтернатива науці, а лише альтернатива тому підходу, який на цей момент часу в науці за якимись певними причинами переважає. Так само, й альтернативна школа використовує інші методи навчання, які не є традиційними для загальноосвітніх закладів.

Питання альтернативної освіти досліджували Л.Баталія [2], Ж.Вихрестенко [3], О.Заболотна [4], І.Кравець [5], І.Мартинчук [6] та інші. Метою статті є з'ясування сутності альтернативної школи, визначення принципів організації діяльності освітнього закладу в статусі альтернативного, аналіз динаміки закладів альтернативної освіти.

Альтернативна школа пропонує учневі такий спосіб життя, який відповідає біологічним, емоційним, інтелектуальним потребам і дозволяє знайти своє місце у будь-якому шкільному середовищі.

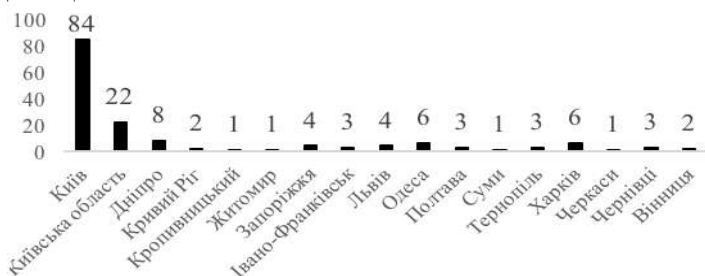


Рис. 1. Кількість альтернативних шкіл за регіонами України станом на 1.04.2018 р., од.

Станом на 1.04.2018 р. в Україні існує 154 навчальні заклади, які позиціонують себе саме як альтернативні школи, при чому за регіонами країни альтернативні школи розподілені нерівномірно (рис. 1). Так, якщо у Києві зосереджено 84 альтернативні школи (при чому, декілька з них мають філії в різних районах міста), це складає 55 % загальної кількості альтернативних шкіл України. У Київській області зосереджено 14 % альтернативних шкіл, в інших містах країни їх середнє значення складає 3,2.

Слід зазначити, що в таких обласних центрах, як Ужгород, Луцьк, Чернівці, Рівне, Хмельницький, Херсон, Миколаїв, альтернативні школи не представлені. Цікаві спостереження маємо при аналізі кількості шкіл, які працюють з молодшою, середньою та старшою школою (рис. 2). Так, перші класи на 2017-2018 навчальний рік набрала найбільша кількість шкіл – 113 одиниць або 86,3 %.

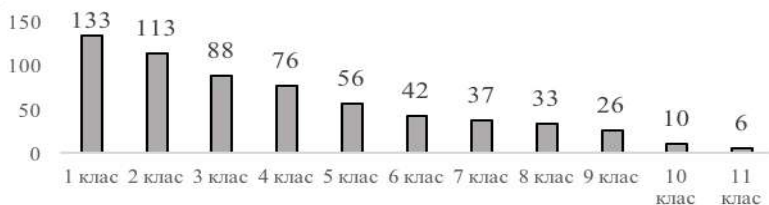


Рис. 2. Кількість альтернативних шкіл України, які сформували певні класи, на 2017-2018 н.р., од.

Другий клас мають 73,3 % альтернативних шкіл, тоді як 11-й – лише 6 шкіл. Це пов'язано з тим, що більша кількість альтернативних шкіл є новими і працюють лише з цього навчального року.

Для ефективного управління сучасною альтернативною освітою необхідно законодавчо закріпити це поняття і з'ясувати ознаки альтернативної освіти. Аналіз літературних джерел [2-6] дозволяє виділити наступні ознаки, за якими альтернативна освіта відрізняється від традиційної: 1) застосування авторських методів та методик навчання; 2) в альтернативних школах чільне місце у переліку форм навчання займає ігрова діяльність; 3) в альтернативних школах широко застосовується бриколаж. Бриколаж передбачає: дивергенцію; використання будь-яких

речей за різним призначенням; у бриколажі інструментом є не термін, а знак; запам'ятовування здійснюється через реконструкцію; центральне місце займає не система, а гра; окремі ігрові елементи стають ритуалом; 4) індивідуальний підхід. З метою підвищення ефективності управління альтернативною освітою необхідним є запровадження єдиного інформаційного простору щодо правових питань, організації навчання, поширення інформації про альтернативні школи; моніторинг ризиків з метою виключення можливості шахрайства.

#### **Список використаних джерел:**

1. Про освіту: Закон України. – 5.09.2017. – №2145-VII // Відомості Верховної Ради, 2017, №38-39.
2. Баталія Л. Порівняльний аналіз альтернативних шкіл Чехії, Польщі і Словаччини / Л. Баталія // Нова педагогічна думка: наук. журн. – 2012. – №4.
3. Вихрестенко Ж. Домашня (сімейна) освіта як альтернативна форма загальної середньої освіти / Ж. Вихрестенко // Народна освіта: Електронне наукове фахове видання. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.narodnaosvita.kiev.ua](http://www.narodnaosvita.kiev.ua)
4. Заболотна О. Альтернативна освіта як предмет наукового дискусю у вітчизняному та зарубіжному педагогічному просторі / О. Заболотна. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [library.udpu.org.ua](http://library.udpu.org.ua)
5. Кравець І. Стан діяльності альтернативної освіти у Польщі / І. Кравець // Збірник наукових праць Хмельницького інституту соціальних технологій Університету “Україна”. – 2014. – №1(9). – С. 56-61.
6. Мартинчук І. Альтернативні школи України, історія становлення і перспективи / І. Мартинчук // Історичні та політологічні дослідження. – 2017. – № 2(61). – С. 62-67.

Г.О. Бурдельна, к.е.н., доцент,  
А.Л. Боженко, провідний фахівець  
*Чорноморський національний університет імені Петра Могили*

## **РОЛЬ ЯКОСТІ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ У СУЧАСНІЙ ВИЩІЙ ОСВІТІ УКРАЇНИ**

Вищі навчальні заклади виходять на ринок освітніх послуг зі своїм специфічним товаром – освітнім продуктом. Якщо з освітнім продуктом у формі освітнього товару все зрозуміло – це навчальні матеріали (підручники, методичні матеріали,

монографії, відеодиски та ін.), які мають типові характеристики звичайного товару, то яким чином пропонується на ринку освітній продукт у формі знань, навичок, досвіду учнів? Це потребує пояснення через наявність важливих особливостей.

Освітній продукт у формі знань, навичок, досвіду передається у процесі навчання способом надання послуг (читання лекцій, проведення курсів, семінарів, заходів). Тому потрібно враховувати, що послугам, за Ф. Котлером, властиві чотири характерні особливості: невідчутність, невіддільність від джерела, непостійність якості, незберігання [1].

Щодо освітніх послуг, ці чотири характеристики пояснюються в науковій літературі таким чином:

– послуги неможливо сприйняти за допомогою будь-якого каналу сприйняття до моменту придбання. Щоб переконати клієнта придбати послуги, виробники прагнуть формалізувати найбільш важливі для покупця параметри послуги і подати їх за можливості наочно. В освіті цьому слугують навчальні плани і програми; інформація про методи, форми і умови надання послуг; сертифікати, ліцензії, дипломи;

– послуга невіддільна від свого джерела, її здійснення можливе лише в присутності виробників (викладачів), що надають їх. Будь-яка заміна викладача може змінити процес і результат надання освітньої послуги, а отже, змінити і попит на послуги. Особливість освітніх послуг полягає в тому, що процес їх споживання збігається із процесом їх надання. Крім того, сама технологія надання освітніх послуг передбачає активну взаємодію з їх споживачем-студентом;

– якість послуг залежить від їх виробників, а також від часу і місця їх надання. Це пов'язане, перш за все, з їх невіддільністю від суб'єктів-виконавців, а також з неможливістю і недоцільністю встановлення жорстких стандартів на процеси і результати надання послуг. Непостійність якості освітніх послуг має ще одну причину: відмінність споживачів, тобто студентів;

– послугу неможливо зберігати для подальшого продажу або використання. Для освітніх послуг, насамперед, це означає неможливість заготовити послуги заздалегідь і складувати їх як матеріальний товар в очікуванні зростання попиту.

Зміст освітнього продукту здійснює вагомий вплив на весь

освітній процес, всі його етапи і всі під процеси, пов'язані з його діяльністю: підготовчий, творчий, організаційний, контролюючий, соціальний, економічний і власне освітній.

Генезис освітнього продукту проходить декілька стадій. Спираючись на поділ, запропонований у [2] ми виділили наступні етапи створення освітнього продукту:

Перший етап – підготовчий: визначення потреб ринку праці, суспільства;

вибір соціальних партнерів; розробка стратегічного й тактичного плану дій.

Другий етап – як раз на цьому етапі надається більшість освітніх послуг, що призводять до створення освітнього продукту.

Третій етап – етап соціальної перевірки якості продукту:

– перевірка якості через державне ліцензування й акредитацію освітніх програм;

– участь у рейтингах вищих навчальних закладів;

– облік і аналіз попиту випускників на ринку праці;

– щорічний аналіз конкурсу на кожну спеціальність як зворотного зв'язку із громадою.

Однією з важливих властивостей освітнього продукту є його залежність від технології та організації процесу освіти. До технології відносяться методичні прийоми, засоби управління, спілкування як механізм процесів, що створюють сприятливе або несприятливе середовище [1, 2], проте не менш важливу роль відіграють якість приміщень, матеріально-технічних засобів, прибудинкової території, санітарно-гігієнічні та показники безпеки.

На даному етапі в університетах суттєво підвищуються вимоги до компетентності, професійної майстерності, здатності до навчання й розвитку, творчого мислення, уміння працювати в команді, що виступає запорукою забезпечення необхідного рівня якості виконання процесів. Для економічно розвинених країн світу характерним є глибоке взаємопроникнення методів розвитку кадрів та систем управління якістю. Особливо це актуально для сфери послуг, зокрема, у вищій освіті.

Класифікацію для аналізу показників якості роботи зі студентами адміністративної вертикалі університету – як



бізнесу з надання послуг можна представити в наступному вигляді:

*Результативність* характеризується якістю набутих навичок і знань й можливістю працевлаштування після отримання диплома.

*Своєчасність/строковість* є сумарним показником вчасності і часової узгодженості виконання всіх операцій, що так чи інакше забезпечують освітній процес.

*Показник доступності* передбачає:

– територіальну наближеність навчального закладу до отримувачів послуг (в Україні студенти надають перевагу навчанню в містах, хоча в інших країнах університет часто знаходяться далеко від мегаполісів);

– наявність транспортного сполучення, вказівних знаків, під'їзних шляхів та місць паркування для транспортних засобів;

– можливість отримання методичних матеріалів, консультацій, бланків, формулярів, довідок та ін. через інтернет;

*Показник зручності* характеризує, наскільки враховані інтереси і потреби отримувачів послуг. Цей показник передбачає:

– простоту: вимоги, які ставляться до отримувачів освітніх послуг повинні бути обґрунтованими й не обтяженими суперечливими ускладненнями (наприклад, в оформленні самостійних робіт); по можливості треба максимально спрощувати правила й порядок надання освітніх та супроводжуючих послуг;

– можливість вибору способу звернення за консультацією або адміністративною послугою до деканату чи інших відділів ВНЗ (особисто, поштою, телефоном, через інтернет);

– для максимально можливої кількості проблем запровадження принципу «єдиного вікна»;

– встановлення відділами ВНЗ графіків прийому студентів з урахуванням їх інтересів;

– зручні форми оплати освітніх послуг, бажано в приміщенні головного корпусу університету;

*Відкритість* – вільний доступ до необхідної інформації, пов'язаної з прийомом в університет, оформленням усіх поточних документів, якими займається студент протягом

періоду навчання. Інформація повинна бути розміщена на зручних стендах, іноді в буклетах та в інтернет.

Окрім простоти доступу до інформації, відкритість забезпечує боротьбу з корупцією й особистою упередженістю надавачів послуг у ВНЗ. Додатково вона передбачає:

- наявність інформації стосовно процедури надання послуги, переліку документів для отримання її із зразками;
- чітку інформацію для споживача про осіб, відповідальних за надання тієї чи іншої послуги;
- можливість отримання інформації телефоном та електронною поштою, отримання кваліфікованої консультативної допомоги з різних питань;

*Повага до особи* – ввічливе ставлення до отримувача освітніх послуг на всіх рівнях, передбачає:

- готовність працівників закладу освіти допомогти в оформленні документів;
- дотримання принципу рівності всіх громадян, працівники всіх рівнів освітнього закладу повинні однаково доброзичливо ставитись до всіх отримувачів освітніх послуг; однакові задачі й проблеми отримувачів освітніх послуг повинні вирішуватись однаково, в однаковий строк, з однаковими вимогами, тощо;
- забезпечення побутових зручностей у освітньому закладі.

*Професійність* – належний рівень кваліфікації працівників освітнього закладу.

*Справедлива вартість* – здобувач освітніх послуг не повинен відчувати себе ошуканим, вартість кожної освітньої послуги повинна встановлюватись на підставі розміру фактичних витрат на її надання та націнки (чистий прибуток освітнього закладу) в рамках здорового глузду; логічно враховувати при цьому строк, за який отримувач освіти зможе «повернути» в якості зарплатні за даною професією гроші, затрачені на її здобуття. Сюди ж входить обґрунтованість складу освіти, переліку компетенцій, відповідність навчального плану за кожною спеціальністю потребам отримувача освітніх послуг з урахуванням економічної ситуації в конкретній країні.

На сьогодні в Європі й у світі усвідомлена важливість ролі допоміжного персоналу у закладах вищої освіти. Так, за результатами досліджень [4] задоволеність студентів якістю

університетських адміністративних послуг визначає 5,6 і 4,1 відсотка їх поведінкових намірів перейти в інший університет і рекомендувати свій університет, відповідно.

**Список використаних джерел:**

1. Журавлєва Л.В. Образовательный продукт: понятие и ценность: <http://cyberleninka.ru/article/n/obrazovatelnyy-produkt-ponyatie-i-tsennost>.
2. Лепьохін О.В. Визначення та порівняльний аналіз маркетингової категорії «освітня послуга» і «освітній продукт» у загальній системі інформаційних ресурсів, послуг і продуктів:  
[http://www.kdu.edu.ua/EKB\\_jurnal/2010\\_1\(9\)/PDF/70.PDF/](http://www.kdu.edu.ua/EKB_jurnal/2010_1(9)/PDF/70.PDF/)
3. Писаренко Г.М. Запровадження доктрини адміністративних послуг в Україні// Митна справа. – 2005. – № 6. – С. 80-83.
4. Mohammad Hani Al-Kilani, Naseem Twaissi, (2017) «Perceived quality of administrative services and its consequences on students' behavioral intentions», International Journal of Quality and Service Sciences, Vol. 9 Issue: 1, pp.103-119.: <https://doi.org/10.1108/IJQSS-09-2016-0064>.
5. «Rate your uni» (site for comparing universities): <http://www.rateyouruni.com.au/provider/compare/14>.

Л.М. Потапюк, к.пед.н., доцент  
*Луцький національний технічний університет*

## **ПРОФЕСІЙНА ГОТОВНІСТЬ НАУКОВО- ПЕДАГОГІЧНОГО ПРАЦІВНИКА ДО ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Завдяки змінам в суспільній свідомості з'явилися нові цінності в освіті – пріоритети саморозвитку. Самовдосконалення, самоосвіти над передачею знань, умінь та навичок, звідси – і інтересів особистості над навчальним планом і навчальними програмами.

Науково-педагогічний працівник (далі – НПП) вишу має усвідомити, що домінантою сучасного освітнього процесу є творча функція, яка віддає пріоритет формуванню творчої особистості.

Діяльність, яку організовує НПП, вважається творчою якщо її продукт характеризується новизною. Тому перед НПП стоїть завдання організувати роботу студентів так, аби вона була спрямована на здобуття ними нових знань (тобто організувати

творчий навчальний процес на підставі широкого поля активності та самостійності самих студентів). У цьому і проявляється сучасна стратегія реформи освіти, де студент стає суб'єктом пізнання. Лише за таких умов знання стають дієвими, функціональними, не відірваними від життя.

Все це вимагає від НПП проектування та впровадження нових технологій в організацію академічного процесу вищою школою. Такі технології мають забезпечувати поєднання репродуктивних методів отримання інформації з методами проблемного пошуку рішення. Нові технології відрізняються від традиційних максимальною індивідуальністю та оптимальним управлінням НПП, що потребує певних змін в організації всього навчально-виховного процесу.

Одним із шляхів розвитку вишу є інноваційна діяльність, вона спонукає педагогічних працівників до створення й поширення нового освітнього продукту. Педагогічна інновація – це новий педагогічний продукт, результат процесу створення нового, що оновлює педагогічну теорію і практику, забезпечуючи досягнення поставленої освітньої мети.

Спираючись на визначення «інновацій» згідно із Законом України «Про інноваційну діяльність», інновації у сфері освіти або освітні інновації можна трактувати як новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукція або послуги, що істотно підвищують якість, ефективність та результативність навчально-виховного процесу [1].

Будь-яка інновація передбачає наявність певного плану реалізації, а також оцінку результатів її здійснення у певних умовах. Таким чином, впровадження інновацій в освітній сфері передбачає розробку «інноваційного проекту» – комплексу документів, що визначає процедуру і комплекс усіх необхідних заходів (у тому числі інвестиційних) щодо створення і реалізації інноваційного продукту і (або) інноваційної (у нашому випадку освітньої) продукції [1].

У процесі впровадження інноваційних освітніх технологій відбувається освоєння та застосування нових засобів навчання та виховання, які спрямовані на одержання нових знань, технологій та систем. Інноваційна діяльність відкриває простір

для розвитку індивідуальних здібностей особистості та забезпечує реалізацію в умовах соціально-економічного та науково-технічного прогресу.

Велике значення в організації академічного процесу мають структурні компоненти готовності НПП до інноваційної професійної діяльності, визначення їх змісту і підпорядкованості. З огляду на зазначене вважаємо, що такими компонентами є мотиваційно-ціннісний, когнітивно-діяльнісний та творчо-рефлексивний. Кожний із цих компонентів готовності НПП до інноваційної діяльності характеризується певними особливостями, які виявляються на стадії підготовки «налаштування» педагога на перетворюючу діяльність.

Мотиваційно-ціннісний компонент за своїм змістом включає: усвідомлення значущості педагогічної професійної інноваційної діяльності; потребу у творчій діяльності; спрямованість на створення умов для саморозвитку, самоудосконалення, самореалізацію своєї індивідуальності, на оволодіння інформаційною та науково-дослідницькою культурою; усвідомлення значущості інновацій у системі освіти та впровадження їх у навчально-виховний процес.

Когнітивно-діяльнісний компонент передбачає знання психологічних та індивідуальних особливостей студентів, знання законів, закономірностей, принципів навчально-виховного процесу у вищому навчальному закладі; основ психології творчої діяльності; сутності та специфіки інноваційної професійної діяльності; сучасних моделей освіти; передового досвіду, запровадження інноваційних та особистісно-орієнтованих технологій навчання та виховання; функцій, видів і методів контролю і самоконтролю у традиційній та інноваційній системах навчання. Також оволодіння НПП гностичними, конструктивними, проєктивними, організаторськими, комунікативними, дидактичними та творчими вміннями.

Аналітико-рефлексивний компонент передбачає наявність здатності особистості до аналітичної діяльності та інтелектуального мислення; самоуправління; самореалізації, самоконтролю, самооцінки; всебічного аналізу та оцінки педагогічних інноваційних процесів, аналізу особистості

вихованця, його вчинків і поведінки; аналізу та оцінки різних педагогічних концепцій, технологій, форм, методів навчання; самоаналізу і самооцінки власної педагогічної діяльності; самоаналізу і самооцінки власної індивідуальності; аналізу та оцінки інноваційного педагогічного досвіду.

Отже, готовність НПП до інноваційної професійної діяльності є важливою професійною якістю, підґрунтям його саморозвитку, рушійною силою формування активної суспільної позиції.

#### **Список використаних джерел:**

1. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 № 40-IV (зі змінами і доповненнями) [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України; Верховна рада України. – 2002. – № 36. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/40-15>.
2. Дичківська І.М. Інноваційні педагогічні технології / І.М. Дичківська. – К.: Академвидав, 2004. – 352 с.

## ЗМІСТ

### СЕКЦІЯ 1. УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ЯК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЮ СИСТЕМОЮ

<i>В.І. Аранчій</i> ПОДОЛАННЯ КРИЗИ ЯК ПОШТОВХ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	3
<i>О.М. Вишневська, Ю.В. Ананійчук</i> ЛОГІСТИЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	6
<i>І.А Ігнат'єва, А.Ю. Сербіновська, О.І. Ігнат'єв</i> ТЕНДЕНЦІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР НА ЗАСАДАХ ТЕОРІЇ ЗМІН .....	10
<i>Т.І. Лепейко</i> ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОЇ МОДЕЛІ МЕНЕДЖМЕНТУ .....	12
<i>О.М. Криворучко, А.Г. Овчаренко</i> СУЧАСНІ ЕТАПИ ЛОГІСТИЧНОГО ПРОЦЕСУ .....	15
<i>О.І. Трохимець</i> ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ .....	18
<i>Н.І. Шашкова</i> ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АВТОСЕРВІСУ .....	21
<i>І.В. Галак</i> ОРГАНІЗАЦІЯ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: ПРОЕКТНИЙ ПІДХІД.....	24
<i>О.А. Галич</i> ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ.....	26
<i>О.А. Галич, І.О. Бархатов</i> МОДЕЛЮВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В МЕНЕДЖМЕНТІ.....	29
<i>О.Г. Головка, З.М. Пронько, А.В. Луханін</i> ФІНАНСОВА СТРАТЕГІЯ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ ТА ЇЇ РОЛЬ У СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ.....	31
<i>М.В. Коваленко</i> МОДЕЛІ ЕКОНОМІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	34
<i>І.М. Пальчик, Д.Г. Веремеєнко</i> КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА В РИНКОВІЇ ЕКОНОМІЦІ.....	37

<i>О.В. Федірець</i>	
СУТНІСТЬ І СКЛАДОВІ ТЕХНОЛОГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ.....	39
<i>Т.П. Близнюк</i>	
ХАРАКТЕРИСТИКИ УКРАЇНСЬКОЇ ДІЛОВОЇ КУЛЬТУРИ .....	42
<i>Батхуу Гаваагийн</i>	
НАЦИОНАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ МОНГОЛЬСКОЙ МОДЕЛИ МЕНЕДЖМЕНТА .....	45
<i>Я. Джамаль</i>	
ОСОБЛИВОСТІ ДІЛОВОЇ ЕТИКИ ТА СТИЛЮ ЛІДЕРСТВА В МАРОККО .....	47
<i>О.В. Лопушинська</i>	
СУТНІСТЬ І ЗНАЧЕННЯ РЕСУРСОЗБЕРІГАЮЧОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	50
<i>О.М. Юрченко</i>	
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСІВ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ: ОСОБЛИВОСТІ, ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ З МЕТОЮ МОДЕЛЮВАННЯ .....	52

## **СЕКЦІЯ 2. ІННОВАЦІЙНИЙ, ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ТА ІНФОРМАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМІ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

<i>Roman Rossi</i>	
MAIN WAYS OF THE DEVELOPMENT OF THE INNOVATION ENVIRONMENT.....	56
<i>А.М. Анісімова, О.С. Щербіна</i>	
ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ ЯК СКЛАДОВА ПОТЕНЦІАЛУ В УПРАВЛІННІ КОРПОРАЦІЄЮ .....	60
<i>П.П. Микитюк, Я.Д. Паранюк</i>	
ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ В УМОВАХ РИЗИКУ НА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ .....	63
<i>М.В. Одрехівський, О.О. Пишик-Ковальська</i>	
МЕТОДИ АНАЛІЗУ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ІННОВАЦІЙНІ ПІДПРИЄМСТВА .....	68
<i>М.М. Шкільняк</i>	
ФІНАНСОВО-КРЕДИТНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ БУДІВЕЛЬНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ .....	70
<i>О.Г. Головка, Н.М. Стуруа</i>	
УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТАБІЛЬНІСТЮ БАНКУ .....	73



<i>О.Ф. Грищенко, В.О. Шелупіна</i> ШЕРИНГОВА ЕКОНОМІКА: СУТНІСТЬ ЯВИЩА ТА ІСТОРИЧНІ ПЕРЕДУМОВИ ВИНЕКНЕННЯ.....	76
<i>І.П. Кудінова</i> ІНФОРМАЦІЙНО-КОНСУЛЬТАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОЇ ФІРМИ.....	79
<i>І.М. Пальчик, М.І. Мирна</i> РОЗВИТОК ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ.....	82
<i>Ю.О. Романченко</i> ФІНАНСОВИЙ МОНІТОРИНГ ЯК ЗАСІБ ЗАПОБІГАННЯ ЕКОНОМІЧНИЙ ЗЛОЧИННОСТІ.....	85
<i>Т.О. Сазонова, А.А. Литвинюк</i> АУТСОРСИНГ В УПРАВЛІННІ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЕКТАМИ.....	88
<i>D. Datskova</i> UKRAINIAN DIGITAL CONSUMER PROFILE.....	91
<i>Н.В. Кузьмич</i> ХОСТИНГ ТА ПРОСУВАННЯ ВЕБ-САЙТІВ У ПОШУКОВИХ СИСТЕМАХ.....	93
<i>Є.В. Нотевський</i> ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК НЕОБХІДНА СКЛАДОВА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	96

### **СЕКЦІЯ 3. КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СУЧАСНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ. ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

<i>Diana Kucherenko</i> MAIN DIRECTIONS OF THE HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT.....	99
<i>Л.М. Березіна, Н.В. Баган</i> ТЕНДЕНЦІЇ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ РЕГІОНУ.....	102
<i>З.Б. Живко, І.І. Подік, А.І. Вольних</i> ПОДАТКОВИЙ АУДИТОРСЬКИЙ ФАЙЛ ЯК ЗАСІБ ЗДІЙСНЕННЯ КОНТРОЛЮ ЗА ДОТРИМАННЯМ ПОДАТКОВОГО ЗАКОНОДАВСТВА.....	105

<i>В.О. Осташова, О.В. Улько</i> ВИКОРИСТАННЯ ВАУЧЕРА ДЛЯ ПРОФЕСІЙНО- ОСОБИСТІСНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА .....	108
<i>О.І. Руда, О.Б. Баворовська, М.О. Живко</i> СУКУПНІСТЬ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ В ПРОЦЕСІ СТИМУЛЮВАННЯ .....	111
<i>М.І. Сьомич</i> НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ ТА ЕКОНОМІЧНІ МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ЩОДО РЕАЛІЗАЦІЇ ПРАВА НА ЗЕМЛЮ, ШЛЯХИ ЇХ ФОРМУВАННЯ І ВДОСКОНАЛЕННЯ .....	114
<i>І.В. Шульженко</i> ОСОБЛИВОСТІ КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СУЧАСНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ .....	119
<i>І.В. Шульженко, С.В. Любарць</i> СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК ЕЛЕМЕНТ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ .....	122
<i>О.В. Бабіна</i> ВПЛИВ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА .....	124
<i>А.С. Гордівська</i> НОВІТНІ ПІДХОДИ У СТВОРЕННІ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ .....	127
<i>Ю.О. Каршиїн</i> ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ .....	131
<i>О.І. Кім</i> РОЛЬ ЛІДЕРА У ДОСЯГНЕННІ ЦІЛЕЙ ОРГАНІЗАЦІЇ .....	133
<i>С.В. Шевченко</i> ЛЮДСЬКИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЯК ОСНОВА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНИ НА ШЛЯХУ ДО ЄС .....	134

#### **СЕКЦІЯ 4. ГАЛУЗЕВІ ТА РЕГІОНАЛЬНІ АСПЕКТИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ**

<i>Csaba Lentner, Zoltán Zéman</i> INDICATORS OF THE WORLD BANK FOR ENVIRONMENTAL CONSERVATION .....	137
------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

<i>А.Г. Герасименко</i> РЕФОРМУВАННЯ ІНФРАСТРУКТУРНИХ ГАЛУЗЕЙ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ.....	147
<i>А.О. Гуторов, Т.В. Воронько-Невіднича</i> РОЗВИТОК ГАЛУЗЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ ЕКОНОМІКИ .....	144
<i>Л.І. Михайлова</i> ПІДГОТОВКА РЕГІОНАЛЬНИХ МЕНЕДЖЕРІВ В СИСТЕМІ САМОУПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКИМИ ТЕРИТОРІЯМИ .....	146
<i>Ю.М. Сафонов</i> РОЛЬ ДЕРЖАВИ В РЕГУЛЮВАННІ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ .....	149
<i>О.С. Сенишин</i> ДОСВІД РОЗВИНУТИХ КРАЇН В СФЕРІ ДЕРЖАВНОГО ПРОГРАМУВАННЯ ОХОРОНИ ДОВКІЛЛЯ ТА ЙОГО АДАПТАЦІЯ ДО УМОВ В УКРАЇНІ.....	152
<i>А.В. Череп</i> ДОЦІЛЬНІСТЬ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДТРИМКИ ТА СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ .....	155
<i>В.Б. Горбань</i> ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЕНЕРГІЄЮ У ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ .....	158
<i>А.І. Лівінський, О.В. Ніколюк</i> УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ТВАРИННИЦТВА .....	161
<i>О.В. Мирна, О.І. Сердюк</i> ПРОЗОРИСТЬ ЯК ПРИНЦИП ПУБЛІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ .....	163
<i>Л. Олейнікова</i> ПРІОРИТЕТИ У ВИЗНАЧЕННІ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ЩОДО РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ .....	165
<i>О.М. Помаз, Ю.В. Помаз</i> ЗАГРОЗИ ТА МОЖЛИВОСТІ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ.....	169
<i>Л.П. Сай, В.І. Наконечна</i> ПРОБЛЕМИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЗАКАРПАТСЬКОГО РЕГІОНУ .....	171

**СЕКЦІЯ 5. АГРАРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ.  
МЕНЕДЖМЕНТ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ.  
МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА  
МЕНЕДЖМЕНТ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ  
ДІЯЛЬНОСТІ**

<i>Viktoriia Riashchenko, Marga Zivitere</i>	
DEVELOPMENT OF INNOVATIVE DIRECTIONS IN THE TOURISM INDUSTRY .....	174
<i>О.П. Величко, В.В. Александрова</i>	
ЛОГІСТИКА ТРАНСПОРТУВАННЯ В АГРОБІЗНЕСІ .....	175
<i>О.О. Красноруцький, С.В. Руденко</i>	
ІНСТРУМЕНТАРІЙ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ .....	178
<i>О.В. Вараксіна</i>	
СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРА .....	181
<i>Л.М. Демиденко, В.М. Собчишин</i>	
ВИКОРИСТАННЯ SWOT-АНАЛІЗУ В УПРАВЛІННІ ЗАКУПІВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ С/Г ПІДПРИЄМСТВА.....	184
<i>О.В. Дорофєєв, О.В. Рой</i>	
ВИКОРИСТАННЯ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМАМИ СКЛАДУВАННЯ ЗАПАСІВ У ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ .....	187
<i>О.В. Дудник, Н.О. Великоцька</i>	
ОРГАНІЧНЕ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКЕ ВИРОБНИЦТВО – МОЖЛИВІСТЬ СУЧАСНОСТІ .....	190
<i>О.С. Михайлова, А.В. Світлична</i>	
КЛЮЧОВІ ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ.....	192
<i>Ю.В. Самойлик</i>	
УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНІМ ПОТЕНЦІАЛОМ АГРОПРОДОВОЛЬЧОГО РИНКУ В УМОВАХ ПРІОРИТЕТНОСТІ ЗОВНІШНЬОЇ ТОРГІВЛІ .....	195
<i>Д.Г. Черевко, М.М. Виджак</i>	
СОЛЯЧНА ЕНЕРГЕТИКА В СФЕРІ ЕНЕРГОЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В АПК.....	198
<i>Т.В. Шелеметьєва</i>	
ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКИ ТА ЗОВНІШНІЙ ВПЛИВ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ТУРИЗМОМ.....	201

<i>Л.В. Шульга</i>	
СВІТОВИЙ ДОСВІД ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА.....	204
<i>В.В. Даниленко</i>	
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА .....	207
<i>Л.М. Марчук</i>	
СИСТЕМАТИЗАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	210
<i>Є.Л. Большакова</i>	
МЕХАНІЗМ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ М'ЯСОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ .....	212
<i>М.Ю. Кобченко</i>	
ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗЕМЛЕКОРИСТУВАННЯ ЗАХОДАМИ ІНФОРМАТИЗАЦІЇ .....	214
<i>М.В. Мартиненко</i>	
УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ПРИНЦИПАХ ГАРМОНІЗАЦІЇ .....	217
<i>П.П. Пасл</i>	
ПРОБЛЕМИ ЗАЛУЧЕННЯ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ В ЕКОНОМІКУ УКРАЇНИ.....	219

## **СЕКЦІЯ 6. УПРАВЛІННЯ РИЗИКОЗАХИЩЕНІСТЮ, БЕЗПЕКОЮ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА. МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

<i>М.Д. Балджи</i>	
ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ СОЦІО-ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНОЮ СИСТЕМОЮ .....	222
<i>М.Д. Балджи, І.М. Котова</i>	
ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІКО-ЕКОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ РЕГІОНІВ В УМОВАХ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРИНЦИПІВ СТАЛОСТІ .....	225
<i>О.П. Величко, М.Ю. Богун</i>	
СУЧАСНИЙ СТАН «ЗЕЛЕНОЇ»ЛОГІСТИКИ В АПК УКРАЇНИ....	227
<i>Ю.І. Данько, К.В. Блюмська-Данько</i>	
МАРКЕТИНГОВІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ РИНКУ ОРГАНІЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ.....	230

<i>Л.Л. Ковальська, О.В. Аухімік</i> НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ЛІСОВОЇ ГАЛУЗІ .....	233
<i>Г.В. Козаченко, Ю.С. Погорелов</i> СТРАТЕГІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА: ОСНОВНІ КОНЦЕПТИ .....	235
<i>О.П. Бутенко, О.І. Цуканов</i> ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ .....	238
<i>Я.В. Догадайло, О.А. Коваленко</i> ПОКАЗНИКИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА .....	240
<i>Д.В. Дячков</i> КОМПЛЕКСНА СИСТЕМА ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ .....	243
<i>С.М. Калініченко, О.П. Пахуца</i> ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ .....	246
<i>Оке Ороулыва Adededzhi</i> КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ АГРАРНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ .....	248
<i>О.С. Пилипенко</i> РОЗВИТОК МАРКЕТИНГОВИХ ІНТЕРНЕТ-ДОСЛІДЖЕНЬ В ДІЯЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ .....	252
<i>І.П. Потапюк, О.А. Кретова</i> СИСТЕМА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА .....	255
<i>В.Д. Хурдей</i> ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ У ПІДПРИЄМСТВАХ АПК .....	259
<i>В.Д. Хурдей, Г.Ю. Васильєва</i> РЕКЛАМНО-ІНФОРМАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ В АГРОБІЗНЕСІ .....	262
<i>Л.П. Шаповал, А.О. Булка</i> ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ПАТ «УКРТАТНАФТА» .....	265
<i>Я.А. Аксюк</i> СЕГМЕНТАЦІЯ СИРОВИННОГО РИНКУ ЗЕРНОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ .....	267
<i>Аль Ширафі Мохаммед Авад</i> АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ОХОРОНОЮ ЗДОРОВ'Я У ФОРМУВАННІ УМОВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ .....	270

<i>Б.С. Корнієнко</i>	
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЗБУТУ ПІДПРИЄМСТВА .....	273
<i>К.Г. Салаєв</i>	
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІДЕНТИФІКАЦІЇ КЛЮЧОВИХ КРИТЕРІЇВ ОЦІНЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ АЗЕРБАЙДЖАНУ .....	275

## **СЕКЦІЯ 7. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ВИЩОЮ ОСВІТОЮ**

<i>Л.А. Шавга</i>	
СТИЛЬ РУКОВОДСТВА КАК ОДНО ИЗ УСЛОВИЙ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ВЫСШИМ УЧЕБНЫМ ЗАВЕДЕНИЕМ.....	278
<i>І.А. Маркіна</i>	
СУЧАСНА ПАРАДИГМА «LIFELONG LEARNING» .....	281
<i>І.О. Ахновська</i>	
УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АЛЬТЕРНАТИВНОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ .....	284
<i>Г.О. Бурдельна, А.Л. Боженко</i>	
РОЛЬ ЯКОСТІ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ У СУЧАСНІЙ ВИЩІЙ ОСВІТІ УКРАЇНИ .....	286
<i>Л.М. Потапюк</i>	
ПРОФЕСІЙНА ГОТОВНІСТЬ НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНОГО ПРАЦІВНИКА ДО ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	291

Наукове видання

*Матеріали*  
*II Міжнародної науково-практичної конференції*  
*«Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики»*

Збірник наукових праць

Мова: українська, англійська, російська

Підписано до друку 16.04.2018 р.  
Формат 60x84/16. Папір офсетний. Гарнітура Times New Roman.  
Друк різнографічний. Умовн. друк. арк. XX,XX.  
Наклад 150 прим. Замовлення 2018-66

Видавництво ПП «Астрая»  
36014, м. Полтава, вул. Шведська, 20, кв. 4  
Тел.: +38 (0532) 509-167, 611-694  
E-mail: [astraya.pl.ua@gmail.com](mailto:astraya.pl.ua@gmail.com), веб-сайт: [astraya.pl.ua](http://astraya.pl.ua)  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 5599 від 19.09.2017 р.

Друк ФОП Гаража М.М.  
36014, м. Полтава, пров. Ольги Кобилянської, 6, кв. 1.  
Тел.: +38 (095) 609-78-05  
Дата державної реєстрації та номер запису в ЄДР  
23.12.2015 р. № 2 588 000 0000 037 364