

**Міністерство освіти і науки України  
Полтавський державний аграрний університет  
Департамент агропромислового розвитку  
Полтавської обласної державної адміністрації  
ННЦ «Інститут аграрної економіки»  
Eastern European Center of the Fundamental Researchers (Чехія)  
ГО «Науково-дослідний інститут соціально-економічного розвитку»  
Національний університет біоресурсів і природокористування України  
Сумський національний аграрний університет  
ТОВ «Науково-виробничий центр сертифікації,  
метрології та стандартизації»  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
Білоруський державний аграрний технічний університет  
Кооперативно-торговий університет Молдови  
Університет третього віку в Громадці (Польща)  
Університет в Бидгощі (Польща)  
Євразійський національний університет ім. Л. М. Гумільова (Казахстан)  
Information Systems Management Institute (Латвія)**

# **Матеріали**

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

**19 травня 2021 р.**

*Полтава 2021*

**УДК 005 «20»**  
**М 50**

*Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики* : матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції : зб. наук. пр. Полтава : ПП «Астроя», 2021. 321 с.

Рекомендовано до друку рішенням Вченої ради Полтавського державного аграрного університету (протокол № 19 від 19 квітня 2021 року)

**ISBN 978-617-7915-21-7**

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

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

***Редакційна колегія:***

**В.І. Аранчій**, к.е.н., професор, ректор Полтавського державного аграрного університету,

**О.А. Галич**, к.е.н., професор, директор Навчально-наукового інституту економіки, управління, права та інформаційних технологій Полтавського державного аграрного університету,

**М.В. Зось-Кіур**, д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту Полтавського державного аграрного університету,

**Viktorii Riashchenko**, Dr.oec., Prof., Expert of Latvian Council of Science, ISMA University of Applied Science, Riga, Latvia,

**Л.А. Шавга**, д.е.н., професор, ректор Кооперативно-торгового університету Молдови,

**Д.В. Дячков**, д.е.н., доцент, професор кафедри менеджменту Полтавського державного аграрного університету,

**І.П. Потапюк**, к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту Полтавського державного аграрного університету

Матеріали друкуються мовою оригіналів.

За виклад, зміст і достовірність матеріалів відповідають автори.

© Розповсюдження та тиражування без офіційного дозволу ПДАУ заборонено

*Світлій пам'яті видатної науковиці Ірини Маркіної*

*Сумуємо...Пам'ятаємо...Цінуємо...*

## **ВНЕСОК НАУКОВОЇ ШКОЛИ ПРОФЕСОРА ІРИНИ МАРКІНОЇ В РОЗВИТОК МЕНЕДЖМЕНТУ**

Наука є специфічною галуззю людської діяльності, яка здійснює вплив на розвиток суспільства. Неоціненний внесок в розвиток сучасної науки менеджменту внесла видатний науковець доктор економічних наук, професор, Заслужений діяч науки і техніки України Маркіна Ірина Анатоліївна.

Маркіна І. є засновником наукової школи «Методологія та практика сучасного менеджменту», в межах якої ведеться робота щодо наукової підготовки кадрів, підвищення якісного рівня науково-педагогічного складу вищих навчальних закладів, проведення наукових заходів, зокрема, науково-практичних конференцій, круглих столів, тренінгів тощо. Під її керівництвом підготовлено та захищено близько 50 кандидатських та 4 докторські дисертації.

Професор Маркіна І. започаткувала на базі кафедри менеджменту Полтавської державної аграрної академії проведення щорічної міжнародної науково-практичної конференції «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики» та всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки», у яких беруть участь провідні науковці України та близького зарубіжжя, країн ЄС, США тощо. За редакцією професора Маркіної І. випущено більше 30 монографій. В рамках затверджених науково-дослідних тем з державною реєстрацією та присвоєнням міжнародного стандартного номеру ISBN за редакцією професора Маркіної І. опубліковано 7 колективних монографій англійською мовою, в яких взяли участь провідні науковці та аспіранти. Школа професора Маркіної І. відрізняється наявністю свободи мислення, творчості та пошуку ідей.

Роль наукової школи менеджменту Маркіної І. є вагомою в розвитку науки не тільки через те, що професор встигла створити нову ефективну методологію з цієї галузі знань, а й через те, що її вплив і далі здійснюється через ланцюжок послідовників.

# СЕКЦІЯ 1

## УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ЯК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЮ СИСТЕМОЮ

В.І. Аранчій, ректор  
*Полтавський державний аграрний університет*

### **ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Період системних суспільних перетворень в аграрному секторі української економіки має закласти підґрунтя для збалансованого комплексного розвитку окремих підприємств, галузей національної економіки та країни в цілому [1, с. 84]. Одне з головних місць у цьому процесі займає проблема фінансової безпеки аграрних підприємств та механізмів забезпечення її реалізації.

Для будь-якого підприємства завжди існують загрози, які надходять ззовні або виникають усередині підприємства. Загрозу визначено як реальну можливість впливу дії навмисного чи ненавмисного характеру, що порушує стійкість функціонування підприємства, завдає йому матеріальних та нематеріальних збитків [3, с. 130].

Фінансова складова в загальній системі економічної безпеки аграрного підприємства займає провідне місце. Підвищення її ефективності на основі підтримки витрат відповідно до наявних ресурсів при дотриманні таких пріоритетів, як інвестування і високотехнологічне виробництво, проведення ділової кредитної і антикризової політики, стає найважливішим завданням керівництва аграрних підприємств.

Фінансова безпека, на наш погляд, передбачає відсутність загроз, здатних привести до фінансово-економічних ускладнень і банкрутства підприємства. Бізнес вважається ефективним, а значить, і в певній мірі економічно безпечним, якщо віддача на вкладений капітал виявиться не нижче «ціни капіталу» (норми дисконтування).

Слід зазначити, що показники прибутковості сільськогосподарського виробництва – це не просто показники

економічної ефективності діяльності однієї з галузей народного господарства та напрямків підприємництва, це елемент взаємозв'язку з рівнем життя цілого пласта населення країни – 30,5 % сільського населення. Від рівня розвитку сільськогосподарського виробництва залежить продовольча безпека держави.

Статистичні дані свідчать про те, що чистий прибуток сільськогосподарських підприємств у 2019 році в порівнянні з 2018 роком збільшилася на 22252,8 млн. грн (рис. 1). Рівень рентабельності сільськогосподарських підприємств збільшився в 2019 р. в порівнянні з 2018 на 2,4 % і склав 16,1 % [4].

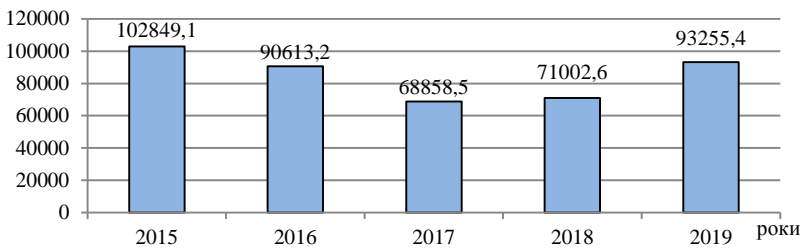


Рис. 1. Чистий прибуток підприємств сільськогосподарства, 2015-2019 рр., млн. грн [4]

У ринковій системі господарювання основною метою підприємства є отримання максимального прибутку при оптимальних витратах. Дії, спрямовані на досягнення цієї мети, є факторами внутрішнього і зовнішнього характеру. Якщо фактори зовнішнього середовища підприємства не будуть відпрацьовані на державному рівні, то не зможуть бути використані і внутрішні чинники підприємств, що особливо важливо в трансформаційний період економіки України [2, с. 208].

У зв'язку з цим, з боку держави повинен бути прийнятий ряд відповідних заходів щодо подальшого розвитку і регулювання аграрного сектора:

- захист вітчизняного аграрного товаровиробника від імпорту дешевої неякісної продукції;
- забезпечення державою умов для конкурентного розвитку аграрного сектора з урахуванням вимог СОТ;
- створення умов для паритетних відносин аграрного сектора

з іншими галузями економіки;

– здійснення заходів з розвитку інфраструктури аграрного ринку, забезпечення якості та безпеки продовольства, регулювання попиту і пропозиції, розвиток агропромислової інтеграції;

– вдосконалення системи управління в аграрному секторі.

Державна фінансова підтримка сільського господарства – єдиний надійний шлях створення агропромислового комплексу України, здатного забезпечити продовольчу безпеку держави на достатньому рівні.

#### **Список використаних джерел:**

1. Аранчій В. І., Різниченко О. А. Фінансові аспекти формування стратегії розвитку аграрних підприємств в умовах глобалізації економіки. *Зб. наук. праць наук.-практ. конф. професорсько-викладацького складу Полтавської державної аграрної академії за підсумками науково-дослідної роботи в 2018 році* (м. Полтава, 16-17 трав. 2019 року). Полтава : РВВ ПДАА, 2019. С. 84-85.

2. Вороніна В. Л., Онищенко Т. І. Економічна безпека підприємств: сутність, фактори впливу та методи захисту *Інфраструктура ринку*. 2018. № 25. С. 207-212.

3. Маркіна І. А., Потапюк І. П. Загрози економічній безпеці підприємства: теоретичний аспект. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: економічні науки*. 2017. № 33. С. 130-137.

4. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

Л.М. Варава, д.е.н., професор,

А.А. Варава, к.е.н., доцент

*Криворізький національний університет,*

М.І. Сьомич, д.е.н., доцент

*Полтавський державний аграрний університет*

## **ОПТИМІЗАЦІЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ВИРОБНИЧОЇ СТРАТЕГІЇ В УМОВАХ ГІРНИЧО-ЗБАГАЧУВАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Дослідження діяльності залізрудних гірничо-збагачувальних комбінатів (ГЗК) за останні роки показує, що використовуючи концепцію стратегічного управління, вони не ураховують достатню частину резервів підвищення ефективності. Ці резерви можуть бути реалізовані шляхом установлення стратегічних цілей за окремими функціональними

напрямами. Їх досягнення пов'язано з формуванням та ефективною реалізацією функціональних стратегій, які, хоча, і займають третій рівень в ієрархічній структурі стратегій, але утворюють певну «базу» для майбутніх результатів діяльності підприємства.

*Виробничий потенціал* має розвиватися у напрямі підвищення ефективності процесів виробництва товарної продукції, зниження виробничих витрат, поліпшення якості концентрату та окатків за рахунок оновлення технологій, модернізації обладнання основних технологічних процесів, оптимізації використання матеріально-технічних ресурсів.

Очевидно, що одним із ключових рішень виробничої стратегії на ГЗК є реалізація заходів, спрямованих на зниження витрат у всіх підрозділах виробничого процесу в запланований період. Для цілей управління витратами необхідна розробка моделей залежності на одиницю продукції від ряду факторів.

Іноді кореляційно-регресійна залежність розглядається як лінійна комбінація декількох більш простих регресійних моделей, кожна з яких вносить свій економіко-математичний вклад у загальне регресійне рівняння. В таких випадках загальне рівняння формується за математичними правилами лінійної комбінації кожної з часткових залежностей. Якщо деяка функція має значну попарну (двофакторну) кореляцію з кожною зі своїх незалежних змінних  $x_1...x_n$ , то загальне рівняння може бути описане як  $y=k \cdot (f_1(x_1)+f_2(x_2)+...+f_n(x_n))$ . Саме цей метод було обрано для моделювання залежності собівартості залізородного концентрату в умовах ПРАТ «Центральний ГЗК» від низки техніко-економічних факторів, що безпосередньо впливають на цю величину.

Вихідними параметрами до регресійного рівняння були обрані двохфакторні кореляційно-регресійні моделі, що відображають залежність питомої собівартості на тонну концентрату від низки факторів, які було досліджено. Фактори для моделі позначено змінними:  $x_1$  – фондоємність на тонну концентрату;  $x_2$  – фондоємність на тонну сировини;  $x_3$  – матеріалоємність на тонну концентрату;  $x_4$  – матеріалоємність на тонну сировини;  $x_5$  – вміст заліза у вихідній руді;  $x_6$  – вміст заліза у концентраті.

Залежність між даними величинами можна формалізувати за допомогою наступного рівняння:

$$C_K = Y(x_1, x_2, x_3, x_4, x_5, x_6) = F(\Phi_{CK}, \Phi_{c3}, M_K, M_3, \alpha, \beta)$$

де  $x_1, x_2, x_3, x_4, x_5, x_6$  – відносно незалежні фактори, що враховуються при побудові даної моделі і виражають вихідні показники підприємства, що впливають на собівартість. Змінні регресійної моделі, їх математичний та економічний зміст мають бути чітко детерміновані.

Загальне рівняння, що описує залежність собівартості концентрату від техніко-економічних показників виробництва ( $n$  – кількість незалежних змінних,  $n=6$ ) має такий вигляд:

$$C_K = \frac{1}{n} \cdot (1,2774 \cdot \Phi_{CK}^{0,8848} + 0,805 \cdot \Phi_{c3}^{1,0392} - 0,002 \cdot M_K^2 - 0,0167 \cdot M_3^2 + 6,5231 \cdot M_K + 24,774 \cdot M_3 + 1,35129 \cdot 10^{-15} \cdot e^{122,7245914x} + 4,29 \cdot 10^{-109} \cdot e^{376,7968332\beta} - 10988,5)$$

Приведене нормоване значення собівартості дорівнюватиме середньому значенню регресійного рівняння. Обчисливши в програмному осередку MS Excel 2010, маємо наступні значення для функції за роками звітності, зіставивши котрі з табличними звітними даними, і, побудувавши їх, отримуємо наступні графіки (рис. 1).



Рис. 1. Графіки емпіричної собівартості та собівартості, обчисленої за регресійним рівнянням

Дане рівняння дозволяє не тільки обчислити значення собівартості, максимально наближені до відомих табличних показників, але дає можливість спрогнозувати поведження



показника собівартості продукції в цілому на майбутні декілька періодів. Позначивши за базовий 2020 р., а за плановий – 2021-й, маємо задачу знаходження такого оптимізованого значення цільової функції, що дасть можливість встановити економію коштів за рахунок зменшення шуканої собівартості.

Д.В. Дячков, д.е.н., доцент,  
М.К. Дарнев, здобувач вищої освіти  
*Полтавський державний аграрний університет*

## **СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА**

На кожному підприємстві існують процеси організаційного розвитку. Суб'єкти господарювання різних рівнів, форм власності, організаційно-правових форм ростуть та змінюються відповідно до вимог зовнішнього середовища. А з врахуванням світових процесів глобалізації, цифровізації, переходу до нової форми соціально-економічної взаємодії – панденоміки, модернізації промисловості, поява нових конкурентних факторів, вимагають вітчизняні підприємства розвивати нові, більш сучасні форми виробництва, технології, збуту, просування, інформатизації тощо, що актуалізує питання форм, видів та стратегій розвитку організацій.

Незважаючи на очевидність сутності економічного розвитку підприємства, в теорії й практиці менеджменту можна зустріти різні точки зору на визначення даного поняття і характеристики його особливостей. Тому виникає необхідність проаналізувати поняття «розвиток» на основі наопрацьовань вітчизняних та зарубіжних вчених з приводу визначення даного поняття в його зв'язку з управлінням підприємством.

В Академічному тлумачному словнику української мови визначено розвиток як процес, внаслідок якого відбувається зміна якості чого-небудь, перехід від одного якісного стану до іншого [3; 5]. На думку О. Гапоненко, А. Пакрухіна, розвиток – це рух вперед, формування нових рис, становлення нових структурних характеристик об'єкта, його еволюція, поліпшення, удосконалювання, прогрес, а також ріст і розширення [1; 3].

Виділяють три основні підходи до розуміння розвитку: через вивчення і виділення властивостей систем, які розвиваються; через формування трактувань цієї дефініції; як порівняльної характеристики об'єкта. За першим підходом, розвиток є незворотним, спрямованим, закономірним і унікальним процесом змін відкритої системи у просторі та часі. Другого підходу дотримуються такі вчені, які визначають розвиток як процес формування нової відкритої системи, який виражений у якісній зміні складу, структури і способу функціонування системи, що виявляється у кризовій формі та спрямований на досягнення цілей підприємства. Інші вчені розуміють розвиток як унікальний процес трансформації відкритої системи в просторі та часі, що характеризується постійною зміною цілей його існування шляхом формування нової відкритої системи і переводом його в нову траєкторію розвитку [3; 4].

Характеризуючи етимологію даного поняття, доцільно виокремити два основні напрямки трактування «управління розвитком підприємства». У вузькому розумінні під управлінням розвитком підприємства розуміється вирішення локальних завдань, на яких концентрується увага керівної ланки організації (відкриття роздрібних торгових точок, залучення нових клієнтів, створення мережі) і які зазвичай актуальні для відносно простого бізнесу. Інший підхід більш правильно визначити як «стратегічний розвиток» або «стратегічне управління розвитком», що передбачає широке та складне розуміння даного поняття і включає комплекс заходів, пов'язаних з визначенням положення бізнесу на ринку, формуванням його цільової моделі тощо [2].

Крім цього, існуючі в науці твердження щодо сутності розвитку підприємства, можна розділяти за ознакою активності економічної системи по відношенню до середовища, тобто з позиції проактивного і реактивного підходу. Прихильники реактивного підходу стверджують, що розвиток є вторинним по відношенню до впливу середовища й спричиняється конкретними макро- і мікроекономічними факторами господарської системи (саме в такому становищі перебувають вітчизняні підприємства, що обґрунтовує їх необхідність пошуку шляхів розвитку внаслідок посилення глобальних

конкурентних загроз, активізації діяльності держави щодо прискореної модернізації) [1; 2; 4].

Послідовники проактивного підходу припускають, що розвиток підприємства повинен випереджати можливі негативні явища у внутрішньому та зовнішньому середовищі шляхом пошуку нових, більш ефективних й раціональних форм ведення бізнесу, використання яких не тільки попередить негативний вплив макро- і мікроекономічних чинників, але і дозволить досягти переваги в конкурентній боротьбі за рахунок першості в області економічної діяльності підприємства [2; 3; 5].

Безумовно, кожен підхід до природи досліджуваного поняття є обґрунтованим, і думка кожного дослідника про сутність і ключовому аспекті розвитку має право на існування, проте, на практиці, нечасто досягнення екстремальних станів того чи іншого явища, так само як і рідко односторонній опис станів середовища. Отже, в економічній дійсності істинна сутність розвитку підприємства визначається органічним поєднанням визначених властивостей і характеризуються аспектами без переваги однієї ознаки над іншим.

Таким чином, на підставі вищевикладених критеріїв відповідності, підходів і аспектів розвитку підприємства, можна скласти узагальнене визначення даного поняття: розвиток підприємства – послідовна зміна сфер діяльності, закономірно викликана як реактивною, так і проактивною реакцією менеджменту на вплив факторів внутрішнього й зовнішнього середовища, з метою досягнення стабільного та ефективного стану всіх елементів господарюючого суб'єкта.

Управління підприємством в сучасній ринковій ситуації не може ґрунтуватися тільки на принципі збереження поточного положення. В умовах конкуренції актуальна нова парадигма – «збереження через розвиток».

#### **Список використаних джерел:**

1. Гапоненко А. Л. Панкрухин А. П. Стратегическое управление : учебник : для студ. : Изд-во "ОМЕГА-Л", 2006. 464 с.
2. Кушнер М. А., Карлина Е. П. Концептуальные основы управления развитием предприятия. *Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент*. 2011. №21(238). С. 112–117.
3. Прийма Л. Р. Кулиняк І. Я. Розвиток підприємства: сутність поняття. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. Вип. 22.10. С. 236–241.
4. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія,

механізми, моделі : монографія. Харків, 2006. 496 с.

5. Розвиток : академічний тлумачний словник української мови (1970-1980). URL : <http://www.sum.in.ua/s/rozvytok>.

6. Управление организационным развитием. URL: <https://www.advantagroup.ru/blog/upravlenie-organizacionnym-razvitiem/>

В.Ю. Ільїн, д.е.н., професор,  
Т.В. Долженко, здобувач вищої освіти  
*Київський національний торговельно-економічний університет,*  
А.В. Ільїн, здобувач вищої освіти  
*ННІ управління, економіки та природокористування*  
*Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського*

## **ІННОВАЦІЙНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ У РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ**

Безумовно, у більшості великих підприємств уже є цифрова стратегія, що описує створення цифрових платформ, екосистем, операційних моделей і клієнтських пропозицій. Зараз цифрова трансформація, яку вони впроваджували в своєму темпі і на свій розсуд, стала першочерговим завданням. Фактично і бізнес, і споживачі отримали унікальну можливість звикнути до покупок в інтернеті, віддаленої роботи і дистанційної співпраці. Крім цього, більш висока рентабельність онлайн-каналів буде сприяти швидкому проникненню цифрових бізнес-моделей.

Перша хвиля цифрової трансформації продемонструвала, що її впровадження пов'язане з точно такими ж труднощами, як і робота з будь-якою іншою програмою великомасштабних змін. Розглядаючи вплив Covid-19, кроки, вжиті для досягнення стійкості у МСП, це використання соціальних медіа для просування продуктів або бізнесу. Компанії ефективніше просувають свої бренди за допомогою цифрових медіа, тому вони можуть створювати онлайн-спільноти новими способами для формування лояльності споживачів. Цифровий маркетинг надає нові інструменти для ефективного знайомства з клієнтами [1].

Covid-19 може забезпечити стійкість МСП за допомогою цифрової трансформації. Уряд та зацікавлені сторони можуть заохочувати суб'єктів підприємницької діяльності розвиватись

за допомогою різних політик, таких як розподіл кредитів та звільнення від сплати податків.

Неможливо виділити єдине рішення і в сфері ресторанного бізнесу, і в підприємствах торгівлі, і в інших сферах бізнесу. Компанії, які запроваджують стандартизовані інновації, просто приречені на банкрутство

Зокрема, у сфері торгівлі сприяють розвитку наступні інноваційні рішення:

1. Автоматичне відстеження «пустот» в товарній викладці, як і виявлення освіти «боттлнеків» (пляшкових шийок) у вигляді купівельних черг – одні з найцікавіших, і що важливо – вирішуваних завдань в ритейлі. Технічно рішення влаштовано таким чином: розміщені над полками камери фіксують «порожнечі» на полицях, виконується «метчінг» (зіставлення) товарів з цінниками під ними, і при наявності порушень подається сигнал про виявлені проблеми. На касах системою на основі 3d-зображення оцінюється довжина і рухливість черзі, виявляється кількість людей в черзі, і при перевищенні певного ліміту (зазвичай це 5 і більше осіб) подаються відповідні сигнали для перерозподілу потоків на вільні каси. За деякими оцінками, використання предиктивної відеоаналітики дозволяє знизити черги в касах аж до 70% [2].

2. Колаборативні роботи, або скорочено «коботи» – вже використовуються деякими зарубіжними торговими мережами. Наприклад, американська мережа супермаркетів «GIANT» «прийняла в штат» робота-асистента Марті, який допомагає своїм колегам з числа людей, патрулюючи торгові зони та виявляючи безлад: від пролитих рідин, розбитих яєць, фруктів і овочів, що валяються на підлозі, до пустот на полицях через повалені продукти. Розумні датчики і сенсори, помножені на міць алгоритмів комп'ютерного зору і технологій машинного навчання, дозволяють Марті бути корисним помічником, який не вимагає зарплату і може працювати цілодобово безперервно без сну, їжі і відпочинку.

3. Допоміжні цифрові системи у вигляді інтерактивних столів, стін і дзеркал – це ще один перспективний напрям-кандидат для масового впровадження в торгові мережі. Ці інноваційні технології призначені для інформування покупців

про властивості продуктів, їх склад, калорійність, походження і рецепти приготування [3].

Якщо мова йде про ресторанный бізнес, то тут мають місце наступні інновації:

1. Один зі світових лідерів фастфуду, компанія «KFC», в червні 2020 року анонсувала відкриття експериментального ресторану формату «без кас і продавців». Замість кас встановлені термінали самообслуговування з біометричною системою ідентифікації. Система оцифровує особу покупця і формує унікальний «цифровий відбиток», який можна буде використовувати для оплати.

2. На ринку з'являються «кав'ярні майбутнього», де роботу з приготування кави виконує робот-бариста. Новий формат кав'ярні дозволяє вирішити проблему підвищеного навантаження на баристу в години пік, коли виникають великі черги і через поспіх знижується якість кави.

3. Ще один цікавий винахід – робоповар. Пристрій готує їжу з якістю елітного ресторану і здатий управлятися дистанційно через мобільний додаток. А після приготування їжі, робот здатний навіть помити за собою посуд [4].

У цілому, цифровізація громадського харчування – це не тільки роботи і штучний інтелект. Це комплексний сплав цілої плеяди інноваційних технологій, який включає в себе, крім роботів і мобільні додатки, «наворочену» систему онлайн-замовлень, клієнтські підписки, «гру з інгредієнтами», кастомізацію страв, безконтактну оплату, безготівкові чайові, електронні меню, а також різні «технофішки», ноу-хау та інші цікаві знахідки в сфері обслуговування клієнтів.

#### **Список використаних джерел:**

1.Barann, B., Hermann, A., Cordes, A.K., Chasin, F., Becker, J. (2019) Supporting digital transformation in small and medium-sized enterprises: a procedure model involving publicly funded support units. *Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences*, pp. 4977–4986.

2.Barry, J.M. (2005) *The great influenza: The epic story of the deadliest plague in history.* Penguin Books, London.

3.Burns A., Van der Mensbrugge D., Timmer H. (2006) Evaluating the economic consequences of avian influenza *World Bank*, Washington DC.

4.Keogh-Brown, M.R., Smith R.D. (2008) The economic impact of SARS: How does the reality match the predictions? *Health Policy*, 88 (1), pp. 110-120.

Г.В. Козаченко, д.е.н., професор  
*Національна академія внутрішніх справ,*  
Ю.С. Погорелов, д.е.н., професор  
*Рахункова палата*

## **ПРИНЦИПОВІ ЗАСАДИ РОЗРОБЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ**

В умовах високої турбулентності зовнішнього середовища суб'єктів господарювання в Україні сталий розвиток є однією з базових цінностей його функціонування. Інші важливі цінності його діяльності – ринкова позиція на ринку, прибутковість, обсяг діяльності – без сталого розвитку в умовах турбулентного середовища бізнесу, про яке писав ще І. Ансофф у 60-х роках ХХ століття [4], не забезпечують тривалого успішного функціонування підприємства.

До складу теоретичного базису сталого розвитку підприємства запропоновано включити такі положення:

дослідження та концепти французької школи динамічної нерівноваги (роботи Ф. Перу, А. Загаме, А. Паргеца, Д. де Берніса) (цитуються за [2, 3, с. 333]), яка містить теоретичні засади обґрунтування саме нерівноваги як основного домінуючого стану складних соціально-економічних систем;

сценарний підхід, який дозволяє здійснювати побудову варіативних ймовірнісних станів такого майбутнього досліджуваного об'єкту або системи залежно від комбінування їхніх траєкторій та змін у зовнішньому середовищі [5,6 та ін.]

теорія катастроф Р. Тома [7], яка описує динаміку стрімких переходів у складних нерівноважних системах;

рушійні сили та чинники розвитку підприємства, які розкривають причинну каузальну основу розвитку підприємства та його настання за певних умов [2];

положення щодо розроблення стратегії розвитку підприємства [1, 2 та ін], які дозволяють сформулювати відповідну стратегію, формалізувати вид такої стратегії та організувати її виконання;

способи розвитку підприємства, які формалізують конкретні сукупності управлінських дій цільового характеру [2].

Запропонований теоретичний базис сталого розвитку підприємства містить необхідні експлейнарні положення щодо такого розвитку в умовах мінливого зовнішнього середовища, сценарний підхід як основний інструмент узгодження траєкторії розвитку підприємства та динаміки його зовнішнього середовища, каузальну основу протікання розвитку та основні положення щодо розроблення інструментів управлінського реагування в ході сталого розвитку підприємства в умовах кризи.

До складу інструментарію сталого розвитку підприємства в умовах кризи запропоновано включити такі елементи: антикризові сценарії сталого розвитку, ключові ресурси сталого розвитку, екосистему сталого розвитку. Антикризові сценарії сталого розвитку відповідають на питання «Що робити?» та описують спосіб майбутніх дій, кожен з антикризових сценаріїв є відповіддю на запитання «як зберегти сталий розвиток за умови...?»; ключові ресурси сталого розвитку відповідають на питання «Що використати?» та описують предмети та об'єкти майбутніх дій; екосистема відповідає на питання «Де робити?».

Для розроблення сценарію дій підприємства запропоновано скористатися методом кортежів. Кортеж для кожного з таких сценаріїв матиме вигляд:

$$SC = \langle T, \{S\}, \{A\}, \{R\}, \{C\} \rangle, \quad (1)$$

де, SC (від англ. «Scenario») – антикризовий сценарій дій забезпечення сталого розвитку підприємства;

T (від англ. «Trigger») – тригер (умова) запуску сценарію;

{S} (від англ. «Subject») – множина суб'єктів, які відповідно до змісту сценарію мають виконувати певні дії;

{A} (від англ. «Actions») – множина дій, які мають бути виконані протягом сценарію;

{R} (від англ. «Resources») – множина ресурсів різного виду, використання яких передбачене змістом сценарію дій підприємства;

{C} (від англ. «Consequences») – множина необхідних очікуваних наслідків, які мають бути досягнені за рахунок виконання сценарію.

Забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах кризи потребує використання необхідних ресурсів. До складу ключових ресурсів сталого розвитку підприємства в умовах кризи запропоновано віднести такі: персонал, клієнтела, унікальна затребувана технологія, перспективна ніша діяльності, надійні постачальники, резерв ліквідних коштів,



резервні канали отримання ресурсів, стратегічна відмітність підприємства.

Використання запропонованого інструментарію сталого розвитку підприємства в умовах кризи та розробленого кортежу сценаріїв дій забезпечення сталого розвитку підприємства має забезпечити гнучкість управлінського впливу щодо розвитку підприємства навіть в умовах кризи та високої турбулентності зовнішнього середовища.

#### **Список використаних джерел:**

1. Лейко К.А. Інструментарій розроблення стратегії розвитку підприємства: дис. канд. екон. наук: 08.00.04. – Луганськ: СНУ імені Володимира Даля, 2014. 247 с.
2. Погорелов Ю. С. Природа, рушійні сили та способи розвитку підприємства : [монографія]. – Харків: АдВА<sup>TM</sup>, 2010. 352 с.
3. Экономико-математический энциклопедический словарь / [гл. ред. В. И. Данилов–Данильян]. – М.: Большая Российская энциклопедия: Издательский дом "ИНФРА-М", 2003. 688 с.
4. Ansoff H. I. Implanting strategic management. – London: Prentice/Hall International, 1984. 510 p.
5. Ringland G. Scenario Planning. Revised Edition. – Gloucester: The Choir Press, 2014. 492 p.
6. Sparrow O. Making use of scenarios – from the vague to the concrete. Scenario & Strategy Planning. 2000. 2(5). P. 18–21.
7. Thom R. Structural Stability and Morphogenesis. 2nd revised edition. – N.Y.: Addison Wesley Publishing Company, 1989. 384 p.

І.В. Кошкалда, д.е.н., професор  
*Харківський національний аграрний університет ім. В.В. Докучаєва*

## **УСПІШНИЙ РОЗВИТОК АГРАРНИХ ГОСПОДАРЮЮЧИХ СУБ'ЄКТІВ: УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ**

Соціально-економічна нестабільність у суспільстві породжує масу проблем, що спричиняють дисбаланс у діяльності господарюючих суб'єктів. А отже, як бути успішним в сучасних умовах, як вести прибутково свою діяльність, як бути соціально захищеним і ще низка питань, відповіді на які так цікавлять суб'єктів господарювання.

Начебто здавалося що в сучасному суспільстві, при наявності цифрових технологій, розгалуженої інформаційної системи, що дозволяють мати постійний доступ до необмеженої інформації,

діяльність господарюючих суб'єктів має бути успішною. Проте, як свідчить практика, розвиток інформаційних технологій не сприяє успішній господарській діяльності оскільки є недостатніми наявні можливості суб'єктів, готовність їх до використання таких нововведень та й окремі складові макросередовища гальмують їхню роботу. Тому необхідно вести мову про удосконалення системи управління як на державному рівні так і на рівні самого господарюючого суб'єкта.

Аграрний сектор національної економіки представлений низкою господарюючих суб'єктів різних форм власності які є різними за розміром. Саме вони виступають гарантами продовольчої безпеки та сприяють розвитку експортного потенціалу країни. І від їхньої успішної діяльності залежить здоров'я нації та валютні надходження.

Ми погоджуємося із дослідниками, які вважають, що на сьогодні необхідно спрямовувати зусилля на виконання завдань державної аграрної політики, дотримання її принципів і пріоритетів, які повинні повністю кореспондувати із Конституцією України, де головними з них у згаданому контексті виступають соціальна спрямованість аграрної економіки, захист прав власності й господарювання, охорони земель, екологічна безпека, справедливий розподіл суспільного багатства та ін. [1].

Важливо зазначити, що державне управління аграрних суб'єктів господарювання тісно пов'язано із розвитком сільських територій а тому їх необхідно розглядати як єдине ціле, як єдину систему і застосовувати механізми державного регулювання, які спрямовані на вирішення соціально-економічних та екологічних проблем.

Розвиток сільських територій та успішна діяльність аграрних господарюючих суб'єктів передбачає покращення стану навколишнього природного середовища, збільшення виробництва екологічно безпечної продукції, вирішення питання зайнятості населення тощо.

Як засвідчує зарубіжний досвід країн з ринковою економікою, хоча б частково, але держава регулює діяльність аграрного сектору і в першу чергу це стосується питання

забезпечення населення якісним продовольством. Також аграрним господарюючим суб'єктам надається державна фінансова підтримка, до них застосовуються різні механізми податкового, кредитного, митного, інвестиційного, цінового, інноваційного та інших видів державного регулювання та страхування їх діяльності від природних та інших видів ризиків. Ці інструменти державного регулювання у сукупності дозволяють господарюючим суб'єктам бути захищеними та успішно вести свою господарську діяльність [2].

Як уже було зазначено вище, успішна діяльність господарюючого суб'єкта залежить і від системи управління, що склалася на підприємстві. Не останню роль у цьому відіграє особа керівника, який має бути лідером і який повинен прагнути до саморозвитку. Тільки тоді людина може бути успішним керівником, коли вона має прогресивні погляди, об'єктивно оцінює роботу підприємства в цілому і чітко уявляє його майбутнє а також визначає можливі ризики і загрози.

Необхідними передумовами довіри працівників до керівників є наступні характеристики: порядність, компетентність, справедливість, чесність, послідовність, лояльність, відкритість тощо.

При цьому, на нашу суб'єктивну думку, головними вимогами до керівника сільськогосподарського підприємства є: наявність спеціальної освіти, пов'язаної з сільським господарством для того щоб керівник мав чітке поняття про сільськогосподарське виробництво й міг ефективно управляти ним; постійне місце проживання в сільській місцевості, безпосередньо пов'язаній з місцем розташування підприємства є необхідною умовою безпосереднього контакту з підприємством та прилеглими сільськими територіями, щоб ефективно керувати процесом сільськогосподарського виробництва та усвідомлювати значення соціально-економічного розвитку даних сільських територій [3].

Також, господарюючі суб'єкти мають успішно розвиватися при дотриманні низки принципів у своїй діяльності, основними з яких є: злагоджена робота з покупцями, постачальниками та посередниками; застосування у роботі організаційно-адміністративних, економічних та соціально-психологічних

методів управління; постійне дослідження аграрного ринку; ефективне управління витратами, використання новітніх технологій тощо.

Отже, успішна діяльність аграрних суб'єктів господарювання передбачає побудову ефективної системи управління на самому підприємстві і звичайно виважену та спрямовану на їх підтримання систему державного управління.

**Список використаних джерел:**

1. Гадзало Я.М., Лузан Ю.Я. Удосконалення державного управління розвитком аграрного сектору економіки та сільських територій України. Економіка АПК. 2020. № 11. С. 6-18. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202011006>
2. Гайдуцький П.І. Аграрна реформа Л.Д. Кучми в Україні. Київ: ТОВ «Інформаційні системи», 2015. 448с.
3. Управління земельними ресурсами сільськогосподарських підприємств з урахуванням впливу власності на землі сільськогосподарського призначення: метод. рек. / розроб. А.М. Ряснянська; за ред. І.В. Кошкалди; Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. Х., 2016. 42 с.

О.М. Таран-Лала, д.е.н., доцент,

Л.В. Леус, здобувач вищої освіти

*ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»*

## **ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

Проблема менеджменту стійкого розвитку підприємства обумовлена такими причинами, як: розрізненість підходів до визначення та сутності поняття «стійкий розвиток», що уповільнює всі процеси впровадження даної стратегії на підприємствах; нестабільність зовнішнього середовища обумовлена макроекономічними факторами, що важко піддаються регулюванню з боку підприємства, а отже забезпечення стійкості підприємств є важко прогнозованим процесом; проведення оцінки стійкості функціонування необхідно не тільки на рівні самого підприємства, але і в системі розвитку країни; реструктуризація внутрішніх процесів підприємства складний і повільний процес.

Проблеми менеджменту стійкого розвитку підприємства є предметом численних теоретичних і прикладних досліджень.

Теоретичні і методичні питання стійкого розвитку підприємства досліджувались в публікаціях та наукових працях багатьох вітчизняних авторів [1–10 та ін.]. Однак, існуючі дослідження в даній сфері не являють собою єдиної системи, вони орієнтовані на вирішення окремих напрямків і приватних завдань. Тому необхідний теоретичний та практичний аналіз, що комплексно погоджує проблеми менеджменту з критеріями, видами і чинниками стійкості, а також пошук і розробка аналітичних основ управлінських рішень забезпечення стійкого функціонування та розвитку підприємств.

Метою даного дослідження є обґрунтування теоретичних засад менеджменту стійкого розвитку підприємства в умовах конкурентного бізнес-середовища.

На основі результатів, які було відображено в авторських роботах [4–6, 8, 9, 12], обґрунтовано методичні аспекти ефективності менеджменту стійкого розвитку підприємства, що передбачають систематизацію теоретичних засад менеджменту стійкого розвитку підприємства.

Стійкість – це збалансований, довготривалий соціально-економічний розвиток, що не руйнує навколишнє природне середовище, головною метою якого є забезпечення постійної цілісної рівноваги системи з урахуванням турбулентного стану зовнішнього середовища функціонування підприємства та досягнення високих результатів його діяльності.

Стійкий розвиток підприємства в поточному періоді слід розглядати як його здатність до здійснення економічної діяльності в кожен окремий момент часу в умовах невизначеності впливів зовнішнього середовища які порушують нормальне функціонування та розвиток підприємства.

Особливістю сучасних підприємств є їхня постійна залежність від усієї сукупності зовнішніх та внутрішніх факторів впливу, що призводять до нестабільності роботи більшості промислових підприємств. Мінливий характер вимагає постійних досліджень та розробок, впровадження та удосконалення механізмів управління підприємством. Щоб призупинити дію даної негативної тенденції, необхідно розробити комплекс керуючих, регулюючих і стимулюючих заходів, реалізація яких дозволить підвищити стійкість роботи

підприємств та комерційних організацій і ефективність їх діяльності в нових умовах господарювання. Саме тому одним з головних завдань є адаптивність та швидке реагування підприємств на постійні зміни економічного середовища, оскільки функції, підходи та методи управління діяльністю промислового підприємства постійно розвиваються та модифікуються.

Таким чином, в умовах збільшення швидкості та масштабів глобальних економічних змін при зростанні зовнішньої та внутрішньої невизначеності особливої актуальності набуває завдання формування адаптивної та гнучкої стратегії менеджменту стійкого розвитку підприємств, а також забезпечення їх здатності протидіяти впливам зовнішнього середовища, особливої актуальності набуває завдання формування адаптивної та гнучкої стратегії менеджменту стійкого розвитку підприємства.

#### **Список використаних джерел:**

1. Василенко В.А. Диагностика устойчивого развития предприятий: монография. Киев: ЦУЛ, 2005. 187 с.
2. Дуброва О.С. Стратегічна стійкість підприємства: складові та напрями її забезпечення. *Вісник Хмельницького національного університету*. № 1. Т. 1. 2010. С. 15–19.
3. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика: монографія. Київ: Знання України, 2005. 229 с.
4. Лала О.М. Оцінка якості системи управління підприємством: монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. 165 с.
5. Маркіна І.А. Методологія сучасного управління: монографія. Київ: Вища школа, 2001. 311 с.
6. Новікова О.Ф., Амоша О.І., Антонюк В.П. та ін. Сталій розвиток промислового регіону: соціальні аспекти: монографія. Донецьк: НАН України, Інститут економіки промисловості, 2012. 534 с.
7. Таран-Лала О.М. Функціонування соціально-економічних систем: теорія та практика: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2016. 332 с.
8. Таран-Лала О.М. Методологія та практика функціонування і розвитку споживчої кооперації України: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2018. 489 с.
9. Daly H.E. On Wilfred Beckerman's Critique of Sustainable Development. *Environmental Values*. 1995. No 4. pp. 49–55.
10. Kasych A. Vochozka M. Methodological support of the enterprise sustainable development management. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. No 1. pp. 371–381.

М.М. Шкільняк, д.е.н, професор,  
Н.М. Кривокульська, к.е.н., доцент  
Західноукраїнський національний університет

## ТЕОРІЇ ЛІДЕРСТВА ТА ЇХ ЗАСТОСУВАННЯ В ПУБЛІЧНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

Системний підхід вимагає розгляду публічного управління, публічної організації як соціально-економічних систем, частини надсистеми, з елементами котрої вони пов'язані. Публічна служба і публічні організації мають сьогодні ряд викликів, одним із яких є виклик лідерства. Лідерство є необхідною вимогою до управлінських кадрів публічних організацій, процесом спонукання їх до дій і побудови відносин з зовнішнім середовищем, компонентом якої є публічні організації, з метою забезпечення їх результативної діяльності, покращення їх іміджу, надання якісних послуг суспільству.

На переконання П. Хаїтова [1] концепція лідерства конструюється базовими категоріями влади, впливу, комунікативної дії, теорій лідерства, дискурсивних практик, розвитку організації, керівництва, соціокультурних ресурсів лідерства. Сучасні теорії лідерства, представлені у літературному джерелі [1], подані табл. 1.

*Таблиця 1*

**Сучасні теорії лідерства, представлені у літературному джерелі [1]**

№з/п	Назва теорії	Її зміст
1	Теорія рис	її дотримуються Ф. Гальтон, К. Бірд, Е. Богардус, Ю. Дженнінгс, і яка пояснює спроможність до лідерства наявністю та домінуванням у того чи іншого індивіда певних індивідуально-особистісних рис. Варто зауважити: тільки наявність набору зазначених рис та якостей не є само-достатньою, аби спроможність до лідерства перетворилася у лідерство;
2	Ситуативна теорія лідерства	до її прихильників відносять Р. Стогділла, Т. Хілтона, А. Голдіера, і яка обґрунтовує ідею залежності поведінки лідера від певних соціальних умов. Лідерство конкретної особи є функцією ситуації. Особа, що є лідером в одній ситуації, зовсім необов'язково буде ним в іншій. А. Дж. Мерфі зазначає, що спроможність до лідерства проявиться за наявності певної ситуації, тобто ситуація викликає лідера, який повинен стати інструментом

		вирішення проблеми. Ситуативна теорія не заперечує важливості індивідуальних рис особистості, проте відстоює позицію відносності значення для лідера персональних характеристик. Влучно висловився з цього приводу Л. Фейхтвангер: «Влада навіть пустопорожню людину наповнює змістом»;
3	Особистісно-ситуативна теорія	синтезує попередні теорії і має на меті спробу подолати обмеження та розширити позитивні складові, оскільки такий феномен, як лідерство, не може бути пояснений лише однією причиною. Автори теорії Г. Герт і С. Мілз виділяють головні фактори, які потрібно враховувати, досліджуючи феномен лідерства: риси і мотиви лідера як людини; постать лідера і мотиви, які існують у свідомості його послідовників і змушують їх йти за ним; характеристику ролі лідера; правові та інституціональні умови його діяльності.

Примітка. Сформовано на основі джерела [1]

Автори літературного джерела [2, с. 89] вважають, що в процесі розроблення дидактичних стратегій навчальних програм/семінарів-тренінгів з лідерства для посадових осіб публічних організацій та представників місцевого самоврядування доцільним є використовувати такі сучасні концепції, відображені у табл. 2.

Дані табл.1 та 2 вказують на те, що фактично усі наведені теорії та концепції лідерства акцентують увагу на важливості формування сприятливого організаційного середовища для розкриття креативного потенціалу та підвищення ініціативності особистості і робочих команд, тобто формування та розвитку відповідної організаційної культури.

Ми підтримуємо думки А. Ліпенцева та Е. Шейна стосовно того, що: «питання організаційної культури є надзвичайно важливим для розвитку лідерства в органах публічної влади» [3]; «ні культуру, ні лідерство не можна усвідомити окремо, у відриві один від одного... єдиною, дійсно важливою, проблемою лідера є задача створення культури і управління нею, талант же лідера визначається його здатністю зрозуміти культуру і працювати з нею» [4]. Е. Шейн вважає, що лідерство відрізняється від управління, або адміністрування, тому, що лідери створюють і змінюють культури, менеджери ж і адміністратори існують у них [4, с. 317].



Таблиця 2

**Характеристика сучасних концепцій лідерства**

№з/п	Назва теорії	Її зміст
1	“Організації, що навчаються” (П. Сенге)	Щоб бути конкурентоспроможними, організації повинні постійно навчатись Крім того, що сам керівник має усвідомлено розвивати вміння з використання знань, він повинен ще створити умови для особистісного розвитку своїх працівників.
	“Лідер, що навчається” (Е.Шейн)	Це лідер, що перебуває у процесі безперервного навчання, яке дозволяє йому змінювати культурні уявлення і управляти культурою організації
2	“Лідерство служіння” (Р. Грінліф)	Філософія людей, що спочатку обирають служіння і лише потім лідерство як ще один спосіб служіння Лідер – публічний службовець, слуга, який ставить інтереси спільноти вище від своїх власних інтересів.
3	Теорія розподіленого лідерства (Бредфорда-Коена)	У команді, яка виконує проект, зовсім не обов’язково мати одного лідера. Проект переважно ділиться на кілька етапів, і на кожному з них виявляється потрібна компетенція, носій якої і стає тимчасовим лідером, що координує роботу групи на певному етапі Публічні службовці повинні мати якості для роботи в команді, готові зайняти лідерські позиції за потреби, бути відповідальними, легко делегувати повноваження, довіряти колегам.
4	“Суперлідерство” (С. Манцт, Г. Сімс)	Суть моделі полягає в тому, що найкращий лідер – це той, хто перетворює більшість людей, які йдуть за ним, на лідерів для самого себе Вищий рівень лідерства на публічній службі, коли керівник-лідер створює умови для перетворення підлеглих на лідерів, допомагає їм ними стати.
5	Теорія “емоційних компетенцій лідера” (Д. Гоулман)	Успішність лідерства визначається не технічними навичками, знаннями та інтелектуальними здібностями, а більшою мірою емоційною компетенцією Уміння управляти емоціями, надихати колектив, розуміти свої та чужі емоції, підвищувати рівень власного емоційного інтелекту – невід’ємні навички сучасного лідера – публічного службовця.
6	“Резонансне лідерство” (Р. Бояцис)	Ця теорія поглиблює застосування емоційного інтелекту, надаючи особливу увагу самосвідомості, самоконтролю, емпатії, соціальній чутливості, соціальним та комунікативним навичкам Може зустрічатись як резонансний лідер, так і лідер-дисонанс. Сучасний лідер публічної служби – харизматична особистість, яка легко пристосовується до змін, максимально розвиваючи та використовуючи свій емоційний інтелект.

Примітка. Сформовано на основі джерела [2]

Теорії «лідер, що навчається» та «лідерство служіння» чітко зорієнтовані на служіння суспільству, забезпечення ефективної діяльності публічної організації і задоволення потреб споживачів її послуг.

Дії, вимоги і характеристики лідера публічної організації, який знаходиться в процесі постійного навчання, корелюють як мінімум з теоріями «емоційних компетенцій лідера» та «резонансного лідерства» (див. табл. 2). Також ці дії стосуються питання організаційного клімату і організаційної культури, оскільки «якщо сучасні лідери хочуть створювати більш схильні до навчання організаційні культури, вони повинні подавати приклад і починати процес навчання із самих себе, а потім залучати до нього всіх інших» [4, с. 321].

Ключовим терміном у теорії «лідерство служіння» є сервісне лідерство. А. Ліпенцев з'ясував і вказав у літературному джерелі [3], що до ключових питань філософії управління людськими ресурсами сучасної організації дослідники та практики зараховують поняття прихильності людини організації та емоційної залученості «включеності» персоналу (employee engagement). За твердженнями відомих дослідників теорії та практики управління людськими ресурсами Р. Уолтона [5], Д. Геста [6] та М. Армстронга [7] стратегії HR менеджменту успішних організацій створюються, щоби підвищити єдність організації, прихильність співробітників, гнучкість і якість роботи. У цьому контексті сьогодні важливим аспектом є розвиток емоційних компетенцій лідера та службовців [8; 9].

Ми приєднуємось до думки професора П. Касса, що саме емоційні компетенції та енергетика лідера, важливі передумови формування креативного організаційного середовища, у якому розкриються таланти кожного, а службовці будуть прагнути працювати творчо та проявлювати ініціативу. Що дозволить забезпечити розвиток сервісних та інноваційних характеристик організаційної культури органів публічної влади [10].

Отже, застосування теорій і концепцій лідерства в публічних організаціях є об'єктивно необхідним. Воно дозволяє забезпечити не тільки ефективну роботу публічних організацій, їх персоналу, а й клієнтоорієнтованість їх діяльності завдяки тому, що клієнтоорієнтованість перетворюється в особистісну

установку, основу організаційної поведінки публічних службовців. Це підтверджує теза літературного джерела [3] наступного змісту: «передумовою досягнення клієнтоорієнтованості організації є ефективне лідерство на усіх рівнях організаційної ієрархії для забезпечення стратегії роботи, спрямованої на формування доданої цінності пропозиції (продукту або послуги) за рахунок здатності врахувати індивідуальні потреби та уподобання кожного клієнта, створюючи за цього позитивний емоційний досвід спілкування. Новими навичками лідерства у органах публічної влади мають стати здатність забезпечити: сервіс-домінуючий підхід, коли громадянин (клієнт) виступає «сопродюсером послуг», а також спільну творчість громадян, організацій громадянського суспільства, бізнесу та органів публічної влади (зокрема, і через «технології нової хвилі»»).

#### **Список використаних джерел:**

1. Хаїтов П.О. Розвиток трансформаційного лідерства на державній службі. URL: [http://www.dridu.dp.ua/nauka/sv\\_rada\\_D/dis/Khaitov\\_dissertation.pdf](http://www.dridu.dp.ua/nauka/sv_rada_D/dis/Khaitov_dissertation.pdf)
2. Процак К. Інноваційні підходи до розвитку компетенцій публічних службовців. К.Процак, І.Матвій. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. 2018. Вип. 2. С. 89.
3. Ліпенцев А. В. Аспекти здійснення управлінського лідерства / А. В. Ліпенцев, А. А. Ліпенцев. Реформування системи державного управління та державної служби: теорія і практика [Текст] : матер. наук.-практ. конф. за міжнар. уч. (8 квітня 2011 р.) : у 2 ч. Ч. 2 / за наук. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. С. 184-186. URL: [http://lvivacademy.com/vidavnistvo\\_1/visnik12/fail/Lipencev.pdf](http://lvivacademy.com/vidavnistvo_1/visnik12/fail/Lipencev.pdf)
4. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство [Текст] / Э. Х. Шейн ; пер. с англ. ; под ред. В. А. Спивака. СПб. : Питер, 2002. 336 с: ил. (Серия "Теория и практика менеджмента").
5. Walton R. E. From control to commitment in the workplace. Harvard Business Review [Text]. 1985. № 63. P. 76-84.
6. Guest D. E. Human Resource Management and Industrial Relations. Journal of Management Studies [Text]. 1987. № 24. P. 503-521.
7. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами [Текст]; пер.с англ. ; под ред. С. А. Мордвинова. 10-е изд. СПб. : Питер, 2012. 848 с.
8. Магура М. Секреты мотивации [Текст] / М. Магура, М. Курбатова. М. : Биб-ка журнала "Управление персоналом", 2007. 653 с.
9. Шмидт А. О вовлеченности, удовлетворенности и лояльности сотрудников в Украине. URL: <http://www.hrc.com.ua/content/articles/>.
10. Casse P. Philosophy for Creative Leadership: How philosophy can turn people into more effective leaders [Text] / P. Casse, P. G. Claudel. [S. p.] : Athena Press, 2007. 280 p.

## **ВПРОВАДЖЕННЯ ТА РОЗВИТОК «ЗЕЛЕНОЇ» ЕКОНОМІКИ В УКРАЇНІ**

Теоретичний базис, що лежить в основі концепції «зеленої» економіки, вимагає інтегрованих підходів та значних довгострокових інвестицій у сектори економіки, що запобігають розвитку та поширенню екологічних загроз. Серед них: сектор відновлюваної енергетики, низькоемісійний транспорт, енергоефективне будівництво, «чисті» технології у виробництво, управління відходами, сталє сільське та лісове господарство.

«Зелений» технологічний розвиток. Відомо, що інвестиції в інноваційну діяльність та НДДКР прямо впливають на ресурсоефективність економіки, сприяють переходу до «зеленої» економіки.

Органічне сільське господарство, як важливий сегмент «зеленого» зростання в Україні лише розвивається, адже попит на таку продукцію серед українських споживачів невисокий через її порівняно високу вартість, але серед європейських споживачів вона користується попитом, мотивуючи до нарощування обсягів органічного виробництва. У 2019 р. загальна площа с.-г. земель, які мають статус органічних і перехідного періоду, становила майже 468 тис га (1,1 % сукупної площі земель сільськогосподарського призначення в Україні). Разом з цим працювали 617 операторів органічного ринку, з яких 470 – виробники сільськогосподарської продукції [1].

За сучасних умов в Україні внутрішній споживчий ринок органічної продукції розширюється завдяки основним мережам супермаркетів. Ключові види органічної продукції, які виробляються в Україні, включають зернові культури, крупи, молоко і молочні продукти, м'ясо і м'ясні продукти, овочі та фрукти. Українська органічна продукція постачається в основному на ринки держав-членів ЄС.

У 2019 р. Україна зайняла 2-ге місце серед 123 держав за обсягом імпорту органічної продукції до ЄС (у 2018 р. посідала

4 місце). Впродовж 2019 р. до ЄС завезено 3,24 млн. тон органічної агропродовольчої продукції, і понад 10 % – українського походження, а український імпорт до ЄС зріс на 27 % – з 265,8 тис. тон у 2018 р. до 337,9 тис. тон в 2019 р. По даним Organic Eprints Україна є найважливішим постачальником органічної продукції до ЄС з європейського континенту. У структурі імпорту 70 % складають зернові культури, а 15 % – олійні культури (олійні, крім сої – 10,8 %, соя – 5 %). Найбільші країни-споживачі органічних продуктів з України – Нідерланди, Німеччина, США, Швейцарія, Італія, Великобританія, Австрія, Польща, Чехія, Франція, Угорщина, Румунія, Бельгія, Болгарія, Литва, Канада та Данія [1].

Зелена енергетика. Відмітимо, що «озеленення» сільського господарства передбачає не лише виробництво органічної продукції, а й вирощування енергетичних культур та їх використання в енергетичних цілях – для переходу на біопаливо. Відтак, з одного боку, Україна посилює свою конкурентоспроможність на європейських ринках, експортуючи продукцію, а з іншого – знижує потребу у традиційних джерелах енергії, сприяючи забезпеченню енергетичної безпеки країни.

Про перехід до сталого розвитку та «зеленого» зростання може свідчити і підвищення енергоефективності, зменшення енергоемності ВВП тощо, адже вуглецева, енергетична та ресурсна інтенсивність виробництва та споживання є одним із ключових індикаторів «зеленого» зростання.

Впродовж декількох останніх років Україна доклала значних зусиль з метою модернізувати і реформувати власний енергетичний сектор та супутні з ним ринки. Енергоефективність та розвиток відновлювальних джерел енергії (ВДЕ) в Україні перетворилися на гарантію енергетичного суверенітету і національної безпеки держави. А приєднання до глобальної кліматичної угоди надало країні нові можливості щодо запровадження в Україні стратегії «зеленого» зростання, трансформування ресурсозалежної та енерговитратної моделі економіки у інноваційну та енергоефективну.

Нині в Україні нараховуються десятки електростанцій, що працюють на ВДЕ, проте країна все ще значно відстає від

провідних європейських країн за рівнем їх потужності. Незважаючи на зростання частки ВДЕ, вона все ще залишається набагато нижчою порівняно з провідними державами світу. У структурі постачання енергії від відновлювальних джерел переважає енергія біопалива та відходи, гідроенергетика – на другому місці, а вітрова та сонячна енергія – має найменшу питому вагу. Незважаючи на відставання у постачанні енергії ВДЕ від багатьох світових країн, останніми роками відмічаються позитивні темпи росту показника. Так, у 2019 р. загальне постачання енергії від відновлюваних джерел по відношенню до попереднього року збільшилося на 1,07 %, у 2018 р. – на 10,11 %, у 2017 р. – на 8,05 %, у 2016 р. – на 33,93 % [2].

Природо-ресурсний менеджмент. Основними бар'єрами для ефективного використання ресурсів є, зокрема:

- використання застарілих технологій та обладнання, що спричиняє високий рівень втрат ресурсів на ланцюгу від виробництва до кінцевого споживання та їх неефективне використання;
- брак мотивації у суб'єктів господарювання до впровадження новітніх, наприклад, ресурсоефективних технологій та екологічних інновацій;
- низький рівень доступу підприємств до екологічних кредитів та інвестицій;
- недосконала система поводження з відходами, яка ускладнює трансформацію відходів у додатковий ресурс та джерело зростання.

Модернізація виробництва і структурні перетворення гальмуються через накопичені роками системні проблеми, зокрема:

- переважання експортно-сировинних виробництв та кланів, які чинять опір переходу на міжнародні стандарти енерго- та ресурсоефективності;
- неефективна податкова політика, що стимулює розвиток сировинних галузей і спекулятивних послуг, а також мінімізацію податкових зобов'язань;
- неефективна система бюджетної підтримки, що сприяла проїданню виданих сільському господарству та видобувним

галузям субсидій;

- високий рівень навантаження соціальних виплат на економічну діяльність, невідповідність між динамікою заробітної плати та продуктивністю праці.

В бізнес-середовищі залишається домінуючою модель стимулювання кількісного економічного зростання будь-якою ціною, характерна для ранніх стадій індустріального розвитку, за принципом «зростання зараз, а очищення – потім».

Розвиток «зеленої» економіки України характеризується значною кількістю проблем та перешкод різного характеру. Так, виділяють наступні проблеми та перешкоди, які не дозволяють ефективно впроваджувати та просувати концепцію «зеленої» економіки, зокрема:

- дефіцит власних фінансових ресурсів;
- відсутність необхідної інфраструктури для широкого впровадження сучасних технологій;
- відсутність сучасної законодавчої бази, орієнтованої на «екологізацію» економіки країни;
- недоліки системи управління як на загальнодержавному рівні, так і на регіональному;
- бажання власників заробити на швидкій реалізації сировини та напівфабрикатів без інвестування у складне й екологічно чисте виробництво.

Проблемні питання, пов'язані з нормативно-правовою базою, можна розділити на дві основні групи:

1) пов'язані з невиконанням (ігноруванням) або з виконанням на недостатньому рівні низки вже прийнятих нормативно-правових актів, в тому числі загальнонаціонального рівня (закони, кодекси);

2) пов'язані з відсутністю регуляторної бази за окремими напрямками, наприклад в сфері обліку та нормування парникових газів.

Отже, для прискореного «озеленення» української економіки, всіх її сегментів, доцільно використовувати інструменти «зеленої» модернізації, рекомендовані відповідними міжнародними інституціями, апробовані розвиненими державами, але з урахуванням національних особливостей. Цей перелік містить такі економічні інструменти, як податки, схеми

торгівлі викидами і скасування субсидій; а також заходи законодавчого регулювання, зокрема встановлення стандартів. Неекономічні заходи включають добровільні дії та інструменти впливу на основі інформування.

**Список використаних джерел:**

1. Органічне виробництво в Україні. 11.12.2020 р. Інформаційно-аналітичний портал АПК України. URL: <https://agro.me.gov.ua/ua/napryamki/organichne-virobnictvo/organichne-virobnictvo-v-ukrayini>
2. Державна служба статистики України : офіційний сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

О.М. Помаз, к.е.н., доцент  
*Полтавська державна аграрна академія*

## **БІЗНЕС-ІНКУБАТОРИ ЯК ЕЛЕМЕНТ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ «ВЛАДА-БІЗНЕС-ГРОМАДА»**

В умовах побудови в Україні сучасного демократичного та інформаційного суспільства, докорінної модернізації соціально-економічної системи все більшої ваги набуває підвищення ефективності управління відносинами у соціально-економічній системі «влада-бізнес-група» та стимулювання малого та середнього бізнесу. Одним із шляхів виконання цього завдання є впровадження бізнес-інкубаторів, як інфраструктурних механізмів підтримки підприємництва, розрахованих на довгостроковий період.

Бізнес-інкубатори допомагають створенню малих і середніх підприємств, як правило, інноваційного типу. І ця функція стає все більш важливою, оскільки вихід підприємств на старі і нові ринки ускладнюється через посилення внутрішньої і зовнішньої конкуренції. Необхідність розвитку процесів бізнес інкубування, що спрямовані на підтримку та розповсюдження саме інноваційної діяльності, підтверджує досвід провідних економік світу [1]. Бізнес-інкубатори сприяють залученню інвестицій та виходу на ринок нових інноваційних продуктів [13].

Погляди різних дослідників на сутність і основне призначення бізнес-інкубаторів різняться, проте спільним є твердження, що ці організації створені для допомоги і просування малого і середнього бізнесу як на регіональному так



і на державному рівні. Як слушно зауважують Т. В. Пуліна, І. М. Тесленок, та М. П. Носов, вирішуючи проблеми малого і середнього бізнесу вирішуються проблеми і регіону, оскільки основу економічно-соціального стану та розвитку становить саме підприємництво [13].

Одним із пріоритетних напрямів підвищення ефективності діяльності громад вважається формування стратегічного бачення розвитку громади. Це здійснюється шляхом оцінки її слабких та сильних сторін, визначення конкурентних переваг, планування соціально-економічних процесів на середньо- та довгострокову перспективу, передбачення можливих наслідків від реалізації таких цілей та завдань [10, с. 6].

Суттєву допомогу у формуванні стратегічного бачення розвитку громад мають надавати бізнес-інкубатори.

Як зазначено у науковій доповіді Національного інституту стратегічних досліджень, успішне подальше просування децентралізації полягає як у просуванні загальнодержавних процесів відкритості та прозорості та залучення до цих процесів місцевих громад [4, с. 119]. Вважаємо, що саме участь у даних процесах бізнес-інкубаторів дозволить допомогти бізнесу та місцевим громадам дійти спільної думки, знайти точки дотику та спільно діяти для досягнення загальноприйнятних результатів.

Бізнес-інкубатори дозволятимуть створювати ефективний інструментарій використання бюджетних коштів, при якому досягатиметься кумулятивний ефект. Таким чином, можна створити додану вартість, додаткові робочі місця, залучити кошти інвесторів та забезпечити громадян якісними освітніми, медичними, соціальними послугами [10, с. 6].

Нажаль, можна констатувати, що бізнес-інкубатори в Україні ще не набули належного розвитку. Це пов'язано з рядом проблем, зокрема:

- відсутністю законодавчої бази діяльності бізнес-інкубаторів;
- низькою інформованістю місцевого бізнесу та громад про можливості бізнес-інкубаторів у розвитку підприємництва регіону;
- низьким рівнем зацікавленості та підтримки місцевої влади

щодо створення та функціонування бізнес-інкубаторів [13].

Незважаючи на труднощі, в Україні є ряд зразків успішного досвіду створення і функціонування бізнес-інкубаторів. Зупинимося на декількох основних прикладах, що стосуються саме взаємодії у соціально-економічній системі «влада-бізнес-громада».

У 2018 р. Асоціація міст України, в рамках проєкту ПУЛЬС, реалізовувала ініціативу «Інкубатор спроможних (успішних) громад» – це віртуальна система різноманітних ідей, інструментів, моделей та відповідних практик і навчань, направлена на створення та реалізацію комплексної (синергетичної) конкурентної моделі розвитку для кожної з вибраних цільових об'єднаних територіальних громад [10, с. 6].

Одним із варіантів впровадження бізнес-інкубаторів є проєкт «Мережевий бізнес-інкубатор для розвитку підприємництва в сфері креативних індустрій, туризму та виробництва продукції місцевих брендів в громадах Харківщини» – розширення інфраструктури підтримки малого та середнього бізнесу; удосконалення системи підготовки фахівців малого та середнього бізнесу; ресурсно-інформаційна підтримка розвитку малого та середнього підприємництва.

В усіх ОТГ Харківщини будуть створені центри підприємництва і розроблені 25 курсів за різними напрямками, як розпочати свій бізнес. Коли людина прослухає навчальний курс, її буде залучено до бізнес-інкубатора. Паралельно на цю платформу додаватимуться всі можливі ресурси, які сприятимуть розвитку підприємництва. Тобто, майданчик цей дасть змогу обговорювати і питання фінансування [8].

Українські бізнес-інкубатори здебільшого існують за рахунок фінансування міжнародних донорських організацій, приміщення їм надають служби працевлаштування населення при держадміністраціях міст і районів. Джерелами їхнього фінансування найчастіше є кошти міжнародних фондів та грантових програм і лише невеликою мірою — кошти місцевих адміністрацій та спонсорів. Для сприяння розвитку бізнес-інкубаторів в Україні створено Українську асоціацію бізнес-інкубаторів та інноваційних центрів. Найбільш успішними бізнес-інкубаторами України прийнято вважати Eastlabs, iHUB,

Happy Farm, GrowthUp, Wannabiz, Voomy IT-парк та Polyteco [5].

Таким чином, можна констатувати, що не зважаючи на ряд проблем, викликів і труднощів, бізнес-інкубатори як елемент соціально-економічної системи «влада-бізнес-громада» мають значні перспективи для успішної діяльності та розвитку. Ключову роль у цьому має відігравати держава.

Розвиток бізнес-інкубаторів як елементу соціально-економічної системи «влада-бізнес-громада», безумовно сприятиме покращенню інвестиційного клімату та інноваційної діяльності. Це, в свою чергу, покращить як конкурентоспроможність окремих підприємств, так і економічну безпеку держави в цілому.

#### **Список використаних джерел:**

1. Бойченко Е. Б. Проблеми та перспективи розвитку процесів бізнес інкубування в Україні. Ефективна економіка. 2017. № 2. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6509>

2. Васильєва Л. М. Бізнес-інкубатори як частина інфраструктури підтримки малого підприємництва. Держава та регіони : науково-виробничий журнал. 2010. № 1. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/dtr/ep/2010\\_1/files/EC110\\_11.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/dtr/ep/2010_1/files/EC110_11.pdf)

3. Водянка Л. Д. Горошовська К. В. Перспективи розвитку бізнес-інкубаторів в Україні. 2015. URL: [vkrnuen\\_2015\\_10\\_6%20\(2\).pdf](http://vkrnuen_2015_10_6%20(2).pdf).

4. Децентралізація та формування політики регіонального розвитку в Україні: наук. доп. (2020) / [Шевченко О.В., Романова В.В., Жаліло Я. А. та ін.]; для науки. вид. Доктор Екон. Наук Я. А. Жаліло]. Київ: NISS, 2020. 153 с.

5. Історія розвитку та суть бізнес-інкубації. Найпопулярніші бізнес-інкубатори в Україні. Національна освітня інфраструктура для вдосконалення інновацій та підприємництва студентів ІТ. URL : <http://tempus.nung.edu.ua/uk/news/%D1%96%D1%81%>

6. Завадяк Р. І., Копусяк Я. Ф. Теоретичні основи функціонування та види бізнес-інкубаторів в Україні. Науковий вісник Ужгородського університету. 2014. № 2. С. 78–81.

7. Національна освітня структура для розвитку інновацій та підприємництва у галузі IT-курсів англійської мови. Історія розвитку та суть бізнес-інкубації. Найпопулярніші бізнес-інкубатори в Україні. 2016 р. URL : <http://tempus.nung.edu.ua/en/news>.

8. Мережевий бізнес-інкубатор для розвитку підприємства в сфер креативних промислових планів розвитку на Харківщині. URL : <http://www.oblrada.kharkov.ua/ua/press-center/news/24135-merezhevij-biznes-inkubator-dlya-rozvitku-pidpriemnitstva-v-sferi-kreativnikh-industrij-planuyut-stvoriti-na-kharkivshchini>

9. Микитюк О. П. (2009), Бізнес-інкубатори в системі фінансової підтримки малого бізнесу, Світ фінансів: Науковий журнал, вип. 2, № 3,

С. 249.

10. Моделі місцевого економічного розвитку: успішні практики. Київ, 2019. URL: [https://www.auc.org.ua/sites/default/files/sectors/u-139/posibnyk\\_mer\\_amu\\_2019.pdf](https://www.auc.org.ua/sites/default/files/sectors/u-139/posibnyk_mer_amu_2019.pdf)

11. Немченко А. Б. Бізнес-інкубатори у сфері сучасної державної підтримки розвитку регіональної інноваційної інфраструктури. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету, вип. 17, 2010. URL : [http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/npkntu\\_e/2010\\_17/stat\\_17/06.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/npkntu_e/2010_17/stat_17/06.pdf).

12. Пуліна Т. В. Взаємозв'язок стратегії розвитку та конкурентної стратегії харчової промисловості, Агросвіт, вип. 20, 2013. С. 21-26

13. Пуліна Т. В., Тесленок І. М., Носов М. П. Проблеми та перспективи розвитку бізнес-інкубаторів в Україні як інноваційна організаційна структура. Ефективна економіка. 2019. № 12, URL : [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2019/7.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2019/7.pdf)

14. Степаненко В. В. Бізнес-інкубаційно-інноваційні центри є перспективними формами підтримки та розвитку малого бізнесу в Україні, Сталий економічний розвиток, вип. 1. 2015. С. 148-153

15. Степаненко В. В. Світовий та вітчизняний досвід створення та експлуатації бізнес-інкубаторів, Регіональна економіка, вип. 1. 2013. С. 178-184.

І.В. Шульженко, к.е.н., доцент  
*Полтавський державний аграрний університет*

## **СУЧАСНІ НАПРЯМКИ РЕПУТАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

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

Створити та підтримувати «ділове ім'я» на високому рівні, особливо в умовах всеохоплюючої інформатизації, доволі складно. Стейкхолдери звертають увагу як на думку ключових цільових груп щодо якості виробленої продукції або пропонованої послуги, так і на своєчасну реакцію на різні види скарг та реклаमाцій, рівень репутації співробітників тощо.

Тобто, інформація про вищезазначені чинники швидко надходить до стейкхолдерів та сприяє або підвищенню рівня ділової репутації, або навпаки. Тому, все більше уваги потрібно

пріділяти виваженому використанню Інтернет-ресурсів, а особливо соціальним мережам, які мають потенціал щодо активізації процесів управління, використання новітніх форм і методів при роботі зі споживачами, діловими партнерами у напрямку формування та підтримання ділової репутації.

Репутаційний менеджмент підприємства дозволяє скоротити час для завоювання довіри споживачів, стимулює привабливість для інвестицій, підвищує конкурентоспроможність, дозволяє заощаджувати на рекламі. Тобто, вагомим результатом включення репутаційного менеджменту в систему загального менеджменту, модернізацію управління, є підвищення рівня довіри до нього і, як підсумок, збільшення обсягів реалізації продукції або послуг [1,с.121-129].

Таким чином у практиці управління репутацією з'являється поняття ORM (on-line reputation management). Деякі автори визначають його як систему певних заходів з метою підвищення лояльності стейкхолдерів до підприємства. Ця система передбачає використання різноманітних сервісів та методик для створення та підтримки позитивного враження в визначеній цільовій аудиторії за допомогою мережі Інтернет [2, с.48-50].

Тобто, ORM є сучасним напрямком застосування репутаційного менеджменту, який спирається на використання Інтернет-технологій економічно активними групами стейкхолдерів. До них відносять зацікавлені групи як зовнішнього, так і внутрішнього середовища функціонування підприємства.

Головною причиною такого поширення он-лайн репутаційного менеджменту є те, що потрібну інформацію в Інтернеті можна знайти більш оперативно, ніж у традиційних джерелах (друкованій пресі, довідниках). Також вагомим є те, що користувачі Інтернету мають можливість швидко обмінюватись потрібною їм інформацією, яка дозволить відповідати на коментарі інших користувачів, коментувати новини та відгуки щодо діяльності та соціальної активності підприємства [3].

Можемо зробити висновок про те, що процес управління репутацією є доволі складним. Якщо підприємство або організація планують зайняти певну ринкову нішу, спочатку

потрібно вивести рівень менеджменту на новий виток розвитку. Для цього потрібно здійснити низку заходів. Спочатку запровадити систему управління за результатами, яка дозволяє підвищити якість управлінської діяльності шляхом її фіксації та оцінювання. Далі необхідно проводити дослідження характеру інформаційних потоків, які впливають на формування та утримання репутації компанії в Інтернеті.

Це достатньо складний та трудомісткий процес, що включає в себе такі етапи, як моніторинг, аналіз та коригування. Вони допомагають передбачити поширення негативної інформації в мережі про підприємство, нівелювати її вплив, створити потрібний імідж підприємства, сформувати та підтримувати стійку, добру репутацію.

Загалом для досягнення успіху в управлінні репутацією важливо звертати увагу на появу не лише негативної інформації і роботу з нею, але реагувати на всю інформацію, що з'являється в Мережі.

#### **Список використаних джерел:**

1. Дерев'яно О. Г. Репутаційний менеджмент підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. К.: Видавництво «ДКС центр», 2016. 471 с.
2. Бурбело О.А. Репутація компаній: управління і захист : монографія. Луганськ : Янтар, 2009. 104 с.
3. Родіонов О.В., Погорелов Ю.С. Вплив ділової репутації підприємства на його розвиток. Офіційний сайт Бібліотеки ім. Вернадського. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Emp/2009\\_21/17RodPog.htm](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Emp/2009_21/17RodPog.htm). (дата звернення: 22.11.2020).

М.В. Синельников, к.е.н., доцент  
*Білоруський державний технологічний університет,*  
С.С. Мазіленко, аспірант  
*Полтавський державний аграрний університет*

## **ЕТИМОЛОГІЯ ПОНЯТТЯ «ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ»**

У вітчизняній науковій літературі за останні десятиліття поняття «механізм» широко вживається у різних варіантах і поєднаннях («господарський механізм», «економічний механізм господарювання», «організаційно-економічний механізм»,

«ринковий механізм», «ціновий механізм» і ін.) відносно масштабів усього народного господарства або окремих регіонів, галузей чи підприємств. При цьому як в умовах недавньої економічної системи, так і в сучасних умовах автори по-різному розмежовують ці поняття і вкладають в них різний зміст.

Враховуючи результати проведених досліджень, під поняттям «організаційно-економічний механізм на підприємствах» розуміють сукупність економічних важелів та організаційних форм, взаємодія яких дасть змогу забезпечити процес, який спрямований на ефективне виконання завдань підприємства через роботу з персоналом шляхом налагодження відносин з останнім на тій же основі, що і зі споживачем.

Організаційно-економічний механізм розглядається і як «система формування цілей та стимулів, які дозволяють перетворювати у процесі трудової діяльності динаміку матеріальних та духовних потреб суспільства на динаміку засобів виробництва та кінцевих результатів виробництва, що спрямовані на цілісне та ефективне задоволення цих потреб» [1].

Кушнірук В.С. вважає, що «серцевиною господарської діяльності є організаційно-економічний механізм, який складає систему організаційних та економічних форм і методів ведення господарства, що спонукає до підвищення ефективності функціонування виробничих систем та спрямований на свідоме використання економічних законів і досягнення поставлених стратегічних цілей суб'єктами підприємницької діяльності» [4].

Транченко Л.В. стверджує, що «під організаційно-економічним механізмом управління слід розуміти систему організації й управління, що включає певну сукупність взаємопов'язаних організаційно-правових, економічних та мотиваційних методів, які мають специфічні особливості у конкретних умовах суспільного виробництва. Враховуючи ці особливості, суб'єкт управління, спираючись на економічні закони та застосовуючи економічні методи управління, узгоджує особисті інтереси з інтересами об'єкта управління (підприємства, цеху, бригади, окремого робітника)» [5].

Срьоменко-Григоренко О.А. виходить з того, що «організаційно-економічний механізм управління господарською діяльністю підприємства є сукупність підсистем

соціально-економічних і організаційно-економічних відносин, що складаються із блоків і відповідних їхньому змісту елементів, особливості наповнення яких відповідають рівню розвитку суспільно-економічних устроїв» [2].

Куценко А.В. вважає, що «організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємства є оптимальною сукупністю форм, структур, методів, засобів і функцій управління, яка формує через економічні важелі його відносини з зовнішнім середовищем із метою забезпечення цілеспрямованого оперативного регулювання діяльності за напрямками управління ефективністю для відповідності фактичного стану підприємства заданим параметрам» [3].

Варто зазначити, що основними принципами, які повинні бути основою формування і вдосконалення організаційно-економічного механізму є: цілеспрямованість, системність, адаптивність, комплексність охоплення вирішуваних завдань, узгодженість інтересів суб'єктів організаційно-економічного механізму, сприяння розвитку підприємництва, інноваційність.

Таким чином, аналіз робіт різних авторів показує, що суть поняття «організаційно-економічний механізм» розглядається по-різному. З одного боку, його розуміють як систему забезпечення взаємопов'язаної діяльності функціональних підрозділів підприємства в рамках встановленої організаційної структури управління. З іншого, це економічні форми і методи організації та стимулювання виробництва, на основі яких здійснюється діяльність підприємств і дії на їхній розвиток.

#### **Список використаних джерел:**

1. Беляя И.П., Егоров П.В. Концептуальная модель организационно-экономического механизма управления гибкостью производственных систем. *Вісник Донецького університету. Серія В : Економіка і право*. Донецьк : ДонНУ, 2004. № 2. С. 7-16.
2. Єрьоменко-Григоренко О.А. Організаційно-економічний механізм управління господарською діяльністю підприємства : дис... кандидата екон. наук : 08.06.01 [текст] / Єрьоменко-Григоренко Олеся Андріївна; НАН України. Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2000. – 188 с.
3. Куценко А.В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємства : моногр. Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. 205 с.
4. Кушнірук В.С., Єрмаков О.Ю., Шebaніна О.В. Організаційно-економічний механізм ефективного ведення садівництва в аграрних підприємствах регіону : моногр. / за ред. проф. О.Ю. Єрмакова. Миколаїв :



МДАУ, 2009. 232 с.

5. Транченко Л.В., Баластрик Л.О. Проблеми удосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємством. *Теоретичні та прикладні питання економіки* : зб. наук. праць. К. : Київський університет, 2005. Вип. 7. С. 188-195.

В.М. Куркіна, проектний менеджер  
НГО «Логос»

## **СУЧАСНІ МЕТОДИКИ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

Управління проектами – це методологія організації, планування, керівництва, координації трудових, фінансових і матеріально-технічних ресурсів, що спрямована на ефективне досягнення цілей проекту і наперед визначених результатів зі складу та обсягів робіт, вартості, часу, якості шляхом застосування сучасних методів, техніки та технології управління.

Дане поняття є синонімом проектного менеджменту.

Управління проектом починається зі встановлення мети, визначення стратегій та виявлення ресурсів, а потім – реалізації, процедур розподілу ресурсів, управління та координації зусиль, і в кінцевому підсумку – контролю та оцінки результатів, складання звітів і вирішення проблем.

Метою проектного менеджменту є досягнення кінцевого результату з найкращими можливими показниками.

Важливим фактором успішності проекту є якість процесу управління на всіх його етапах: ініціалізації, планування і розробки, реалізації виконання, отримання результату та ефекту [1].

Таким чином, управління проектами – синтетичний вид діяльності, що комбінує в собі знання інших галузей знань. Серед них можна виділити наступні три групи [2]:

управлінські знання, що мають відношення до планування, організації, забезпечення контролю, статистики, логістики та прогнозування;

прикладні знання, які описують наочну область проекту; знання про прикладні сфери повинні відбивати унікальні або

незвичайні аспекти середовища проекту, а також загальні практичні результати, застосування яких поліпшить ефективність проекту;

методологія ефективного управління проектом, яка складається з комплексу унікальних механізмів, дій, засобів, інструментів.

Управління проектами часто прирівнюють до традиційного менеджменту, проте ці поняття відрізняються. Проектний менеджмент є галуззю традиційного.

Правильно обрана та неухильно дотримувана методологія, забезпечує тверду гарантію того, що проектна робота буде виконана вчасно, у рамках бюджету та відповідно до специфікацій. В проектному менеджменті існують різноманітні методи, які можуть бути використані в різних типах управління проектами.

В цілому, їх можна поділити на традиційні та сучасні підходи (гнучкі).

Методологія управління проектами – це чітко визначена та науково доведена комбінація логічно пов'язаних практик та методів, які дозволяють ефективно планувати, реалізовувати, здійснювати моніторинг і контроль, а також доводити проект до успішного завершення [3].

До найбільш поширених сучасних методологій проектного менеджменту можна віднести наступні: PMBOK; ISO 21500; PRINCE2; CPM; CCPM; Шість сигм; Scrum.

Підсумовуючи вищесказане, важливо зазначити, що не існує універсальної методології, є ті, що підходять під конкретний проект. За потреби вони їх можна об'єднувати та змінювати відповідно до вимог організації, команди, клієнта та проекту.

#### **Список використаних джерел:**

1. Андрєєва Т. Є. Проектний менеджмент як засіб досягнення мети підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 34. С. 364-370.
2. Малініна М.В. Сучасні моделі зрілості організаційного управління проектами. *Управління проектами і програмами*. 2011. №03 (27).
3. Принципи та інструменти керування проектами. *Планування проекту*. URL : <https://www.buh24.com.ua/printsipi-ta-instrumenti-keruvannya-proektami-planuvannya-proektu/> дата звернення 23.11.2020).

Л.В. Тюркіна, директор  
*ТОВ «Науково-виробничий центр сертифікації,  
метрології та стандартизації»*

## **СТАНДАРТИЗАЦІЯ ВАЖЛИВИЙ ФАКТОР УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Досвід провідних компаній розвинених країн світу свідчить про те, що здобути успіх на ринку можна шляхом поліпшення системи управління якістю.

Вирішення проблеми підвищення якості продукції на підприємстві – це, насамперед, високий його імідж серед покупців, це вихід не тільки на внутрішній, а й на зовнішній ринок, це основа для одержання максимального прибутку та забезпечення стійкого фінансового становища [1].

Для інтеграції вітчизняних товаровиробників у світову економічну спільноту необхідна корінна перебудова насамперед державної системи стандартизації. Стандарти, гармонізовані з міжнародними нормами, формують базу для виконання обов'язкових вимог до якості продукції та послуг, що сприяє їхній ідентифікації та впровадженню інновацій. Застосування міжнародних стандартів, зокрема, ISO серії 9000 створює рівноправні умови виходу на зовнішній ринок і фундамент для побудови ефективних систем управління якістю на підприємствах [2].

Стандартизація як один із ефективних засобів підвищення якості і безпеки продукції має два значення: по-перше, встановлення єдиних норм і вимог на готову продукцію, напівфабрикати, сировину й матеріали; по-друге, позбавлення кого-, чого-небудь оригінальності. Суть її полягає в забезпеченні планомірної діяльності на усіх рівнях виробництва з установами та використання у різних галузях народного господарства обов'язкових норм і правил, спрямованих на пришвидшення технічного прогресу і досягнення високої якості продукції [3, с. 237].

Метою стандартизації є створення умов для раціонального використання всіх видів національних ресурсів і відповідності продукції, процесів та послуг їх функціональному призначенню, сприяння науково-технічному прогресу та міжнародному

співробітництву, а також створення умов для усунення невикористаних технічних перешкод у міжнародній торгівлі [4 с 279].

Важливо розуміти, що базова концепція затверджених стандартів ISO 9000 полягає в неможливості випуску неякісної продукції підприємством, де впроваджена стандартизована система управління якістю. З цієї причини сертифікати ISO можуть отримати компанії різних профілів і галузей, якщо вони зможуть продемонструвати експертам відповідальність і тотальний контроль за якістю випущеної продукції та послуг [5].

Впровадження на підприємствах системи управління якістю за стандартами ISO 9000 стимулює конкурентоспроможність та інноваційний потенціал підприємства на основі процесів підвищення:

- клієнтоорієнтованості продукції, послуг та підприємства в цілому;
- конкурентоспроможності та інноваційності продукції, послуг, процесів і технологій підприємства;
- ролі персоналу в управлінні якістю й інноваційною діяльністю підприємства;
- лідерства, компетентності й відповідальності керівництва в управлінні якістю й інноваційною діяльністю підприємства;
- ефективності взаємодії підприємства з його постачальниками;
- ефективності виробничої системи підприємства [6].

Сучасна система управління якістю на підприємстві, незалежно від форми власності і масштабу виробничої діяльності, повинна оптимально поєднувати дії, методи і засоби, які забезпечують, з одного боку, виробництво продукції, що задовольняє поточні запити і потреби ринку, а з іншого – розробку нової продукції, здатної задовольняти майбутні потреби і майбутні запити ринку (при цьому необхідно прямо орієнтуватися на характер потреб, їх структуру і динаміку, місткість і кон'юнктуру ринку) [7].

Отже, впровадження систем управління якістю на підприємствах, основою яких слугуватимуть міжнародні стандарти це перши за все важливий крок України до

європейського товариства як рівноправного партнера. Крім того, провадження стандартизації в господарській діяльності це в першу чергу підвищення якості його продукції та формування лідируючих позицій в конкурентному середовищі.

**Список використаних джерел:**

1. Фатхутдінов Р. А. Іноваційний менеджмент: підручник. Вид.6 те. Пітер, 2008. 448 с
2. Траченко Л.А. Важливі аспекти формування систем управління якістю в контексті вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2015. *Ефективна економіка*. 2018. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6239> (дата звернення 5.05.2021).
3. Загуменна О. В. Роль стандартизації у підвищенні якості продукції. *Актуальні проблеми сучасної науки в дослідженнях молодих учених: збірка наукових праць*. Харків: Вид-во Харківського нац. ун-ту внутр. справ, 2006. С. 128 – 132.
4. Добровольська В. В. Правові засади стандартизації та сертифікації в Україні. *Актуальні проблеми держави і права: збірник наукових праць*., 2008. Вип. 38. С. 278 – 282.
5. Сертифікация по ISO 9000:2000 как способ оптимизации системы управления предприятием URL: <http://qh.siteedit.ru/iso9000> (дата звернення 5.05.2021).
6. Шмелева А.Н. Система менеджмента качества как инструмент развития организации. *Современные научные исследования и инновации*. 2014. № 12. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2014/12/41971> (дата звернення 5.05.2021).
7. Бурдельна Г.О. Перспективи розвитку системи управління якістю на машинобудівного підприємства. URL:<http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/45266/5-BURDELNA.pdf?sequence=1> (дата звернення 5.05.2021).

О.Г. Хоменко, здобувач вищої освіти

*Полтавська державний аграрний університет,*

О.М. Зиза, здобувач вищої освіти

*Луганський національний аграрний університет*

## **УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

Однією з особливостей сільського господарства є те, що об'єкти обліку та об'єкти калькуляції часто не збігаються. Це пов'язано з тим, що продукція сільськогосподарського виробництва підрозділяється на основну, побічну і пов'язану. Тому далеко не всі зазначені методи обліку витрат використовуються в сільськогосподарських організаціях. Тут

слід враховувати галузеві особливості, які впливають на формування облікового забезпечення та ведення бухгалтерського обліку в цілому на підприємстві.

У сучасних умовах виникають питання стосовно використання сучасних методів для оптимізації витрат, та практичного їх застосування в умовах українських підприємств (рис. 1).

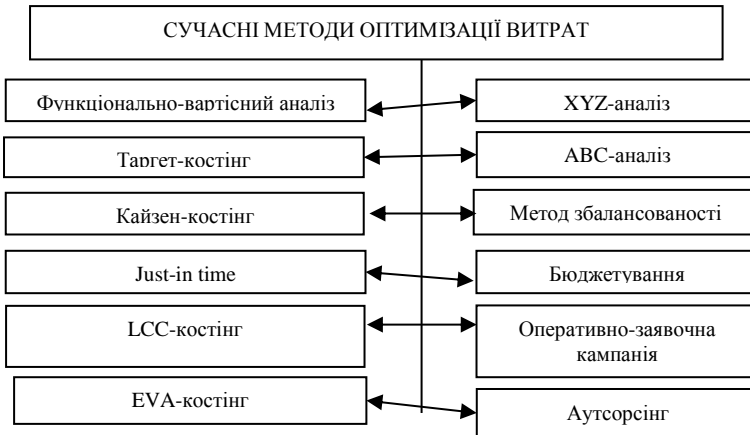


Рис. 1. Сучасні методи оптимізації виробничих витрат

Джерело: побудовано автором за: [3, 4]

У сільськогосподарських організаціях методом обліку витрат на виробництво продукції є попроцесний. Методи калькуляції собівартості продукції: простий, коефіцієнтів, реалізаційних цін, виділення прямих витрат, попередільний, комбінований і ін. Виділяють індексний метод калькуляції, який застосовується, наприклад, коли витрати по вирощуванню картоплі розподіляються між стандартним і нестандартним картоплею пропорційно його вартості за цінами продажу. Таким чином, в обліковій системі сільськогосподарських організацій використовується цілий спектр класифікації методів обліку витрат на виробництво продукції, однак, на наш погляд, найбільш прийнятним методом є попроцесний [2, с. 137].

LCC (Life Cycle Cost) – аналіз – це метод розрахунку витрат за етапами життєвого циклу продукції. Очікувані витрати визначаються на кожному етапі життєвого циклу товару. Це єдиний метод управління витратами, який враховує вплив

інфляції шляхом дисконтування грошових потоків при прийнятті рішень. Перевагами цього методу є отримання в довгостроковій перспективі оцінки понесених витрат та покриття їх відповідними доходами; забезпечити точний прогноз усіх витрат та співвідношення доходів / витрат на виробництво продукту в цілому; надати стратегічне уявлення про структуру витрат та порівняти її зі структурою доходів. Недоліками є відсутність періодизації фінансових результатів; невизначеність обліку накладних витрат; ймовірність витратити багато зайвої інформації [1].

Найновішим методом, що нещодавно почали практично використовувати в управлінні витратами, є EVA (Economic Value Added) – метод економічної доданої вартості. Цей метод використовується для прив'язки створення вартості до конкретних груп працівників або підрозділів і таким чином отримується диференційований критерій компенсації за виконану роботу.

Метод розрахунку стандартної собівартості одиниці продукції в США та Великобританії називають стандарт-кост (Standard Cost). Термін «стандарт-кост» буквально означає уніфіковані вартості: «стандарт» – кількість необхідних виробничих витрат (матеріальних і трудових) для виробництва одиниці продукції або заздалегідь обчислені витрати на виробництво одиниці продукції або надання послуг; «кост» – це грошовий вираз виробничих витрат, які припадають на одиницю продукції [4, с. 130].

Об'єктивна оцінка формування рівня витрат на сільськогосподарське виробництво потребує поглибленого вивчення процесів формування виробничих витрат окремих видів і сільськогосподарських виробників, що вимагає повного, доступного та достатнього інформаційного забезпечення. Кожному підприємству необхідно управляти витратами, щоб провести аналіз економічної діяльності, де організація фінансового та управлінського обліку послужила б необхідними та доповнюючими джерелами інформації.

#### **Список використаних джерел:**

1. Комп'ютерні технології і аграрна галузь. URL: <http://www.derevo.info>.
2. Кузьмін О.Є. Методичні положення щодо контролювання та регулювання витрат підприємства. *Економіка і прогнозування*. 2019. № 1.

С. 134-144.

3. Федірець О.В., Назаренко О.О., Диннік В.В. Формування оптимальної виробничої стратегії аграрного підприємства. *Приазовський економічний вісник*. Запоріжжя, 2020. № 5(22), С. 110-116.

4. Чухліб О.А. Управлінське рішення щодо витрат у собівартості продукції. *Фінанси України*. 2018. №2. С. 129-137.

О.В. Шевченко, здобувач вищої освіти  
*Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет*

## **ПОДІЛ ФУНКЦІЙ ЛОГІСТИКИ ТА МАРКЕТИНГУ У ВИРОБНИЧІЙ СФЕРІ ГОСПОДАРСТВА**

У наш час в економічній практиці, а також виробничій сфері суб'єктів господарювання численні функції логістики безпосередньо з'єднані з функціями маркетингу (взаємне прийняття логістично-маркетингових рішень з низки питань єдиного строю). При цьому всьому важливу роль відіграє також черговість у маркетингових та логістичних рішеннях. Таким чином, в першу чергу ніж здійснити переміщення товару, слід домовитися щодо виготовлення продукту або щодо його закупівлю з подальшим перепродажем (належить до зони відповідальності маркетингу) [2].

В табл. 1 наочно показано розділення компетентностей логістика та маркетингу в господарській діяльності підприємств.

Таблиця 1

### **Сфери логістики та маркетингу в господарській діяльності [3]**

<b>Функція</b>	<b>Сфера</b>
1. Здійснення вивчень	Маркетинг
2. Прийняття рішень	Маркетинг
3. Визначення джерел матеріальних ресурсів	Маркетинг
4. Доставка матеріальних ресурсів	Логістика
5. Процес виробництва	Логістика / Маркетинг
6. Реалізація отриманої продукції	Логістика / Маркетинг
7. Доставка товарів	Логістика

1. Здійснення вивчень – маркетингова сфера, яка передбачає низку аналітичних дій:

— вивчення ринку (підбір цільових ніш; позиціонування товару і тд);

— вивчення продукту на ринку (стандартизація, а також



уніфікація виробів; цінова оцінка і тд).

2. Затвердження постанови щодо випуску продукту – також маркетингова сфера направлена на аналіз дослідження детальний витрат, пов'язаних з придбанням або створенням конкретної частки виробів.

3. Встановлення джерел необхідних ресурсів. Даний етап пов'язаний з двома аспектами:

— пошук ключових джерел ресурсів речових ресурсів та зборі даних про можливих постачальників – сфера маркетингу;

4. Поставка матеріальних ресурсів до господарства – виключно логістична роль (підбір модифікації транспортування; підбір відповідного транспорту і тд).

5. Процес виробництва пов'язаний з двома функціональними ролями.

— маркетингова, коли вирішується питання щодо випуску нового продукту та здійснюється відбір нових сучасних технологій і високоекономічного оснащення. Потім настає стадія науково-технічної та конструкторської підготовки виробництва, в якій розраховуються норми витрат матеріальних ресурсів відповідно до елементів, вузлів, апаратів.

6. Збут продукту також має два напрями.

— маркетинговий напрям (відбір нових ринків реалізації; визначення каналів розподілу та отримання даних згідно з даними каналам і тд);

— комбінований маркетингово-логістичний (маркетинг дає оцінку та підбирає ринки, а логістика оцінює дані ринки із позиції можливості доставлення до них продукції господарства).

7. Поставка готового продукту – логістична роль, подібна по операціям із доставки матеріальних ресурсів в господарство.

Таким чином, у господарській діяльності кожного підприємства відбуваються незалежні функції логістики і маркетингу, а також комбіновані логістичні-маркетингові функції, у яких враховують коло інтересів даних сфер (рис. 1).

Виходячи із усього вищезазначеного, можна погодитися із твердженням, що логістику називають другою половиною маркетингу, адже процедура доставки продукту на ринки становить значну роль в задачах просування продуктів та допомозі їх реалізації [1].



Рис. 1. Модель зв'язку логістики та маркетингу при створенні стратегії господарства [4]

Вартість процесів щодо переміщень продукції також відіграє величезне значення у встановленні його кінцевої вартості в точці реалізації. Крім цього, логістика проявляє безпосередньо вплив і на сам продукт: упаковка продукту, що забезпечується логістикою, в значній мірі сприяє успіху його реалізації.

#### Список використаних джерел:

1. Oleksandr Velychko, Liudmyla Velychko, Mykola Butko and Svitlana Khalatur (2019). Modelling of strategic managerial decisions in the system of marketing logistics of enterprise. *Innovative Marketing*, 15(2), 58-70
2. Christopher M. Marketing Logistics / M. Christopher, H. Peck. – Third Edition. – Oxford : Elsevier Butterworth-Heinemann, 2013. – 201 p.
3. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер; [пер. с англ.]. – 11-те вид.; – СПб.: Москва, 2017. – 800 с.
4. Криківський Є. В. Логістичне управління : [підручник] / Є. В. Криківський. – Львів : Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2015. – 684 с.

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

Chai Ching Tan, PhD

*School of Management, Mae Fah Luang University, Thailand,*

*Zinaida Zhyvko, D.Sc. in Economics, Professor*  
*Lviv State University of Internal Affairs, Ukraine,*

*Iryna Lesyk, Postgraduate*

*Lviv State University of Internal Affairs*

**CYBER-PHYSICAL HUMAN SYSTEMS:  
CONCEPTUALIZATION AND ANALYSIS**

An obvious assumption deviating strategic management (SM) from qualifying as grand theory is that these theories are obviously firm-based, and it is not contextually neutral in strategy crafting, as evidenced from the emerging digital trend and economy (Avdeeva et al. 2020). Other contextual variations that can easily interrupt the performance validity of these theories include, for instance, the VUCA (volatility, uncertainty, complexity and ambiguity) characteristics of the economy and business environment, partly being accelerated by the interconnectedness and easy access of stakeholders in the digital business ecosystem and under the influence of a host of continuing emerging socio-technical issues (Bennett and Lemoine, 2014). To be in tune with the digital trend, Du and Chen (2018) introduce, for instance, concept of leadership ambidexterity, contextual ambidexterity and structural ambidexterity in upgrading the explorative and exploitative innovation competencies. As a remedy, research scholars suggest mid-range theory (Sanchez and Heene, 2018) or undertake an evolutionary configuration, such as that advocated in the resource-advantage theory (Hunt and Morgan, 2005).

Under the guideline of Llewelyn (2003) on theorizing, which argues the advantageous of theorizing using metaphors, differentiation (that is, to understand and experience the world through multitude of dualistic comparisons of themes and concepts),

and being gradually progressed towards more structural versions such as concepts theories, and by incorporating theorizing settings in explaining specific social, organizational or individual phenomena in their settings, and lastly, grand theorizing. At the exploratively conceptual stage, in tune serving the purpose of this paper, the concepts of digital twins and cyber-physical systems (CPS) (cf. Vladarean et al., 2020) are used, to help shed light on possible alternative theory of competition. Moller, Nenonen and Storbacka (2020) reiterate a need to re-position the conceptual understanding, away from narrow “markets”, which stand on dyadic business relationships and their management, to business fields, business networks, business ecosystems and market systems. In short, managerial re-sensemaking in a transforming business ecosystem has become necessary (Penttila, Ravald, Dahl and Bjork, 2020), and this paper serves as an initiating dialogue. Triligi of strategy (fig.1):

Strategy as Positioning; Porter’s Diamond

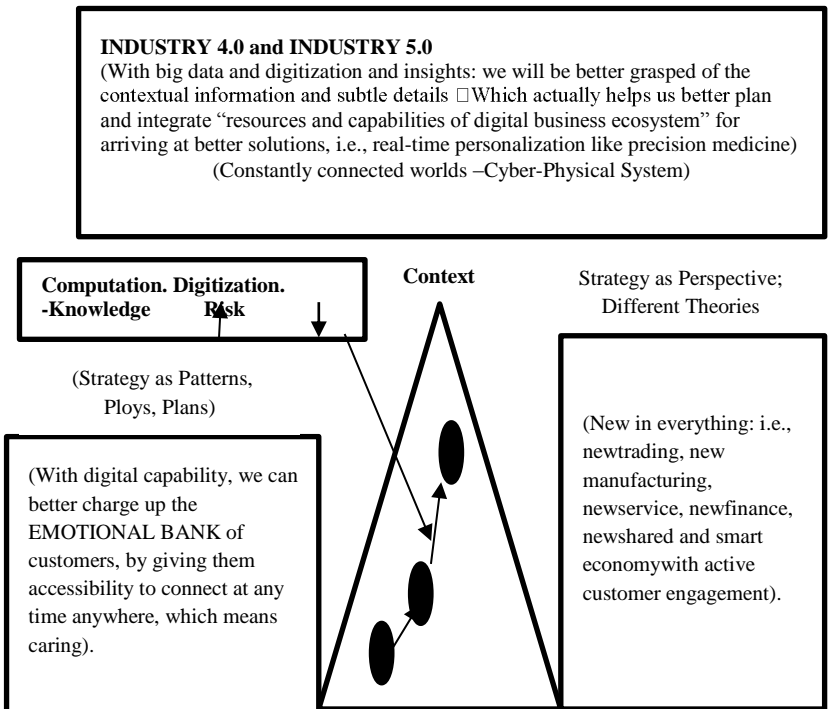


Fig. 1. Triligi of Strategy

Digitization-enabled integrated CPS can promote seamless symbiosis between human and cyber-physical systems (HCPS) (Bousdekis, Apostolou and Mentzas, 2020), in contributing towards Industry 5.0 (Elfar et al. 2021). Due to the Big Data context, knowledge-based view (KBV) of competition (Amankwah-Amoah and Adomako, 2021) should be extended, such as by considering the functions of AI (artificial intelligence) in rules and regulations, and continuing strategy adjustments of the digital business ecosystems. An example of it is the model-adaptive control system architecture. The resulting competitive characteristics should be oriented towards collaborative, inclusiveness oriented, and by also focusing on parts-whole systems dynamics. Research in this domain is still evolving. In the context of digital platform-based ecosystems, Cozzolino, Corbo and Aversa (2021) suggest, based on qualitative longitudinal (2005-2019) study, by using, for instance, selective cooperation, allied competition and selective competition strategies.

Based upon the aforementioned background, a model-based conceptual framework is presented, as shown in Fig. 1, to serve as dialogue initiation function. Concepts of model-based control system can be referred to, for instance, Cobbenhagen, Antunes, van de Molengraft and Heemels (2021).

#### **References:**

1. Amankwah-Amosh, J., & Adomako, S. (2021). The effects of knowledge integration and contextual ambidexterity on innovation in entrepreneurial ventures. *Journal of Business Research*, 127, 312-321.
2. Avdeeva, Z.K., Kovriga, S.V., Lepskiy, V.E., Raikov, A.N., Slavin, B.B., & Zatsarinny, A.A. (2020). The distributed situational centers systems as an instrument of state and corporate strategic goal-setting in the digital economy. *IFAC PapersOnLine*, 17499-17504.
3. Bennett, N., & Lemoine, G.J. (2014). What a difference a world makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57, 311-317.
4. Bousdekis, A., Apostolou, D., & Mentzas, G. (2020). A human cyber physical system framework for operator 4.0 – artificial intelligence symbiosis. *Manufacturing Letters* 25, 10-15.
5. Cobbenhagen, A.T.J.R., Antunes, D.J., van de Molengraft, M.J.G., & Heemels, W.P.M.H. (2021). Opportunities for control engineering in arable precision agriculture. *Annual Reviews in Control*. <https://doi.org/10.1016/arcontrol.2021.01.001>.
6. Cozzolino, A., Corbo, L., & Aversa, P. (2021). Digital platform-based ecosystems: The evolution of collaboration and competition between incumbent producers and entrant platforms. *Journal of Business Research*, 126, 385-400.

7. Du, J., & Chen, Z. (2018). Applying organizational ambidexterity in strategic management: Evidence from high-tech companies in China. *International Journal of Innovation Studies*, 2, 42-52.
8. Elfar, O.A., Chang, C.K., Leong, H.Y., Peter, A.P., Chew, K.W., & Show, P.L. (2021). Prospects of Inudstry 5.0 in algae: Customization of production and new advanced technology for clean bioenergy generation. *Energy Conversion and Management*, X, 100048.
9. Hunt, S.D., & Morgan, R.M. (2005). The resource-advantage theory of competition. In N.K. Malhotra (Ed.), *Review of marketing research* (Vol. 1, pp. 153-206). Emerging Group Publishing Limited.
10. Llewelyn, S. (2003). What counts as “theory” in qualitative management and accounting management? Introducing five levels of theorizing. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 16(4), 662-708.
11. Moller, K., Nenonen, S., & Storbacka, K. (2020). Networks, ecosystems, fields, market systems? Making sense of the business environment. *Industrial Marketing Management*, 90, 380-399.
12. Penttila, K., Ravald, A., Dahl, J., & Bjork, P. (2020). Managerial sensemaking in a transforming business ecosystem: Conditioning forces, moderating frames, and strategizing options. *Industrial Marketing Management*, 91, 209-222.
13. Sanchez, R., & Heene, A. (2018). Building theory for management science and practice: An epistemological perspective from competence-based management theory. *Research in Competence-based Management*, 8, 1-23.
14. Vladareanu, L., Vladareanu, V., Gal, A.I., Melinte, O.D., Pandealea, M., Radulescu, M., & Ciocirlan, A.C. (2020). Digital twin in 5G digital era developed through cyber physical systems. *IFAC PapersOnLine* 53-2, 10885-10890.

Л.В. Руденко-Сударева, д.е.н., професор,  
К.С. Пашинська, к.е.н.  
*КНЕУ імені Вадима Гетьмана*

## **ПРИВАБЛИВІСТЬ ІНВЕСТИЦІЙНОГО КЛІМАТУ У КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ПРОЕКТІВ ДПП СПІЛЬНО З ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИМИ КОМПАНІЯМИ**

Спостерігаючи за останніми світовими тенденціями перманентного кризового стану, глобальних цивілізаційних зрушень та трендами у розвитку планети, можна констатувати тенденції зростання фінансової нестабільності, пришвидшення інституціоналізації нооекономіки із відповідним формуванням мережевої (віртуальної) економіки знаків – «кібернетичної економіки з електронною нервовою системою», глобальної технології AR та VR, віртуалізації фінансових ресурсів, інструментів, інституційної архітектури, алгоритмованій

комп'ютерними програмами безперебійній системі інвестиційних рішень. Одночасно це вимагає забезпечення сприятливості інвестиційного клімату для країн-реципієнтів транснаціонального капіталу, зокрема для розвитку проектів державно-приватного партнерства (ДПП) [1].

Однією з найважливіших умов розвитку міжнародного інвестування проектів ДПП є сприятливе інвестиційне середовище, тобто така сукупність економічних, політичних, соціальних та інших факторів, які: а) становлять одне ціле, б) склалися під впливом певної державної політики, в) відображають здатність ефективно використовувати залучений капітал [2]. Відповідно, рівень інвестиційного клімату в країні є важливим фактором при виробленні як внутрішньої соціально-економічної політики держави, так і політики інвестиційного співробітництва із зарубіжними компаніями щодо залучення інвестицій.

Відповідь на питання, які ж конкретні фактори визначають інтерес до тієї чи іншої країни, можна знайти, на наш погляд, в матеріалах таких авторитетних міжнародних організацій, як Світовий банк (World Bank) та Всесвітній економічний форум (World Economic Forum), які щорічно ведуть моніторинг ситуації в різних країнах світу та ранжують держави за важливими показниками, що розкривають умови інвестиційної діяльності підприємців [3].

Кількісною оцінкою інвестиційного клімату може служити рейтинг, який виставляється за тією чи іншою методикою одним із рейтингових агентств. До найбільш авторитетних із них відносяться Moody's, Fitch, Standard & Poor's, Euromoney, HIS Global Insight, Business Environment Risk Intelligence, A.T. Kearney, The Economist Intelligence Unit, і Political Risk Services Group. З точки зору методології, найбільш обґрунтованими і корисними для іноземних інвесторів вважаються рейтинг під назвою Foreign Direct Investment Confidence Index від консалтингової компанії ATKearney; світовий рейтинг інвестиційної привабливості BDO International Business Compass, складений Гамбургським інститутом світової економіки у співпраці з аудиторською компанією BDO; рейтинг сприятливості ділового середовища, який щорічно складають

Світовий банк і Міжнародна фінансова корпорація (IFC); Глобальний рейтинг конкурентоспроможності та інші [3].

Крім загальновідомих індексів, певний інтерес представляє індекс ділової активності, що публікується Інститутом менеджменту постачання (Institute for Supply Management (ISM)) в США; індекс ділового клімату в Японії (TANKAN), який щоквартально публікується банком Японії і відображає стан великої промисловості в Японії. Найбільшою популярністю у інвесторів для оцінки підприємницького середовища та інвестиційної привабливості користується індекс легкості ведення бізнесу (Ease of Doing Business Index).

Варто, щоправда, відзначити, що жоден рейтинг не може повною мірою відображати всі аспекти інвестиційного клімату, оскільки не охоплює абсолютно точно і адекватно усієї глибини і складності господарського життя країни та очікувань, що відображають підприємницькі настрої [1].

Підвищення привабливості та міжнародної конкурентоспроможності кожної країни і регіону у цілому розглядається керівниками держав і регіональними організаціями як дуже важливий напрям економічної політики і для вирішення цієї проблеми вживаються заходи як на національному, так і на регіональному рівнях.

На національному рівні заходи урядів спрямовані на те, щоб створити в країні дружнє бізнесу інвестиційне середовище, тобто сформувати адекватну готовність середовища для необхідного міжнародного інвестування. Для цього вводиться значно ліберальніший інвестиційний режим, включаючи відкриття для іноземного капіталу більшого числа галузей, спрощення інвестиційних процедур, підтримання пільгового оподаткування, організацію доступності банківських кредитів, створення і розширення спеціальних економічних зон, підписання угод про усунення подвійного оподаткування, спрощення процедур оформлення документації, забезпечення захисту інвесторів, створення необхідної економічної інфраструктури, надання пільг для припливу ПІІ в нові галузі тощо [2].

Крім того одним із важливих маркерів готовності середовища до залучення іноземних інвесторів залишається позиція



потенційних реципієнтів капіталу [4]. Як показує приклад Індії стосовно впровадження проектів «Розумне місто» із участю іноземних інвесторів, найбільшу готовність демонструють партнери-представники приватного сектору та Уряди штатів, у той час як місцеві органи влади, інститути громадянського суспільства та академічне середовище менш оптимістично розглядає такі перспективи. При цьому у різних штатах країни ступінь готовності середовища також відрізняється.

У цілому слід зазначити, що готовність середовища для необхідного міжнародного інвестування визначається формуванням сприятливого інвестиційного клімату, зрілістю правового поля та відповідної інституційної бази, наявністю потенціалу для застосування інвестиційних проектів, позитивного впливу громади на рішення щодо застосування міжнародного інвестування, а також відповідний рівень обізнаності спільноти та освіченості усіх виконавців міжнародних інвестиційних проектів. При цьому, більшість авторів дійшли консенсусу в прийнятті умови зрілості правового поля в якості найважливішої ознаки адекватної готовності середовища для необхідного інвестування проектів ДПП.

#### **Список використаних джерел:**

1. Міжнародне інвестування проектів державно-приватного партнерства : Монографія. / Лариса Руденко-Сударева, Ксенія Пашинська. – Riga, Latvia: LAP LAMBERT Academic Publishing / OmniScriptum Publishing Group(EU), 2018. - 312 с.
2. Глобальний фінансовий розвиток: тенденції, технології, регулювання: монографія [О.М. Мозговий, Т.О.Фролова, Л.В.Руденко-Сударева та ін.]; за наук.ред. д.е.н.проф. О.М. Мозгового. – Київ: КНЕУ, 2017. – 782 с.
3. *Rudenko-Sudarieva L.V.* Experience of international investment in public-private partnership projects in the context of social orientation of economies / L.Rudenko-Sudarieva, K. Pashinska. /Scientific development and achievements. Collective Monograph Vol.2-d. – London, United Kingdom: Sciemcee Publishing, 2018. – P. 253-266.
4. UNCTAD. World Investment Report 2015: Transnational Corporations, Extractive Industries and Development. URL: <http://www.unctad.org> (дата звернення: 07.09.2016).

## **ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ ЯК ФАКТОР ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

В процесі аналізу результатів діяльності сільськогосподарських підприємств в першу чергу звертають увагу на рівень економічної ефективності та фактори які її обумовлюють. Останні доволі різноманітні для підприємств з різним рівнем спеціалізації, інтенсифікації, розмірами землекористування. Разом з тим, питання впливу рівня фінансової стійкості на рівень ефективності є малодослідженим. В даному випадку одна з причин цього є обмеженість статистичної інформації. Для проведення реального дослідження необхідно об'єднати з одного боку дані фінансової звітності, а з іншого – статистичної звітності, що є непростим питанням. Нам вдалось знайти показники по 428 підприємствам, що дозволило проаналізувати відповідні залежності.

Слід відмітити, що проблеми фінансової стійкості розглядається під різними кутами зору. Так, пропонується навіть окремо поняття «фінансова конкурентоспроможність». В даному випадку мається на увазі конкурентоспроможність наявних фінансових ресурсів і капіталу суб'єктів господарювання, відтворений у якості й ефективності їхнього використання в порівнянні з конкурентами, з одного боку, і здатність створювати, акумулювати, нарощувати і відтворювати внутрішній фінансовий потенціал самими суб'єктами господарювання на основі конкурентної боротьби за фінансові ресурси і залучення капіталу – з іншого боку [1]. П. Стецюк також відмічає, що одним з найбільш суттєвих агентів впливу на забезпечення прийняттого рівня конкурентоспроможності підприємства є фінансова складова його відтворювального процесу, одним із проявів якої виступає фінансова конкурентоспроможність [2].

Стосовно методики та результатів дослідження. Вся сукупність підприємств була поділена за рівнем забезпеченості запасів тими чи іншими джерелами. При цьому прийнято

виділяти чотири типу фінансової стійкості: абсолютна (1 тип), нормальна (2 тип), нестабільна (3 тип), кризисна (4 тип) [3]. Отримані результати наведені в таблиці.

Таблиця 1

**Вплив рівня фінансової стійкості на ефективність діяльності сільськогосподарських підприємств Харківської області у 2019 році**

Показники	Тип фінансової стійкості			
	1	2	3	4
Кількість підприємств	203	27	181	17
Оборотність активів, ресурсовіддача	0,493	0,735	0,627	0,849
Тривалість обороту запасів	225	191	206	169
Тривалість операційного циклу	485	248	286	266
Рентабельність активів	0,062	0,059	0,048	-0,052
Рентабельність реалізації	0,141	0,086	0,079	-0,055
Активи на 100 га с-г	4696	4289	3740	2348
Доход на 100 га с-г	2315	3153	2345	1994
Орендна плата за 1 га с-г	2274	2313	2108	2913

Джерело: власні розрахунки за даними статистичної звітності підприємств

Перший висновок, який можна зробити за отриманими результатами стосується того факту, що рівень фінансової стійкості сільськогосподарських підприємств доволі тісним чином пов'язаний з рівнем рентабельності. У підприємств з першим типом фінансової стійкості середня рентабельність активів дорівнювала 0,062, а у підприємств з четвертим типом - -0,052. Також мало місце нарощування величини самих активів в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь водночас з підвищення рівня фінансової стійкості. В той же саме час відбувалось і падіння оборотності активів у підприємств з більш високим рівнем фінансової стійкості. Що стосується величини витрат на оренду землі, то принципової різниці між групами підприємств виявлено не було.

Таким чином, проведений нами аналіз фактичних даних сільськогосподарських підприємств дав можливість встановити наявність взаємозв'язку між рівнем фінансової стійкості сільськогосподарських підприємств та рівнем їх рентабельності, забезпеченості активами в розрахунку на одиницю земельної площі.

**Список використаних джерел:**

1. Лисяк Л. В., Гетьман Д. О. Детермінанти фінансової конкурентоспроможності у ринковому середовищі. *Вісник ДДФА. Економічні*

науки. 2013. № 2. С. 112-122.

2. Стецюк П.А. Механізм забезпечення фінансової конкурентоспроможності підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 4 (26). С. 12-19.

3. Шиян Д.В., Строченко Н.І. Фінансовий аналіз. Київ: АСК, 2003. 240 с.

В.Г. Балан, канд. фіз.-мат. наук, доцент

*Київський національний університет імені Тараса Шевченка*

## **ЛОГІКО-ЛІНГВІСТИЧНА МОДЕЛЬ ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМАХ ПІДТРИМКИ ПРИЙНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ**

Одним із найбільш відповідальних і найскладніших етапів у стратегічному процесі є аналіз розроблених стратегічних альтернатив із подальшим їх оцінюванням та вибором стратегії до реалізації на підприємстві. Тому розгляд можливостей вдосконалення інструментарію вирішення даної проблеми на основі врахування розпливчастості та нечіткості вхідної інформації є нагальною необхідністю.

Найбільш потужним інструментом, який часто використовується фахівцями для кількісного оцінювання розроблених стратегій, є квантитативна матриця стратегічного планування (Quantitative Strategic Planning Matrix – QSPM) [2], в якій оцінювання стратегічних альтернатив здійснюється за двома напрямками: зовнішньому – наскільки ефективно стратегії фірми використовують існуючі можливості та мінімізують можливі негативні наслідки загроз, які генерує зовнішнє середовище, та внутрішньому – визначення рівня «впливу стратегії» на покращення внутрішнього стану підприємства чи його стратегічних бізнес-одиниць, тобто наскільки дана стратегія дає змогу «посилити» його сильні та вдосконалити слабкі сторони.

Хассі Д. [3, с. 82], виходячи з практичного досвіду, визначив низку питань, відповіді на які можуть дати змогу перевірити, чи немає в стратегії елементарних помилок:

- чи є стратегія визначеною й чітко сформульованою?
- чи прийняті до уваги конкуренти й структура галузі?
- чи відповідає це реальному положенню на ринку?

- чи є відповідними географічні межі?
- чи узгоджується стратегія із силами зовнішнього середовища?
- чи є рівень ризику прийнятним?
- чи збільшує стратегія вартість для акціонерів?
- чи відповідає стратегія корпоративним компетенціям і ресурсам?
- чи відповідає стратегія організаційній структурі компанії?
- чи відповідає стратегія часовим аспектам?
- чи є стратегія внутрішньо узгодженою?

Автором пропонується фреймворк (рис. 1) на основі застосування експертного оцінювання у лінгвістичній формі з використанням нечіткої логіки та модифікації класичної Quantitative Strategic Planning Matrix [1].

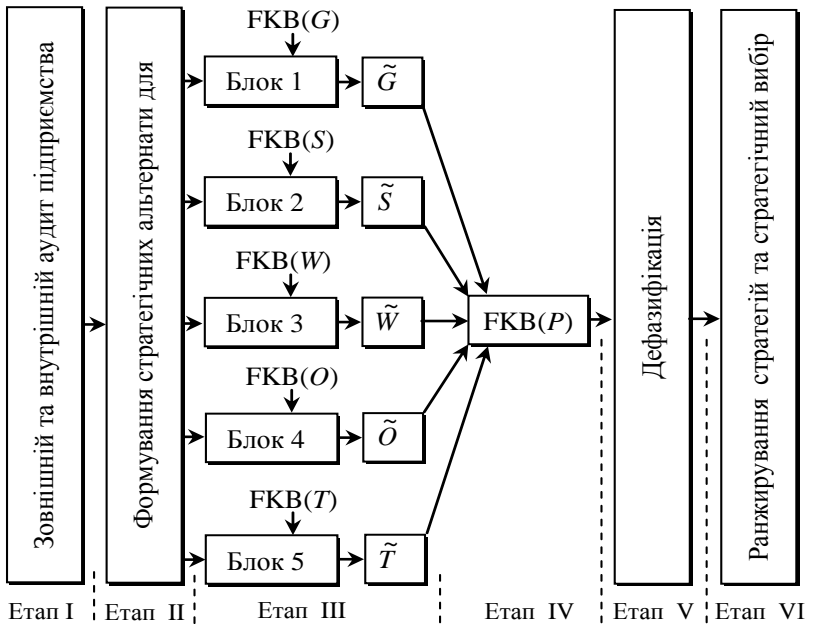


Рис. 1. Етапи застосування фреймворку оцінювання та вибору стратегій підприємства

Джерело: розроблено автором

Основним призначенням даного фреймворку є фасилітація процесу ідентифікації переліку найбільш «привабливих»

(пріоритетних) стратегій підприємства. Він може бути складовою систем підтримки прийняття рішень (Decision Support System – DSS) для оцінювання та вибору стратегічних альтернатив підприємства до реалізації. Розглянемо етапи застосування розробленого фреймворку.

I етап – проведення ґрунтового стратегічного аналізу підприємства (з використанням матриць EFEM, ETOM, IFEM, методів PEST-аналізу, SWOT-аналізу, конкурентного аналізу).

II етап – формування стратегічних альтернатив (з використанням кореляційного SWOT-аналізу, методів портфельного аналізу: матриць Ансоффа, IEM, BCG, GE-McKinsey, SPACE-аналізу тощо).

III етап – аналітичне оцінювання ідентифікованих альтернатив за визначеними напрямками на основі розроблених нечітких баз знань  $FKB(G)$ ,  $FKB(S)$ ,  $FKB(W)$ ,  $FKB(O)$ ,  $FKB(T)$

(Блок 1 – Блок 5, табл. 1):  $\tilde{G}_i$ ,  $\tilde{S}_i$ ,  $\tilde{W}_i$ ,  $\tilde{O}_i$ ,  $\tilde{T}_i$ .

Таблиця 1

### Блоки фреймворку оцінювання стратегій підприємства

<b>Блок 1.</b> Оцінювання стратегічних альтернатив за критерієм досягнення стратегічних цілей підприємства	
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.1. Ідентифікація стратегічних цілей.</li> <li>1.2. Нечітке оцінювання пріоритетності стратегічних цілей.</li> <li>1.3. Лінгвістичне оцінювання «внеску» стратегічних альтернатив у досягнення визначених стратегічних цілей (побудова матриці «внесків»).</li> <li>1.4. Визначення на основі нечіткого виведення за Мамдані інтегрального «внеску» кожної стратегічної альтернативи у досягнення стратегічних цілей підприємства.</li> </ol>
<b>Блок 2.</b> Оцінювання стратегічних альтернатив за критерієм використання можливостей підприємства.	
	<ol style="list-style-type: none"> <li>2.1. Ідентифікація наявних та прогнозованих можливостей.</li> <li>2.2. Нечітке оцінювання важливості визначених можливостей.</li> <li>2.3. Лінгвістичне оцінювання спроможності використання стратегічними альтернативами визначених можливостей.</li> <li>2.4. Визначення на основі нечіткого виведення за Мамдані для кожної стратегічної альтернативи інтегрального значення використання ідентифікованих можливостей підприємства.</li> </ol>
<b>Блок 3.</b> Оцінювання стратегічних альтернатив за критерієм реагування на загрози для підприємства.	
	<ol style="list-style-type: none"> <li>3.1. Ідентифікація наявних та прогнозованих загроз для підприємства.</li> <li>3.2. Нечітке оцінювання важливості визначених загроз.</li> <li>3.3. Лінгвістичне оцінювання забезпечення стратегічними альтернативами здатності реагування на визначені загрози.</li> <li>3.4. Визначення на основі нечіткого виведення за Мамдані для кожної стратегічної альтернативи інтегрального значення спроможності реагування на визначені загрози.</li> </ol>

<b>Блок 4.</b> Оцінювання стратегічних альтернатив за критерієм удосконалення та посилення сильних сторін підприємства.	
	4.1. Ідентифікація сильних сторін підприємства. 4.2. Нечітке оцінювання пріоритетності сильних сторін підприємства. 4.3. Лінгвістичне оцінювання забезпечення стратегічними альтернативами спроможності вдосконалення сильних сторін підприємства. 4.4. Визначення на основі нечіткого виведення за Мамдані для кожної стратегічної альтернативи інтегрального значення спроможності посилення та вдосконалення сильних сторін підприємства.
<b>Блок 5.</b> Оцінювання стратегічних альтернатив за критерієм вдосконалення і посилення слабких сторін підприємства.	
	5.1. Ідентифікація слабких сторін підприємства. 5.2. Нечітке оцінювання пріоритетності слабких сторін підприємства. 5.3. Лінгвістичне оцінювання спроможності стратегічних альтернатив до вдосконалення слабких сторін підприємства. 5.4. Визначення на основі нечіткого виведення за Мамдані для кожної стратегічної альтернативи інтегрального значення спроможності посилення та вдосконалення слабких сторін підприємства.

Етап IV – інтеграція одержаних оцінок  $\tilde{G}_i, \tilde{S}_i, \tilde{W}_i, \tilde{O}_i, \tilde{T}_i$  за допомогою нечіткого виведення за Мадані та нечіткої бази знань  $\text{FKB}(R)$  у нечітке значення  $\tilde{R}(A_i)$  інтегрального рівня пріоритетності кожної зі стратегічних альтернатив.

Етап V передбачає дефазифікацію одержаних значень, а етап VI – ранжирування (стратифікацію) стратегічних альтернатив та підготовку відповідних управлінських рішень щодо стратегічного вибору стратегій до впровадження.

Розроблений фреймворк аналізу, оцінювання та вибору стратегічних альтернатив реалізований у програмному додатку Fuzzy Logic Toolbox обчислювальної системи Matlab.

#### Список використаних джерел:

1. Балан В.Г. Нечітка модель оцінювання та вибору стратегій на основі модифікації квантитивної матриці стратегічного планування. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Випуск 3(77). С. 85–93.
2. Radder L., Louw L. The SPACE Matrix: A tool for calibrating competition, Elsevier Science Ltd.: Long range planning, 1998, no 31, pp. 549–559.
3. Hussey D. Strategy and Planning: A Manager's Guide Paperback, Wiley, 1999. 296 p.

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

## **УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДУВАННЯ**

Машинобудування є основою економіки будь-якої країни і має велике значення для зміцнення економіки України.

В сучасних умовах ключовою складовою розвитку підприємств машинобудування має стати розробка стратегічних планів, які повинні комплексно враховувати внутрішні та зовнішні чинники, тенденції та особливості економічних процесів, які відбуваються в Україні та світі [1, с. 88–89].

На сьогодні основним поштовхом для розвитку інноваційної активності в Україні повинні стати не тільки приватні, але й державні інвестиції, і від держави залежить створення і підтримування сприятливих умов для них [2].

До основних складових інноваційної політики держави можна віднести: законодавче забезпечення; формування й підтримку розвитку інноваційної інфраструктури; прогнозування й планування інноваційного розвитку; захист інтелектуальної власності; підтримку розвитку науки та освіти; пільгове оподаткування підприємств, що здійснюють інноваційну діяльність; державну фінансову підтримку науково-дослідної діяльності та інноваційної господарської діяльності; формування сприятливого організаційного середовища. При цьому найважливішою складовою є система фінансування інноваційної діяльності [3].

До інструментів підтримки інноваційної діяльності відносяться також державні гарантії, заходи державного протекціонізму стосовно розробки, виробництва та використання високотехнологічної продукції. Зокрема, органи влади можуть забезпечувати створення заставних фондів для стимулювання інвестицій, пайову участь державного капіталу у створенні інноваційної інфраструктури та реалізації інноваційних проєктів у межах державно-приватного партнерства [4]. Актуальність та необхідність державної підтримки зумовлена політикою держави, економічним станом,



розвитком провідних галузей народного господарства (рис. 1).



Рис.1. Чинники інноваційного розвитку машинобудівних підприємств, які визначають необхідність державного регулювання

Джерело: побудовано автором на основі [2]

Таким чином, важливою передумовою виходу машинобудівної промисловості з кризового стану є активна участь держави в цьому процесі, насамперед, налагодження системи державних замовлень на виробництво машинобудівної продукції, створення ефективного механізму дієвих економічних стимулів, які б заохочували підприємства галузі здійснювати відновлення матеріально-технічної бази виробництва та його технологічного рівня тощо. Проте, не менш важливою є участь і самих підприємств у подоланні негативних тенденцій, спричинених нездатністю суб'єктів господарювання до швидкого та неупередженого реагування на зміни умов мінливого зовнішнього середовища, що, відповідно, стримує їх розвиток та перешкоджає нормальному функціонуванню [5].

#### Список використаних джерел:

1. Захаркіна Л. С. Збалансування економічно го розвитку машинобудівних підприємств в про цесі стратегічного планування. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 3. С. 88–95.

2. Микитюк П. П. Інноваційний розвиток підприємства. Навчальний посібник / за ред. П. П. Микитюка. Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. 224 с.

3. Казаков В. В. Организационно-финансовый механизм формирования и реализации инновационной политики экономических систем капитала. URL: <http://sun.tsu.ru/mminfo/000063105/363/image/363-157.pdf> (дата звернення 05.05.2020)

4. Загородній А., Чубай В. Стратегічний аналіз конкурентоспроможності інноваційної продукції. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку»*. 2009. № 647. С. 56–64.

5. Кузь Т. Покращення діяльності машинобудівних підприємств за рахунок реструктуризації. *Економічний простір: Збірник наукових праць*. № 48/2. Дніпропетровськ: ПДАБА, 2011. С. 227–234.

В.А. Власенко, к.е.н., доцент  
*ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»*

## **ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО ПРОЦЕСУ ОПТИМІЗАЦІЇ СТРУКТУРИ ГРОШОВИХ ПОТОКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ РИНКОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ**

В умовах стрімких трансформаційних процесів, що відбуваються останнім часом у структурі багатьох секторів та галузей національної економіки, виникла криза платіжного обороту, значно погіршилася ситуація із готівковими розрахунками між суб'єктами господарської діяльності, спостерігається необґрунтоване зростання розмірів дебіторської та кредиторської заборгованості. Всі ці явища змушують керівників українських підприємств переглядати діючі політики управління грошовими потоками у напрямі підвищення ефективності процесу та механізму управління ними.

Актуальність досліджень за даною проблематикою викликана тим, що реалії сьогодення призвели до необхідності перегляду основних етапів проведення та складових елементів загального процесу управління грошовими потоками у напрямі оптимізації їх загального розміру, узгодження структури вхідних та вихідних потоків грошових коштів із загальними потребами підприємства в умовах негативного впливу чинників зовнішнього середовища та розгортання фінансової кризи.

Питання сутності, процесу управління грошовими потоками та методики їх оптимізації на підприємствах досліджували

провідні українські та зарубіжні науковці, серед яких доцільно виділити: І. О. Бланка, М. Д. Білика, В. В. Ковальова, Л. О. Лігоненко, Т. В. Литвинчук, О. Є. Майбороду, С. І. Надточій, О. В. Реплюк, Р. А. Слав'юка та інших [1-3].

Разом з тим, розробка ефективного процесу оптимізації структури грошових потоків на підприємстві в умовах трансформаційних перетворень соціально-економічних систем та дефіциту фінансових ресурсів є важливим науковим завданням, що вимагає ґрунтовного вивчення.

Головною метою дослідження є розгляд основних етапів формування ефективного процесу оптимізації структури грошових потоків на сучасному підприємстві.

Необхідно наголосити на тому, що оптимізація структури грошових потоків є довготривалим процесом, основна мета якого полягає у виявленні рівня достатності формування грошових потоків, ефективності їх використання, збалансованості надходження та витрат грошових коштів за обсягом та у часі [1, с. 135-136].

Оптимізація грошових потоків підприємства у майбутньому періоді включає ряд важливих завдань: 1) збалансування розміру грошових потоків; 2) синхронізація грошових потоків за часом; 3) максимізація чистого грошового потоку [3, с. 307].

На думку автора, до основних етапів оптимізації структури грошових потоків на підприємстві повинні належати:

Етап 1. Визначення динаміки формування вхідного (позитивного) грошового потоку підприємства у розрізі окремих його джерел. Далі здійснюватиметься порівняння темпів зростання обсягу надходжень із темпами приросту активів підприємства, обсягами виробництва та реалізації продукції (товарів, робіт, послуг). При цьому керівництву доцільно приділити особливу увагу співвідношенню потоків грошових коштів, що отримані із внутрішніх та зовнішніх джерел, виявити рівень залежності діяльності підприємства від зовнішніх джерел фінансування його оборотних і необоротних активів.

Етап 2. Визначення динаміки формування вихідного (негативного) грошового потоку підприємства. Потрібно провести дослідження структури вихідного (негативного) грошового потоку за напрямками витрачання грошових коштів як

із власних, так із залучених джерел, оцінку його впливу на зростання ринкової вартості активів підприємства.

Етап 3. Здійснення збалансування вхідних (позитивних) і вихідних (негативних) грошових потоків за їх обсягом, визначення динаміки чистого грошового потоку як найважливішого показника результативності господарсько-фінансової діяльності підприємства. Разом з тим, керівництву підприємства слід визначити індикатори рівня збалансованості грошових потоків.

Етап 4. Визначення синхронності формування вхідних (позитивних) та вихідних (негативних) грошових потоків у розрізі окремих інтервалів звітного періоду [2, с. 88].

Етап 5. Оцінка ефективності розподілу грошових потоків на покриття існуючих потреб підприємства та прийняття відповідних управлінських рішень.

Слід відзначити, що всі етапи процесу оптимізації структури грошових потоків на підприємстві повинні бути взаємоузгодженими із загальною політикою управління активами та капіталу, що дозволить реалізувати принцип цілісності соціально-економічних систем.

На наш погляд, запропоновані етапи оптимізації структури грошових потоків на рівні окремих підприємств дозволять сформувати стабільний розмір чистого грошового потоку, що є важливим індикатором інвестиційної привабливості кожного суб'єкту ринку. Тому оптимізація структури грошових потоків має забезпечити ефективний розподіл платіжних засобів підприємства у динаміці з урахуванням критеріїв ефективності управління ними.

Таким чином, практична реалізація розглянутих вище заходів буде сприяти формуванню сучасної політики управління грошовими потоками на рівні підприємства як частини загальної антикризової стратегії його розвитку, розрахованої на короткострокову та середньострокову перспективу і орієнтовану на стабілізацію фінансово-господарської діяльності суб'єкту ринкових відносин.

#### **Список використаних джерел:**

1. Білик М. Д., Надточій С. І. Грошові потоки підприємств у мікро- та макроекономічному аспекті. *Фінанси України*. 2013. № 6. С. 133–147.
2. Литвинчук Т. В. Грошові потоки в системі управління підприємством.

*Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. № 6. С. 86–90.

3. Майборода О. Є., Майборода О. В., Реплюк О. В. Напрями управління грошовими потоками підприємства. *Економіка і суспільство. Серія: економіка та управління підприємствами*. Мукачівський державний університет. 2017. № 10. С. 305–309.

В.Л. Вороніна, к.е.н., доцент,

Т.Є. Ішейкін, к.е.н., доцент

*Полтавський державний аграрний університет*

## **УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА**

Сьогодні для більшості підприємств України здатність адаптуватися до мінливої економічної і політичної ситуації є нагальним завданням. У зв'язку з цим різко постає питання про вибір найбільш ефективного інструментарію управління інноваційною діяльністю підприємства, оцінки інноваційного потенціалу, розробки шляхів підвищення інноваційної активності. Це дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства, оперативно визначити внутрішні можливості інноваційної діяльності, виявити приховані резерви розвитку підприємства з метою підвищення ефективності його комерційної діяльності [2, с. 65].

В Україні створено певний теоретичний фундамент оцінки інноваційного потенціалу, рівня його використання та управління. Так, дослідженню поняття інноваційного потенціалу присвячені роботи С. Володіна, А. Глушенкової, Д. Дячкова, І. Маркіної, М. Сьомича, Є. Чермошенцевої, О. Шилової та ін. Разом з тим, проблема управління інноваційним потенціалом підприємств поки не знайшла достатньо повного відображення в літературі. Багато аспектів залишаються фрагментарними, маловивченими, дискусійними, та, відповідно, потребують поглибленого дослідження.

З огляду на проведений аналіз поняття «інноваційний потенціал» підприємства, нами виділено основні характерні риси, якими повинен володіти інноваційний потенціал підприємства:

- інноваційний потенціал підприємства зобов'язаний враховувати його реальні та приховані інноваційні можливості;
- інноваційні можливості багато в чому залежать від наявних ресурсів, внаслідок чого інноваційний потенціал характеризується ще й певним обсягом ресурсів, що використовуються в процесі досліджень, розробок і виробництва продукції;
- інноваційний потенціал підприємства визначається не тільки наявними у нього можливостями, а й мірою готовності до його використання і збільшення;
- в процесі формування інноваційного потенціалу підприємства має однозначно простежуватися взаємозв'язок між обраною стратегією розвитку підприємства і величиною інноваційного потенціалу;
- інноваційний потенціал безпосередньо залежить від видів діяльності підприємства;
- на процес розвитку і відтворення інноваційного потенціалу підприємства істотно впливають, і висувають свої вимоги до його величини і зовнішні чинники: стратегія розвитку держави, конкурентне середовище тощо [3, с. 77].

Узагальнюючи, можна зазначити, що інноваційний потенціал – це здатність акумулювати і ефективно використовувати різні види ресурсів підприємства для досягнення заздалегідь встановлених цілей і масштабів інноваційної діяльності, враховуючи реальні та приховані інноваційні можливості та стратегію розвитку підприємства.

У сучасному конкурентному просторі небагато підприємств приділяють увагу питанню управління інноваційним потенціалом. Саме тому, в зв'язку з переходом економіки України на інноваційний шлях розвитку і затребуваністю інновацій, даний аспект дозволяє підприємствам значно випередити своїх конкурентів.

По-перше, управління інноваційним потенціалом дозволяє перетворити сильні сторони організації в ефективні конкурентні переваги.

По-друге, перехід суб'єкта господарської діяльності на рейки інноваційного розвитку вже сам по собі визначає успіх в конкурентній боротьбі [4, с. 175].

Удосконалюючи систему управління підприємства, основну увагу необхідно звернути на найбільш вагомій проблеми в сфері планування, реалізації планів і контролю [1, с. 84]. Зокрема, інноваційний потенціал реалізується в більшій мірі, якщо при плануванні діяльності підприємства мінімізувати жорсткість і схематичність планів, тоді вони будуть більше наближені до сучасних реалій діяльності підприємства.

Концепція управління інноваційним потенціалом має охоплювати всі заплановані, незаплановані, контрольовані і неконтрольовані зміни в стратегії, виробничому процесі, структурі і культурі підприємства. Вона стосується організаційних, кадрових, інформаційних аспектів функціонування підприємства. Суть такого управління полягає в тому, що підприємство має стежити за основними економічними, технологічними, політико-правовими, соціально-культурного компонентами зовнішнього середовища і коригувати власні програми розвитку у відповідь на зміни.

#### **Список використаних джерел:**

1. Хмизова О. В., Сисан О. М. Напрями розвитку інноваційного потенціалу підприємства. *Наукові праці. Економіка*. 2016. Т. 285. № 273. С. 83-88.
2. Володін С. А., Чекамова О. І. Теоретичні засади формування і реалізації інноваційного потенціалу в розвитку економіки. *Економіка АПК*. 2017. № 5. С. 65-72. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/E\\_apk\\_2017\\_5\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2017_5_12) (дата звернення: 21.04.2021).
3. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Хорошко Д. Р. Управління інноваційним потенціалом як фактор стратегічного розвитку та конкурентних переваг підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. № 3 (26). С. 76-81.
4. Маркіна І. А., Сьомич М. І., Дячков Д. В. Організаційно-економічний механізм управління інформаційним потенціалом підприємства. *Економічний форум*. 2016. Вип. 2. С. 175-181.

С.М. Марчишинець, к.е.н., т.в.о. начальника *Управління інфраструктури та цифрової трансформації Полтавської ОДА*

## **СУЧАСНІ НАПРЯМКИ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Сучасні напрями інноваційно-інвестиційного менеджменту організації включають такі стратегічні складові:

- адаптація інноваційної системи України до умов

глобалізації та підвищення її конкурентоспроможності;

- створення сприятливого інвестиційного клімату;
- переорієнтація системи продукування інновацій на ринковий попит і споживача;
- створення привабливих умов для творців інновацій, стимулювання інноваційної активності підприємництва;
- ліквідація «розпорошення» коштів і концентрування фінансів на основних інноваційних напрямках;
- застосування системного підходу в управлінні інноваційним розвитком у галузі промисловості та інформатизації суспільства [1, с. 105].

Базуючись на вищезазначених напрямках можна виокремити такі основні групи факторів впливу на інноваційно-інвестиційний менеджмент організації : економічні та фінансові, екологічні, науково-технічні та виробничі, політичні, інформаційно-аналітичні, маркетингові, соціально-культурні, організаційні, правові.

Розглядаючи ці фактори в комплексі, можна стверджувати, що ефективність використання інноваційно-інвестиційного менеджменту організації значно збільшується при формуванні в ньому інтеграційних структур (ІС). Саме вітчизняні промислово-фінансові групи (ПФГ) є носіями новітньої інформації для розроблення нової техніки, впровадження інновацій у високотехнологічні виробничі галузі. Загалом інноваційно-інвестиційний менеджмент інтеграційних структур можна визначити як систему інноваційно-інвестиційних факторів, що створюють можливості для отримання синергетичного ефекту.

Дослідження ефективності інноваційних процесів розглядається через призму ефективності капіталовкладень за джерелами фінансування, які були залучені для реалізації виробничих проєктів. Вся сукупність інвестиційних коштів у цьому варіанті формує інвестиційний портфель.

Наведемо основні критерії формування інноваційно-інвестиційного портфеля. Критерій прибутковості відображається в очікуваному збільшенні доходів за рахунок або зростання вартості самого об'єкта інвестування (портфель зростання), або високих і регулярних дивідендів на інвестований



капітал (портфель доходу) [2, с. 6-17].

Інноваційно-інвестиційний портфель, що має мінімальний ризик втрати інвестованого капіталу, визначається як консервативний, а при великих показниках очікуваної прибутковості інвестицій (і великого ризику) портфель називається «агресивним».

Критерій терміновості досягнення інноваційних цілей інвестицій визначає вимоги інвестора до термінів реалізації інвестицій (до початку експлуатації об'єкта), досягнення потрібної прибутковості та окупності інвестицій і «життя» (експлуатації) об'єктів інвестицій.

Наведемо типову послідовність дій із формування інвестиційного портфеля:

- розробка стратегії інвестиційної діяльності;
- визначення складу та типу інвестиційного портфеля;
- аналіз і попередній добір інвестиційних проектів;
- остаточний добір інвестиційних проектів;
- розрахунки та обґрунтування ефективності сформованого портфеля;
- розроблення організаційного плану реалізації інвестиційного портфеля та технології управління ним.

Усі вищепераховані дії повинні бути представлені у вигляді інноваційно-інвестиційної програми розвитку організації.

Складовими елементами цієї виробничої програми повинні стати:

- плани виробництва продукції, які орієнтуються на потреби конкретних споживачів, на своєчасне виконання договірних зобов'язань;
- договірні відносини щодо поставки певної продукції, самостійність вибору постачальників, споживачів, встановлення цін;
- гнучкість у поточних і оперативних планах щодо корегування показників обсягів виробництва і реалізації продукції з урахуванням змін обсягів поставок сировини та фінансових можливостей покупців;
- пріоритетність натуральних показників і показників якості продукції, що відображають ступінь задоволення ринкових

потреб з кількісного та якісного боку;

– врахування потенційних можливостей, забезпечення різними видами ресурсів і виробничими потужностями;

– багатоваріантність і забезпечення вибору оптимального плану, реалізація якого дасть можливість одержати високий прибуток.

#### **Список використаних джерел:**

1. Гудзь О. Є. Ідентифікація та управління інноваційно-інвестиційним потенціалом підприємства. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія: Економіка*. 2015. Вип. 2 (4), ч. 1. С. 101–106.

2. Андрушків Б. М., Мельник Л. М., Погайдак О. Б. Інноваційні засоби формування концепції оцінювання сталого розвитку у системі: підприємство – галузь – регіон – держава (євроінтеграційні аспекти). *Український журнал прикладної економіки*. 2016. Т. 1, № 2. С. 6–17.

А.С. Олійник, к.е.н., ст. викладач  
*Полтавський державний аграрний університет*

## **ОСНОВНІ ЗАВДАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ КОМП'ЮТЕРИЗАЦІЇ ДІЛОВОДНИХ ПРОЦЕСІВ**

Документаційне забезпечення управлінської праці реалізується за допомогою діловодного обслуговування діяльності апарату управління, яке включає створення, збереження, передачу і використання великих масивів документної інформації. Скорочення витрат, пов'язаних із цими процесами, визначає рівень діловодства, що може досягатися різними шляхами. Найефективнішим шляхом є підвищення рівня впровадження у практику діловодної діяльності інформаційних технологій і засобів організаційної техніки [4].

До важливих причин необхідності комп'ютеризації діловодства відносяться [2]:

1) ускладнення функцій управління, динамічні зміни у системі і структурі органів соціального управління, створення нових органів самоуправління, приватних корпорацій впливають на зростання кількості документів та підвищення вимог до роботи з ними;

2) збільшення кількості тих, хто працює з документами. Не лише документознавець чи інформаційний аналітик, а кожен співробітник організації, незалежно від посади, мусить мати

достатній мінімум знань, щоб досконало створювати документи, працювати з ними, аналізувати їх, володіти засобами систематизації та автоматизації документообігу.

Комп'ютеризації ділових процесів мають включати вдосконалення всього комплексу процесів роботи з документацією. Перехід на вищий ступінь документостворення та документообігу має супроводжуватися попереднім вирішенням основних завдань [3; 5]:

1) уніфікація різноманітних форм документів. У сфері управління донедавна застосовувалась значна кількість документів, що було пов'язано з відсутністю нормативних обмежень щодо їх форм. Використовувані раніше зразки форм часто довільно змінювалися в інтересах тієї чи іншої установи, наприклад, варіюванням розміщення реквізитів, зміною площі їх зон тощо. Зміни послідовності й розміщення реквізитів у документах можуть зумовити певні труднощі під час перенесення даних на електронні носії;

2) упорядкування термінології. Підвищенню ефективності автоматизації документування, досконалому опрацюванню документів і пошуку необхідних даних у текстах перешкоджає недостатність уніфікації мовних кліше у документах. Водночас аналіз показує, що близько 70% варіантів текстів управлінських документів можна віднести до категорії типових (шаблонних);

3) установлення відповідності форм і змісту документів завданням раціоналізації управлінських процедур. Невисока інформативність багатьох документів, особливо наочно проявляється при вирішенні традиційних управлінських завдань, за допомогою комп'ютерних технологій, тоді як керівники часто за умови неповноти отриманої інформації змушені приймати управлінські рішення на інтуїтивному рівні, а не на підставі вичерпної інформації, викладеної у документах. Катастрофічні наслідки Чорнобильської аварії свідчать про фатальний характер помилок не тільки через професійну некомпетентність керівників, а й через прорахунки фахівців, які були допущені ще на стадії документаційного забезпечення прийняття управлінських рішень;

4) раціональне використання площі відображення інформації. Перевищення площі багатьох документів відбувається не лише

внаслідок збільшення обсягу інформації у тексті, а й через неправильне застосування наявних форматів, завищення розмірів берегів, наявності незаповнених зон між групами реквізитів, неврахування площин взаємного розміщення окремих реквізитів. Під час конвертації електронного документа у паперову форму це призводить до збільшення витрат паперу, збільшення площ зберігання в архівних службах;

5) взаємоузгодження форм документів і технологій їх виготовлення. Для введення інформації, автоматичного її нагромадження, зберігання та використання, застосовуються різноманітні носії інформації різноманітних операційних систем і форматів записів, що ускладнює обмін інформацією між різними структурами чи рівнями управління. Сучасний рівень документообігу висуває жорсткі вимоги, спрямовані на уніфікацію. Треба також зазначити, що найбільші труднощі під час інформатизації документообігу виникають під час роботи з організаційно-управлінською документацією. Це пов'язано з тим, що значна кількість документів ще й досі створюється та опрацьовується традиційними методами, а із застосуванням ПК опрацьовується лише частина їх. Звідси виникає потреба комплексно удосконалювати всю управлінську документацію;

6) забезпечення системності та відкритості. Між структурними елементами системи мають бути такі зв'язки, які б забезпечували її цілісність і взаємодію з іншими системами. Документаційна система має створюватися з урахуванням можливості поповнення і оновлення її функцій без порушення порядку функціонування [1].

Отже, менеджмент комп'ютеризації ділових процесів потребує чіткого дотримання правил діловодства, автоматизації діловодних процесів, опрацювання зафіксованої інформації. Необхідність автоматизації та подальшої інформатизації документообігу, забезпечення якості документів, їх досконале оформлення на електронних носіях має бути вимогою часу. Без впровадження систем автоматизації діловодних процесів сучасне управління в цілому неможливо.

#### **Список використаних джерел:**

1. Добродумов П. О. Діловодство і документація: навч.-метод. посіб. Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2014. 209 с.

2. Жуковська В. М. Діловодство : навч. посіб. Київ : КНТЕУ, 2004. 152 с.
3. Карпенко О. О., Матліна М. М. Сучасне діловодство : навч посіб. Харків : Нац аерокосм ун-т «Харк авіац. ін-т», 2009. 75 с.
4. Скібіцька Л. І. Діловодство: навч. носіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 224 с.
5. Слободянюк Н. Ю. Діловодство та управлінська документація : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2004. 79 с.

В.М. Синельников, к.е.н., доцент  
*Білоруський державний аграрний технічний університет,*  
П.О. Пащенко, аспірант  
*Полтавський державний аграрний університет*

## **ІНВЕСТИЦІЙНІ МОЖЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ З ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ БЮДЖЕТНИХ УСТАНОВ**

Кризові явища в освітній галузі прямо чи опосередковано взаємопов'язані з управлінням енергетичною ефективністю всіх сфер господарювання в Україні. Без реформування системи управління енергетичною ефективністю неможливе впровадження комплексної програми фізичної й фінансової збалансованості економіки держави.

За даними представництва фонду Фрідріха Еберта в Україні й енергосервісної компанії ЕСКО витрати енергоресурсів на опалення бюджетних установ в Україні у 2–3 рази вищі, ніж у країнах ЄС на ці ж потреби.

Якщо залучити інвестиції в термомодернізацію будівель для підвищення класу енергоефективності, то можна буде заощадити до 700 млн м<sup>3</sup> природнього газу на рік (40-70%). Основний принцип енергосервісних договорів (ЕСКО) – повернення приватних інвестицій в енергоефективність бюджетних установ винятково завдяки економії енергоспоживання (зазвичай до 20%).

Більш як 90% регіонів України на кінець 2020 року (крім Закарпатській, Тернопільській, Чернівецькій області) уклали (майже 550) ЕСКО-договорів на суму орієнтовно 1,25 млрд грн: 495 об'єктів - місцеві органи влади, 55 об'єктів - центральні органи виконавчої влади (ЦОВВ), зокрема Державне агентство

водних ресурсів, Міністерство освіти і науки, Міністерство внутрішніх справ, Міністерство оборони, Державна служба статистики та Нацкомфінпослуг.

Хочеться зазначити, що упродовж 2016–2019 рр. Держенергоефективність за підтримки Представництва Фонду ім. Ф. Еберта в Україні провели 48 роз'яснювальних семінарів щодо реалізації закону України «Про запровадження нових інвестиційних можливостей, гарантування прав та законних інтересів суб'єктів підприємницької діяльності для проведення масштабної енергомодернізації» [1-2]. Завдяки популяризації у напрямі поширення механізму енергосервісу було підписано понад 40 меморандумів про співробітництво з ОДА та містами-обласними центрами, 8 меморандумів з ЦОВВ та 40 меморандумів з об'єднаними територіальними громадами. Аналіз енергосервісних договорів (ЕСКО) дозволяє визначити лідерів замовників (понад 90%): заклади освіти (школи та дитячі садки).

Факт успішності реалізованих проектів у бюджетній сфері України (фактична економія у півтора рази вища від запланованої) спонукає і надалі впроваджувати проекти з енергосервісу та модернізації бюджетних установ. Статистика говорить сама за себе: 36 міст за 242 ЕСКО-договорами заощадили 4,3 млн м<sup>3</sup> газу або 60 млн грн на оплаті енергоносіїв). За даними Української Асоціації енергосервісних компаній інвестиції в модернізацію ІТП, завдяки 242 верифікованих договорів, з яких 86 направлені на модернізацію ІТП, за минулий опалювальний період було заощаджене 21,7 млн грн. (тобто 1 договір  $\approx$  250 тис. грн економії становлять у середньому 120 тис. грн.).

Але, не зважаючи на успішність вже реалізованих 550 контрактів в частині підвищення рівня енергоефективності бюджетних закладів, із квітня 2020 можливість приватного інвестування була повністю заблокована через технічні правові колізії між базовим законодавством про закупівлі та законодавством, що встановлює особливості закупівлі енергосервісу. Отже ринок енергосервісу в бюджетній сфері завмер в очікуванні розв'язання проблем.

Не менш важливим для енергоефективності муніципалітету є

дослідження 14 вчених Energy Watch Group і LUT університету, які довели доцільність переходу на 100% поновлювані джерела енергії в секторах електроенергії, тепла, транспорту і опріснення до 2050 року. За допомогою наукового технічного і фінансового моделювання, заснованого на чотирьох з половиною роках досліджень і аналізу збору даних, була доведена можливість переходу у всіх секторах економіки, в тому числі й бюджетного.

Так, для розробки національної дорожньої карти для переходу на 100% поновлювані джерела енергії, яка буде адаптована до України, Міністерством розвитку громад та територій України за підтримки Проекту міжнародної технічної допомоги «Реформа у сфері енергоефективності в Україні» Німецького товариства міжнародного співробітництва (GIZ) у 23 обласних державних адміністраціях України розпочато формування автоматизованої бази даних енергетичних та експлуатаційних характеристик будівель, що утримуються за коштами обласного бюджету [3]. Ця база є не тільки найпотужнішим важелем змін ставлення людства до енергоефективності будівель, а й першим етапом цифровізації енергетичної сфери.

Сьогодні в Україні 77626 установ знаходяться на державному/ місцевому бюджеті, з яких 12898 об'єктів 2167 закладів з 802 населених пунктів вже реалізують політику щодо впровадження системи енергоменеджменту в будівлях публічного сектору.

Обласні бюджетні установи використовують відомості бази для планування заходів з енергозбереження будівель муніципального сектору.

Таким чином, з огляду на відсутність бюджетних інвестицій в управління проектами енергоефективністю, верифікація економічно обґрунтованих енергосервісних договорів й формування бази даних енергетичних та експлуатаційних характеристик будівель дасть змогу реформувати не тільки енергосферу, а й позитивно вплине на всі сфери господарювання в Україні

#### **Список використаних джерел:**

1. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 26.04.2017 №732 «Про затвердження Плану заходів із впровадження систем енергетичного менеджменту в бюджетних установах».

2. Закон України від 09.04.2015 № 327-VIII (Редакція станом на 01.01.2019) «Про запровадження нових інвестиційних можливостей, гарантування прав та законних інтересів суб'єктів підприємницької діяльності для проведення масштабної енергомодернізації» URL: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?id=&pf3511=58925](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?id=&pf3511=58925)

3. Пілотний проект Мінрегіону з формування загальнонаціональної бази даних енергетичних та експлуатаційних характеристик будівель 12 обласних державних адміністрацій за підтримки проекту (GLZ) «Реформи у сфері енергоефективності в Україні» URL: <https://www.minregion.gov.ua>

I.M. Труш, аспірантка

*Західноукраїнський національний університет*

## **ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Можна виділити такі особливості традиційного підходу до формування методики оцінювання ефективності інноваційної діяльності, застосовуваного у практиці: вузький характер використовуваних математичних моделей; обмежений вибір використовуваної інформації [1].

До основних обмежень для розвитку інноваційної діяльності належать: застарілі фонди та технології, що істотно позначається також на самій ефективності.

У практиці використовуються різні відпрацьовані способи і прийоми оцінювання ефективності інноваційної діяльності. Одним з найбільш застосовуваних у менеджерів був і залишається показник окупності, але такий підхід не є математично обґрунтованим. Варто також наголосити, що деякі бухгалтерські показники, які іноді використовуються у проектному аналізі, теж містять суперечності.

Типова інноваційна діяльність, з фінансової точки зору, базується на такому принципі: спочатку з підприємства «випливає» великий потік грошових коштів, а потім протягом кількох років у підприємство «вливаються» окремі потоки. Відповідно, інноватори та інвестори очікують, що в результаті сукупний приплив не тільки компенсує відпливи, а й створить певний дохід. Проблема саме полягає у тому, щоб визначити нинішні стратегічні кроки, виділити справжню прибутковість і перспективність проекту та врахувати вплив різних ризикових



ситуацій, здатних вплинути на позитивну ефективність реалізації проекту.

Через невідповідність критерію оптимальності більшості методів і моделей оцінювання ефективності інноваційної діяльності фахівці пропонують розглядати проект у його лінійному розвитку. Крім цього, при аналізі ефективності інноваційної діяльності зворотний принцип враховують як другорядний або взагалі його не враховують. Все це створює труднощі при оцінюванні ефективності.

Економічну ефективність інноваційної діяльності з позиції підприємства, або комерційну ефективність, загалом розуміють як відношення отриманого ефекту від використання НДДКР (зниження собівартості продукції, збільшення прибутку й ін.) до витрат на отримання науково-технічної продукції. Звично як ефект розуміється потік реальних грошей.

Економічна ефективність інноваційної діяльності виявляється у зміні таких показників, як зростання продуктивності праці, зниження матеріаломісткості та енергоємності, збільшення виробництва продукції й ін. Інакше кажучи, ефективність інновацій визначається їхньою здатністю зберігати певну кількість трудових, матеріальних, фінансових ресурсів і часу на одиницю продукції [2].

До витрат на здійснення інноваційного проекту належать сукупність витрат на отримання нової продукції та освоєння її дослідного виробництва у грошовій формі. Склад витрат за проектом формують необхідні для його реалізації поточні й одноразові витрати.

Оцінювання майбутніх витрат і результатів здійснюється в межах терміну повернення інвестицій, який залежить від життєвого циклу проекту, очікуваного обсягу продажів та вимог інвестора.

З огляду на багатогранну сутність поняття ефективності сформувати стандартну систему факторів ефективності інноваційної діяльності доволі складно.

Інноваційна діяльність у своїй структурі охоплює багато аспектів господарської діяльності підприємства. Тому, як вже було раніше зазначено, проблема визначення ефективності не може базуватися на стандартних уніфікованих принципах і

рекомендаціях.

Визначенню економічної ефективності присвячено наукові праці з інноваційного та інвестиційного менеджменту.

Однак якщо розглядати сутність терміна «інноваційна діяльність», то ми з'ясуємо, що це не лише суто економічна діяльність, а й управлінська. Саме тому необхідно порушувати питання, пов'язані з впливом багатьох факторів щодо організаційно-управлінського визначення ефективності [2; 3].

Потрібно наголосити, визначення інноваційної ефективності слід розуміти як розкриття таких факторів, як: можливість виходу на цільовий ринок і підвищення привабливості для споживача; захист інтелектуальної власності; забезпеченість усіма необхідними ресурсами та засобами; наявність обґрунтованої стратегії комерціалізації.

Процес комерціалізації починається з визначення найбільш перспективних результатів інноваційної діяльності. Серед найбільш поширених підходів до комплексного визначення ефективності можна виділити оцінювання технологій (Technology Assessment) і технологічний аудит (Technology Audit).

#### **Список використаних джерел:**

1. Державний фонд фундаментальних досліджень / офіц. веб-сайт. URL : <http://www.dffd.gov.ua> – Назва з екрана.
2. Микитюк В. П. Оцінювання ефективності інноваційного проекту з позиції інвестиційного аспекту. *Вісник Хмельницького національного університету*. Сер. : Економічні науки. 2017. № 5(251). С. 156–161.
3. Микитюк П. П. Аналіз ефективності інвестиційно-інноваційної діяльності підприємств : теорія і практика : дис. д-ра екон. наук : 08.00.09. Тернопіль, 2011. 547 с.

Д. Сагнаев, студент

*Евразийский национальный университет им. Л.Н. Гумилева*

## **ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ АО «СПК АСТАНА»**

В настоящее время АО «Социально-предпринимательская корпорация «Astana» совместно со стратегическими партнерами работает над реализацией социально-значимых инвестиционных проектов, проводит анализ поступающих на рассмотрение идей,

определяя, при этом, наиболее приемлемые и эффективные пути их реализации [1]. Рассмотрим внешние факторы, влияющие на деятельность данной компании.

*Политические и правовые факторы.* Большое значение для АО «СПК «Астана» имеет фактор политической стабильности, так как проводится постоянная работа по привлечению инвесторов, в том числе иностранных. Для иностранного инвестора очень важна политическая стабильность и любые изменения в данной сфере приводят к замедлению либо снижению инвестиционной активности.

*Сильные стороны:*

1. Политическая стабильность, устойчивость государственной власти;
2. Наличие утвержденных программных документов, направленных на поддержку социального и экономического развития города Нур-Султан;
3. Наличие широких полномочий социально-предпринимательских корпораций, закрепленных на законодательном уровне.

*Слабые стороны:*

1. Ограничение видов деятельности СПК и дочерних организаций согласно перечню, утвержденному Постановлением Правительства Республики Казахстан от 28.12.2015 года №1095.

*К экономическим факторам* можно отнести ограниченный объем основных экономических ресурсов, при этом возникает необходимость их эффективного и рационального использования – минимизации затрат при максимизации результата.

В этой связи, АО «СПК Astana» необходимо осуществлять свою деятельность, тщательно взвешивая и оценивая рыночную конъюнктуру, стоимость финансовых затрат от той или иной деятельности, и альтернативных вариантов использования экономических ресурсов.

*Сильные стороны:*

1. Статус столицы;
2. Развитая финансовая инфраструктура;
3. Наличие утвержденных государственных программ по

субсидированию и кредитованию с льготными условиями для развития предпринимательства;

4. Наличие институтов/организаций, деятельность которых направлена на улучшение инвестиционного климата.

*Слабые стороны:*

1. Высокая волатильность национальной валюты;
2. Ограниченность земельных ресурсов г. Нур-Султан;
3. Ограниченность внутреннего рынка и отдаленность от мировых рынков сбыта;
4. Высокая импортозависимость;
5. Низкий уровень развития отдельных секторов экономики.

К внешним факторам, влияющим на АО «СПК Astana», можно также отнести *демографические факторы*, поскольку динамика изменения численности населения во многом определяет, с одной стороны, реальные возможности обеспечения АО «СПК Astana» трудовыми ресурсами, а с другой стороны, формирует уровень и масштабы рыночных потребностей. Для учета влияния данных факторов на результативность работы АО «СПК Astana» и своевременного реагирования на изменения, необходимо уделять внимание динамике роста населения города, качеству рабочей силы, социальным и территориальным особенностям, возрастной структуре.

Важную роль играет создание привлекательных условий труда, возможностей для профессионального и карьерного роста. Данная мера позволяет привлекать и удерживать перспективных квалифицированных специалистов. АО «СПК Astana» также необходимо уделять внимание построению эффективного диалога с заинтересованными сторонами, что, в свою очередь, способствует повышению эффективности бизнеса за счет понимания и поддержки со стороны клиентов, акционеров, инвесторов, государственных органов, местного населения, общественных организаций.

*Технологические факторы* отражают уровень технического развития, воздействующий на компанию. В целях повышения эффективности деятельности АО «СПК Astana» и его дочерних и зависимых организаций, необходимо особое внимание уделять внедрению в Обществе и группе компаний современных

технологий, увеличивая при этом свою открытость и прозрачность, операционную эффективность и конкурентоспособность, улучшая качество отчетности, системы внутреннего контроля и снижая риски.

При реализации инвестиционных проектов Обществу также важно уделять особое внимание инновационной и технологической составляющим.

Важной составной частью для развития и выполнения социально-экономической деятельности СПК являются экологический фактор, так как он непосредственно связан с бережливым использованием природных ресурсов и обеспечением необходимых жизненных условий для населения.

Итак, рассмотрев внешние факторы, влияющие на деятельность данной компании, можно разработать рекомендации по развитию АО «СПК Astana».

**Список использованных источников:**

1. <https://astana-spk.kz/ru>

### **СЕКЦІЯ 3**

## **КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СУЧАСНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ. ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

О.М. Сумець, д.е.н., професор  
*Національний фармацевтичний університет*

### **МАЙБУТНІ ПРОФЕСІЇ У СФЕРІ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ**

Нині вельми актуальним питанням для освітян є питання: «Які професії завтра будуть актуальними?». Продовженням цього питання відповідно є таке: «Який орієнтир у розробці освітньо-професійних програм треба прийняти уже сьогодні, щоб зацікавити майбутніх абітурієнтів?». Особливої значущості це питання набирає для вишів, які готують фахівців для сфери менеджменту. То ж, щоб отримати відповідь на сформульовані запитання є необхідність розглянути вплив цифровізації економіки на формування потреби суспільства в нових професіях.

Цифровізація – це впровадження цифрових технологій в усі сфери життя: від взаємодії між людьми до промислових виробництв, від предметів побуту до дитячих іграшок, одягу тощо. Це перехід біологічних та фізичних систем у кібербіологічні та кіберфізичні (об'єднання фізичних та обчислювальних компонентів); перехід діяльності з реального світу у світ віртуальний (онлайн). Отже, ґрунтовний аналіз трендів розвитку нових цифрових технологій надасть можливість спрогнозувати потребу суспільства в нових професіях, у тому числі й у сфері менеджменту [1]. У Національній стратегії Індустрії 4.0 [2] вказано, що такими трендами є технології імплантів, штучний інтелект, робототехніка, блокчейн та криптовалюта, 3D-друк, розподілені обчислення, самокеровані машини, економіка спільного користування і нові технології в енергетиці.

Поява нових цифрових технологій зумовлює попит на нові компетенції фахівців, що працюють з ними. Не є секретом, що

підготовка в Україні таких спеціалістів значно відстає від темпів розвитку цифрових технологій, а тому ми спостерігаємо зростання дефіциту відповідних кадрів. Ця проблема існує не тільки в Україні. Відповідний голод на таких фахівців спостерігається і в США, і в Європі.

Результати дослідження McKinsey Global Institute analysis свідчать про те, що в Європі до 2030 року робочий час, проведений із використанням інноваційних технологічних навичок, збільшиться на 20 %, а з використанням базових технологічних компетенцій – на 65 %. Відповідно до цього ж дослідження, за подальші 10 років 90 % робочих місць потребуватимуть цифрових навичок. До 2030 року попит також зросте на працівників із соціальними й емоційними навичками – приблизно на 22 % в усіх галузях промисловості Європи [2].

Своєю чергою, результати дослідження Організації економічного співробітництва і розвитку свідчать про потребу в розвитку «твердих» навичок, зокрема: розроблення програмного забезпечення, управління базами даних, машинне навчання, статистика, а також навички зі STEM-предметів. Також слід звернути увагу на розвиток «підприємницьких» навичок – управління бізнесом, маркетингу та фінансів, а також «м'яких» навичок, зокрема спілкування, комплексного розв'язання проблем, критичного мислення та креативності [2].

Отже, цифрова трансформація в секторі вищої освіти має проходити у трьох напрямках: взаємодія з клієнтом (здобувачем освіти, абітурієнтом), оптимізація процесів, зміна бізнес-моделі.

Сфера вищої освіти потребує реформування й переходу на модульну кросплатформову систему, в якій здобувач зможе обирати предмети без прив'язки до закладу освіти й отримувати максимум послуг та матеріалів онлайн. То ж, за таких умов необхідна акредитація міжнародних платформ онлайн-освіти з присвоєнням їм кредитних балів, набираючи які, здобувач зможе самостійно формувати свій навчальний план. На думку автора, саме такий підхід до освіти надасть можливість отримати здобувачам у процесі навчання необхідні компетенції, що в подальшому дозволить їм зберегти робоче місце, не залишитися безробітним.

В Україні ситуація на ринку праці упродовж майбутніх

10 років (до 2030 року) може бути менш драматичною, ніж у розвинутих країнах. З погляду автора, у найближчі 3–5 років цифровізація та автоматизація, навпаки, дадуть змогу розв’язати проблему дефіциту трудових ресурсів. За офіційною оцінкою Українського інституту майбутнього, за останні 3–4 роки з країни виїхали 5–6 млн українців. Практично в усіх галузях сьогодні спостерігається дефіцит кваліфікованих кадрів.

Проте експерти стверджують, що буде ряд секторів/сегментів, у яких українці через цифровізацію втратять роботу вже в 2021 р. і де гостро постане питання працевлаштування декількох сотень тисяч людей. Однак цифровізація не лише призводить до зникнення професій та зменшення використання людської праці, а й створює нові галузі (сектори, професії), надає необмежені можливості для реалізації навичок та талантів людини. Наприклад, згідно з висновками дослідження McKinsey’s Paris office, у Франції Інтернет знищив 500 тис. робочих місць за попередні 15 років, але водночас створив 1,2 млн інших. Тобто замість одного знищеного робочого місця було створено 2,4 нових.

Таким чином, тотальна цифровізація та розвиток цифрової економіки в Україні так чи інакше супроводжуватимуться на першому етапі негативними процесами втрати роботи громадянами, проте саме цифровізація створить і нові напрями, які уже через декілька років (а то й менше) зумовлять новий попит, що, як показує досвід промислових революцій, буде набагато більшим за попит на «руки та мізки» минулого періоду.

Затребуваними будуть професії, що вимагають соціальних і емоційних навичок, більш просунутих когнітивних здібностей, таких як логічне мислення і творчий підхід.

Очікується значне зростання зайнятості в таких секторах, як інформаційні технології, робототехніка і блокчейн.

Блокчейн, наприклад, являє собою нову галузь, яка використовуватиметься практично в усіх сферах діяльності людини. Це створить попит на професію архітектора блокчейна.

У найближчі 10–20 років у світі даних буде задіяно понад 100 трильйонів сенсорів. Також зростатиме кількість працівників, необхідних для налагодження зв’язку між базою даних і



фізичним світом. З'явиться професія архітектора й куратора сенсорних систем.

У майбутньому 65 % випускників вищів займатимуться видами діяльності, які ще не існують сьогодні.

Людина буде задіяна там, де потрібні творчість, креатив, нестандартне мислення, емпатія.

Для того, щоб бути затребуваною в надзвичайно мінливому світі, людина повинна постійно навчатися.

Саме тут критично важливим є принцип «знати, як навчатися упродовж життя та стати самореалізованим та конкурентоздатним».

І, насамкінець, у висновку правильним буде вказати на нові професії, які будуть завтра затребуваними у сфері менеджменту. Для цього можна звернутися до інформації, що наведена в атласі нових професій [3]. Такими професіями з великою імовірністю стануть: координатор програм розвитку спільнот, координатор виробництв розподілених спільнот, менеджер по управлінню онлайн-продажами, персональний бренд-менеджер, корпоративний антрополог, менеджер по крос-культурній комунікації, менеджер портфеля корпоративних венчурних фондів, модератор спільнот користувачів, віртуальний адвокат, трендотчер/форсайтер, тайм-менеджер, тайм-брокер, консультант по винахідницьким рішенням, схематизатор бізнес-процесів, фасілітатор, менеджер людино-машинних команд, консультант по стійкому розвитку, оптимізатор когнітивних зусиль персоналу, дизайнер ринків/індустрій, продюсер профільних коворкінгів, управлінець дитячим R&D, менеджер по формуванню вражень, екоаудитор, HR-гейміфікатор, розробник HR-програм.

#### **Список використаних джерел:**

1. Сумець О. Цифровізація економіки і майбутні професії. *Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку*: наукова конф., Україна, 2021. URL: <https://conf.krok.edu.ua/ММО/ММО/paper/view/506> (дата звернення: 23.04.2021).

2. Національна стратегія Індустрії 4.0. Проект для Кабінету Міністрів України (за підтримки координатора ОБСС в Україні). [file:///c:/users/home/downloads/strategy%204.0%20vf\\_new\\_version7.02%20\(1\).pdf](file:///c:/users/home/downloads/strategy%204.0%20vf_new_version7.02%20(1).pdf) (дата звернення: 15.03.2021).

3. Атлас новых профессий 3.0. / под ред. Д. Варламовой, Д. Судакова. Москва : Интеллектуальная Литература, 2020. 456 с.

Г.О. Бурдельна, к.е.н., доцент,  
Т.В. Пастушенко, здобувач вищої освіти  
*Чорноморський національний університет імені Петра Могили*

## **PR-МЕНЕДЖМЕНТ ТА ВИЗНАЧЕННЯ ПРОФЕСІЙНИХ ЯКОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРА В УКРАЇНІ**

Зростанням ринку праці зумовлюється нових вимог до нових співробітників. PR-менеджер, сучасна професія, яка особливо користується популярністю у 2020 році. Тому на сьогоднішній день вона більш конкурентно спроможна на ринку праці , ніж простий менеджер.

З наукової школи вивчення класичного напрямку менеджменту виділяють Ф. Гілберт, Макс Вебер, Анрі Файоль, Марі Паркер Фоллет. Серед вітчизняних потрібно назвати В.Воронцов, П.Маслов, І.Поплавській, Г.Алексінській .

В останні роки спостерігається певна різниця у поглядах , що ж таке менеджмент. У широкому розумінні менеджмент - це одночасно система наукових знань, мистецтва та досвіду, втілених у діяльності професійних управлінців для досягнення цілей організації шляхом використання праці, інтелекту та мотивів поведінки інших людей.

Робота менеджерів полягає у тому, щоб поєднати та скоординувати використання зазначених ресурсів для досягнення цілей організації. Виконуючи 4 основні функції [1]:

- планування;
- організації;
- керування;
- контролю.

Цими ж функціями володіє і PR-менеджер, але на прохання керівництва, можуть виконувати такі функції додатково , як : робота із засобами масової інформації; підготовка і проведення прес-конференцій; написання презентаційних та прес-матеріалів, доповідей для спікерів компанії; наповнення сайту [2].

PR-менеджмент – процес управління в сфері зв'язків з громадськістю, спрямований на підтримку сприятливого зовнішнього середовища розвитку організації, а також на

створення внутрішньої корпоративної атмосфери.

Менеджер, як зазначають В.Ф. Рубахін і О.В. Філіппов, повинен мати:

- «розвинений аналітико-синтетичний тип сприйняття, при якому цілеспрямоване спостереження фактів і їх пояснення проходить без упередженості;

- стійку увагу в поєднанні із здатністю швидкого переключення уваги з однієї проблеми на іншу;

- розвинену пам'ять (особливо оперативну) на події, факти, обличчя, прізвища;

- творчу увагу, глибоке, практичне мислення» [3 с. 40].

PR-менеджер, сучасна професія, яка особливо користується популярністю у 2020 році, в еру Інстаблогерів та різноманітною кількістю гаджетів. Як кажуть самі про себе PR-менеджери, то секрет їх успіху в тому, що вони поєднують бажання і емоцій з технологіями і точністю, які дають якісний результат в досягненні цілей.

До професійно значимих якостей менеджера відносять:

- адаптаційну мобільність: схильність до творчих форм діяльності, неперервність, поглиблення й оновлення знань, ініціативність, нетерпимість до відсталості, консервативних проявів, прагнення вчити інших, бажання якісних змін в організації й у змісті власної діяльності, готовність до обґрунтованого ризику, прагнення нововведень, розширення кола своїх повноважень, діловитість;

- контактність: товариськість, емпатія, інтерес до людей, високий рівень розуміння у сфері міжособистісних відносин, здатність приваблювати людей, бачити себе зі сторони, слухати, розуміти й переконувати людей, уміння подивитися на конфліктну ситуацію очима співрозмовника;

- стресостійкість: інтелектуальна й емоційна захищеність у проблемних ситуаціях, самовладання та тверезість мислення у прийнятті колективних рішень, володіння навичками саморегуляції стану;

- домінантність: владність, честолюбство, прагнення до особистісної незалежності, лідерство, готовність до безкомпромісної боротьби за свої права, самоповага, високий рівень самооцінки та домагань, сміливість, вольовий характер;

– рефлексивність: остаточна усвідомленість професійної діяльності, реалізація набутих знань і досвіду, здатність до самовдосконалення, націленість на пошук нових нестандартних способів вирішення професійних завдань [4].

Що стосовно PR - менеджера, то його місця роботи досить масштабні. Можна сказати, що в послугах фахівця зі зв'язків з громадськістю потребує кожна велика компанія, прес-служба і незалежне PR-агентство. Знання та навички PR-менеджера також затребувані в політиці, шоу-бізнесі, Інтернеті і медіа-проектах.

Серед вимог, висунутих до фахівців зі зв'язків з громадськістю, значиться:

- вищу освіту за спеціальностями, пов'язаними з маркетингом, журналістикою, філологією і Public Relations;
- досвід роботи в сфері PR, маркетингу або IT-технологій;
- навички ораторського майстерності;
- володіння ПК (MS Office, графічні редактори та інші програми);
- навички копірайтингу;
- грамотна усна і письмова мова.

Робота PR – менеджера бувають недооціненою, адже це щось нове та незвичне особливо для України.

Іноді від піар-менеджерів залежить дуже багато, випадок Кемерона Крейга - тому доказ. Крейг прийшов в Apple в 1997-му, коли про компанію говорили, що вона «прогнила до серцевини».

За наступні 10 років Apple став технологічним гігантом, багато в чому завдяки успішному піару. А Крейг сформулював постулати своєї роботи в п'яти уроках для PR-фахівця:

- Простота

Прес-релізи Apple зрозуміє школяр середніх, а то і молодших класів. Всі штампи, терміни і складні опису видаляються на етапі редагування. Якщо «простий смертний» нас не зрозумів би, ми б провалилися. Але такий варіант навіть не розглядався.

- Цінуйте час журналістів

Ідіть з журналістами на контакт тільки по суттєвим приводів, коли вам дійсно є що повідомити. Не варто розсилати прес-релізи масово. Дізнайтеся, на яку тему спеціалізується

журналіст, з яким ви збираєтеся поспілкуватися, і підготуйте звернення з урахуванням його професійного профілю.

– Тримайте все під контролем

Якщо ви зацікавили репортера, будьте готові йому допомогти, але не перетворюйтеся в дзичить зануду. Знайдіть час, щоб приїхати до журналіста і швидко продемонструвати, як працює продукт. Якщо пишуть про вашу послугу, дайте журналістам контакти відібраних вами користувачів і представників вашої сфери. Запитайте, чи потрібні журналісту ілюстрації для статті або інформація про те, як новий продукт вписується в конкурентний ринок.

– Не розпиляйтеся

Будьте експертами в своїй сфері. Визначте свій ключовий меседж і дотримуйтеся його. Свої сторінки в соцмережах не потрібно «розмивати» постами, які не відповідає головній темі. Давайте коментарі журналістам і аналітикам в своїй галузі, навіть якщо вам це не завжди вигідно безпосередньо.

– Розставляйте медіа-пріоритети

Поважайте свій бренд. Це головний урок, який я виніс з роботи в Apple. Бренд, з яким ви працюєте, - ваше головне скарб, захищайте його. Сто раз подумайте, перш ніж роздавати свої продукти в банальних розіграшах. Добре подумайте, з якими іншими брендами ви асоціюєтеся. Намагайтеся виділитися, придумайте власний підхід [5].

#### **Список використаних джерел:**

1. Гроув Э. С. Высокоэффективный менеджмент / Пер. с англ. - М.: Информ. – издат. дом «Филинь», 1996. – 280с.

2. Кузьменкова М.А. Связи с общественностью: гражданский диалог. М.: Из-во МГУ. 2010. 228 с.

3. Рубахин В.Ф., Филиппов А.В. Психологические аспекты управления. – М.: Знание, – 1973, 40 с.

4. StudFiles Формування професійно-ділових якостей менеджера // вуз: Луцький національний технічний університет. Режим доступу: <https://studfile.net/preview/5285218/page:16/> (дата обращения: 20.11.2020).

5. MC.Today5 уроков пиарщика, который 10 лет проработал в Apple // Л. Михно, руководителя отдела продвижения звезд 1+1 Media. Режим доступу: <https://mc.today/5-urokov-piarshhika-kotoryj-10-let-prorabotal-v-apple/> (дата звернення : 20.11.2020).

## **СТРЕС-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК МЕТОД ПОДАЛАННЯ ПОСТІЙНОЇ НАПРУГИ**

Будь-який стан людини впливає на її діяльність. Особливо помітним це стає в моменти негативного впливу. Одним із таких станів є стрес. Стрес асоціюється в більшості людей з негативними відчуттями. У перекладі з англійської мови “stress” – це тиск, натиск, напруга. Це фізична та психологічна реакція тіла, яка допомагає нам краще впоратися з критичною ситуацією. Але він може мати важкі наслідки.

Професійний стрес – це доволі складне поняття, оскільки воно пов’язане із великою кількістю чинників, які неможливо виміряти чи передбачити.

Чинники, що зумовлюють стрес працівників різного виду організацій, можна поділити на три групи:

1. Чинники, що не стосуються організації (особисті проблеми та турботи, політичні, суспільні, економічні та фінансові зміни зовнішнього середовища тощо);

2. Чинники, які викликані професійною діяльністю (особливості професійної діяльності, перевантаження, швидкі темпи роботи, відсутність ситуативного управління, незрозуміле підпорядкування тощо);

3. Групові чинники (конфлікти у колективі, слабка корпоративна культура, відносини із співробітниками).

Усі ці чинники через особисті характеристики та зовнішні джерела стресу трансформуються у конкретні симптоми погіршення здоров’я, а згодом у професійні захворювання[1].

Г. Сельє писав: “Не слід боятися стресу. Його не буває тільки в мертвих. Стресом треба управляти. Керований стрес несе в собі аромат і смак життя”[2].

Досить багато науковців досліджували дану тему, ми виділили декілька визначень, які, на нашу думку, найбільш точно, доцільно та актуально описують поняття стрес-менеджмент.

Методи для боротьби з перенапруженням серед

співробітників діляться на два основних напрями, один із яких – це управління стресом на корпоративному рівні, а інший – на особистому.

Таблиця 1

### Визначення стрес-менеджменту

Автор	Визначення стрес-менеджменту
Л. С. Злочевська [4]	Стрес-менеджмент (управління стресом) – це інструмент ефективної дії, спрямованої на послаблення стресової реакції і на швидке досягнення рівноваги.
М. Ф. Гончар [5, 8]	Управління стресами – це процес цілеспрямованої дії на персонал організації з метою адаптації особи до стресової ситуації, усунення джерел стресу і опанування методів їх нейтралізації усім персоналом.
О. Є. Кузьмін [9]	Стрес-менеджмент – це система управління підприємством, націлена на подолання небажаних відхилень, які є істотними, екстремальними та чинять вагомий негативний вплив на функціонування підприємства.
В. Лукченко, Т. О. Сазанова [6]	Стрес-менеджмент розглядається як комплекс заходів із запобігання стресу та реабілітації людини після його появи.
І. В. Шульженко [7]	Стрес-менеджмент – це грамотне керування своїм станом і поведінкою під час сильної фізичної чи психологічної напруги.

Насправді вибір методів подолання стресу дуже широкий, кожен може обрати для себе найбільш ефективний, доцільний та дієвий, на його думку.

Ми вважаємо, що найбільш дієвими методами для запобігання стресу є:

- Встановлення зворотнього зв'язку зі співробітниками. Зворотній зв'язок спрямований на удосконалення якісного рівня послуг шляхом визначення відносин одержувача до ефективності і способу доведення послуги. Його мета - вдосконалити процес надання послуг, поліпшити їх якість і встановити, чи відповідають вони потребам клієнта;

- Залучення працівників в організаційні процеси. Різні форми залучення персоналу в процеси управління організацією є потужним нематеріальним мотиватором трудової діяльності, сфокусованим на задоволенні таких потреб працівників, як: визнання, самореалізація, приналежність, влада. Використовуючи даний мотиватор, керівництво покращує психологічний клімат в організації, зміцнюючи лояльність персоналу, домагається більш високої виробничої ефективності працівників.

- Заохочування командної роботи. Якщо всередині колективу панує привітна і доброзичлива атмосфера, то людина буде з великим бажанням приходити на роботу і виконувати свої обов'язки. Працівник розуміє, що він — частина колективу, команди, і якщо він буде виконувати завдання неякісно, то підведе всіх інших;

- Зручний графік. Можливість регулювати свій робочий час так, щоб він відповідав особистим потребам, в наші дні – це велика перевага. Якщо Ви дозволите працівнику обрати для себе зручний графік – його ефективність безперечно підвищиться, як і лояльність до компанії.

Також ефективно проводити майстер-класи та тренінги, де працівники вчитимуться керувати своїми емоціями та підвищувати рівень стресостійкості.

Підсумовуючи можна сказати, що стрес-менеджмент особливо актуальний в умовах сьогодення, адже складна ситуація, викликана пандемією, викликає більшу кількість стресових ситуацій. Стрес-менеджмент допомагає керівникам та персоналу підприємства ефективно боротися зі стресом та швидко знаходити способи подолання його негативних наслідків.

#### **Список використаних джерел:**

1. Подольчак Н. Ю. Сутність, причини виникнення та підходи до регулювання стресових ситуацій на підприємствах / Н. Ю. Подольчак, І. М. Дорош, О.І. Дорош // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. - 2013. - № 778. - С. 101-108. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM\\_2013\\_778\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2013_778_16).

2. Сельє, Г. Стресс без дистресса / Ганс Сельє ; под ред. Е. М. Крепса ; предисл. Ю. М. Саарма ; пер. с англ. А. Н. Лука, И. С. Хорола. Москва : Прогресс, 1979. 124 с.

3. [Електронний ресурс] Режим доступу - <https://kyiv.w2conf.events/uk/news/chto-takoe-stress-menedgment-100712>

4. Злочевська Л. Стрес-менеджмент або як досягти рівноваги і впевненості / Людмила Злочевська // Професійно-технічна освіта. — 2014. — No 2. — С. 47—48.

5. Гончар М. Ф. Критичні небажані відхилення у системі стрес-менеджменту підприємств / М. Ф. Гончар // Причорноморські економічні студії. - 2017. - Вип. 24. - С. 110-114. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2017\\_24\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2017_24_24).

6. Сазонова Т.О. Стрес-менеджмент на підприємстві / Т.О. Сазонова // Матеріали науково-практичної конференції професорсько-викладацького



складу Полтавської державної аграрної академії (13-14 травня 2015 р.). – С. 181-183.

7. Шульженко І.В. Роль керівника в управлінні конфліктами на підприємстві[Електронний ресурс] / І. В. Шульженко В. В. Сарафанніков, С.В.Собакар . //Глобальні та національні проблеми економіки.– 2017. – №20. – Режим доступу до статті: [http:// global-national.in.ua/issue-20-2017](http://global-national.in.ua/issue-20-2017).

8. Гончар М. Ф. Формування та використання систем стрес-менеджменту на підприємствах / М. Ф. Гончар // Проблеми економіки. - 2017. - № 4. - С. 257-262. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon\\_2017\\_4\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2017_4_34)..

9. Кузьмін О. Є., Гончар М. Ф. Стрес-менеджмент у системі управління підприємством // Бізнес Інформ. – 2017. – №5. – С. 233–239.

В.О. Осташова, к.ю.н., доцент,

О.С. Кальян, к.ю.н., доцент

*Полтавська державна аграрна академія*

## **ОСОБЛИВОСТІ СВОБОДИ ДОГОВОРУ КОНТРАКТАЦІЇ**

Принцип свободи договору юридично закріплений у вітчизняному законодавстві з 2003 року – з прийняття Цивільного кодексу України. Стаття 627 ЦК містить наступні елементи свободи: щодо укладення, вибору контрагента та визначення умов. Теорія договірної права включає до поняття свободи договору можливість сторін вільно укласти договір та обирати контрагента, визначати його вид і спосіб (форму) укладення та зміст [1]. А. В. Луць розширила перелік, включивши право сторін за спільною згодою змінювати, розривати або продовжувати дію укладеного договору та право встановлювати міру відповідальності за порушення договірних зобов'язань [2, с. 54]. Про свободу конкретного договору красномовно свідчать обмеження її елементів. Проаналізуємо обмеження елементів свободи договору на прикладі договору контрактації сільськогосподарської продукції.

Перше обмеження стосується свободи укладання договору і витікає зі змісту поняття договору контрактації, наведеного у Цивільному кодексі України: підприємства різних форм власності, господарські товариства, виробничі кооперативи, фермерські господарства. Законодавство не містить чіткого переліку продавців, а тому до виробників сільськогосподарської продукції можна віднести, на нашу думку, зокрема й особисті селянські господарства, а також фізичні особи, які виростили

(виготовили) сільськогосподарську продукцію на присадибних або дачних ділянках.

Друге обмеження стосується вибору контрагента, оскільки ним може бути заготівельник або інших одержувач. При цьому у законодавстві не уточнюється, хто може бути контрактантом (заготівельником). Відповідно до норм вітчизняного цивільного законодавства контрактантами можуть бути й особи приватного права.

Третє обмеження щодо вибору виду договору полягає у відмежуванні договору контрактації від договору купівлі-продажу та поставки. При цьому з метою уникнення підміни зазначених договорів слід звертати увагу на спеціальну сферу застосування, обмеженість кола суб'єктів сільськогосподарської продукції з однієї сторони і заготівельником – з іншої, специфічний предмет договору, циклічний характер його виконання, момент укладення і виконання договору контрактації, що не співпадають, та особливою метою укладення. При підміні договору контрактації договором купівлі-продажу або поставки виробник сільськогосподарської продукції може опинитися у вкрай не вигідному становищі.

Четверте обмеження стосується форми договору контрактації, який має бути укладений письмово, що унормовано у ч. 1 ст. 205 ЦКУ, ч. 2 ст. 713 ЦКУ, а також ч. 265 ГКУ тощо. Зазначимо, що відповідно до п. 3.1 Постанови Вищого господарського суду України від 29 травня 2013 р. № 11 «Про деякі питання визнання правочинів (господарських договорів) недійсними» господарюючі суб'єкти як юридичні особи повинні вчиняти правочини в письмовій формі як між собою, так і з фізичними особами (в останньому випадку – за винятком тих правочинів, які повністю виконуються сторонами у момент їх вчинення; статті 206, 208 ЦКУ). Отже, свобода вибору у підприємства, установи, організації, що укладає угоду, між усною та письмовою формою правочину є винятком, а обов'язкова письмова форма – правилом.

П'яте обмеження стосується свободи визначення змісту договору, що мало б бути визначено Типовим договором контрактації сільськогосподарської продукції, затвердженим у порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України.

#### Список використаних джерел:

1. Осташова В. О. Обмеження свободи договору контракції. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Право»*. 2015. №33, Т.1. С. 145-147. URL: <http://visnyk-juris-uzhnu-uz.com/wp-content/uploads/2020/12/No.33-1.pdf> (дата звернення: 06.05.2021).
2. Луць А. В. Свобода договору в цивільному праві України: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.03. Львів, 2001. 166 с.

С.В. Писаренко, к.с.-г.н., доцент,  
Н.К. Татару, здобувач вищої освіти  
*Полтавський державний аграрний університет*

### **ОРГАНІЗАЦІЙНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

Одним із сукупності складових підприємства, як цілісної виробничо-господарської системи, поряд з управлінням діяльності є управління персоналом. В літературі можна зустріти різні варіанти структурування системи підприємства, але завжди виділяється кадрова складова, як основна частина системи управління [3]. Організаційно-економічні умови функціонування сучасних підприємств відрізняються зростаючою потребою в кваліфікованих і компетентних фахівцях, посиленням ролі людського фактора як необхідних умов ефективності виробництва і впровадження інновацій..

Персонал – сукупність працівників, поєднаних цілями господарської діяльності, технологією, засобами виробництва. Це особистісний склад організації, що включає всіх найманих працівників, а також працюючих власників та співвласників.

Управління персоналом – це специфічна сфера управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, які входять у певні соціальні групи, трудові колективи. Разом із тим, управління персоналом – багатогранний і виключно складний процес, що характеризується специфічними особливостями та закономірностями [1]. Управлінню персоналом властива системність і завершеність на основі комплексного вирішення проблем, їх відтворення. Системний підхід передбачає врахування взаємозв'язків між окремими аспектами проблеми для досягнення кінцевих цілей, визначення шляхів їх вирішення,

створення відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування та організацію системи.

Головна мета системи управління персоналом – це створити необхідну базу забезпечення кадрами, організувати ефективне їх використання, моральний, духовний, професійний розвиток, а також досягти розумного ступеня динамічності персоналу.

Основною сутністю управління персоналом є те, що працівники розглядаються як цінність підприємства, її конкурентна перевага, яку треба активно розвивати, удосконалювати для досягнення стратегічних цілей компанії. З цієї точки зору управління персоналом є сукупністю принципів, механізмів, методів і форм впливу на створення, розвиток і використання співробітників підприємства, що реалізуються як ряд взаємозалежних напрямків і видів діяльності. В контексті цього виходить, що управління персоналом одночасно є системою організації, процесом і структурою, що надає можливість визначити управління персоналом як цілісною системою, і як діяльністю по забезпеченню необхідною кількістю співробітників необхідної компетенції [2].

Дослідження, проведені на вітчизняних підприємствах різних форм власності та структури господарювання, дали змогу сформулювати низку проблемних аспектів з управління персоналом, актуальних на сьогоднішній день.

Таким проблемами є:

- незадоволеність працівниками рівнем своєї заробітної плати;
- низький рівень кваліфікації працівників через так звані «пільгові» умови прийому на роботу (знайомство, родинні зв'язки та інші фактори);
- гендерна неспівставність та нерівність, що викликає дисбаланси в трудовому колективі;
- сезонність праці, що призводить до збільшення рівня бідності та ускладнює процес кар'єрного планування;
- високий рівень плинності персоналу тощо.

Управління персоналом здебільшого повинно мати соціальну спрямованість, орієнтуватися на інтереси працівника. При цьому рішення, що приймаються, мають відповідати не тільки інтересам виробництва, а і його соціальній складовій –

колективу підприємства. Тобто управління має передбачати створення умов для поглиблення знань, підвищення кваліфікації; поліпшення мотивації з одночасним розширенням повноважень працівників у прийнятті рішень; гнучке та адаптоване використання «людських ресурсів», підвищення активності персоналу, формування організаційної культури [4].

Отже, управління персоналом – це функція в рамках підприємства, що полягає в наборі, управлінні та забезпеченні керівництвом людей, які працюють в самому підприємстві, займаються питаннями, пов'язаними з компенсацією, наймом, управлінням, організаційним розвитком, безпекою, благополуччям, мотивацією, управлінням та підготовкою кадрів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки. Донецьк. 2010. 238 с.
2. Балановська Т.І. Методи управління персоналом в сучасних умовах // Науковий вісник НАУ. 2003. № 7-8. С. 50-52.
3. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішеньК., 2012. С. 37-44.
4. Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основи управління персоналом. К.: МАУП, 2001. 112 с.

О.А. Савенко, к.е.н., доцент

*Дніпровський державний аграрно-економічний університет*

## **ІНТЕГРАЛЬНА ОЦІНКА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ**

Зміни економічних відносин у державі потребують трансформації як змісту, так і форм управління промисловими підприємствами, їх відносин з державою, регіонами й іншими суб'єктами господарювання. Успішне функціонування підприємств неможливо забезпечити без чіткої організації управління та використання чинників виробництва. Для цього недостатньо забезпечити поєднання таких потрібних чинників виробництва, як капітал (у матеріальній, нематеріальній і грошовій формі) природні ресурси, праця. Необхідний постійний пошук нових технологій, сфер включення капіталу та ринку збуту продукції, удосконалення методів оцінювання

управлінського персоналу.

Відчувається гостра необхідність у комплексному та системному підході до підвищення ефективності управління підприємствами, їх швидкого входження до ринку.

Звертаємо увагу на те, що на сьогодні оцінки окремих здібностей, ділових та особистих якостей, знань не надають цілісного уявлення про конкурентний потенціал управлінців. Нами запропоновано визначення рівня конкурентних переваг управлінського персоналу. При визначенні загального рівня конкурентних переваг пропонується включати такі структурні складові: професійну, методичну, соціальну, особисту [2]. Необхідним є використання інтегрального показника конкурентних переваг, який розраховується як сума добутку оцінок цих складових та їх вагових коефіцієнтів.

Ми пропонуємо визначення інтегрального показника рівня конкурентних переваг управлінського персоналу на підставі розрахунків показників професійної, методичної, соціальної та особистої складових.

Згідно з цією методикою, рівень конкурентних переваг зростає на тих підприємствах, де спостерігається зростання відповідних показників. В основі методу лежить оцінка чотирьох групових показників. У зв'язку з тим, що кожний із цих показників має різний ступінь важливості для розрахунку інтегрального показника рівня конкурентних переваг, експертним шляхом були розраховані коефіцієнти вагомості кожного показника. При цьому сумарна їх вагомість дорівнює одиниці.

Так, отримується значення інтегрального показника наявності конкурентних переваг.

$$I_{\text{кп}} = K_1 * W_1 + K_2 * W_2 + \dots + K_{24} * W_{24} = \sum K_s * W_i$$

де  $I_{\text{кп}}$  - інтегральний показник конкурентних переваг управлінського персоналу;

$K_i$  - значення складових конкурентних переваг;

$W_i$  - коефіцієнт вагомості  $i$ -го показника.

Така оцінка конкурентних переваг охоплює всі важливі аспекти управлінської діяльності, виключає дублювання окремих показників, дає змогу швидко одержати картину стану управлінського персоналу підприємства в галузі формування та використання конкурентних переваг.

Метод, що розглядається, має наявні переваги та може також використовуватися підприємствами для внутрішнього аудиту з метою виявлення сильних і слабких сторін підприємства. Інтегральний показник дає шанс оцінювати конкурентні переваги в динаміці. Таким чином, інтегральний показник конкурентних переваг пропонується до використання та проведення внутрішнього аудиту підприємствами всіх форм власності, незалежно від виду діяльності.

#### **Список використаних джерел**

1. Ситник О. Ю. Розвиток персоналу як фактор розвитку конкурентоспроможності підприємства. «Науковий погляд». URL: <http://intkonf.org/sitnik-o-yu-rozvitok-personalu-yak-faktor-rozvitku-konkurentospromozhnosti-pidpriemstva/>
2. Галаз Л.В. Роль конкурентоспроможного трудового потенціалу в інноваційному розвитку підприємства. URL: [http://www.nbuu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Ekonomika/2008\\_611/25.pdf](http://www.nbuu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Ekonomika/2008_611/25.pdf)

Т.О. Сазонова, к.е.н., доцент

*Полтавський державний аграрний університет*

## **ОСОБЛИВОСТІ САМОМОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Самомотивація персоналу сучасних організацій є важливим фактором їх успішності. Адже, у період нестабільності не лише політичної та економічної систем, але й соціальної, як наслідок, важливим є збереження високої ефективності працівників, звертаючись не лише до зовнішніх мотиваторів, але й до їх внутрішніх мотиваційних ресурсів. Разом з тим, все це та наявна світова пандемія призводять до зростання не лише рівня тривожності, депресивності населення, але й падіння інтересу до роботи. З одного боку маємо страх працівників втратити роботу у часи нестабільності, з іншого – зменшення відповідальності, особливо тих працівників, які працюють віддалено, але не звикли до такого способу трудової діяльності, або вона їх з певних причин не влаштовує. Ситуацію можливо виправити, але для цього має бути забезпечена командна співпраця: керівництва, служби розвитку персоналу та самого персоналу.

Можна навчитися налаштовувати себе позитивно на виконання визначеної роботи, задаючи собі позитивні мотиви.

Самотивація – це здатність мотивувати себе на виконання тих справ, які не викликають у вас особливого інтересу.

Таблиця 1

**Пропоновані способи самотивації персоналу [власна розробка на основі 2]**

Спосіб	Характеристика
«Мій мотив – мій рушій»	Необхідно обрати три заняття, які Вам дуже приємні. Встановити правило – витратити на них по 3 години на місяць. Оцініть отримані результати (в кінці місяця). У наступному місяці можна збільшити час на 1 годину.
Безперервне навчання	Чим більше вчиться працівник, тим впевненіше він стає у нових починаннях та у власній трудовій діяльності.
Спілкування	Взяти за правило частіше зустрічатися з тими людьми, які є для Вас цікавими і з ким комфортно. Зазвичай такі люди надихають, сприяють гарному настрою, після чого легше взятися за виконання справи, або завершувати те, що ніяк не можете закінчити.
Візуалізація	Мається на увазі – уявлення бажаного як вже здійсненого. Один з інструментів мотивувати себе рухатися до бажаної мети. Варто створити свій бажаний образ і прагнути до нього.
Поразка – це не невдача, а нова можливість	Така собі, гра: бачу (відчуваю) перешкоду – знаходжу спосіб її подолати. Не існує таких перешкод, яких неможливо подолати або обійти
Спочатку – головна ціль	Значима ціль дає значимі результати. Отримання відчутних результатів – рушійна сила для подальшої самотивації
Порівняння	Закріпити гарні результати власного особистісного розвитку можливо, якщо застосувати метод порівнянь (я / я в минулому, раніше)
Підбиття підсумків	Необхідно виробити в собі правило: систематично підбивати підсумки дня, тижня, місяця; визначати, що вдалося а з чим були складнощі й чому. Коли ми бачимо реальний прогрес в досягненні наших цілей, це мотивує нас та надихає.
Підбадьорювання та винагорода	Підбадьорити себе можна самонавіюванням, радістю, навіть просто пострибати тощо. Винагороджуйте себе за будь який успіх.
Спостерігай та допомагай	Спостерігаючи, як інші досягають успіху, спонукатиме працівника робити так само. Здорова ж конкуренція допоможе тримати потрібний тонус. Допомагаючи іншим, працівник, ніби відточує власні знання, навички з самотивації.
Самодисципліна	Дотримання дисципліни – ключ до досягнення поставлених цілей.
Піклування про здоров'я	Здорове харчування, сон, режим праці та відпочинку, підтримка належного фізичного стану тощо.



Вміти себе мотивувати означає [1]:

- замінювати негативні емоції на позитивні;
- образно зменшувати проблеми, не беручи їх близько до серця;
- вирішувати проблеми відразу, а не відкладати і постійно думати про них.

Що потрібно для налагодження ефективної самомотивації персоналу? По-перше, працівники мають розуміти важливість самого процесу самомотивації для їх особистості та для трудової діяльності. По-друге, персонал має володіти різними методиками та техніками самомотивації. По-третє, важливим є позитивний приклад та закріплення, визнання позитивних досягнень персоналу в сфері самомотивації. І звісно – постійний розвиток персоналу, в т.ч. відносно способів самомотивації, самоорганізації, тайм-менеджменту тощо.

Для більш-менш швидкого налагодження процесу самомотивації персоналу в сучасних організаціях, особливо в період карантинних обмежень, на наш погляд, доречно скористатися наступними способами (табл. 1).

Найважливіше в житті – це вміння виробити в собі певний умонастрій, позитивне ставлення до навколишнього світу. Іноді людина сама не може з цим впоратися: їй потрібний поштовх, підтримка, приклад, знання. Керівник виконує також виховну, мотивуючу функції, тому має допомогти власним підлеглим сформувати належний рівень самомотивації. Варто зазначити, що, на нашу думку, рівень самомотивації у працівників має бути вище середнього, але не занадто високим (не рахуючи фінальних фаз завершення проєктів), щоб у працівників залишався час та сили на життя поза роботою. Гармонійна особистість, в якій збалансовані всі сфери її життя – завжди бажаний та високопродуктивний працівник.

#### **Список використаних джерел**

1. Хойль Э. Самомотивация: как настроить себя на работу. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=6827> (дата звернення 03.05.2021)
2. Секрети успішних людей: самомотивація. URL: <https://blog.agrokebety.com/sekrety-uspishnikh-lyudey-samomotivatsiya> (дата звернення 03.05.2021)

О.В. Сень, к.е.н., доцент,  
Ю.С. Сорока, здобувач вищої освіти  
*Полтавський державний аграрний університет*

## **ТРАДИЦІЙНІ ТА НЕТРАДИЦІЙНІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Розвиток ринкових відносин в Україні зумовив еволюцію управління трудовими ресурсами, систем оплати праці на основі урахування ринкової вартості трудових ресурсів, оцінки ефективності праці працівників та їх кваліфікації. У гострій конкурентній боротьбі підприємств зростає роль трудових ресурсів як одного з ключових факторів успіху, які безпосередньо впливають на досягнення цілей підприємств. У ринково конкурентній боротьбі виживуть ті підприємства, для яких удосконалення системи мотивації буде не теоретичною абстракцією, а практичною справою, об'єктом номер один в повсякденних турботах.

Потужну базу для дослідження проблем мотивації та оплати праці в умовах ринкової економіки представляють вітчизняні наукові розробки [2, 3, 6–8 та ін.], в яких накопичено значний досвід дослідження таких наукових проблем, як потреби, економічні інтереси, стимулювання праці, відтворення робочої сили, використання трудових ресурсів, відносини між працею і капіталом.

Однак багато з аспектів розробки ефективних систем мотивації та оплати праці на підприємстві залишаються до цих пір мало розробленими. Цей факт, переконує в тому, що дослідження проблем ефективного управління персоналом на підприємстві з позицій розробки та застосування ефективних систем мотивації та оплати праці на підприємстві до цього дня залишається надзвичайно актуальною.

Основною метою дослідження є обґрунтування ефективного управління персоналом на підприємстві з позицій розробки та застосування ефективних систем мотивації та оплати праці на сучасному етапі його розвитку, які б відповідали пріоритетам формування соціально-орієнтованої ринкової економіки.

Традиційними формами матеріальної мотивації є тарифна система оплати праці та премії. Найпоширенішим на

підприємствах є застосування тарифної системи. Тарифна система дає змогу порівнювати між собою складність різних видів праці й умов їх виконання і відповідно диференціювати заробітну плату працівників різних категорій та кваліфікацій [8, с. 57]. Основні елементи тарифної системи оплати праці: тарифно-кваліфікаційні довідники; тарифні сітки; тарифні ставки; схеми посадових окладів.

Таким чином, традиційна система мотивації є одними з найважливіших стимулів, за допомогою якого керівництво організації може спонукати працівників до підвищення їхньої активності. Враховуючи те, що залучені працівники різних категорій, які мають власні потреби та праця яких має свої особливості, комплексна система винагородження має включати різні види грошової та не грошової винагороди, які є складовими зовнішньої винагороди працівників підприємства.

Нетрадиційними називають методи мотивації, що побудовані на принципах, які відмінні від тих, які покладені в основу традиційної системи, тому використання цих методів дає можливість подолати певні недоліки традиційної системи компенсації. Нетрадиційні методи можуть бути умовно поділені на дві великі групи – плата за результати та плата за знання [2, с. 284].

На відміну від традиційних методів компенсації, при системі змінної заробітної плати величина винагороди, яку одержує співробітник, не є зафіксованою на тривалий період, а змінюється залежно від різних факторів, насамперед, результатів його роботи.

Отже, якщо говорити про практичну реалізацію ефективних мотиваційних механізмів підприємства на сучасному етапі його розвитку, які б відповідали пріоритетам формування соціально-орієнтованої ринкової економіки, то впровадження неформальної системи може значно збільшити ефективність управління фондом заробітної плати. Чим більше співробітників на підприємстві, тим більшою може бути вигода від впровадження такої системи. Як наслідок, впровадження запропонованих заходів дасть можливість оптимізувати продуктивність праці, тим самим підвищити ефективність діяльності підприємства, допомогти йому вийти на новий

якісний рівень та стати прибутковим і рентабельним підприємством.

Таким чином, результати вищезазначених наукових досліджень сприятимуть розробці ефективних мотиваційних механізмів підприємства та можуть бути подальшим розвитком методології сучасної теорії управління.

**Список використаних джерел:**

1. Лала О.М. Оцінка якості системи управління підприємством: монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. 165 с.
2. Лепьохіна І. О. Методичні підходи до визначення мотивації ефективної трудової діяльності працівників підприємств машинобудування запорізького регіону. *Вісник Житомирського державного технічного університету*. 2013. № 1 (63). С. 284–286.
3. Лозовський О. М. Впровадження системи грейдингу на вітчизняних підприємствах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2009. № 647. С. 591–596.
4. Посадові оклади (тарифні ставки) працівників за Єдиною тарифною сіткою на 2021 рік. URL: <http://www.zarplata.co.ua/?p=9682> (дата звернення: 15.03.2021).
5. Таран-Лала О. М. Функціонування соціально-економічних систем: теорія та практика: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2016. 332 с.
6. Томілович Г.Г. Переваги та недоліки введення системи грейдів. *Управління розвитком*. 2012. №6. С. 80–81.
7. Хоменко Л. М. Основні види винагород як найважливішого стимулу до підвищення інноваційної активності працівників підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. №3. Т.2. С. 102–109.
8. Щирба І. Тарифна система як основа оплати праці на підприємстві. *Галицький економічний вісник*. 2009. №1. С. 57–64.

Г.В. Столярчук, к.е.н., доцент,  
М.В. Деркачова, здобувач вищої освіти  
*Національний аерокосмічний університет ім. М.Є. Жуковського  
«Харківський авіаційний інститут»*

## **ПІДВИЩЕННЯ ІНШОМОВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЧИННИК УСПІХУ ФІНАНСОВОЇ УСТАНОВИ У ГЛОБАЛІЗОВАНІЙ ЕКОНОМІЦІ**

В умовах глобалізації економіки виникає потреба у підвищенні іншомовної компетентності кадрового складу фінансових установ. Отже, здатність суб'єктів господарювання фінансової сфери до ефективного розвитку у

мультикультурному просторі стає ключовим чинником їх успіху та запорукою виживання в конкурентній боротьбі. Сьогодні, з розширенням міжнародних фінансових операцій зростає потреба у фахівцях фінансових установ, що володіють іноземними мовами. Однак, на поточний момент, можна по пальцях перерахувати співробітників установ, які б вільно володіли англійською, або іншою іноземною мовою. І це стосується не тільки рядових працівників, але й адміністративного персоналу.

За статистичними даними спостерігається тенденція до зростання кількості іноземних громадян, що перебувають на території України і користуються послугами фінансових установ: банків, пунктів обміну валют, ломбардів. Більша їх частина приїжджає на навчання у вищих навчальних закладах України. За даними Міністерства освіти і науки України станом на 1 січня 2020 року в Україні здобували вищу освіту близько 80,5 тис. іноземців та осіб без громадянства з 158 країн світу в 455 закладах вищої освіти України [3]. Найбільша кількість іноземців, які здобували вищу освіту в Україні в 2020 році, з таких країн: Індія – 18 429 осіб, Марокко – 8233, Азербайджан – 5470, Туркменістан – 5344, Нігерія – 4379, Туреччина – 3764, Китай – 93 527, Єгипет – 3499, Ізраїль – 2561, Узбекистан – 2227 [3]. Незважаючи на пандемію COVID-19, попит на українську вищу освіту серед іноземних громадян залишається досить високим.

Також, до пандемії у нашій країні працювала велика кількість іноземних громадян, що також користуються послугами фінансових установ. За офіційними даними служби зайнятості, у 2018 році найбільше в Україні працювало громадян Туреччини [2]. Залучення іноземних громадян на роботу в нашій країні обумовлено, перш за все, інвестиційними проектами, які реалізуються в Україні. Наприклад, Туреччина не раз реалізовувала в Україні великі інфраструктурні проекти. Працівники з Китаю теж приїжджають в Україну на будівництво [4]. Таким чином, бачимо, що з кожним роком зростає кількість потенційних клієнтів фінансових установ, які є іноземними громадянами.

Однак, працівників фінансових установ, які вільно володіють

іноземними мовами зовсім не багато, і тих, хто може працювати з іноземними громадянами треба мотивувати. Для даної категорії працівників пропонуємо розробити систему премій та заохочень. На підприємствах треба сформувавши довгострокову систему мотивації співробітників. Адже, мотивація персоналу дає ефект, який добре відобразиться на роботі компанії. Тому що премія – це відмінний бонус, яким можна: заохочувати перспективних співробітників; утримати їх; виділити на тлі інших колег; змусити скасувати рішення про перехід до іншої компанії.

Таким чином, для того щоб мотивувати та утримати працівників зі знанням іноземної мови пропонуємо рекомендацію щодо їх преміювання у розмірі 30% з доходу від здійснення поточної угоди з використанням ними іноземної мови. Доцільним є й застосування погодинно-преміальної форми оплати праці, при якій преміювання працівників буде здійснюватися за конкретні досягнення. Такі премії слід відносити до складу інших заохочувальних та компенсаційних виплат фінансових установ [1].

Одним зі шляхів підвищення кваліфікації або ступенів загального розвитку співробітників є послуга «Англійська для корпоративних клієнтів». Це означає, що навчання мови буде проводитись корпоративно для всіх співробітників за рахунок компанії. Гроші, витрачені на навчання співробітника, в подальшому повертаються підприємству сторицею й виражаються в їх успішній роботі.

Можна, звісно, зробити спробу зобов'язати штатних співробітників вивчити мову самостійно або задатись метою знайти претендента зі знанням мови, проте це ускладнить пошуки вузького спеціаліста та збільшить час на його пошуки, надовго порушить робочий процес і може зовсім не принести результатів. Групові заняття персоналу – набагато більш вигідна альтернатива, яка забезпечить контрольований та якісний бізнес-процес у майбутньому.

Розвиток фінансової діяльності, ускладнення певних операцій потребують підвищення якості праці, яке неможливо без наявності високопрофесійних спеціалістів.

Отже, у сучасних умовах здатність організацій постійно

підвищувати кваліфікацію своїх працівників є одним з найважливіших чинників успіху.

**Список використаних джерел:**

1. Інструкція зі статистики заробітної плати: затверджена наказом Держкомстату України від 13.01.2004 № 5. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0114-04#Text> (дата звернення 28.04.2021).

2. Іноземні спеціалісти їдуть працювати в Україну: державний центр зайнятості. URL: <https://www.dcz.gov.ua/novyna/inozemni-specialisty-yidut-pracuyuvaty-v-ukrayinu> (дата звернення 28.04.2021).

3. МОН опрацює питання створення Е-платформи для іноземних студентів. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/mon-opracovuye-pitannya-stvorennnya-e-platformi-dlya-inozemnih-studentiv> (дата звернення 28.04.2021).

4. Иностранцы ищут работу в Украине: кто, откуда и сколько. URL: <https://www.ukrinform.ru/rubric-economy/2644766-inostrancy-isut-rabotu-v-ukraine-kto-otkuda-i-skolko.html> (дата звернення 28.04.2021).

Н.М. Чернікова, к.е.н., доцент  
*Полтавський державний аграрний університет,*  
А.М. Чеботарьова, ректор пер Assistant/researcher  
*Компанія Waverley Software*

## **HR-ТЕХНОЛОГІЇ У ВИРІШЕННІ ПРОБЛЕМ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ**

Сьогодні без автоматизації HR-процесів важко уявити ефективну роботу навіть невеликих стартапів і середніх компаній, а тим паче великих корпорацій. На меті будь-якого бізнесу стоїть отримання прибутку, а отже необхідна максимальна результативність його працівників. Запровадження інноваційних HR-технологій вирішує низку проблем та має численні переваги.

Щороку світовий ринок HR-технологій набирає нових обертів. За прогнозами американської компанії Grand View Research до 2025 року зріст досягне позначки \$30 млрд. Щороку роль інновацій підсилюється, ці тенденції проникають у всі сфери нашого життя, а особливо у процеси ведення бізнесу. Цифрові перетворення впливають на способи управлінської діяльності, де ключовим стає інвестування у людський потенціал. Все це вимагає актуалізації вже існуючих HR-технологій [5].

Агентство інновацій Center42, бізнес-школа CAPS і кар'єрний портал Happy Monday провели дослідження, що мають актуальні данні про стан HR-сфери в Україні. В процесі дослідження були виявлені основні тренди та виклики HR-індустрії нового десятиріччя, серед яких можна виділити:

- зміни індустрії під впливом технологій;
- фокус на людину;
- нові формати та підходи до роботи (відмова від ручного документообігу, віддалена робота);
- навчання та розвиток співробітників;
- зростання популярності чат-ботів та масового рекрутингу [3].

Проведення даного дослідження було розпочато в січні-березні 2020 року, тому його результати містять узагальнені докарантинні дані, а також прогнозують вплив коронакризи на HR-сферу в Україні.

Слід відмітити, що навіть ті сфери, які раніше не вважалися технологічними, під впливом коронакризи змушені такими стати та взаємодіяти з IT-сектором для прискорення процесів трансформації та діджиталізації.

Фахівці в галузі HR відзначають сьогодні стрімкий розвиток технологій (автоматизація та діджиталізація HR-процесів). За даними HR Innovation Research in Ukraine 2020 стає зрозумілим, що більшість компаній не збирається сповільнювати технологічний розвиток незважаючи на несприятливі економічні умови. Лише 29% топ менеджерів планують сповільнити темпи цифрової трансформації.

Дослідники цих питань виділяють дві основні проблеми, через які компанії не автоматизують HR-процеси: по-перше, через відсутність бюджету та, по-друге, через недостатню поінформованість про цифрові технології. Багато топ менеджерів та лінійних керівників дотримуються консервативних поглядів та не збираються змінювати звичні методи роботи, дехто з них навіть не розуміє необхідності діджиталізації [1, 2].

Ті ж компанії, що розуміють необхідність переходу на інноваційні технології стають перед вибором пошуку нових кваліфікованих співробітників, а отже звільнення старих, або



запровадження освітніх програм для перекваліфікації існуючих робітників.

Стрімкими темпами зростає попит на корпоративне навчання. Все більш затребуваною стає професія менеджера з навчання та розвитку (Learning & Development Manager), особливо у банкінгу, фінансових структурах, енергетичних компаніях, агросекторі тощо. Формується культура безперервного навчання. На першому місці опинилися менторські програми та бізнес ігри, вони визнані найбільш ефективними та комфортними для працівників.

Також, дедалі популярнішою стає професія рекрутера, яка прийшла на зміну звичному нам відділу кадрів. Працівники кадрового відділу мають змогу набути нових знань, навчитися працювати з новими технологіями, такими як масовий рекрутинг та налаштування чат-ботів для більш ефективного найму [4].

Отже, ми можемо відмітити, що сучасні HR-тенденції направлені в першу чергу на процеси цифровізації роботи підприємств та установ. HR став центром інновацій, а на HR-менеджерів покладено дуже відповідальну місію адаптації колективів до чинних змін у роботі, їх перекваліфікація та навчання, а також трансформація застарілих відділів кадрів з паперовим документообігом на новітні рекрутингові команди, що за допомогою досягнень ІТ-індустрії ефективно та швидко будуть знаходити найбільш кваліфікованих спеціалістів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Бей Г.В., Серeda Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. Економіка та організація управління. № 2 (34). 2019. С. 93 – 101.
2. Жуковська В.М. Цифрові виклики кадрового забезпечення підприємства. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку: вісник Київського торговельно-економічного університету. 2019. Випуск 2. С. 10 – 17.
3. Як українська HR-індустрія відповідає на виклики сьогодення та готується до майбутнього: HR Innovation Research. URL: [http://drive.google.com/file/d/1ZDe\\_tvN8pw82dMyvRHUTUYJdfWntoXt8/view](http://drive.google.com/file/d/1ZDe_tvN8pw82dMyvRHUTUYJdfWntoXt8/view).
4. HR-прогнозы 2021: 12 трендов от Джоша Берсина. URL: <http://Management.com.ua/tend/tend1284.html>
5. The future of HR 2019: In the No. KPMG International Cooperative, 2018. 24 p.

І.В. Шульженко, к.е.н., доцент,  
А.В. Сосніцький, здобувач вищої освіти  
*Полтавський державний аграрний університет*

## **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ**

Конфлікт – це явний або прихований стан протистояння об'єктивно різноспрямованих інтересів, цілей і тенденцій розвитку соціально-економічних суб'єктів, пряме або опосередковане зіштовхнення соціально- економічних сил на основі протидії чинним нормативно-правовим актам, що веде до творення нової досконалішої системи взаємовідносин [1, с. 111].

У науковій літературі виділяють різноманітні ознаки конфліктної ситуації та конфліктів. Кожен без винятку конфлікт має певні ознаки, за якими його можна ідентифікувати; ознаки різняться залежно від виду конфлікту.

Протягом розвитку менеджменту кожна із шкіл мала свої погляди на управлінські конфлікти, причини їх виникнення, особливості перебігу, наслідки та способи управління ними.

В науці управління активно почали досліджувати конфлікти у школі наукового управління та адміністративній школі. Основним представником останньої був Вебер, який розглядав конфлікт як негативне явище, що асоціювалось із певною агресією, ворожістю, війною, суперечками, погрозами тощо, яке призводить зрештою до руйнування досягнутого балансу та може зашкодити діяльності будь-якої соціально-економічної системи. При цьому вважали, що запобігти конфлікту та уникнути його негативних наслідків конфлікту можливо, спонукаючи до встановлення цілей, завдань, норм, побудови раціональної структури управління тощо [2, с.88–95].

Теорія «людських відносин» також розглядала лише негативний аспект управлінських конфліктів, однак причини виникнення конфліктів, на думку науковців, полягали в організаційних нормах різного типу, а, насамперед, у відносинах між працівниками підприємства. Відповідно покращення взаємин між працівниками та прищеплення командного духу, побудова корпоративної культури, налагодження міжособистісних стосунків здатні забезпечити уникнення конфліктних ситуацій та зменшити обсяги збитків від їх дії.

На третьому етапі розвитку теорії менеджменту пропонують вирішувати конфлікти із урахуванням зовнішнього середовища. Для уникнення конфлікту система менеджменту формується відповідно до вимог ринку і розподіл ресурсів відбувається із урахуванням досягнення основних ринкових показників (обсягів збуту, лояльності споживачів, повторних покупок, частки ринку, зростання попиту тощо).

Етап активного застосування кількісних економіко-математичних методів передбачає формування моделей прогнозування ймовірності виникнення управлінських конфліктів та їхніх наслідків. З'явилися стохастичні та імітаційні моделі оцінювання та прогнозування розвитку управлінських конфліктів у організаціях.

На етапі формування системних та ситуаційних підходів у менеджменті вперше пропонується побудова системи управління конфліктами як функціональної підсистеми менеджменту підприємства.

Згідно із системним підходом управління конфліктами складається з таких послідовних стадій: якісне ідентифікування конфліктів, кількісне їх оцінювання, формування та застосування методів уникнення конфліктів та зниження їх рівня. І за допомогою постійного моніторингу ситуації та кількісного оцінювання конфліктів заздалегідь розробляється комплекс заходів для їх уникнення та зниження можливості негативних наслідків.

Ситуаційний підхід полягає в тому, що використовуються конкретні для певного моменту часу та ситуації методи ідентифікації, оцінювання та зниження рівня негативних наслідків дії конфліктів. У кожній конкретній управлінській ситуації виникають певні особливі, вузькоспеціалізовані типи конфліктів, які потребують вироблення ситуаційних методів їх послаблення чи уникнення [3, с. 79–83].

Сучасні школи менеджменту дотримуються позиції, що управлінські конфлікти частіше приводять до позитивних результатів і відповідно вони бажані та обов'язкові у діяльності ефективної організації. Можливість виявити різні позиції, думки, приховані цілі, мотиви та потреби, отримати додаткову інформацію та інші необхідні ресурси, сформувати

альтернативи розвитку робить управлінський конфлікт необхідним для виживання сучасної організації у конкурентному середовищі.

**Список використаних джерел:**

1. Башук Т. О., Хижняк М.О. Управління різними типами конфліктів у креативному колективі. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 3. С. 111–119.

2. Ковальчук Г. Р. Місце та види управлінських конфліктів в системі менеджменту підприємства. *Вісник Національного університету Львівська політехніка: Менеджмент та підприємництво в Україні: Етапи становлення та проблеми розвитку*, 2012. № 748. С. 88–95.

3. Новікова Н. Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики. *Галицький економічний вісник*. 2013. № 2 (41). С. 79–83.

К.В. Нечипоренко, ст. викладач

*Дніпровський державний аграрно-економічний університет*

## **АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ВІТЧИЗНЯНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ**

Менеджмент сучасних вітчизняних організацій не є досконалим і потребує вирішення цілого ряду нагальних проблем. Сучасний стан економіки країни свідчить, що більшість організацій працюють недостатньо ефективно, мають низький рівень продуктивності і якості праці. Все це значною мірою залежить від менеджерів і системи менеджменту організації. Серед усіх актуальних проблем сучасного менеджменту, виділених дослідниками, особливої уваги заслуговує кадровий менеджмент, адже будь-яка організація, це перш за все люди які працюють в даній організації, тобто її кадровий склад. Впровадження самих передових ідей, технологій і інших досягнень науки і техніки, не можливе і не має сенсу без кваліфікованих і відповідальних співробітників. Від складу працівників і саме від їх роботи залежить результативність і ефективність роботи організації її конкурентоспроможність і життєздатність в цілому.

Найбільш актуальною проблемою кадрового менеджменту в більшості сучасних організацій, особливо малих і середніх є недооцінення його значення і важливості. Нагальними

питаннями прийняття/звільнення займається менеджер особисто, або за його дорученням інший співробітник, не системно, а ситуативно по мірі нагальної необхідності. В значній частині організацій де в штаті існує фахівець/відділ по роботі з персоналом, часто вони виконують суто статистичні функції по обліку складу і чисельності працівників і документальне оформлення прийняття/звільнення співробітників. Тривалий період часу вітчизняні підприємства не відчували проблеми з дефіцитом працівників, навпаки, чисельність перевищувала потребу. Сьогодні ситуація кардинально змінилась, багато організацій не можуть задовольнити потребу в працівниках іноді навіть для виконання робіт низької кваліфікації.

Дослідники виділяють низку актуальних проблем менеджменту українських підприємств і організацій які мають специфічний негативний вплив на кадровий менеджмент.

Доволі часто в українських організаціях власник і генеральний менеджер – одна особа. В більшості випадків це створює додаткові перешкоди в розвитку організацій. В кадровому менеджменті негативно впливає на підбір працівників, який здійснюється не за принципом професіоналізму, а за лояльністю до власника, родинними чи товарицькими зв'язками, що не рідко призводить до необґрунтованого збільшення чисельності працівників при низькій ефективності. Не гербують створенням додаткових зайвих посад «під свого працівника».

Не поодинокі випадки, коли менеджери-власники проявляють самозакоханість, зосередженість на власній величі, такі менеджери впевнені, що тільки вони знають, як чинити правильно, і абсолютно не погоджуються з чужою думкою, не можуть об'єктивно оцінити ситуацію. Менеджер не довіряє своїм працівникам, прискіпливо контролює їх, не використовує делегування. Такі випадки негативно впливають на мотивацію працівників і бажання працювати взагалі, адже в багатьох випадках безпосередні виконавці краще володіють ситуацією, оскільки через безпосередню залученість до операційних процесів мають більший обсяг актуальної інформації, краще розуміються на специфічних особливостях діяльності. Не

зважаючи на це, працівники можуть виявитись ще й винними в прорахунках керівника, оскільки він не визнає своїх помилок. Іноді зустрічаються випадки, коли менеджери сприймають підпорядкованих працівників як своїх підданих, що зобов'язані виконувати будь-які забаганки керівника, навіть ті, які виходять за межі службових обов'язків та ще й вимагає постійної вдячності за можливість працювати.

Не досить високий професійний рівень функціонерів кадрового менеджменту в організаціях також є актуальною проблемою. Хибне сприйняття даного виду діяльності як не дуже важливого, знижує вимоги до кандидатів на дану посаду і розмір оплати праці, що виключає можливість залучення професіоналів достатнього рівня. Залучення професійних рекрутингових агенцій, вважається взагалі марною витратою коштів.

Навчання і підвищення кваліфікації працівників організації не менш актуальна і в той же час парадоксальна проблема. Роботодавець бажає мати освічених кваліфікованих працівників, але не бажає вкладати в це кошти та іноді, навіть, не підтримує навчання працівників, що фінансується з інших джерел.

Надмірний консерватизм і відсутність бажання будь-що змінювати як в менеджменті підприємства взагалі, так і в кадровому менеджменті зокрема також суттєва актуальна проблема. Ми отримуємо ситуацію, коли система менеджменту стає непомірно централізованою і бюрократичною, втрачає гнучкість і адаптивність. Відсутність бажання що-небудь змінювати, схильність зберігати стабільну позицію та напрацювання, пишатися минулими заслугами та досягненнями і продовжувати робити все, як раніше, зберігати непорушність процесів у компанії, які одного разу призвели до успіху – головний ворог розвитку і удосконалення.

Реалії сьогодення підтверджують, що дотримання ділової культури, поважне ставлення до працівників є важливими чинниками результативності і ефективності менеджменту організації. Наразі, в умовах глобалізації, практично не існує кордонів для професійних працівників. Вони обирають ті країни і ті організації де почувають себе найбільш комфортно, а отримують зиск від роботи професійних фахівців організації, які

забезпечують цей комфорт.

Перелічені проблеми не являються вичерпним переліком, але на нашу думку, лежать в основі більшості проблем кадрового менеджменту. Загальновідомо, що першим кроком вирішення проблеми є її виявлення, розуміння і сприйняття. Відповідно для вирішення основних проблем потрібна переоцінка підходів та цінностей до управління організаціями. Розуміння і сприйняття важливості кадрового менеджменту, залучення до управління професіоналів, максимально об'єктивна оцінка і врахування реалій є запорукою вирішення більшості існуючих проблем організацій.

В.І. Педан, ст. викладач

*Бердянський університет менеджменту і бізнесу*

## **ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА З НАДАННЯ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ**

Охорона здоров'я людини виступає пріоритетним напрямом діяльності нашої держави. Вказана державна функція прямо впливає з положень Конституції України, а саме з того, що «людина, її життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканність і безпека визнаються в Україні найвищою соціальною цінністю» (ст. 3) та «кожен має право на охорону здоров'я, медичну допомогу та медичне страхування. Охорона здоров'я забезпечується державним фінансуванням відповідних соціально-економічних, медико-санітарних і оздоровчо-профілактичних програм. Держава створює умови для ефективного і доступного для всіх громадян медичного обслуговування. У державних і комунальних закладах охорони здоров'я медична допомога надається безоплатно; існуюча мережа таких закладів не може бути скорочена. Держава сприяє розвитку лікувальних закладів усіх форм власності» (ст. 49) [1].

Основним нормативним актом, який регулює суспільні відносини у галузі охорони здоров'я, виступає Закон України «Основи законодавства України про охорону здоров'я» від 19

листопада 1992 року № 2801-XII. Відповідно до преамбули цього нормативного акту, «основи законодавства України про охорону здоров'я визначають правові, організаційні, економічні та соціальні засади охорони здоров'я в Україні, регулюють суспільні відносини у цій сфері з метою забезпечення гармонійного розвитку фізичних і духовних сил, високої працездатності і довголітнього активного життя громадян, усунення факторів, що шкідливо впливають на їх здоров'я, попередження і зниження захворюваності, інвалідності та смертності, поліпшення спадковості» [2].

Медична допомога надається закладами охорони здоров'я, які нормативно визначені як «юридична особа незалежно від форми власності та організаційно-правової форми або її відокремлений підрозділ, основними завданнями яких є забезпечення медичного обслуговування населення та/або надання реабілітаційної допомоги на основі відповідної ліцензії та забезпечення професійної діяльності медичних (фармацевтичних) працівників і фахівців з реабілітації» [2], у тому числі комунальними підприємствами, фінансування яких здійснюється за рахунок місцевих бюджетів та, відповідно до Закону України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» від 19 жовтня 2017 року № 2168-VIII, за рахунок коштів Державного бюджету України за програмою медичних гарантій.

Слід зазначити, що нормативними джерелами у сфері регулювання та охорони суспільних відносин у галузі охорони здоров'я виступають міжнародні нормативні акти, які є частиною національного законодавства України; закони ( у т.ч. кодифіковані); підзаконні акти (у т.ч. накази МОЗ).

Правове забезпечення діяльності закладів охорони здоров'я здійснюється юридичними службами відповідних підприємств, установ, організацій. У якості правового джерела, що регламентує діяльність цих служб, виступає Положення про юридичну службу в системі Міністерства охорони здоров'я України та підприємств, установ, організацій, що належать до сфери його управління», затверджене Наказом Міністерства охорони здоров'я України 18.02.2009 № 97. Відповідно до положень цього нормативного акту, «основним завданням



юридичної служби є організація правової роботи, спрямованої на правильне застосування, неухильне додержання та беззастережне виконання вимог актів законодавства, інших нормативно-правових документів відповідно МОЗ, його територіальними органами, Держлікінспекцією, урядовим органом державного управління, що діє у складі МОЗ, підприємством, а також їх керівниками та працівниками під час виконання покладених на них завдань і функціональних обов'язків, представлення інтересів органу виконавчої влади, підприємства в судах. ... У своїй діяльності юридична служба керується Конституцією та законами України, актами Президента України та Кабінету Міністрів України, постановами Верховної Ради України, прийнятими відповідно до Конституції та законів України, наказами МОЗ, цим Положенням, а також іншими нормативними актами» [3].

І. Степанов, досліджуючи питання ролі юридичної служби регіональних закладів та органів охорони здоров'я в умовах впровадження реформ, робить висновок, що «в умовах складного процесу впровадження в Україні реформ охорони здоров'я, надмірної децентралізації управління, фрагментації фінансових і матеріально-технічних ресурсів медичної галузі, значного дефіциту кадрового забезпечення лікарів і медичних сестер із низьким рівнем їх правової освіти, юридична служба закладів та органів охорони здоров'я має стати своєрідним центром правозастосовної діяльності та дотримання законності» [4, с. 177 ]. З цього загального висновку випливає, що на юридичну службу комунального підприємства з надання медичної допомоги, тобто її першої, найнижчої ланки, покладені різноманітні функції, які постійно знаходяться у певній динаміці.

До основних функцій юридичної служби у складі комунального підприємства з надання медичної допомоги слід віднести наступні: ознайомлення з нормами та змінами до чинного законодавства та матеріалами судової практики у сфері охорони здоров'я; представництво інтересів підприємства в судах; участь у розробці та погодження проєктів нормативних актів та службової документації; розгляд заяв та скарг фізичних або юридичних осіб; організація підвищення кваліфікації

працівників юридичної служби; доведення до структурних підрозділів підприємства інформації про нові акти законодавства, матеріалів судової практики; вирішення трудових спорів; надання правових консультацій працівникам підприємства; організація роботи, пов'язаної з укладенням договорів (контрактів), участь у їх підготовці (зокрема, підготовка відповідної документації і участь у тендерних процедурах) та здійсненні заходів, спрямованих на виконання договірних зобов'язань; забезпечення захисту майнових прав і законних інтересів підприємства; погодження проектів договорів; організація претензійної та позовної роботи, контролю за її проведенням; облік актів законодавства і міжнародних договорів України, забезпечення підтримання їх у контрольному стані та зберігання; здійснення заходів, спрямованих на підвищення рівня правових знань працівників підприємства; участь у комісіях із службових розслідувань.

З наведених функцій юридичної служби природно випливають повноваження, наприклад, у виді внесення пропозицій до керівництва комунального підприємства щодо вирішення питань фінансового забезпечення діяльності закладу охорони здоров'я, наприклад, з метою виконання проектних та інших робіт із встановлення обладнання з протипожежного захисту (сигналізації), що, виходячи з практичного досвіду автора, є вельми актуальним питанням сьогодення.

Слід також зазначити, що вельми актуальною та необхідною умовою ефективної діяльності юридичної служби є її організаційно-матеріальне забезпечення, зокрема, комп'ютерною технікою, окремим приміщенням, що відповідає умовам праці, матеріалами довідкового характеру тощо. Не останню роль у цьому відіграє питання оплати праці юрисконсультів, яка на теперішній час є надмірно низькою та прирівняне до оплати праці молодшого медичного персоналу. Його вирішення буде сприяти створенню високопрофесійної кадрової ланки, унеможливить витік кадрового потенціалу.

На підставі викладеного матеріалу зробимо висновок, що забезпечення функціонування юридичної служби у складі комунального підприємства з надання медичної допомоги є актуальним питанням сьогодення. У зв'язку із тим, що функції,

покладені на юридичну службу, є вельми різноманітними та знаходяться у постійній динаміці, необхідно першочергове забезпечення діяльності цих служб (організаційне, матеріальне тощо), що забезпечить створенню стабільної високопрофесійної кадрової ланки, унеможливить витік кадрового потенціалу з підприємства.

**Список використаних джерел:**

1. Конституція України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 30, ст. 141.
2. Закон України «Основи законодавства України про охорону здоров'я». Верховна рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text> (дата звернення 12.05.2021).
3. Положення про юридичну службу в системі Міністерства охорони здоров'я України та підприємств, установ, організацій, що належать до сфери його управління», затверджене Наказом Міністерства охорони здоров'я України 18.02.2009. № 97. Верховна рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0097282-09#Text> (дата звернення 12.05.2021).
4. Степанов І. Роль юридичної служби регіональних закладів та органів охорони здоров'я в умовах впровадження реформ. Национальный юридический журнал: теория и практика. Декабрь 2014. С. 175-178.

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

P.V. Gudz, Doctor of Economics, Professor,  
M.V. Gudz, Doctor of Economics, Professor  
*National University «Zaporizhzhia Polytechnic»*

**ADMINISTRATION LOCAL GOVERNMENTS IN POLISH**  
**OF SMALL BUSINESS DEVELOPMENT**

The impact of the COVID-19 pandemic on the economy and society is systemic, and the response of business and public administration is adaptive and flexible. Scientists are tasked with understanding cause and effect relationships and turning challenges and threats into opportunities and opportunities for development. The purpose of the work is to generalize the experience of Polish local governments in developing administrative and economic decisions to support small and medium-sized businesses, which were forced to curtail their activities in the conditions of COVID-19. Public administration at the level of primary self-government units in the active phase of the coronavirus has demonstrated the high competence of responsible managers. Research methods – descriptive, analytical, generalization methods, comparative analysis.

In modern conditions, it continues among local and national governments to counter COVID-19. Local Governments are often the first line of connection to the communities they serve. There is also an increasing realization at the executive and councilor level that the priorities placed on investment in these areas for the longer term is now more important than ever if councils are going to be able to manage effectively through situations such as this in the future.

In this context, the meaning used is acquired by the effective experience and operational administrative decisions of Polish ruling local government units. In various self-government units of towns and villages, local self-government bodies form packages of anti-crisis measures to help the business environment and to maintain workload. The union of Polish cities operatively generalized the anti-

crisis experience of Polish cities for studying and introducing into small towns, exchanging effective administrative decisions. Among the better practices, experience the city of Malbork. The local authority of the Polish city of Malbork, due to the fact that entrepreneurs want to earn, but when they go bankrupt, the room, tangible offices, other non-residential real estate will be empty and the local authority will not receive income from the real estate lease, made a decision that was applied:

- postponement or repayment by installments on the entrepreneur's requirement of local taxes - on real estate and transport resources - for the period from March to May 2020, inclusive;

- enabling the deletion of tax debt;

- exemption from rent for the resumption of the activity of entrepreneurs who have closed their premises and fully suspended their activities (this does not exempt from the payment of municipal services such as heating, water, sewage and municipal waste);

- if tangible premises are used, tenants who are still working, but the situation has shortened their turnover, they are able to provide a demand for a reduction in rent [1].

In the city of Konin, the introduction of "Aid package for entrepreneurs" was adopted, which covers three directions: lease of non-residential city premises and plots of land:

- a) entrepreneurs who lease commercial premises / agricultural plots at the city of Konin, will maintain an individualistic reduction in rent;

- b) entrepreneurs who have suspended their activities may provide a need for a 90% reduction in rent for the next 4 months:

- c) entrepreneurs who lost their income due to the epidemic may state the demand for a 50% wage reduction for the next 4 months;

property tax: at the request of entrepreneurs, property tax for the period from April 1 this year can be deferred or broken into parts;

long-term use fee: at the entrepreneur's desire, payments for unlimited use of real estate objects can be deferred or divided into parts [1].

The campaign of the city authorities of Sosnowiec "Become a local economic patriot", aimed at activating the purchase of goods and services of local producers, is interesting - it is an example of

effective cooperation with a local company - both with business and with residents. In order to ensure the continuity of the investment, an "investment contribution" of 50-100 million was made. zlotys to support local and infrastructural projects for small and micro-business [3]. A similar example in the sets of decisions on the side of city councils proves the appropriate level of competence of the heads of local government units.

Previously, analyzing the experience of Polish local self-government units, it should be pointed out that conceptual self-government bodies in the conditions of an epidemic located and organized the life security of citizens, and at the second stage - they developed aid packages for local entrepreneurs in order to maintain the workload of employees and simplify the regime of running economic activity – taxation in part of the local taxes and collections, registration, license renewals and the like and the placement of orders for communal appointment products and services; investment aid and the like.

Summary. Installed, what in Polish communes and provinces, decisions were made:

1) to mitigate losses in small and medium-sized enterprises by easing the tax regulation of rents for cattle, shops, restaurants, reduction or exemption from land charges, deferred payments, etc.;

2) funds for microcredit for small businesses, which have been rebuilt into logistics or the provision of services through online services;

3) the security policy of local authorities applied to the property of entrepreneurs has been intensified;

4) active work was carried out on payments to employees who lost their jobs, etc.;

5) educational and methodological strikes were conducted to transform small and micro enterprises.

#### **Bibliography:**

1. Zwolnienia z podatku od nieruchomości na terenie Malborka dla przedsiębiorców. URL: <http://www.urzad.malbork.pl/wsparcie-dla-biznesu.html>

2. ZUS dla Przedsiębiorców. URL: <http://gospodarka.konin.pl/ZUS-dla-przedsiębiorców.html>

3. SOSnowiec - pakiet wsparcia mieszkańców i przedsiębiorców. URL:[http://www.sosnowiec.pl/\\_upload/SOSnowiec\\_pakiet.pdf](http://www.sosnowiec.pl/_upload/SOSnowiec_pakiet.pdf) .

Л.А. Шавга, д.э.н., профессор,  
Т.П. Завацки, к.э.н.  
*Кооперативно-Торговый университет Молдовы*

## **ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ МОЛДОВЫ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

Кооперативы играют важную роль в современном обществе, влияя на социально-экономическое развитие любой страны. Благодаря разнообразию деятельности, степени вовлеченности населения, вкладу в повышение качества жизни, в развитие общества и экономики, кооперативы стали важной опорой международной политики экономического развития, сплоченности и социальной интеграции. Потребительская кооперация представляет собой систему потребительских обществ и их союзов, созданных с целью удовлетворения материальных и иных потребностей их членов.

Деятельность потребительской кооперации направлена на достижение основных задач и целей: обеспечение населения товарами народного потребления, оказание различных услуг членам потребительских обществ и другим бенефициарам, развитие инфраструктуры, производство продовольственных товаров с последующей их реализацией через предприятия розничной торговли, повышение качества товаров и услуг, развитие внешнего партнерства.

На современном этапе в системе потребительской кооперации Молдовы задействованы 106,5 тыс. человек, 142 экономических агентов, в том числе 88 потребительских кооперативов, 1600 торговых предприятий, 176 предприятий общественного питания, 21 рынок; 4 образовательных учреждений. Количество населенных пунктов, в которых функционирует потребительская кооперация – 770. За последние четыре года модернизирован дизайн и коммерческие технологии 130 магазинов и 35 объектов общественного питания. Выбор в пользу модернизации привел к внедрению современных коммерческих сетей, включая форматы магазинов CoopPrim и CoopPlus. Количество этих единиц постоянно растет, в настоящее время зарегистрировано 119 магазинов

CoopPrim и 2 магазина CoopPlus. Благодаря этим торговым единицам ежегодно достигается прирост продаж, их доля увеличилась с 17,2% в 2015 году до 25,8% в 2019 году.

Развитие инфраструктуры с использованием имеющегося потенциала способствовало росту в некоторых сферах деятельности в период 2016-2019 гг. Таким образом, розничные продажи выросли на 3,3%, оптовые продажи – на 29,2%, составив в совокупности 3224,2 млн. леев и 495,4 млн. леев, соответственно. Объем услуг, оказанных населению, увеличился на 14,6%, составив 662,9 млн. леев. Заготовительная деятельность сельскохозяйственной, животноводческой и другой продукции составила 291,5 млн. леев. Производство промышленной продукции достигло 205,7 млн. леев, а объем экспорта составил 34,4 млн. леев.

Однако актуальный экономический кризис и пандемия на мировом уровне повлияли на деятельность всех экономических агентов, в том числе и потребкооперации. Помимо этого, отсутствие инвестиций и непривлекательность системы для внешних инвесторов остается важным препятствием на пути устойчивого развития кооперативного сектора.

В нынешних условиях, по мнению авторов, для устойчивого развития и сбалансированной деятельности предприятий и организаций потребительской кооперации, целесообразно сосредоточиться на следующих направлениях.

*Развитие и диверсификация экономической деятельности* – что приведет к увеличению доходов и возможностей для расширения рынка сбыта. Эффективное территориальное распределение, умная специализация, эффективное использование человеческих, материальных и финансовых ресурсов кооперативной системы будут способствовать капитализации и развитию каждого потенциала.

*Модернизация торговой деятельности*, основываясь на диверсификации коммерческих продуктов и услуг, повышении качества обслуживания, внедрении современных технологий и методов торговли, таких как мобильная торговля, продажа домов, продажа по заказам, продажа товаров в кредит, и т.п. положительно повлияет на эффективность коммерческой деятельности и на конкурентоспособность торговой сферы.



*Развитие сферы общественного питания* необходимо сосредоточить на диверсификации, обновлении, повышении качества продуктов и услуг, техническом перевооружении и реконструкции предприятий, продвижении товаров и услуг посредством интернет-системы и других традиционных СМИ, интеграции в туристическую отрасль, реализации программ бонусов и лояльности и т. д.

*Для динамичного развития сектора закупок* целесообразно создать предприятие, специализирующееся на закупке сельскохозяйственной, агропродовольственной и другой продукции, ее переработке и распределении, с развитой региональной инфраструктурой и технической базой, соответствующими техническим потенциалом и логистикой (склады, холодильные камеры, транспортные средства, маркетинг и т. д.).

*Развитие и укрепление партнерских отношений с центральными государственными органами* позволит получить доступ кооперативных предприятий и организаций к фонду субсидий для сельскохозяйственных производителей, грантам, к программам / проектам поддержки инвестиций.

*Повышение качества промышленного производства*, которое является основой повышения качества потребления и доверия потребителей, расширение рынка и экспортных возможностей, внедрение европейских стандартов качества будут способствовать повышению эффективности деятельности предприятий этой сферы и повышению качества потребления.

*Развитие интернет-магазинов и электронных услуг*, электронных платежных систем, применение современных инструментов электронного маркетинга, присутствие в социальных сетях становится важным инструментом продвижения товаров на рынке и динамизации продаж.

*Разработка эффективной системы мотивации и механизма заинтересованности членов потребкооперации*, распределение части прибыли пропорционально доли паевых взносов будет способствовать расширению участия пайщиков и работников в развитии кооперативов и повысит их ответственность за результаты деятельности кооперативных организаций.

*Диверсификация программ подготовки и непрерывного*

*обучения кадров, реализация образовательных программ на всех уровнях профессионального обучения, направленных на продвижение кооперативного движения и привлечения молодежи приобретает особую значимость в условиях миграционных процессов рабочей силы.*

В.К. Антошкін, д.е.н., доцент  
*ТОВ «Бердянський університет менеджменту і бізнесу»*

## **ТЕРИТОРІАЛЬНІ ЧИННИКИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ НАСЕЛЕННЯ ПРОДОВОЛЬСТВОМ**

Основні принципи досягнення достатнього рівня забезпечення населення продовольством, властиві різним регіонам на основі загальної ознаки включають:

1) підвищення реальних доходів населення за рахунок збільшення зайнятості, оплати праці та соціальних виплат як умов платоспроможності попиту і на цій основі економічної доступності продовольства;

2) стимулювання розвитку харчової та переробної промисловості з метою раціонального використання сировини, більш повного задоволення попиту населення, включаючи потреби в дитячому, лікувальному і інших видах харчування; оптимізацію перевезень сировини і кінцевої продукції;

3) контроль якості реалізованого продовольства, що гарантує його безпеку;

4) підтримка товаровиробників сировинних ресурсів і продовольства з метою забезпечення їм необхідної рентабельності, що дозволяє здійснювати розширене відтворення;

5) реалізація заходів соціальної підтримки, рівня споживання продовольства малозабезпечених верств населення.

У зв'язку з чим, забезпечення населення продовольством в різних територіях обумовлено характером організації виробництва сільськогосподарської продукції, специфікою соціально-економічного розвитку території, природно-кліматичними умовами і рівнем виробничо-економічного потенціалу агропромислового виробництва, що в цілому

визначає ефективність його функціонування [1, С. 221].

За допомогою організації ефективного функціонування агропромислового комплексу і здійснення раціонального державного регулювання сільськогосподарської діяльності можна досягти такого рівня забезпечення населення продовольством, який би повною мірою відповідав раціональним нормам споживання, що відповідає сучасним вимогам здорового харчування незалежно від природно-географічних, кліматичних і логістичних особливостей території, які склалися, традиційної специфіки і структури споживання, способу життя і укладу.

Для забезпечення населення продовольством необхідна присутність:

- відповідного природно-ресурсного та виробничого потенціалу;

- достатнього рівня розвитку і «якості» інститутів, які формують інфраструктуру;

- розвиненого, стійкого і стимульованого органами державної влади сільськогосподарського виробництва, яке є базовою галуззю економіки аграрної сфери, що забезпечує першочергові життєві потреби населення в продуктах харчування. В свою чергу, територіальна специфіка дозволяє визначати мету, диференціювати підхід до оцінки рівня забезпечення населення продовольством.

Таким чином, забезпечення населення продовольством є процесом, спрямованим на задоволення потреб населення в продуктах харчування, пов'язаних з фізіологічними нормами, економічними факторами, виробництвом і реалізацією. Метою даного процесу є досягнення достатнього рівня забезпечення населення продовольством. При цьому враховуються територіальні чинники, формуються свої вимоги, які змінюють підходи до вирішення даної проблеми. Фундаментальною основою забезпечення населення продовольством є система власного виробництва продовольства території.

Особливої актуальності процес забезпечення населення продовольством набуває для регіонів з яскраво вираженою промисловою спеціалізацією, де присутні фактори, що

стримують розвиток сільського господарства (обмежені земельні ресурси, високі витрати виробництва, природні умови), як основного джерела виробництва продовольства. Тому для всіх територій України вирішення питання досягнення достатнього рівня забезпечення населення продовольством є життєво значущим.

**Список використаних джерел:**

1. Напрями та засоби розвитку сільських територій в контексті зміцнення соціально-економічної безпеки України: [монографія] / За ред. д.е.н., проф. Т. Г. Васильціва, к.е.н., доц. В. В. Бойка. Львів: Ліга-Прес, 2016. 262 с

Т.В. Іванова, д.держ.упр., професор  
*Національний авіаційний університет*

## **СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ**

Україна напередодні великих змін в усіх сферах організацій суспільного розвитку. Адже трансформація усіх суспільних і виробничих відносин набула небувалого розмаху. Тому на порядку денному «2020» в Україні і світі суцільні виклики. І з цим потрібно навчитись жити і передбачати їх наслідки.

Очевидно, що уявлення про роль і місце науки менеджменту про зміст управлінської діяльності, методи та інструменти, моделі і підходи в менеджменті та їх реальне застосування у практику діяльності усіх форм організацій потребують нового осмислення в сингулярному середовищі – середовищі постійних змін.

Наївні часи спрощеного розуміння ролі і значення менеджменту пройшли назавжди.

Натомість прийшло розуміння фундаментальності управлінських процесів. Сьогодні без цього не можна визначити загальну логіку розвитку ефективного управління як суспільними процесами на національному, регіональному і місцевому рівнях, так і окремими організаціями.

Варто також зазначити, що актуальність проблематики посилена значним впливом інтеграційного вибору України.

Україна як потужна європейська держава голосно заявила про свої інтеграційні наміри. Підписала європейську угоду.

Прагне впроваджувати сучасні європейські стандарти, ноу-хау і практики, насамперед в управлінні державними і бізнесовим середовищем.

Позиція України на європейському і світовому просторі вражас. Перше місце в Європі по розміру території. Четверте місце в світі по сукупній вартості природних ресурсів. П'яте місце в Європі і 29 – у світі за чисельністю населення. Зате за індексом людського розвитку Україна на маргенезі (узбіччі) цивілізованих економік.

Варто зазначити і те, що в сучасних економічних умовах українських реалій посилюється значення і вплив інформаційного складника у розвитку цифрової економіки.

Тобто – індустріальна економіка перетворюється на наших очах у цифрову економіку і цифрове управління.

А це – нові способи заробляти або витратити кошти. А це – нові напрями бізнесу. Це інший стан бізнесу. Це нові бізнес – моделі, які базуються на цифрових технологіях. Це – нові бізнес – платформи (у них, як правило, відсутнє майно).

Тобто: економіка і менеджмент сьогодні стають дійсно глобальними. А масштабне використання даних – ознака цифрової глобальної економіки.

Підкреслимо, що сьогодні процес деджиталізації (цифровізації) поєднується з вимогою розбудови сервісно-орієнтованих організаційних середовищ.

Спектр послуг сьогодні у економіці багатьох країн стає найпотужнішим і найзатребуванішим. У практичній діяльності потрібно на це зважати. Це світова тенденція з часом буде динамічно розвиватись.

Ще один виклик для менеджменту – це управління в умовах глобальної пандемії ковід-19. Вплив на економічні процеси і розвиток бізнесу вивчається. Дана проблематика потребує окремого розгляду. Але уже сьогодні можна констатувати, що економічний розвиток зазнає суттєвих змін. Тільки у 2020 році Україна втратила 400 млн. до бюджету України за рахунок збитків від зупинки економіки [1]. Отож – нові умови – вимагають інноваційних підходів в управлінні.

Опубліковані праці відомих теоретиків і практиків менеджменту сучасності свідчать, що в практиці менеджменту

чимало проблем.

Основні з них зводяться до наступного. Однією з найгостріших проблем сучасної української економіки є все більший дефіцит грамотних управлінців, здатних на рівні світових вимог вирішувати питання сьогодення і володіють новітніми знаннями в галузі менеджменту.

Світовий економічний форум 2020 назвав основні топ-10 навичок у 2025 р. будуть на перших позиціях для управлінців [3]. Серед них на першому місці – аналітичне мислення та інноваційність; на другому – навчальні стратегії, які базуються на науковому пошуку, поєднаному з цифровізацією. Саме тому так важливо приймати участь у наукових конференціях, дискутувати, збуджувати інтерес до наукового пошуку і інноваційних технологій.

Варто коротко зупинюся і на інших проблемах менеджменту:

- невміння імпортувати нові технологічні прийоми;
- брак «клем» для підключення інтелектуального потенціалу до практики діяльності бізнесу (наука сама по собі, а практика – сама по собі).
- нажаль і досі, організаційним структурам вітчизняних підприємств властива непомірна централізація управління, небажання делегувати повноваження.
- слабка диференційованість, як відображення адміністративно-командних методів управління.
- відсутність чіткого розподілу функцій та повноважень між підрозділами організаційних структур і, звичайно як результат – низька мотивація.

Український менеджмент як вид економічної діяльності (і не тільки український) орієнтований завжди на отримання прибутку.

Нажаль, економічна ситуація в нашій країні продовжує зацикленість на грошах. Разом з тим, бачимо нестачу творчого підходу у діяльності державних і бізнесових структурах. Але потрібно зважати, що у світі епоха проривних інновацій, що ще раз дає можливість підтвердити тезу про важливість навчання управлінців із застосуванням нових методів і методик управлінської освіти. Адже знання, а не гроші, чи матеріальні ресурси визначатимуть майбутнє кожної нації. А єдиним

резервом для глобального розвитку є наука і освіта.

Ще одна важлива складова менеджменту – це конкуренція. «Менеджмент» і «Конкуренція» нероздільні. Однак, спостерігаємо на практиці як бізнес знищує один одного і не вміє співпрацювати на цивілізованих засадах. Особливо це очевидно, якщо галузь висококонкурентна.

Звичайно, поняття конкуренція саме по собі жорстке і передбачає вигреш одних за рахунок програшу інших.

Зазначимо, що особливо важливою проблематикою в менеджменті є недовірливе та упереджене ставлення до консалтингу і консалтингових фірм.

На Заході – це пріоритетний напрям. Інколи краще скористатись думкою професіоналів, щоб досягти більшої ефективності в менеджменті. Якщо коротко, то потрібен погляді «збоку» [2].

Ще одним недоліком і пережитком минулого є недосконалість організаційних структур; формалізована ієрархія, формалізація інформаційних зв'язків, занадто глибокі вертикальні зв'язки замість світової тенденції – горизонтального управління.

Варто наголосити і на тому, що управлінці мають бути забезпечені якісною інформацією для прийняття управлінських рішень. Бо хто володіє інформацією, той володіє світом.

Побічно зазначимо і проблеми, пов'язані із запровадженням проектного підходу в діяльність державних і бізнесових структур, проблему управління якістю товарів і послуг, їх стандартизація і сертифікація, реінжиніринг, стратегічний менеджмент тощо.

Суть стратегічного менеджменту полягає у використанні конкуренції «від майбутнього до сучасного», а не «від минулого до майбутнього». Для економіки України стратегічний менеджмент – це арсенал нових управлінських інструментів. Зокрема таких, як управління в умовах стратегічних несподіванок, управління слабкими сигналами, виділення стратегічних зон.

Стратегічне управління буде ефективним лише за умови вміння моделювати ситуацію, вміння виявляти необхідні зміни та передбачати їх ризики у перспективі, вміння розробляти

стратегічні зміни і втілювати стратегію у життя.

Після розглянутих проблем менеджменту в умовах трансформаційних процесів постає запитання - як розв'язати існуючі проблеми? Варто наголосити на деяких кроках.

Крок 1. Застосовувати системний підхід і системні механізми на загальнонаціональному рівні і рівні окремих організацій. Одним із головних елементів такого механізму є побудова національної системи стандартів управлінської діяльності.

Крок 2. Науково-технічний прогрес і впровадження наукових здобутків у діяльність усіх сфер організацій.

Крок 3. Нова управлінська еліта і участь в управлінській діяльності молоді. Підкреслимо переконання - за сучасної соціально-економічної ситуації участь молоді в управлінні і прийнятті управлінських рішень на національному, регіональному, місцевому рівнях та на рівні конкретної організації будь-якої форми власності – це умова успішних перетворень.

#### **Список використаних джерел:**

1. Вплив COVID-19 та карантинних обмежень на економіку України – URL: <https://www.kas.de/de/home>

2. Івах С., Коханова О. Сучасні проблеми менеджменту. XVIII Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Проблеми та перспективи розвитку науки на початку третього тисячоліття у країнах СНД» – URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/1431>

3. Топ-10 навичок 2025 року – URL: <https://osvitoria.media/news/svitovyj-ekonomichnyj-forum-nazvav-top-10-navychok-majbutnogo/>

Т.М. Лозинська, д.держ.упр., професор,

О.В. Дорофеев, д.е.н., доцент

*Полтавський державний аграрний університет*

## **ОВОЛОДІННЯ ІНФОРМАЦІЙНИМИ ТЕХНОЛОГІЯМИ УПРАВЛІННЯ: МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ СТУДЕНТІВ СПЕЦІАЛЬНОСТІ «ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»**

Однією із фахових компетентностей підготовки магістрів публічного управління та адміністрування за освітньо-професійною програмою (ОПП) «Зв'язки з громадськістю» є «здатність організовувати інформаційно-аналітичне



забезпечення управлінських процесів із використанням сучасних інформаційних ресурсів та технологій, зокрема розробляти заходи щодо впровадження електронного урядування в різних сферах публічного управління та адміністрування» [1]. Набуття згаданої компетентності дасть можливість активніше використовувати в Україні переваги електронного урядування, серед яких головними є: спрощення процедур надання адміністративних послуг і зменшення адміністративних витрат; забезпечення відкритості та прозорості діяльності органів державної влади і органів місцевого самоврядування; встановлення дієвого громадського контролю за діяльністю суб'єктів публічного управління. Перш за все, забезпечення підготовки фахівців публічного управління та адміністрування до діяльності в умовах подальшої інформатизації суспільства здійснюється шляхом формування компонент ОПП, які сприяють засвоєнню необхідних знань та отриманню навичок електронного урядування. Зокрема ОПП «Зв'язки з громадськістю» для СВО «Магістр» включає такі навчальні дисципліни, як: електронне урядування, комунікації в публічному управлінні, маніпулятивні технології в публічному управлінні, що сприяє формуванню відповідної компетентності.

Проте, для отримання практичних навичок застосування інформаційних технологій управління необхідно використовувати додаткові можливості, які виходять за межі ОПП і стосуються неформальних способів навчання. Такі можливості формуються у процесі роботи наукових гуртків, залучення студентів до проведення наукових досліджень і написання наукових робіт, участі у написанні проектів тощо. Однією з можливостей поглибити знання щодо використання інформаційних технологій в публічному управлінні і отримати практичні навички є олімпіади за навчальними дисциплінами. У 2021 р. вперше в Україні на базі КПІ ім. І. Сікорського започатковано проведення відкритої олімпіади для студентів усіх спеціальностей з дисципліни «Електронне урядування». Кафедра теорії та практики управління КПІ ім. І. Сікорського реалізує дуже цікавий та інноваційний формат проведення цієї олімпіади, який інтегрує студентів, викладачів, науковців, державних службовців, громадських діячів і представників

бізнесу. Так, до проведення олімпіади, крім Міністерства освіти і науки України, долучилися: Міністерство цифрової трансформації України, Міністерство з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України (МРТОТ), Програма «Електронне урядування задля підзвітності влади та участі громади» (EGAP), Всеукраїнський молодіжний центр. Олімпіада проходитиме он-лайн протягом 18-19.05.2021 р. і включатиме виконання трьох видів завдань: тестування, виконання практичного завдання від Програми EGAP, виконання завдання від Міністерства цифрової трансформації. Крім виконання індивідуальних завдань, поза межами олімпіади передбачено також змагання команд, переможці яких отримають можливість пройти стажування в Міністерстві з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України, а також сертифікати учасників Відкритої університетської олімпіади з електронного урядування 2021 в КПІ ім. І. Сікорського.

Так, від МРТОТ буде запропоновано виконання двох завдань: а) до проведення олімпіади; б) під час проведення олімпіади. Завдання до проведення олімпіади вже запропоновано і над ним працюють команди, що складаються з п'яти осіб (серед зареєстрованих команд є й команда Полтавського державного аграрного університету, яка складається із студентів 2-3 курсів спеціальності «Публічне управління та адміністрування» та аспіранта кафедри Глазова Олександра, який і очолює команду).

Завдання №1 (до проведення олімпіади) має такий зміст: розробити Концепцію забезпечення доступу до веб-порталів та е-сервісів органів державної влади з тимчасово окупованих територій України з урахуванням: 1) збереження конфіденційності дій користувача; 2) забезпечення захисту каналів передачі інформації, що передається від користувача до надавача та в зворотному напрямку від перехоплення третіми сторонами; 3) гарантування цілісності та незмінності інформації, що передається від користувача до надавача та в зворотному напрямку [2].

Цікавими будуть додаткові івенти від партнерів олімпіади, наприклад, 18 травня будуть проведені:

12:00-12:40 – Розвиток е-урядування в Україні та сучасні

виклики (Алла Погонєць, керівниця ІТ компанії BWN GROUP);  
12:15-13:30 – U-Report як можливість реалізації електронної демократії (Всеукраїнський молодіжний центр);

18:00-19:00 – Цифровізація дистанційного навчання – те, про що не розкажуть ЗМІ (тренінг від заступника міністра з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації МОН України Артура Селецького) [2].

Є сподівання, що використання таких можливостей матиме позитивний вплив на підготовку фахівців з публічного управління та адміністрування.

#### **Список використаних джерел:**

1. Зміст підготовки ЗВО за освітньо-професійною програмою «Зв'язки з громадськістю» другого рівня вищої освіти спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування 2020 року набору. URL: <https://www.pdaa.edu.ua/content/zmist-pidgotovky-zvo-za-osvitno-profesiynoyu-programoyu-zvyazky-z-gromadskistyu-drugogo-0> (дата звернення 11.05.2021).

2. Відкрита студентська олімпіада КПП ім. Ігоря Сікорського з навчальної дисципліни «Електронне урядування». URL: <http://ktpu.kpi.ua/ua/olimpiada-egov2021/> (дата звернення 11.05.2021).

І.В. Охріменко, д.е.н., професор

*Київський кооперативний інститут бізнесу і права*

## **ПРОГНОЗУВАННЯ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ ЯК АСПЕКТ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

Однією із особливостей, характерних ринковій економіці, є високий динамізм ринкових ситуацій. Змінюються ціни на ресурси, ціни на продукцію, правові умови господарювання, інші чинники, що мають вплив на результати діяльності підприємницьких структур. Все це властиво як національним економікам в цілому, так і аграрному сектору зокрема, де вказані проблеми нерідко набувають особливої гостроти. Здійснювати якісне, успішне управління в таких умовах є досить складним завданням. Це природно викликає посилену увагу до процесу управління та його складових. Поряд із такими його сегментами як планування, облік, контроль, аналіз важливе місце належить прогнозуванню. Воно дає можливість передбачити ситуацію чи результат, що може стати наслідком тих чи інших умов і відповідним чином на це відреагувати.

Про важливість та необхідність прогнозування в менеджменті свідчить той факт, що воно є невід’ємною складовою економічної роботи усіх розвинених країн світу. Розуміння ролі прогнозування при прийнятті управлінських рішень спостерігається і в Україні. Щоправда, Закон України “Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України” був прийнятий лише в 2000 р., що вказує на тривале недооцінювання цієї важливої ланки економічної роботи. Варто зазначити, що разом із переглядом ролі прогнозування змінюються (розширюються) і межі його застосування. Якщо раніше терміни “прогноз” та “прогнозування” стосувалися переважно загальнодержавного рівня, то зараз така робота включена до переліку завдань і регіональних органів управління.

Відповідно до наявних визначень, економічний прогноз – це цифровий вираз очікуваних результатів економічної політики, отриманий за умов реалізації певних рішень, що базуються на використанні визначених важелів і засобів в різних сферах економічної діяльності. Прогнозування – наукове обґрунтування можливих змін або якісного стану економіки в майбутньому, а також альтернативних шляхів і строків досягнення цього стану. В процесі прогнозування використовується значна кількість економічних методів, основними з яких є: екстраполяції, експертних оцінок, математичної статистики, факторного аналізу, регресійно-кореляційної залежності і т.д.

Метою прогнозування є створення уявлення про можливі варіанти економічного розвитку за тих чи інших припущень та розроблення альтернативних проектів управлінських рішень, адекватних тому чи іншому результату прогнозу. Тобто, і це є досить суттєвим моментом, прогнози мають варіантну природу, і процес прогнозування передбачає розробку відразу кількох варіантів прогнозів, окремо для кожного можливого комплексу умов. Тому постановка завдання про виконання одного прогнозу з високим ступенем достовірності буде некоректною, а розробка прогнозу в єдиному варіанті – неефективною.

Як видно із визначення терміну “прогнозування”, його об’єктом може бути будь-який процес чи явище, які мають зміни в динаміці. Проте серед усього різноманіття економічних

прогнозів, як правило, найбільш широковикористовуваними є прогнози результатів господарської діяльності, оскільки саме вони дозволяють визначити та оцінити той економічний ефект задля якого здійснювалася ця діяльність.

Прогнозування основних економічних результатів господарської діяльності аграрних підприємств на регіональному рівні може здійснюватись за допомогою двох методів. Перший передбачає використання методу експертної екстраполяції. Його суть полягає в тому, що, використовуючи фактичну інформацію за попередні роки працівник відповідного підрозділу сільськогосподарського управління виявляє тенденції динаміки того чи іншого показника. Розрахувавши приблизні щорічні зміни за останні кілька років, він коригує на їх величину минулорічні показники, таким чином визначаючи прогнозне їх значення. Механічна екстраполяція не завжди дає необхідний результат через вплив на прогнозні показники нецифрових чинників, тому цей метод неминуче поєднується з методом експертних оцінок, тобто виявленням та використанням у процесі прогнозування думок досвідчених фахівців-експертів. Перевагою даної методики є її простота і універсальність. Для її використання достатньо лише мати інформацію за попередні роки, а в ролі експертів можуть виступати самі розробники прогнозу. До недоліків слід віднести можливість ефективного застосування лише в системах з високим рівнем статичності. Тому в аграрних регіонах та при нестабільному ринковому середовищі, а саме таким воно є на ресурсних ринках та аграрному ринку ступінь достовірності розроблених прогнозів буде досить низьким, що знижує їх практичну цінність.

Другий метод - це метод індукції, який базується на використанні часткової інформації, узагальнення якої дає можливість зробити загальний висновок про майбутній стан процесу, явища, системи. В даному випадку це означає, що прогнозування відбувається "знизу": в регіоні спочатку виділяються субрегіони, потім для кожного з них відбирається одне або декілька господарств, які є типовими за природно-кліматичними, економічними та іншими параметрами для всього субрегіону. Далі, на основі даних за попередні роки, визначається питома вага субрегіонів в загальних показниках по

регіону в розрізі відповідних продуктів. Значення прогнозованих показників розраховується в субрегіонах і з урахуванням їх часток переноситься на регіон. Пропонований підхід до прогнозування в Україні є новим, хоча на інших ділянках він застосовувався і раніше, зокрема для обґрунтування нормативів фондооснащеності, рентабельності тощо. За межами прогнозування використання методу типових господарств-представників підтвердило його ефективність. Невипадково у багатьох розвинених країнах досить успішно практикується ведення бухгалтерського обліку на основі типових господарств. До недоліків пропонованого методу можна віднести більший обсяг та складність розрахунків порівняно з першим методом. Безсумнівною перевагою другого методу є максимальне наближення до низової ланки управління на якій безпосередньо формуються прогнозовані показники, широке використання кількісних методів, що забезпечує розробку достатньо достовірних оперативних прогнозів.

Т.В. Воронько-Невіднича, к.е.н., доцент  
*Полтавський державний аграрний університет*

## **ОСОБЛИВОСТІ УЧАСТІ БІЗНЕСУ В ДОСЯГНЕННІ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

За сучасних динамічних умов все більше підприємств різних форм господарювання звертають увагу на концепцію сталого розвитку. Сучасна концепція сталого розвитку включає соціальну, економічну й екологічну складові. За таких умов сталий розвиток розуміється як модель соціально-економічного розвитку, при якій задовольняються основні потреби сучасного покоління, не позбавляючи майбутніх поколінь таких же можливостей.

Визначальною в питаннях досягнення Цілей сталого розвитку є роль бізнесу. Передусім, за рахунок бізнесу можна залучити додаткові фінансові ресурси для створення (модернізації) інфраструктури, що є обов'язковими для більшості із Цілей сталого розвитку та передбачити додаткові ресурси на експлуатацію та обслуговування нових

(модернізованих) активів, насамперед тих, які побудовані з використанням дорогих технологій, є безпечними з точки зору впливу на навколишнє середовище або важливими для досягнення певного ефекту від їх застосування [2, с. 58].

У світі все більше представників бізнесу опікуються питаннями сталого розвитку та діють у напрямку досягнення ЦСР. Так, експертне дослідження [4], проведене у 2015 р. компанією PricewaterhouseCoopers (PWC), засвідчило, що 71 % з 986 компаній, що здійснюють свою діяльність у 10 економічних секторах, уже спланували, як долучитися до досягнення ЦСР; 13 % – ідентифікували заходи, які вони мають впровадити для досягнення ЦСР; 41 % компаній засвідчили про намір інтегрувати ЦСР у свої бізнес-стратегії протягом найближчих 5 років.

Позитивною рисою сучасного бізнесу є й його соціальна відповідальність. Необхідно визнати, що теорія соціальної відповідальності бізнесу вже тривалий період вивчається представниками українського бізнесу. За сучасних умов соціальна відповідальність бізнесу є складовою корпоративної стратегії підприємств [1, с. 103].

Проте серед проблем досягнення ЦСР українськими підприємствами варто виділити [3, с. 15]: обмеженість у відкритому доступі інформації з питань сталого розвитку та ЦСР; зосередження бізнесу здебільшого на короткострокових цілях та стримане ставлення до вирішення суспільно значущих завдань, які можуть дати позитивний ефект у довгостроковому вимірі. Останнє переважно обумовлюється нестабільною політичною ситуацією, відсутністю довіри й порозуміння між бізнесом, владою та суспільством, а також партнерських відносин між ними.

Залучення бізнесу до процесу реалізації Порядку денного – 2030 потрібно як суспільству загалом, так і безпосередньо самому бізнесу. Адже така співпраця матиме синергетичний ефект (табл. 1).

Експерти зазначають, що активна участь бізнесу в реалізації Порядку денного – 2030 позитивно вплине на його прибутковість. Таким чином, варто відмітити характерну динаміку сучасного національного бізнесу – соціальна

відповідальність та прагнення поліпшити стан справ на території, де він здійснює свою діяльність, у тому числі в контексті Цілей сталого розвитку.

*Таблиця 1*

**Переваги залучення бізнесу до досягнення Цілей сталого розвитку [5]**

Суспільні переваги в залученні бізнесу до досягнення ЦСР	Переваги для бізнесу від залучення до досягнення ЦСР
Використання суттєвого впливу бізнесу на забезпечення економічного зростання, підвищення продуктивності праці та створення робочих місць – основних двигунів прогресу	Забезпечення довгострокового процвітання бізнесу за рахунок поліпшення стану навколишнього середовища та екосистем у сферах діяльності підприємств
Доступ до інновацій приватного сектора щодо технологій, продуктів, послуг, процесів та бізнес моделей	Визначення та ефективне управління матеріальними ризиками та витратами
Створення можливостей для досягнення масштабу за рахунок використання знань компаній щодо розробки бізнес моделей для задоволення конкретних потреб клієнтів шляхом масштабування	Створення репутації, стратегічне позиціонування на ринку та забезпечення так званої ліцензії на діяльність на відповідному ринку (створення владою сприятливого клімату для розвитку бізнесу на певній території)
Послання інвестицій державного сектора в рамках державної допомоги з корпоративними благодійними, соціальними чи комерційними інвестиціями бізнесу	Зміцнення відносин з працівниками, споживачами та іншими зацікавленими сторонами на основі спільних цінностей і прагнень
Доступ до додаткових ноу хау та навичок	Створення або спрощення доступу до нових ринків. Інновації технологій, продуктів, послуг та бізнес-моделей, які сприяють розвитку ЦСР, поряд з іншим забезпечують для бізнесу можливість отримати доступ до нових ринків та сприяють зростанню існуючих ринків за рахунок зміцнення конкурентоспроможності компаній
Створення альянсів для сприяння відповідальній соціальній та екологічній практиці, а також розповсюдження більш широких цінностей і норм, таких як захист і повага до прав людини, сприяння ефективному управлінню та підзвітності, а також посилення інтеграції та рівності	Вирівнювання ділової активності з баченням лідерства компанії та очікуванням своїх співробітників, споживачів і клієнтів

**Список використаних джерел:**

1. Воронько-Невідничка Т.В., Покас Л.Ю., Потапюк І.П. Аспекти реалізації системи управління соціальною відповідальністю в аграрному секторі. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 20. С. 102–107. URL: <http://global-national.in.ua/issue-20-2017>.

2. Зайцева Л.О. Інтеграція сталого розвитку в діяльність



компаній. *Економіка та держава*. 2019. № 11. С. 55–60. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.11.55.

3. Запатріна І.В. Керівництво посилення ролі бізнесу в досягненні ЦСР в Україні. 2018. URL: [https://app.com.ua/wp-content/uploads/2018/04/UNDP\\_Manual\\_Zapatrina\\_Final.pdf](https://app.com.ua/wp-content/uploads/2018/04/UNDP_Manual_Zapatrina_Final.pdf).

4. Make it your business: Engaging with the Sustainable Development Goals. – [www.pwc.com/sdg](http://www.pwc.com/sdg).

5. Universality and the SDGs: A Business Perspective – 2016 SDG Fund. <http://www.sdgfund.org/universality-and-sdgs>.

О.А. Галич, к.е.н., професор  
*Полтавський державний аграрний університет*

## **РОЛЬ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ДОРАДНИЦТВА У РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

Як відомо, розвинуті країни світу, в тому числі і країни Європейського союзу, приділяють значну увагу дорадчій діяльності розвиваючи її інформаційно-консультаційні програми і методи впровадження інновацій у розвиток агровиробництва, соціальної сфери, молоді і дітей, безперервної освіти. Так, у США за програмами сільськогосподарського дорадництва працює близько 12 тисяч фахівців і 3 мільйони дорадників-волонтерів. На ці програми витрачається близько 1,5 млрд. доларів щорічно (третину виділяє Конгрес, більше як 45% надходить від штатів, решта – з районних бюджетів, які можуть складатися також із різноманітних грантів, приватних пожертвувань тощо) [7]

Сільське господарство є стратегічною галуззю народного господарства України, оскільки воно забезпечує основу продовольчої безпеки держави. Продукція сільського господарства є завжди ліквідним товаром [9].

Саме тому підвищення ролі сільськогосподарського дорадництва – одне із невідкладних завдань успішного розвитку економіки України, її аграрного сектору. Сільськогосподарська дорадча діяльність в Україні вже стала явищем економічним і політичним.

Дорадчі організації різних регіонів об'єднуються з метою злагодження та координації роботи. Створено НКЦ

сільськогосподарських дорадчих служб, Національну асоціацію сільськогосподарських дорадчих служб України [6].

Як свідчить практика, з боку селян, переважно власників особистих селянських господарств, дрібних та середніх підприємств, фермерів, динамічно зростає попит на нові знання. Як слушно зауважує Л. А. Євчук [3, с. 7], «Епоха інтуїтивного, ситуаційного, спонтанного управління скінчилася». В умовах конкуренції немає місця для неефективної, неприбуткової праці. На жаль, існуючий попит поки що у більшості випадків не є платоспроможним. Завдання держави – створити умови для формування нового сільськогосподарського товаровиробника, озброєного сучасними знаннями, технікою, технологіями, для підвищення конкурентоспроможності, прибутковості сільськогосподарського виробництва, для підвищення рівня життя сільського населення загалом.

Прийняття ЗУ «Про сільськогосподарську дорадчу діяльність» та дієва підтримка державою сільськогосподарських дорадчих служб – реальний крок на шляху досягнення цієї мети, оскільки високий рівень соціально-економічного розвитку села є головною умовою продовольчого та сировинного забезпечення країни, її економічної незалежності [2].

Безперечно, головною метою сільськогосподарських дорадчих служб в Україні, як і в інших країнах, є поширення та впровадження у виробництво сучасних досягнень науки, техніки і технологій, надання сільськогосподарським товаровиробникам і сільському населенню дорадчих послуг з питань менеджменту, маркетингу, застосування сучасних технологій та розвитку соціальної сфери села, підвищення рівня знань та вдосконалення практичних навичок прибуткового господарювання сільськогосподарських товаровиробників та сільського населення [4].

Ще один важливий напрямок їх діяльності – сприяння товаровиробникам, особливо селянським і фермерським господарствам, у доступі до кредитних ресурсів, в тому числі через створення кредитних спілок та кооперативних банків. Великі сільськогосподарські підприємства також потребують порад у підготовці бізнес-планів для отримання кредитів у комерційних банках [5].

Також метою дорадників є сприяння селянам у розвитку несільськогосподарського підприємництва у сільській місцевості, вирішення проблеми зайнятості сільського населення, в тому числі шляхом поширення сільського зеленого туризму [8].

Оскільки громадяни України все ще не дуже обізнані зі своїми юридичними правами та обов'язками, важливими є консультації з юридичних питань: яким чином отримати свої земельні і майнові паї у власність, як документально це оформити, як ефективно їх використовувати, як реструктуризувати сільськогосподарські підприємства, диверсифікувати їх виробничу діяльність тощо.

Вирішення цих та інших проблем сьогодення українського села, розвитку аграрного сектору економіки України зумовлює необхідність всебічного сприяння діяльності сільськогосподарських дорадчих служб з боку держави та громадянського суспільства.

#### **Список використаних джерел:**

1. Аптекарь С. С., Манжура О. В. Сільськогосподарські обслуговуючі кооперативи: проблеми і перспективи. Актуальні проблеми економіки. 2014. № 7. С. 134-139. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape\\_2014\\_7\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2014_7_17)
2. Безкровний М. Державне регулювання сільськогосподарської дорадчої діяльності, Ефективна економіка. 2017. № 6. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5675>
3. Євчук Л. А. Стратегії забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук: спец. 08.00.04; Миколаївський державний аграрний університет. Миколаїв, 2010. 36 с.
4. Ключан В. В. Формування та розвиток системи інформаційно-консультативного забезпечення аграрної сфери в Україні. Ефективна економіка. 2012. № 3. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2012\\_3\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_3_29)
5. Концепція розвитку системи кредитної кооперації. Урядовий портал. URL : <https://www.kmu.gov.ua/npas/39193945>
6. Національна асоціація сільськогосподарських дорадчих служб України URL : <https://www.dorada.org.ua/pro-asotsiatsiyu/pro-nasdsu.html>
7. Ровний В. В. Організація сільськогосподарської дорадчої діяльності: міжнародно-правовий досвід. Форум права. 2017. № 5. С. 349–355. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/FP\\_index.htm\\_2017\\_5\\_55](http://nbuv.gov.ua/UJRN/FP_index.htm_2017_5_55)
8. Сільський туризм – як інструмент ефективного розвитку сільської території. Інформаційно-аналітичний портал АПК України. URL : <https://agro.me.gov.ua/ua/napryamki/rozvitok-silskih-teritorij/silskij-turizm>
9. Царенко О. М. Економіка розвитку : підручник. Суми : Університетська книга, 2004. 589 с.

О.Л. Горяча, к.е.н., доцент,  
І.І. Княженко, к.е.н., директор  
*Економіко-правничий фаховий коледж  
ТОВ «Бердянський університет менеджменту і бізнесу»*

## **МАСШТАБУВАННЯ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ НАСЕЛЕННЯ ПРОДОВОЛЬСТВОМ**

Теоретична необхідність вироблення нових підходів до забезпечення населення продовольством обґрунтовується положеннями різних світових організацій, включаючи ООН. У п. 19 декларації Всесвітнього саміту з продовольчої безпеки стосовно країн, що розвиваються, відзначена особлива значимість: зміцнення інституційного потенціалу з метою розробки і здійснення ефективної, реально обґрунтованої політики, що забезпечує доступ до продовольства; вирішення проблеми недоїдання; доступ дрібних землевласників до технологій, засобів виробництва, а також ринків. Дані положення вказують на те, що в основі забезпечення населення продовольством закладені політичні чинники, а саме – ефективна політика, що забезпечує доступ населення до продовольства [1].

Україна вже робить суттєвий внесок у продовольчу безпеку багатьох країн і тепер планує посилити вплив на формування продовольчої політики на глобальному рівні. Так, за результатами 2019/2020 маркетингового року Україна посіла 1-е місце у світі з експорту соняшникової олії, 2-е – з експорту ячменю, увійшла до четвірки найбільших експортерів кукурудзи та п'ятірки з експорту пшениці у всьому світі [2].

Наразі забезпечення населення продовольством залежить від конкретних специфічних умов, інститутів, особливостей функціонування сільськогосподарських товаровиробників, природно-ресурсного потенціалу та інших аспектів, характерних для певного типу території.

Інститути забезпечення населення продовольством в умовах промислового розвитку мають обмежену ресурсну базу, що не дозволяє забезпечити масштабне виробництво. Подібна ситуація характерна для сучасної світової економіки і призводить до необхідності розвитку кооперації та інтеграції

сільськогосподарських товаровиробників.

Метою кооперації та інтеграції є усунення розрізненості і дезорганізованості суб'єктів для об'єднання спільних зусиль та координація їх діяльності на досягнення кінцевого результату.

Кооперація є об'єднанням суб'єктів (форм господарювання), що дозволяє не відмовляючись від індивідуальної специфіки, використовувати в процесі своєї діяльності можливості, характерні великому товаровиробнику за рахунок спільних зусиль і коштів (матеріально-технічне забезпечення, фінансові ресурси).

Особливого поширення і істотну роль кооперація набула в сільському середовищі, де господарська діяльність представлена великою кількістю різнорідних товаровиробників. Кооперація пов'язана з наявністю інтеграції суб'єктів. Під інтеграцією в економіці слід розуміти об'єднання економічних суб'єктів для поглиблення їх взаємодії, розвитку зв'язків між ними. Економічна інтеграція проявляється як в розширенні і поглибленні виробничо-технологічних зв'язків, спільному використанні ресурсів, об'єднанні капіталів, так і в створенні один одному сприятливих умов здійснення економічної діяльності, зняття взаємних бар'єрів.

Масштабування інтеграційних процесів кооперації пов'язано з розвитком кластерів, які є одним з перспективних напрямків розвитку агропродовольчого сектору. Кластер – «це сукупність однорідних елементів, ідентичних об'єктів, що утворюють групу одиниць в результаті вибірки з великої системи елементів за певними критеріями ». А агропромисловий кластер – це організаційно-економічна система, елементами якої є виробничі (промисловість, що виробляє засоби виробництва для агропромислового виробництва, сільське господарство, харчова та переробна промисловість) і обслуговуючі галузі; ринкова інфраструктура; освітня, наукова та фінансова сфери; партнери, відповідні владні структури і споживачі продукції агропромислового виробництва, розташовані на певній території (країна, область, район, муніципальне утворення, міжрегіональні структури і т.д.), взаємодіючі між собою тим чи іншим способом. З точки зору забезпечення населення

продовольством, до складу елементів також додається транспортна складова, що має величезне значення для віддалених від сировинної бази територій.

Отже, правові норми, будучи найважливішим елементом, який регламентує: забезпечення населення продовольством; продовольчу безпеку; створення умов сталого розвитку сільського господарства, визначають загальні умови, не враховуючи особливості розвитку територій і регіонів.

Необхідність вироблення нових підходів до забезпечення населення продовольством виходить з умов обмеженості ресурсів для розвитку аграрного виробництва. Тим самим спеціалізація територій зумовлює наявність ресурсних обмежень, зокрема, земельних, які є основоположними.

#### **Список використаних джерел:**

1. Офіційний сайт Всесвітньої продовольчої програми URL : <http://ru.wfp.org/> (дата звернення 11.05.2021).
2. Україна приєдналася до складу Комітету з всесвітньої продовольчої безпеки ООН URL : <https://italy.mfa.gov.ua/news/ukrayina-priyednalasya-do-skladu-komitetu-z-vsesvitnoyi-prodovolchoyi-bezpeki-oon> (дата звернення 11.05.2021).

О.В. Мирна, к.е.н., доцент,

О.І. Сердюк, к.е.н., доцент,

В.І. Харченко, здобувач вищої освіти

*Полтавський державний аграрний університет*

## **ІСТОРИЧНИЙ РАКУРС ПОЛЬСЬКОГО ДОСВІДУ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДНИХ ПОВНОВАЖЕНЬ**

У Польщі, починаючи після проведених 27 травня 1990 р. виборів, розпочали реалізовувати реформи децентралізації, органів місцевого самоврядування (ОМС) та створювати умови, формувати можливості для розвитку прямого демократичного впливу населення. Спробуємо визначитися з ключовими характеристиками реформ в історичній ретроспективі.

Реформу децентралізації у Польщі було проведено у два етапи шляхом формування трьох рівнів територіального самоврядування:

1 етап – створення біля 2500 самоврядних гмін (основних одиниць територіального самоврядування, найменших за

розміром серед адміністративних одиниць у країні);

2 етап – формування повітів і воєводств, подібних до українських областей.

Гміни є самоврядною спільнотою осіб, які проживають на визначеній території. Нормотворчий орган влади (рада) і виконавчий – війт, обираються мешканцями, є їм підзвітними і несуть перед ними відповідальність. Основним завданням гміни є задоволення потреб мешканців громади, зокрема, благоустрій, громадський порядок, освіта, комунальні послуги, суспільна допомога й інше. Може створювати спеціалізовані одиниці, а також укладати угоди з іншими суб'єктами [1].

Гміни, за чисельністю населення, яке проживає на території, поділяються на сільські, головою яких є війт, сільсько-міські (голова – бур- містер), міські із понад 200 тисяч населення (голова – президент) [2].

Управління гміною певною мірою нагадує управління господарською структурою, що дозволяє оперативно і ефективно вирішувати оперативні питання щодо життєдіяльності громади. Фінансова самостійність гмін забезпечується наявністю майна та власних джерел доходів, до яких згідно польського законодавства відносяться податкові надходження, доходи з майна, відсотки з коштів, накопичених на банківських рахунках, субвенції та дотації з державного бюджету.

Вище за рівнем розташований повіт. Представницькою владою в повіті є рада, яка має законодавчі та контрольні владні повноваження, а виконавчою – правління повіту, очолюваного старостою, який обирається через членів ради повіту. Повіт входить до складу воєводства і формується з декількох гмін. Повіти можуть передавати гміні свої повноваження на прописаних в окремій угоді умовах. Повіт виконує завдання щодо освіти, охорони здоров'я, боротьби з безробіттям та активізації місцевого ринку праці, соціальної допомоги, видача дозволів на працевлаштування іноземців, утримання майнових об'єктів, установ публічного використання та адміністративних об'єктів, реєстрації транспортних засобів та видачі водійських посвідчень, подолання наслідків природних катаклізмів та організації допомоги на рівні території повіту.

Воєводство є одиницею адміністративно-територіального

поділу найвищого рівня. Сформоване з повітів. На даному рівні функціонують урядова адміністрація, очолювана воєводою, якого призначає прем'єр-міністр держави, і самоврядна адміністрація із сеймиком, що обирається на загальних та безпосередніх місцевих виборах, та виконавчим органом – правлінням воєводства, на чолі якого стоїть маршал. Маршала обирає сеймик. ОМС воєводства не виконують контрольних чи наглядових функцій над ОМС повіту чи гміни.

Правління воєводства очолює маршалок воєводства, який обирається сеймиком. Маршалку підпорядковане відомство маршалка. ОМС воєводства виконують завдання у сфері охорони здоров'я, культури та охорони пам'яток, модернізації сільськогосподарських теренів, соціальної допомоги, просторового планування, охорони навколишнього природного середовища, водного господарства та боротьби з повенями, родинної політики, громадського транспорту та публічних шляхів сполучення, захисту прав споживачів, фізичної культури та туризму.

У випадку порушення ОМС чинного у Польщі права та інших прописаних у законах випадках воєвода має право розпустити ОМС та призначити наступні вибори.

Широкі повноваження ОМС досліджуваної нами країни чітко визначені і закріплені у певних нормативно-правових актах. Для підтримання рівноваги та встановлення певного контролю у сфері місцевого самоврядування закріплена функція нагляду за законністю діяльності польських ОМС. Специфіка цілісної системи місцевого самоврядування в Польщі вбачається в тому, що в основу побудови її рівнів був покладений принцип доповнення. Це означає, що кожен наступний рівень місцевого самоврядування виконує тільки ті функції, які не спроможний здійснювати нижчий рівень [3]. Також в основу формування ОМС закладено чіткі і прозорі критерії розподілу територій, відповідальності і функціональних повноважень. Впровадження таких заходів і грамотне розмежування компетенції дозволило налагодити ефективну роботу децентралізованих органів публічної влади на місцевому рівні.

На відміну від Польщі, в Україні система місцевого самоврядування контролюється органами виконавчої влади, члени



територіальних громад не достатньо активно приймають участь у муніципальному житті міста, села, селища тощо, простежується опосередковане втручання органів виконавчої влади у діяльність ОМС в адміністративному, політичному й фінансовому аспектах. Тому використання польського досвіду реформування системи місцевого самоврядування має беззаперечну важливість. Позитивний польський досвід підтверджує доречність децентралізації та максимального наближення органів влади, які надають публічні послуги, до їх безпосереднього споживача.

#### **Список використаних джерел:**

1. Долецький З., Матий П. Гміни та повіти в системі місцевого самоврядування Польщі. *Вісник Української академії державного управління при Президентові України*. 2001. №2. С. 62–64.
2. Мірзабекова К.С. Польський досвід децентралізації публічної влади та організації місцевого самоврядування. URL: <https://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/11511/1/Mirzabekova.pdf> (дата звернення: 03.05.2021).
3. Корчак Є. Адміністративна реформа в Польщі: спроба оцінки. *Економічний часопис*. 2001. №1. С. 13–18.

Ж.Б. Рахметулина, к.э.н., профессор  
*Евразийский национальный университет им. Л.Н. Гумилева*

## **ВЛИЯНИЕ КРИЗИСА НА МАЛЫЙ И СРЕДНИЙ БИЗНЕС КАЗАХСТАНА**

Малый и средний бизнес (МСБ) выступает фундаментом формации современного общества, и именно он оказался под ударом в связи с экономическим кризисом, вызванным пандемией COVID-19. Отметим, что подходы по восстановлению экономики и поддержке МСБ в разных странах различаются в силу эпидемиологической ситуации, карантинных мер и национальных особенностей.

Чрезвычайное положение и введение карантинных мер оказали негативное влияние на казахстанский бизнес: около 300 тыс. субъектов приостановили предпринимательскую деятельность, свыше 1,6 млн человек были отправлены в отпуск без содержания, 1 млн субъектов предпринимательства пострадали от пандемии, свыше 14 тыс. субъектов МСБ,

имеющих займы в банках второго уровня, обратились за отсрочкой.

В связи с этим, Правительство РК предоставило бизнесу целый комплекс мер поддержки, список которых постоянно расширялся (льготное кредитование МСБ; субсидии, гранты и возмещение затрат; отсрочка по уплате налогов; администрирование; упрощение процедур; освобождение от налоговой нагрузки; приостановка платежей по займам в финансовых учреждениях и пр.) [1].

Согласно результатам исследования KPMG среди руководителей МСБ и бизнес-ассоциаций Казахстана об эффективности мер господдержки бизнеса во время пандемии COVID-19, были сделаны определенные выводы [2]:

- менее половины пострадавших предприятий МСБ Казахстана получили господдержку;

- в Казахстане нет единого информационного портала господдержки по каждой госпрограмме, что является большим барьером для участия в данных программах;

- государству и бизнесу необходима единая платформа для проведения конструктивного и транспарентного диалога;

- необходимо расширить отраслевые критерии и «реинжиниринг» госпрограмм, содействующих бизнесу;

- качество мер господдержки бизнеса, выполнимость критериев в государственных программах, доступность информации оценены как «ниже среднего»;

- «Налоговые каникулы» были эффективны лишь для 11% компаний для стабилизации финансового положения;

- со стороны операторов господдержки наблюдается бюрократия, халатное отношение и отсутствие должных коммуникаций.

Для повышения роли МСБ в экономике Казахстана, увеличению доли МСБ в ВВП до 50% в 2050 году, согласно Стратегии «Казахстан-2050», необходимо, чтобы предоставляемые государством меры поддержки были направлены на стимулирование повышения производительности труда и перехода субъектов МСБ на новый уровень развития в наиболее перспективных и продуктивных отраслях экономики.

Решение данных проблем требует от Правительства РК

детальной проработки реализуемых мер, а именно:

- ✓ проведения оценки текущих мер и улучшения их доступности и применимости, исходя из отраслевой и региональной концентрации МСБ;
- ✓ расширения линейки предоставляемых финансовых мер;
- ✓ разработки нефинансовых мер поддержки и помощи в создании безопасных рабочих мест;
- ✓ разработки региональных программ поддержки МСБ с учетом особенностей регионов Казахстана;
- ✓ организации единой горячей линии по всем мерам поддержки МСБ в онлайн формате по принципу «единого окна»;
- ✓ обеспечения постоянного диалога Правительства РК с МСБ для детального понимания текущих проблем, потребностей и возможностей;
- ✓ повышения производительности труда и качественного развития МСБ путем поддержки цифровизации, технологической модернизации и развития навыков работников.

**Список использованных источников:**

1. Влияние коронакризиса на МСБ в Казахстане [https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/ru\\_kz/topics/advisory/ey-sme-resultst-and-recommendations.pdf](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/ru_kz/topics/advisory/ey-sme-resultst-and-recommendations.pdf).

2. Пандемия COVID-19: эффективны ли меры господдержки бизнеса в Казахстане? <https://home.kpmg/kz/ru/home/insights/2020/07/covid-business-support.html>

А.Л. Розмарина, к.е.н., доцент,  
М.А. Андрушко, здобувач вищої освіти  
*Одеський державний екологічний університет*

## **АНАЛІЗ РЕКРЕАЦІЙНО-ТУРИСТИЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОДЕСЬКОГО РЕГІОНУ**

Одеський регіон має в наявності сприятливі природно-кліматичні умови, курортно-рекреаційні та туристичні ресурси (мінеральні води, лікувальні грязі, ропу лиманів та озер, морське узбережжя; природні об'єкти і комплекси зі сприятливими для лікування, оздоровлення та медичної реабілітації кліматичними умовами; різноманітні туристичні об'єкти).

Станом на 2018 рік в Одеській області налічувалось 321 санаторно-курортний та оздоровчий заклад, що могли прийняти

понад 40 000 туристів. В число найбільш забезпечених санаторно-курортним господарством входять Білгород-Дністровський (141 одиниця), Татарбунарський (80 одиниць), Кілійський (75 одиниць) і Овідіопольський (56 одиниць) райони [1].

6 березня 2019 року набув чинності Закон «Про оголошення природних територій Куяльницького лиману Одеської області курортом державного значення», що дозволить забезпечити належну охорону і сталий розвиток території курорту. На сьогоднішній день розроблено дорожню карту, стратегічний портфель проектів та схему перспективного розвитку курорту «Куяльник» [2].

Загалом на території області діє 46 туристичних маршрутів. За 2018 рік розроблено та діють 19 нових маршрутів (7 екологічних, 5 гастрономічних, 5 релігійних, 2 розважальних). Найбільші туристичні потоки прямують по таких відомих маршрутах Одеського регіону: Байдарки на Турунчуку; Бессарабська садиба «У Меланії»; Дністровська Амазонія; Ранчо дядюшки Бо; Таємне життя Сиверина Потоцького; Долина роз; «Як козаки за сілью ходили...»; «По хвилях Бессарабії»; Чумацькими шляхами; Шабо та Акерман; Етнопарк «Нью Васюки»; Фрумушика-Нова; Дунайська-дельта – 0 км тощо.

Перспективним напрямом розвитку Одеського регіону є впровадження концепції еколого-рекреаційної кластеризації. Кластер – це група розташованих на території поселення або поблизу його взаємозалежних підприємств та організацій, які взаємодоповнюють і посилюють конкурентні переваги один одного. На території Одеської області утворено 2 кластери: агро-еколого-рекреаційний кластер в Тарутинському районі «Фрумушика Нова» та «Агропромисловий кластер з питань розвитку бджільництва».

Агро-еколого-рекреаційний кластер в Тарутинському районі «Фрумушика Нова» об'єднує у собі Наукову експертно консультативну групу з розвитку степових територій, Центр етнографічного, сільського зеленого туризму та музей під відкритим небом «Бессарабське село Фрумушика-Нова».

Впровадження пілотного проекту «Агропромисловий кластер

з питань розвитку бджільництва» дасть можливість покращити рівень збору та переробки меду та підвищить конкурентоспроможність готового продукту. Територіями проекту визначено Біляївський і Роздільнянський райони строком на 3 роки. Створення медового кластеру дозволить вийти на новий рівень з переробки меду і отримати якісний продукт. До реалізації проекту залучені не лише бджолярі, а й провідні науковці, представники місцевої та обласної влад [3].

Туристична галузь є стратегічним вектором розвитку області, яка має всі передумови для інтенсивного розвитку внутрішнього та іноземного туризму. Так, за період з 2015 по 2019 рік загальна кількість туристів збільшилась у 2,18 рази. Однак в останні роки спостерігається тенденція щодо зменшення потоку в'їзних і виїзних туристів (табл. 1). У 2019-2020 роках це пов'язано переважно з пандемією COVID-19.

Таблиця 1

**Кількість туристів, обслугованих туроператорами та турагентами, за видами туризму [1], осіб**

Показники	2015	2016	2017	2018	2019
Кількість туристів – усього	45809	59077	72302	81381	99764
В тому числі:					
в'їзні іноземні туристи	1126	2097	2103	2004	821
виїзні туристи	33744	35749	44758	55296	77197
внутрішні туристи	10939	21231	25441	24081	21746

Крім того, подальший розвиток туристичної галузі гальмується через: недосконалість законодавчої і нормативно-правової бази в галузі туризму; недостатню забезпеченість професійними кадрами; низький рівень розвитку туристичної інфраструктури; недостатню кількість засобів розміщення, які відповідають міжнародним стандартам та сертифікаційним вимогам (насамперед готелів 3-5 зірок).

В сучасних умовах основними стратегічними завданнями для туристсько-рекреаційної галузі регіону є: підвищення якості, рентабельності та конкурентоспроможності туристичного продукту; раціональне використання рекреаційного та туристичного потенціалів регіону; орієнтація транспортної інфраструктури на обслуговування туристичних потоків; розвиток регіональної інформаційної інфраструктури рекреаційно-туристичних послуг.

### Список використаних джерел:

1. Головне управління статистики в Одеській області. URL: <http://www.od.ukrstat.gov.ua/>.
2. Закон «Про оголошення природних територій Куяльницького лиману Одеської області курортом державного значення», <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2637-19#Text>
3. Стратегія розвитку Одеської області на період 2021-2027 роки URL: <https://oda.odessa.gov.ua/odeshyna/soczialno-ekonomichnyj-ta-kulturnyj-rozvytok/strategichni-plany-dij-ta-programy-rozvytku/strategiya-regionalnogo-rozvytku/strategiya-rozvytku-odeskoyi-oblasti-na-2021-2027-roky/>

Т.О. Щетініна, к.і.н., доцент,  
Н.М. Гурська, здобувач вищої освіти  
*Полтавський державний аграрний університет*

## **РОЛЬ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ДІТЕЙ**

Надзвичайні події в історії сучасної цивілізації, пов'язані з пандемією грипу COVID-19, продемонстрували усьому людству ту надзвичайну роль, яку відіграє охорона здоров'я населення. Вирішення питань охорони здоров'я не можливе без налагодження потужної системи публічного управління у цій сфері. Аналіз інформації про боротьбу з пандемією в різних країнах світу переконливо свідчить, що значна частина проблем, які виникли у процесі протидії захворюванню, виникла не через помилки медиків, а через управлінські прорахунки як на державному, так і на місцевому рівні.

Ще до початку пандемії у 2018 році українці продемонстрували високий рівень розуміння надзвичайної цінності здоров'я для людини. За результатами національного соціологічного моніторингу Інституту соціології НАН України про це заявили 82 % респондентів (з них: 52 % вважали свій стан здоров'я задовільним; більше 16 % – поганим; 3 % – дуже поганим; 25 % – гарним; 3,5 % – відмінним) [1, с.30]. Тим не менше, необхідність змін у медичному забезпеченні населення на місцевому рівні підтверджується і за результатами соціологічних опитувань (проводились шляхом опитування 40 тис. українців групою «Рейтинг» у 2017-2018 роках): 51 % – заявили про своє цілковите незадоволення рівнем медицини на

регіональному (обласному) рівні; 31 % – незадоволені; 12 % – відносно задоволені; 1 % – цілком задоволені [1, с.31].

Окреме місце у процесі реформування охорони здоров'я на місцевому рівні належить питанням забезпечення медичної допомоги дітям. Органи місцевого самоврядування повинні сьогодні забезпечити для дитячого населення ефективно та професійне функціонування закладів охорони здоров'я первинної, вторинної (спеціалізованої), третинної (високо-спеціалізованої), екстреної (невідкладної) медичної допомоги.

Потрібно наголосити, що за останні п'ятдесят років у світі як медики, так і професійні управлінці все більше уваги приділяють способу життя, умовам та середовищу, у якому перебуває людина, що і впливає на її здоров'я вирішальним чином. Започаткування нового системного підходу до вирішення проблем громадського здоров'я у найбільш економічно розвинених країнах світу прийнято пов'язувати з опублікованим у 1974 р. в Канаді звітом міністра охорони здоров'я цієї країни М. Лалонда «New Perspectives on the Health of Canadians» / «Новий підхід до охорони здоров'я канадійців». Цей звіт уперше на урядовому рівні аргументував тезу про те, що традиційна система охорони здоров'я, медицина загалом відіграють не головну роль у комплексі чинників, які визначають здоров'я людини [2, с.42]. М. Лалонд висловив власну концепцію «поля здоров'я», визначивши такі чинники для забезпечення здоров'я людини як: спадковість, соціальна сфера, індивідуальна поведінка (спосіб життя), організація медичної допомоги. Ним було доведено, що головним чинником, який найбільше впливає на здоров'я, є власне спосіб життя людини.

Визначені М. Лалондом чинники, які ще називають «моделлю Лалонда», значною мірою забезпечуються або тісно пов'язані із рівнем життя людини, а особливо дитини, у межах конкретної територіальної громади. З одного боку, турбота про маленьких мешканців ніколи не відкидалася органами місцевого самоврядування територіальних громад. З іншого боку, на рівні органів місцевого самоврядування вирішувалися в першу чергу питання фінансово-економічного забезпечення функціонування закладів охорони здоров'я для дитячого населення, забезпечення

гарячого харчування в школах та дитячих садочках, дотримання належного рівня санітарно-гігієнічного та епідеміологічного стану тощо. На сьогодні актуальним є створення єдиного комплексного підходу до формування високого рівня забезпечення здорового способу життя маленьких мешканців територіальних громад. Одним із варіантів такого комплексного підходу є ініціатива «Громада, дружня до дітей та молоді». Це програма, що ініціюється Дитячим фондом ООН (ЮНІСЕФ) та підтримує міста і громади в їх зусиллях, спрямованих на створення сприятливого середовища для дітей і молоді (Меморандуму щодо впровадження підписано 29 березня 2018 року). Це також мережа, яка об'єднує органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування та інші зацікавлені сторони, такі як організації громадянського суспільства, приватний сектор, академічні спільноти, засоби масової інформації та, головне, організації для дітей та молоді, які хочуть зробити їхні міста та громади більш дружніми до наймолодших мешканців [3]. Своє бажання приєднатися до цієї програми висловили понад 160 міст та об'єднаних територіальних громад України.

Ціль № 3 концептуальної рамки ініціативи «Громада, дружня до дітей та молоді» прямо зазначає право на охорону здоров'я, поруч із правом на освіту та соціальний захист. Серед завдань, що постають перед закладами охорони здоров'я дитячого населення в рамках ініціативи – це створення «дружніх» кабінетів лікаря, де робота з маленькими пацієнтами проводиться на засадах доброзичливості, доступності, зручності, конфіденційності тощо.

Не потребує окремої аргументації той факт, що саме в дитячому віці окремої людини закладається майбутнє здоров'я всієї нації. Публічне управління сферою охорони здоров'я дитячого населення вже тривалий час знаходиться у процесі реформування, особливо на місцевому рівні, що покликано змінити та удосконалити підходи до фінансово-економічного забезпечення закладів охорони здоров'я, переведення їх на європейський рівень надання послуг.

**Список використаних джерел:**

1. Кириленко О. М. Здоров'я населення і його збереження як об'єкт соціологічних досліджень. *Вісник Національного юридичного університету*



*імені Ярослава Мудрого. 2019. № 4 (43). С.23-43.*

2. Кравчук Л. Соціальна робота з дітьми: формування здорового способу життя дітей в Україні. *Ефективність державного управління. 2016. Вип. 4 (49). Ч. I. С.41-48.*

3. Громада, дружна до дітей та молоді: навчальний посібник для реалізації ініціативи на місцевому рівні. Київ, 2018. URL: [https://www.unicef.org/ukraine/media/236/file/CCF\\_manual\\_ukr.pdf](https://www.unicef.org/ukraine/media/236/file/CCF_manual_ukr.pdf)

О.О. Сингаївська, аспірант  
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»

## **ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ КРІ В ПРОЦЕСАХ ДІЯЛЬНОСТІ ВИПРОБУВАЛЬНОЇ ЛАБОРАТОРІЇ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ**

Місія випробувальної лабораторії полягає у визначенні результатів випробувань щодо встановлених показників. Незалежно від того, що це за показники безпеки чи якості результати випробувань повинні бути достовірні. В даному аспекті випробувальна лабораторія являє собою «експертну систему», що гарантує замовнику отримання достовірних результатів випробувань. У контексті замовника це означає отримання даних про продукцію яку він виробляє або постачає, що в свою чергу забезпечує безпеку його прибутку та імідж компанії. В контексті споживача – це захист ринку від неякісної та небезпечної продукції. Для забезпечення достовірності результатів керівництво випробувальної лабораторії має створити внутрішню безперервну роботу всіх процесів, системи якості та встановити критерії за якими визначатиметься діяльність.

Для оцінювання діяльності випробувальної лабораторії застосуємо Key Performance Indicators (KPI). Зосередимося на головній меті випробувальної лабораторії, тобто достовірності результатів випробувань. Існують декілька методів контролю достовірності результатів випробувань, зокрема внутрішній та зовнішній аудит, міжлабораторні та внутрішньолабораторні порівняльні випробування. Недоліком цих методів є їх тривалість у часі. Тому для забезпечення контролю за невеликі проміжки часу, наприклад, місяць потрібно підібрати показники, що нескладно виміряти і є зрозумілими. Також

показники повинні враховувати фактори діяльності випробувальної лабораторії. Важливо зазначити, що крім збору інформації потрібно створити та відстежувати зворотний зв'язок. Потрібно врахувати, що більшість успішних лабораторій мають дві спільні риси: швидкість та якість випробувань. При цьому, впроваджена система якості, використовується для поліпшення достовірності результатів внаслідок оптимізації. Обов'язково потрібно аналізувати невідповідність: визначити причину, адекватно оцінити проблему, сформулювати рішення, здійснити коригувальні дії, зібрати та проаналізувати дані, прийняти рішення й відстежувати результати.

Визначимо показники КРІ діяльності випробувальної лабораторії для забезпечення контролю за невеликі проміжки часу.

Показники, що стосуються процесу випробувань.

Аналіз оцінювання невизначеностей [1]. У [2] визначено, що результат вимірювань має містити кількісну оцінку невизначеності вимірювання. Невизначеність сприймається як демонстрація якості і впевненості в результаті вимірювання. Тому важливо зосередитися на зниженні невизначеності вимірювань.

Відмови обладнання та інтервальний аналіз. В процесі використання обладнання починає виходити з ладу. Здатність оцінити минулі характеристики й передбачати майбутні збої є ключем до забезпечення можливості вимірювання та якості. Тому важливо відстежувати і оцінювати частоту відмов обладнання, щоб уникнути ризикових наслідків.

Умови навколишнього середовища. Зовнішні умови та навколишнє середовище повинні бути придатними для здійснення лабораторної діяльності та не повинні негативно впливати на достовірність результатів.

Повторне калібрування. Перевірка констант обладнання через певний проміжок часу дозволяє бути впевненими у значеннях вимірювального обладнання.

Показники, що стосуються процесу управління.

Продуктивність провідних спеціалістів. Визначення кращих співробітників у лабораторії необхідно для підвищення ефективності процесу. Можливо оцінити їх підходи до роботи та

використати задля збільшення продуктивності інших співробітників.

Швидкість виконання замовлення є критичним показником, бо безпосередньо впливає на задоволеність замовників. Скорочуючи час виконання замовлення, збільшується кількість постійних замовників і залучаються нові. Розуміння всіх робочих процесів створює можливість оцінити продуктивність лабораторії та визначити способи поліпшення лабораторних процесів, які скоротять час виконання робіт і підвищать задоволеність замовників.

Задоволеність замовників [1]. Надання відмінного обслуговування замовників створює умови до постійної співпраці. Щоб оцінити свою ефективність лабораторії необхідно отримати відгуки від клієнтів. Відгуки замовників – це справжня оцінка ефективності обслуговування.

Кількість замовників та частка постійних замовників. Як показує практика, 20% річного доходу повинні бути отримані від залучених нових замовників, щоб підтримувати показники минулого фінансового року. Це означає, що частка постійних замовників в середньому є 80% від кількості замовників в рік.

Невідповідності та скарги [1]. Приховування цієї інформації лише завдасть шкоди лабораторії. Тому, вчасно невиявлені недоліки можуть спровокувати дуже негативні наслідки.

У тезах виокремлені показники KPI, що забезпечують контроль діяльності випробувальної лабораторії за невеликі проміжки часу. На підставі викладеного можна зробити висновки, що впровадження в діяльність випробувальної лабораторії інструменту Key Performance Indicators (KPI) дозволяє вимірювати результати діяльності випробувальної лабораторії щодо задоволення ключових потреб замовників, вчасно ідентифікувати критичні фактори, поліпшувати показники діяльності, тим самим поліпшити доказову базу достовірності результатів випробувань. Це надасть можливість управлінцям випробувальної лабораторії оцінити свій поточний стан, попередити наслідки негативних ризиків та надалі допоможе в оцінюванні успішності реалізації обраної стратегії.

#### **Список використаних джерел:**

1. ДСТУ ISO 9000:2015 (метод перекладу) Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2015, IDT). Київ 2016. 52с.

(Інформація та документація)

2. ДСТУ ISO/IEC 17025:2017 Загальні вимоги до компетентності випробувальних та калібрувальних лабораторій. Київ, 2017. 40 с. URL: <http://www.euroacademia.com.ua> (дата звернення 06.04.2021).

О.П. Якубенко, аспірант  
*Полтавський державний аграрний університет*

## **СТВОРЕННЯ ЦЕНТРАЛЬНИХ ОРГАНІВ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ У СФЕРІ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ: ІСТОРИЧНІ АСПЕКТИ**

Більше двадцяти років в Україні змінювали один одного різноманітні відомства, назва та правовий статус яких повністю або частково відображав засади державної політики у сфері розвитку ІТ-технологій та їх подальшого запровадження у практику діяльності органів публічного управління.

Історія становлення органів публічного управління у сфері цифровізації розпочалася ще у 1993 році, коли Указом Президента України Кібернетичний центр Академії наук України був визначений головною державною організацією з проблем інформатизації. Фактично до 2010 року у назвах органів виконавчої влади, які здійснювали управління у цій сфері, використовували термін «інформатизація». У перші роки існування створене Національне агентство з питань інформатизації діяло при Президентові України, а з 1998 року у статусі Державного агентства було підпорядковане Міністерству інформації України. Мали місце ще декілька трансформацій даного відомства поки у 2008 році не було утворено Державний комітет інформатизації України. За своєю структурою Держкомінформатизація складався із «відділу формування та організації виконання Національної програми інформатизації» та чотирьох секторів, діяльність яких спрямовувалася на розвиток ІТ-технологій, електронного документообігу, електронного підпису тощо. У цей же період при Держкомінформатизації діяла Громадська рада, до складу якої входив знаний в колах ІТ-технологій Юрій Пероганич.

На завершення цього значного етапу, який тривав майже п'ятнадцять років, відомство було у котре переформатовано на

Державне агентство з питань науки, інновацій та інформатизації України, яке проіснувало з 2010 року по 2014 рік.

У рамках всього цього етапу у назву відомств було винесено інформатизацію як напрям інноваційного розвитку українського суспільства.

У червні 2014 року на базі згадуваного відомства було утворено центральний орган виконавчої влади – Державне агентство з питань електронного урядування України, яке підпорядковувалося Кабінету Міністрів України [1]. Тоді ж уперше у назві органу публічного управління було відображено електронне урядування. Хоча Концепція електронного урядування була прийнята ще у 2010 році і визначала його як «форму організації державного управління, яка сприяє підвищенню ефективності, відкритості та прозорості діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування з використанням інформаційно-телекомунікаційних технологій для формування нового типу держави, орієнтованої на задоволення потреб громадян» [2].

У вересні 2019 року розпочався новий етап у розвитку публічного управління у сфері електронного урядування, який позначився не лише переходом від «електронного урядування» до «цифровізації» у назві відомства, але й у кардинальній зміні статусу – вперше було створено саме міністерство у справах становлення та розвитку цифровізації в Україні. Такі зміни надають довшеного вигляду та належного спрямування державній політиці у сфері надсучасних питань цифровізації життя в Україні.

#### **Список використаних джерел:**

1. Про затвердження Положення про Державне агентство з питань електронного урядування України : Постанова Кабінету Міністрів України від 01.10.2014 р. № 492 (діє в редакції від 20.04.2019 р.). *Законодавство України. Верховна Рада України : Офіційний вебпортал парламенту України.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/492-2014-%D0%BF#Text> (дата звернення: 03.05.2021 р.)

2. Про схвалення Концепції електронного урядування в Україні : Постанова Кабінету Міністрів України від 13.12.2010 р. № 2250-р (втрата чинності 20.09.2017 р.). *Законодавство України. Верховна Рада України : Офіційний вебпортал парламенту України.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2250-2010-%D1%80#Text>

## **ПРОЗОРИСТЬ ТА ВІДКРИТІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

Прозорість та відкритість діяльності суб'єктів владних повноважень законодавчо визначено як принцип за яким здійснюється доступ до публічної інформації (Закон України «Про доступ до публічної інформації», ст. 4). Більше того, «забезпечення прозорості та відкритості суб'єктів владних повноважень і створення механізмів реалізації права кожного на доступ до публічної інформації» визначено метою цього Закону [3]. Поряд з цим, Закон України «Про інформацію» (ст. 3) розглядає «забезпечення відкритості та прозорості діяльності суб'єктів владних повноважень» як один з основних напрямів державної інформаційної політики [4], віддаючи при цьому пріоритет іншій його складовій – відкритості.

На законодавчому рівні відсутнє трактування сутності понять «прозорість» та «відкритість» діяльності органів влади, а вище згадана різниця в акцентах при формулюванні принципу/напрямку державної інформаційної політики засвідчує потребу чіткого та однозначного їх розуміння. В науковій літературі зміст понять прозорості та відкритості теж розглядається варіативно.

Погодимось з міркуваннями науковців в тому, що прозорість окреслює доступність інформації про діяльність (включаючи управлінську) органів влади та владних управлінських структур. Принцип відкритості означає доступність управлінської діяльності органів влади для громадської участі та зовнішнього, зокрема, громадського контролю [2].

Зазначені принципи мають гарантувати загальнодоступність інформації про стан та ефективність діяльності органів місцевого самоврядування, здійснення контролю за дотриманням законодавства у їх діяльності, а також у діяльності їхніх посадових осіб. Тому на сьогодні прозорість і відкритість забезпечує кожному члену громади можливість дізнатися про механізми прийняття управлінських рішень на місцевому рівні

та створює умови проведення зовнішніх громадських перевірок.

Згідно з міркуванням І. Ф. Коржа фахівці Європейського Союзу поняття «відкритість» розглядають як таке, що має ширше значення, ніж термін «прозорість» (transparency – перебування під публічним контролем). Відкритість окреслює ще два аспекти – «доступність» (accessibility) кожному, у будь-який час і всюди та «чутливе реагування» (responsiveness) – готовність оперативно реагувати [2]. З огляду на це, прозорість можна розуміти і як складову відкритості.

Проте, вільний доступ громадян до інформації про діяльність органів влади (як прямий так і опосередкований) швидше є головним чинником відкритості (поряд з якістю нормативно-правової бази) [1]. При цьому зазначимо, що відкритість дій влади та можливість громадян впливати на процеси розробки і впровадження рішень на місцевому рівні забезпечується також шляхом встановленням зворотного зв'язку з громадськістю, публічного діалогу, партнерських стосунків органів місцевої влади та інститутів громадянського суспільства.

Прозорість діяльності органів місцевої влади є важливою як для членів територіальних громади, так і для місцевого бізнесу та потенційних інвесторів. Повний доступ до всіх видів даних про громаду має вагоме соціальне значення для її членів, оскільки руйнує бар'єр між запитом на інформацію для отримання публічних послуг і фактичним доступом до неї. Для місцевого бізнесу важливо донести можливість розвитку, що відкриваються для нього у громаді. Для потенційних інвесторів важливо поширювати чесні та актуальні дані про всі бізнес-можливості громади.

Відкритість роботи органів місцевого самоврядування повинна бути означена безпосередньою участю членів громади у їх діяльності, реальністю впливу громадян (їх об'єднань) на зміст цієї діяльності, в тому числі і за допомогою громадського контролю. До спектру форм реалізації громадянами права на участь в управлінні місцевими справами віднесемо: місцевий референдум; місцеві вибори; місцеві ініціативи; громадські слухання; загальні збори; створення груп стратегічного планування; роботу в органах місцевого самоврядування на добровільних засадах експертами, консультантами,

контролерами; самоорганізацію населення; мітинги, походи, демонстрації.

Оскільки, запровадження форм громадського управління обов'язково має спиратися на загальнодоступність інформації, то досліджуваний принцип діяльності органів місцевого самоврядування та чинник розвитку територіальних громад визначимо як принцип прозорості та відкритості, при цьому чітко розмежовуючи ці два поняття та розуміючи прозорість як передумову відкритості.

#### **Список використаних джерел**

1. Григорян О. О. Світовий і вітчизняний досвід забезпечення прозорості та відкритості органів державної влади в реалізації публічної політики (інформаційний аспект). URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej15/txts/12GOOPIA.pdf>.

2. Корж І. Ф. Право на відкриті дані – як право приватного характеру. *Інформація і право*. № 1(28)/2019. С. 19-28. URL: [http://ippi.org.ua/sites/default/files/4\\_11.pdf](http://ippi.org.ua/sites/default/files/4_11.pdf).

3. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text> (дата звернення : 25.04.2021).

4. Про інформацію : Закон України від 02.10.1992 № 2657-XII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text2> (дата звернення : 25.04.2021).

А. Калиакпарова, магістрант

*Евразийский национальный университет им. Л.Н. Гумилева*

## **ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА В КАЗАХСТАНЕ**

Малый и средний бизнес (МСБ) в Казахстане развивается быстрыми темпами, играет ключевую роль в развитии казахстанской экономики. Несмотря на значительную финансовую поддержку МСБ со стороны государства, он все еще сталкивается с препятствиями, мешающими его развитию.

Основные проблемы развития МСБ:

- ✓ Проверки контролирующими и налоговыми органами;
- ✓ Снижение покупательской способности и сложности в поиске рынков сбыта;
- ✓ Недостатки системы налогообложения субъектов МСБ;
- ✓ Высокая конкуренция;
- ✓ Проблема финансирования бизнеса;



- ✓ Проблема поиска и подбора кадров;
- ✓ Отсутствие необходимой техники и оборудования.

Основными мерами системного характера в Казахстане, направляемые на создание условий для бизнеса, являются:

- введение моратория на проверки МСБ;
- разработка Налогового кодекса, предусматривающего упрощение налогового администрирования;
- проведение административной реформы, целью которой является устранение возможностей для коррупции со стороны недобросовестных чиновников;
- снижение административных барьеров;
- привлечение ассоциаций предпринимателей к законотворческой деятельности, касающейся интересов бизнеса;
- реализация программы «30 корпоративных лидеров», в рамках которой оказывается государственная поддержка прорывным проектам, которые, в свою очередь, создадут вокруг себя сотни малых и средних предприятий;
- разработка закона «О конкуренции», создание профильного Агентства;
- совершенствование закона «О государственных закупках»;
- создание и развитие центров поддержки предпринимательства и других объектов инфраструктуры.

На сегодня доля МСБ в экономике РК пока не достигла желаемых показателей, но руководство страны всемерно способствует интенсификации данных процессов путем организации консалтинговых, консультационных услуг на безвозмездной основе, путем финансирования, субсидирования проектов по развитию МСБ, связанных с развитием приоритетных направлений экономики страны.

В последнее время предпринимательство Казахстана характеризовалось неустойчивой динамикой роста числа предприятий и занятых в них работников. Усиливается криминализация бизнеса.

Ряд проблем, связанных с развитием предпринимательства в целом, в стране решен. Существует концепция по разрешительной системе. Созданы программа индустриально-инновационного развития, отраслевые программы. Ряд других программ, связанных с такими важными вопросами, как

финансирование на льготных условиях реальных секторов экономики, оператором которых является фонд «Даму»: с оказанием бесплатных консультационных услуг, операторами которых являются общественные организации, консалтинговые компании [1].

Однако, есть проблема, связанная с влиянием финансово-промышленных групп на законодательство. Закон играет в пользу крупных лобби, но не представителей. Причины этого не только в ограниченности финансовых средств, выделяемых на поддержку предпринимательской деятельности, слабом развитии рыночной инфраструктуры, но и в том, что вовремя не была выработана последовательная государственная стратегия поддержки предпринимательства. Не были выявлены отраслевые, региональные приоритеты. Предпринимательство не было определено как «полюс интенсивного роста», на который следовало бы воздействовать, чтобы вызвать бурный подъем экономики. Кроме того, отсутствовала обратная связь с предпринимательскими структурами. Не проводился мониторинг происходящих процессов, их идентификация и системный анализ. Не была налажена адекватная статистика. Налицо просчеты как стратегического, так и тактического характера. Также проблемой МСБ является неправильное управление бизнесом, принятия решений, кадровая политика. Любой вид предпринимательства требует довольно гибкого управления и постоянного поиска новых решений, технологий и рынков сбыта [2].

Итак, для развития малого и среднего бизнеса необходимо применение новых технологий, как при производстве продукции, или предоставлении услуг, так и при управлении предприятием.

**Список использованных источников:**

1. <https://strategy2050.kz/ru/news/kak-malyy-i-sredniy-biznes-vliyaet-na-konkurentosposobnostkazakhstana/187>
2. Сарсенова А., Куатбеков Ж., Игиликова А. Государственная поддержка субъектов малого и среднего предпринимательства в Республике Казахстан. *Экономика и статистика*. № 2. 2020. С.51-57.

**СЕКЦІЯ 5**  
**АГРАРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ.**  
**МЕНЕДЖМЕНТ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ.**  
**МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА**  
**МЕНЕДЖМЕНТ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ**  
**ДІЯЛЬНОСТІ**

О.П. Величко, д.е.н., професор  
*Дніпровський державний аграрно-економічний університет,*  
Л.А. Величко, к.н.держ.упр., доцент  
*Дніпровський національний університет ім. О. Гончара*

**ЛОГІСТИЧНЕ УПРАВЛІННЯ**  
**МАШИНОВИКОРИСТАННЯМ В АГРОБІЗНЕСІ**

Нині дрібнотоварний сільськогосподарський бізнес займає значну питому вагу у світовому виробництві продовольства. Однак малі фермерські господарства як самостійні суб'єкти виробництва мають і низку організаційних проблем, що не притамані крупному аграрному виробництву. Ефективна організація машиновикористання в них часто потребує застосування відповідних засобів підтримки планування і реалізації управлінських рішень. Серед них доцільно звернути особливу увагу на можливості логістичної концепції «ВОА» (нім. «Belastungsorientierte Auftragsfreigabe»). Ця система орієнтована на оптимальне використання місць реалізації замовлень в залежності від навантаження.

Метою дослідження стала розробка моделі планування рішень в системі менеджменту міжфермерського машиновикористання на засадах логістичної системи «ВОА», а також її апробація в практичних умовах.

Науково-дослідна робота виконувалася на методологічній базі, яка мала авторський розвиток. Так, попереднє визначення прагматичного підходу як основи пізнання логістики було використано при розробці методології дослідницької роботи. Дослідження системно побудоване на раніше розробленому трактуванні поняття та комплексу засобів раціоналістичної логістики. Унаслідок сформовано комплексний методичний

підхід до застосування логістичної концепції «Belastungsorientierte Auftragsfreigabe» в системі менеджменту міжфермерського машиновикористання.

На засадах логістичної концепції «ВОА» було розроблено і випробувано алгоритм складання плану спільного використання машинно-тракторного парку шести фермерських господарств на їх умовно загальній площі ріллі 164 га. Розроблений методичний підхід одночасно забезпечує обов'язкове виконання операцій в необхідні агротехнічні терміни та по всіх періодах сільськогосподарських робіт, а також сприяє мінімізації витрат фермерів.

Реалізація такого підходу передбачала декілька послідовних етапів.

Так, для проведення оптимізації спільної експлуатації техніки фермерських господарств була сформована така вихідна інформація: 1) обсяги механізованих робіт по окремих технологічних операціях; 2) агротехнічні терміни проведення механізованих робіт; 3) поточна ринкова вартість сільськогосподарської техніки; 4) норми виробітку на механізовані роботи; 5) планові експлуатаційні витрати по видах робіт. Перелік механізованих робіт та їх обсяги і агротехнічні терміни проведення встановлювались на основі технологічних карт вирощування сільськогосподарських культур. Планові параметри продуктивності машинно-тракторних агрегатів, а також очікувані витрати палива на одиницю робіт визначалися на підставі норм виробітку та витрат палива на конкретні сільськогосподарські механізовані роботи.

На основі термінів та тривалості виконання робіт були складені графіки виконання операцій, що відповідає очікуванням I етапу впровадження логістичної системи «ВОА». По горизонталі вказано агротехнічні терміни виконання робіт, а по вертикалі їх шифри. Згідно II етапу концепції «ВОА» були визначені розрахункові періоди шляхом поділу сільськогосподарського року на окремі складові. Декілька таких періодів об'єднано в один розрахунковий. Однак при появі хоча б однієї роботи, яка не суміщалася з усіма роботами у цьому періоді, встановлювався новий розрахунковий період. Останнє відповідає принципам реалізації III етапу логістичної концепції

«ВОА». Після цього на основі кількості робочих днів за тривалістю операцій у періоді були розраховані виробіток агрегатів по технологічних операціях за періоди при коефіцієнтах змінності 1,0 та 1,5.

Логістичний підхід до менеджменту операційних систем дозволяє суттєво підвищити їх надійність, ощадливість та ефективність. За характером міжфермерське машиновикористання є бізнес-процесом, який орієнтований на організацію виконання індивідуальних замовлень по технологічних операціях. Логістична концепція «ВОА» є одним із підходів, який дозволяє забезпечити ефективний менеджмент такого процесу в контексті його особливостей. При цьому організація впровадження логістичної системи «ВОА» потребує формування комплексного методичного підходу.

*Значення для теорії.* Розроблена методологія організації міжфермерського машиновикористання враховує: вимоги етапів логістичної концепції «ВОА» і послідовність їх реалізації; маржинальний характер витрат на ремонт та технічне обслуговування; планування виконання замовлень з урахуванням обсягів навантаження сільськогосподарської техніки; гнучкість формування цін на сторонні технічні послуги в залежності від рівня постійних витрат; межі економічних переваг від спільного машиновикористання.

*Значення для практики.* Запропонований механізм дозволяє виконувати технологічні операції у необхідні агротехнічні терміни по всіх періодах сільськогосподарських робіт, а також допомагає мінімізувати витрати фермерів на технічне обслуговування виробництва при спільній експлуатації машин. На його основі можуть бути складені оптимальні графіки використання техніки у фермерських господарствах. Логістична модель також дозволяє сформулювати раціональний склад машинно-тракторного парку для спільного користування фермерами.

Подальший науковий пошук в системі менеджменту міжфермерського машиновикористання варто орієнтувати на дослідження можливостей логістичної системи «Lean production» [1].

#### **Список використаних джерел:**

1. Velychko, O. & Velychko, L. (2017). Management of inter-farm use of

Д.В. Дячков, д.е.н., доцент,  
К.В. Стешенко, здобувач вищої освіти  
*Полтавський державний аграрний університет*

## **УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ**

Відновлення і розвиток потенціалу агропродовольчої сфери є одним з ключових напрямів економічної політики нашої країни. Недостатність нових технологій, сучасного обладнання, фінансових ресурсів, відсутність ефективного механізму державного регулювання в значній мірі ускладнюють процес реформування аграрного сектора. Характер існуючих проблем вимагає серйозних заходів державного втручання і підтримки зацікавлених зарубіжних фінансово-виробничих структур для того, щоб подолати перешкоди, які гальмують розвиток агропромислового виробництва в країні. Одним із способів вирішення зазначених проблем є використання сучасних механізмів управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств.

У ринковій системі господарювання категорія конкурентоспроможності є однією з головних, оскільки в ній знаходять концентрований вираз економічні, науково-технічні, виробничі, організаційно-управлінські, маркетингові можливості як окремого суб'єкта господарської діяльності, так і економіки країни в цілому.

Управління конкурентоспроможністю підприємства – це сукупність заходів, які спрямовані на систематичне вдосконалення цінкових та якісних характеристик продукції, постійний пошук нових каналів збуту, нових груп покупців, поліпшення умов продажу та післягарантійного обслуговування, реклами [1]. На думку С. Крєкотуна, управління конкурентоспроможністю підприємства – це невід'ємна складова менеджменту підприємства, що охоплює всі напрями його діяльності [2].

Важливе значення у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства, країни має створення ефективної системи управління та дієвого механізму реалізації маркетингової діяльності в господарстві. Інертність у виробничій та збутовій діяльності, відсутність інноваційних стратегій та маркетингових концепцій, неефективні методи управління є тими факторами, що стримують розвиток підприємств і сприяють втраті чи недоотриманню ними конкурентних переваг.

Управління конкурентоспроможністю підприємств доцільно розглядати у двох аспектах – внутрішньому та зовнішньому. Внутрішнє управління конкурентоспроможністю здійснюється на рівні підприємства або групи підприємств, зовнішнє – на регіональному та національному рівнях. При внутрішньому управлінні конкурентоспроможністю суб'єктами виступають керівники та менеджери малого підприємства, а об'єктами – процеси планування, організації, мотивації, координації та контролю економічної діяльності підприємства [3, с. 95].

Перехід до конкурентоспроможного виробництва неможливий без ефективного використання накопиченого ресурсного потенціалу. На сьогоднішній день стан виробничих фондів і трудових ресурсів не забезпечує ефективний вплив на сферу матеріального виробництва в сучасних підприємствах для розв'язання основної соціально-економічної проблеми – задоволення потреби країни в продовольстві.

Основні напрями ефективного використання ресурсного потенціалу в підприємствах: забезпечення раціонального використання земельних, водних та інших природних ресурсів, а також основних матеріальних засобів; застосування ресурсозберігаючих технологій; розвиток інноваційних процесів і впровадження їх результатів у виробництво.

Не менш важливе значення при цьому належить удосконаленню організації управління персоналом на основі розподілу праці, ефективної системи мотивації, прогресивної організації праці, адаптації відповідно до вимог соціального замовлення і норм міжнародних ділових відносин.

Процес управління конкурентоспроможністю підприємств агропродовольчої сфери включає в себе наступні дії: моніторинг конкурентного середовища та оцінку конкурентної ситуації в

галузі та на ринку; діагностування конкурентоспроможності підприємства та його основних суперників; конкурентне позиціонування підприємства – вибір стратегічних господарських підрозділів із перевагами у конкурентній боротьбі; розробка концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства; реалізація конкурентної стратегії підприємства.

Проблема поліпшення управління конкурентоспроможністю підприємства агропродовольчої сфери не може бути вирішена лише в межах внутрішньої структури власне підприємства. Для цього необхідне застосування системного підходу та координація дій на всіх рівнях управління національною економікою країни. Адже конкурентоспроможність підприємств, зокрема агропродовольчої сфери, сприяє економіці успішно конкурувати на ринках. В свою чергу, зростання конкурентоспроможності країни виступає інструментом реалізації моделі сталого розвитку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Костусев О., Пугачова М. Конкурентне середовище в Україні: стан та тенденції розвитку. *Конкуренція*, 2007. № 4. 114 с.
2. Крєкотун С. А. Проблеми управління конкурентоспроможністю підприємств малого бізнесу. *Економічні науки. Сер. : Економіка та менеджмент*, 2012. Вип. 9 (1.1). С. 171-181. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnem\\_2012\\_9\(1\)\\_23/](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnem_2012_9(1)_23/).
3. Самойлик Ю. В. Економічний механізм формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник Житомир. Держ. Технол. Ун-ту. Екон. Науки*. 2010. № 3 (53). С. 94-98.

Н.М. Вдовенко, д.е.н., професор

*Національний університет біоресурсів і природокористування України*

М.В. Зось-Кіор, д.е.н., професор,

О.В. Замикула, аспірант

*Полтавський державний аграрний університет*

## **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЕНЕРГОЗБЕРЕЖЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ**

Перехід національної економіки до інноваційного й енергоефективного розвитку потребує формування на усіх рівнях менеджменту умов та механізмів підвищення



енергетичної ефективності й енергозбереження. Забезпечення енергозбереження діяльності підприємств агропродовольчої сфери є нагальним завданням, зумовленим вимогами реструктуризації економіки, прискоренням НТП, динамікою соціально-економічного розвитку, актуальністю поліпшення стану навколишнього середовища. Щоб сформулювати завдання менеджменту енергозбереження, необхідно визначити його компоненти: об'єкт менеджменту; його мету та критерії; керуючі впливи; обмеження; некеровані впливи на об'єкт; засоби менеджменту.

Об'єктом управління є підприємство агропродовольчої сфери в цілому, окремі його підрозділи, паливо- й енергоспоживаючі агрегати, а також персонал, діяльність якого пов'язана із питаннями ефективності використання паливно-енергетичних ресурсів, експлуатацією, ремонтом, технічним обслуговуванням обладнання.

Ціллю менеджменту енергозбереження є мінімізація питомого споживання паливно-енергетичних ресурсів у розрахунку на одиницю продукції (робіт, послуг):

$$\frac{E}{P} \rightarrow \min, \quad (1)$$

де  $P$  – обсяг виробництва (робіт, послуг) за звітний період у натуральних показниках;

$E$  – споживання паливно-енергетичних ресурсів за звітний період у т.у.п.

Формулу (1) зручно використовувати як оперативний критерій енергоефективності на коротких проміжках часу (доба, зміна, тиждень, місяць). Але даний критерій не враховує витрати на реалізацію енергозберігаючих заходів. Тому поряд із даним критерієм для оцінки ефективності менеджменту енергозбереження підприємств агропродовольчої сфери на далекий горизонт, доцільно використовувати сумарні витрати ( $C$ ), які містять у собі як капітальні витрати на енергозберігаючі заходи, так і експлуатаційні витрати, пов'язані з оплатою за енергоносії:

$$C \rightarrow \min \quad (2)$$

Розглянемо деякі особливості впровадження системи енергетичного менеджменту в діяльність вітчизняних підприємств агропродовольчої сфери (табл. 1).

Таблиця 1

## Управління енерговикористанням та енергетичний менеджмент [складено автором на основі 1-3]

Управління енерговикористанням	Енергетичний менеджмент
Обов'язкова діяльність, зумовлена вимогами законодавства (державного енергетичного контролю).	Ініціативна і добровільна у своїй основі діяльність, зумовлена рішеннями керівництва підприємства і здебільшого є доповненням до вимог законодавства.
Управління енерговикористанням	Енергетичний менеджмент
Відсутність на підприємстві чітко сформульованих, взаємозалежних і документованих енергозберігаючої політики, цілей і завдань.	В основі енергоменеджменту лежать чітко сформульовані, взаємозалежні і документовані політика, цілі та завдання.
Перевага зовнішніх нормативів щодо енергоспоживання.	Перевага внутрішніх, самостійно встановлених підприємством нормативів щодо енергоспоживання.
Планування економії енергоресурсів по окремих підрозділах, як правило, економічно неефективно для підприємства.	Менеджмент безпосередньо взаємопов'язаний із можливістю отримання значних прямих і, головним чином, непрямих економічних ефектів (наприклад, під час інвестицій у виробництво).
Переважно здійснюється відповідальними фахівцями. Керівництво підприємства та персонал у цілому, як правило, не беруть активної участі.	Важливий результат можливо отримати тільки за умови активного свідомої участі керівництва підприємства та персоналу в цілому
Здійснюється строго в рамках посадових обов'язків та інструкцій	Значною мірою визначається ініціативою й особистою зацікавленістю енергоменеджера та персоналу в результатах діяльності
Організація діяльності практично не змінюється і не вдосконалюється в часі	Діяльність систематично коригується, доповнюється і вдосконалюється з року в рік
Пріоритет для окремих високозатратних заходів і дій.	Пріоритет для численних безвитратних і малозатратних заходів і дій
Практична доступність планів і результатів діяльності для більшості зовнішніх зацікавлених осіб і сторін	Постійна активна демонстрація планів і результатів діяльності всім зацікавленим особам і сторонам
Нехтування негативними результатами діяльності. Боязнь і замовчування негативних результатів	Цінність негативних результатів. Відкрита демонстрація окремих негативних результатів діяльності нарівні з позитивними результатами
Управління енерговикористанням	Енергетичний менеджмент
Відсутність будь-якої зовнішньої незалежної оцінки (енергоаудиту) організації діяльності та досягнутих результатів	Енергоаудит (оцінка організації діяльності та досягнутих результатів третьою стороною) є невід'ємною складовою частиною будь-якої системи енергетичного менеджменту
Відносна легкість імітації та фальсифікації ефективної діяльності у сфері формального енергетичного управління	Практична недоцільність імітації та фальсифікації ефективної діяльності у сфері енергетичного менеджменту

Стандарт ISO 50001 є одним із інструментів енергоменеджменту і допомагає створити основу інтеграції енергоефективності в практику менеджменту підприємств агропродовольчої сфери, більш ефективно використовувати наявні енергоактиви. Завдяки стандарту досягається прозорість в сфері менеджменту енергетичних ресурсів, можна оцінювати пріоритетність упровадження нових енергозберігаючих технологій. Концептуальні засади стандарту ISO 50001 полягають в тому, що повинна впроваджуватися не програма заходів, а система менеджменту з механізмами проведення моніторингу, планування, аналізу, контролю і корегуючих дій.

Підвищення ефективності виробничої діяльності підприємств агропродовольчої сфери досягається не тільки за рахунок впровадження нових енергозберігаючих технологій, а і системи управління. Енергетичний менеджмент дає змогу оптимізувати затрати на енергоресурси та постійно поліпшувати енергоефективність.

#### Список використаних джерел:

1. Федірець О. В., Зось–Кіор М.В., Рібейро Рамос О. О., Ястреба М. М. Менеджмент енергетичної ефективності виробництва: екологічний імператив, імператив людського чинника, пріоритет економічної оцінки. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія «Економічні науки»*. 2020. Випуск 4. С. 86-95.

2. Zos-Kior M., Hnatenko I., Isai O., Shtuler I., Samborskyi O., Rubezhanska V. Management of Efficiency of the Energy and Resource Saving Innovative Projects at the Processing Enterprises. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2020. Vol.42. No.4. P. 504-515.

3. Zos-Kior M., Shkurupii O., Fedirets O., Shulzhenko I., Rubezhanska V. Modeling of the Investment Program Formation Process of Ecological Management of the Agrarian Cluster. *European Journal of Sustainable Development. European Journal of Sustainable Development*. 2021. №10/1. P. 571-583.

Г.Я. Левків, д.е.н. доцент

*Львівського державного університету внутрішніх справ*

## ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Сьогодні поняття «ресурсного потенціалу» трактують по різному. Так Підлісецький Г.М. вважав, що «до ресурсного потенціалу належить сукупність взаємопов'язаних ресурсів,

зокрема, трудових, фінансових, земельних, матеріально-технічних».

Використовуючи системний підхід, Ульяновченко О.В. розробив стратегію розвитку аграрного сектора економіки [2] на основі підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом. В основу стратегії покладено поділ ефективності управління на два напрямки: соціальний розвиток (включає науку і освіту, культуру і духовність, соціальну інфраструктуру, соціальний захист населення і охорона довкілля) та економічний розвиток (структурна перебудова, конкурентоспроможність продукції, інвестиції та інновації, технологічне оновлення, екологізація господарської діяльності). Цілями названої стратегії визнано продовольчу безпеку та вискоефективне аграрне виробництво.

До складу ресурсного потенціалу входять такі складові [1]:

1) Матеріальні ресурси – це ресурси в натуральній формі, які використовуються у господарській діяльності сільськогосподарських підприємств. До складу матеріальних ресурсів відносять основні фонди та частка оборотних фондів.

2) Трудові ресурси – кількість працівників, які зайняті на підприємстві, та ті, які входять до його складу за допоміжною та основною діяльністю. Високоякісна підготовка, перепідготовка персоналу, що сприяє широкому спектру його навичок та практичних навичок є важливим фактором ефективної діяльності підприємства.

3) Фінансові ресурси підприємства – це сукупність грошових надходжень та прибутків, які є в розпорядженні підприємства для здійснення та виконання фінансових обов'язків.

4) Нематеріальні ресурси – промислова та інтелектуальна власність, яка тривалий час приносить певну користь.

Важливою передумовою ефективного використання ресурсів підприємств є їх збалансоване формування. В цьому аспекті актуальним є визначення оцінки наявності виробничих засобів у господарствах регіону. Перехід до ринкових відносин, створення нових форм господарювання, спад виробництва і деградація сільськогосподарських підприємств потребують уваги економістів-аграрників до проблеми раціонального використання їх ресурсного потенціалу, без чого не можна

забезпечити підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва.

Ефективність використання аграрного ресурсного потенціалу можна виразити обсягом виробництва валової продукції на одиницю аграрного ресурсного потенціалу. створення сільськогосподарськими підприємствами, фермерськими та особистими підсобними господарствами кооперативів з переробки, зберігання та збуту продукції, матеріально-технічного і технологічного обслуговування виробництва.

Пропонується в умовах економічної кризи створювати на державних і кооперативних засадах машино-технологічні станції та обслуговуючі кооперативи, запровадження лізингової форми взаємовідносин, яка буде вигідна насамперед для сільськогосподарського товаровиробника.

Ресурсовіддача залежить від низки інших чинників, головними з яких є: раціональне співвідношення елементів у структурі ресурсного потенціалу, система управління виробництвом, впровадження ресурсоощадних технологій, врахування природнокліматичних умов. Тому при формуванні ресурсного потенціалу агроформувань слід більше уваги приділяти не кількісному його нарощуванню, а якісному вдосконаленню та дотриманню раціональних пропорцій між окремими його складовими.

Реформаційні перетворення в сільському господарстві не дали очікуваної соціально-економічної віддачі, підприємства знаходяться у важкому становищі, руйнується ресурсний потенціал галузі. З метою забезпечення результативного процесу формування та використання ресурсного потенціалу, при його організації необхідно враховувати сукупність факторів, що впливають на нього і водночас визначають його ефективність. Основними такими аспектами є: екологічний, соціальний, економічний, виробничий та фінансовий, що виступають як невід'ємні елементи системи підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу.

Актуальною на даний час є необхідність поширення досвіду частини господарств області щодо кооперування, тобто обміну технікою чи купівля послуг технічного виконання

сільськогосподарських робіт. В основі такого кооперування лежить два основні принципи: територіальної близькості та різноманітності техніки. В процесі пошуку можливих резервів росту фондівдачі виокремлено 3 блоки факторів: організаційні, технологічні та економічні.

Кризова ситуація в економіці загалом та АПК зокрема спричиняє руйнування ресурсного потенціалу. Сьогодні необхідне здійснення певних організаційно-економічних змін у діяльності аграрних підприємств та процесах формування і використання ресурсів, які б сприяли забезпеченню продовольчої безпеки держави, розвитку сільських територій та досягненню цілей діяльності окремих виробничих структур. При цьому ресурсний потенціал сільськогосподарських підприємств слід розглядати як сукупність взаємопов'язаних ресурсів (земельних, матеріально-технічних та людського капіталу), які можуть використовуватись не тільки у виробничому процесі, але й у фінансовій, соціальній та інших сферах діяльності господарства

#### **Список використаних джерел:**

1. Єндрес А Економіка природних ресурсів / Єндрес А., Квернер І. – 2-е вид. – СПб, 2004. – С.109.
2. Ульянченко О.В. Управління ресурсним потенціалом в аграрному секторі економіки: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня доктора економ. наук: спец.08.00.03 «економіка та управл. нац. госп.»/ О.В.Ульянченко – К., 2008. 38с.

С.І. Плотницька, д.е.н., професор  
*Харківський національний університет міського  
господарства імені О.М. Бекетова*

## **РОЗВИТОК ПОСЕРЕДНИЦТВА В МІЖНАРОДНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛИХ І СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ**

Розвиток малого і середнього бізнесу є однією з ознак розвиненої економіки. Адже малі та середні підприємства (МСП) не тільки створюють робочі місця і забезпечують істотну частку населення доходами, а й значною мірою визначають соціально-економічне становище країни в цілому. Низка досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних вчених підтверджує тісний зв'язок та пряму залежність між розвитком економіки

країни та сектором малого і середнього бізнесу. Тому активізація малого та середнього підприємництва, зростання масштабів та ефективності його функціонування є одним із головних чинників позитивних структурних змін та модернізації економіки, підвищення якості життя населення. Однак, не дивлячись на актуальність, проблема зростання ролі МСП у розвитку вітчизняної економіки є невирішеною та потребує подальших досліджень.

Одним з напрямів розвитку МСП в сучасних умовах є їх вихід на зовнішні ринки, оскільки це дозволить масштабувати національні підприємства і, як наслідок, зміцнити національну економіку в цілому. Однак сам процес виходу на зовнішні ринки є доволі складним і фінансово затратним для будь-якої компанії. Тому навіть великі і фінансово стабільні компанії здебільшого використовують посередницькі структури на важкодоступних ринках, а також для реалізації другорядних видів продукції. Так як діяльність на зарубіжних ринках пов'язана зі значними обсягами аналітичної та прикладної роботи, малий і середній бізнес здебільшого не може обійтися без посередників в своїй міжнародній діяльності, що пов'язано з обмеженістю внутрішніх матеріальних, трудових та інформаційних ресурсів [1]. Більш того, використання посередників для МСП доволі часто є єдиною можливістю їх виходу на зовнішній ринок.

В практиці ведення бізнесу використовується значна кількість різноманітних форм посередництва. Значення посередницьких компаній в сучасній міжнародній діяльності важко переоцінити. Посередники, як оптові, так і роздрібні, виступають найбільш важливим елементом механізму збуту продукції на міжнародних ринках. Багаторічний досвід зарубіжних компаній доводить, що кінцевий ефект від використання посередників значно вищий, ніж створення виробником власної збутової мережі [2].

Варто відзначити, що більшість існуючих форм посередницької діяльності на зарубіжних ринках характеризуються високою самостійністю посередника як в частині товаропросування, так і в частині реалізації товару кінцевому покупцеві. Незважаючи на це, у разі унікальності товару експортер досягає успіху через знаходження стабільного

каналу збуту своєї продукції, На жаль, у вітчизняних МСП питома вага унікальних товарів незначна, що найчастіше призводить до неможливості конкурувати на зарубіжному ринку. Адже після включення послуг посередника в ціну товару, вартість яких часто сягає 20-30 % від вартості товару, вартість останнього значно зростає, що призводить до зниження попиту на цю продукцію.

Іншою, на наш погляд, не менш важливою проблемою, є те, що в сучасних умовах низької доданої вартості продукції однією з головних вимог сучасного бізнесу є прямий контакт виробника з покупцем. Це обумовлено, перш за все, тим, що тільки працюючи безпосередньо з покупцем, виробник може бути впевнений в належній організації процесу реалізації його продукції.

Таким чином, головним завданням при виборі форми посередництва є забезпечення МСП компетенціями (за рахунок посередника) в організації системи збуту їх продукції, залишаючи при цьому право продажу товару за ініціатором організації збутового процесу.

З огляду на сучасні тенденції ведення експортної діяльності, однією з перспективних форм співробітництва для МСП є така форма, за якої посередник виступає агентом і забезпечує ведення збутової діяльності принципала на зовнішньому ринку, однак принципал відповідає за реалізацію товару шляхом надання вказівки агенту про його реалізацію [3]. Найбільшого ефекту від використання такої форми посередництва можна досягти, розвиваючи експортні продажі на маркетплейсі. Причому доцільним видається одночасне розміщення товарів на декількох електронних площадках. Слід відмітити, що для малого та середнього бізнесу створювати і просувати власні онлайн-структури здебільшого не так вигідно, як використовувати вже існуючі електронні площадки.

Така форма посередництва надає МСП важливий інструмент у міжнародній діяльності, а саме пряме регулювання збутового процесу, що надає можливість малому та середньому бізнесу самостійно відповідати за кінцевий результат діяльності без необхідності інвестувати ресурси у створення експортної інфраструктури, що дозволяє уникнути додаткових затрат.



### Список використаних джерел:

1. Iza Lejárraga, Humberto López Rizzo, Harald Oberhofer, Susan Stone, Ben Shepherd (2014-09-05), “Small and Medium-Sized Enterprises in Global Markets: A Differential Approach for Services?”, OECD Trade Policy Papers, No. 165, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/5jz17jtfkmzt-en>
2. Bowersox D., Closs D. and Cooper B. (2007), Supply Chain Logistics Management. 2-nd ed., McGraw-Hill/Irwin, N. Y.
3. International marketing process of export commission. University of Wollongong // <https://www.coursehero.com/file/p7t97spn/international-marketing-process-o-EXPORT-COMMISSION-HOUSES-export/>; Export modes. P. 310.

Н.В. Рунчева, д.е.н., професор,  
А.С. Бритвенко, к.е.н., доцент  
*ТОВ «Бердянський університет менеджменту і бізнесу»,*  
Л.А. Кравцова, викладач вищої категорії, методист  
*Бердянський машинобудівний фаховий коледж*  
*Національного університету «Запорізька політехніка»*

## СВІТОВІ ПРОДОВОЛЬЧІ ПРОГРАМИ ДЛЯ ФЕРМЕРІВ

Не зважаючи на те, що дрібні фермери виробляють більшу частину продовольства в світі, вони, як правило, самі страждають від відсутності продовольчої безпеки і в глобальному масштабі становлять більшість людей, що живуть в злиднях. Допомога таким фермерам у підвищенні доходів і поліпшення засобів до існування – це ключовий захід зі створення екологічно раціональних систем харчування, зміцненню продовольчої безпеки та досягнення Нульового голоду.

Допомагаючи 97 мільйонам чоловік – найбільша кількість з 2012 року – в 88 країнах світу, Всесвітня продовольча програма Організації Об'єднаних Націй (ВПП ООН) [1] є провідною гуманітарною організацією, яка бореться з голодом у всьому світі. З цією метою вона доставляє продовольчу допомогу в надзвичайних ситуаціях і працює з громадами для покращення харчування і підвищення стійкості.

Всесвітня продовольча програма ООН володіє необхідними можливостями, щоб зробити свій внесок в цей процес. Завдяки їх зусиллям, орієнтованим на інтереси фермерів, і ланцюжкам поставок із залученням місцевих ресурсів більшість дрібних

фермерів отримують можливість виходу на організовані ринки. Оскільки таких фермерів заохочують об'єднуватися в асоціації, вони отримують можливість краще вести переговори, більше продавати, знижувати операційні витрати і розширювати клієнтську базу.

Однак дрібні фермери і раніше стикались з серйозними труднощами. Деякі з них не в змозі виробити досить продукції, щоб пережити передврожайний сезон. У інших фермерів може утворитися невеликий надлишок продукції, але їм важко отримати прибуток. В цілому, доступ дрібних фермерів до виробничих ресурсів і фінансування ускладнений. Управління продукцією після збору врожаю, включаючи її зберігання, часто буває неефективним: зібраний урожай пліснявіє, гниє і знищується комахами-шкідниками. Весь цей час все більш екстремальні погодні явища створюють додаткові проблеми: дрібні фермери часто залежать від незрошеного землеробства і безсилі перед кліматичними небезпеками.

З метою реагування на такі виклики ВПП ООН розробила моделі, які поєднують в собі широку партнерську мережу, інноваційні рішення і підтримку дрібних фермерів, а також урядів шляхом системного впливу на ланцюжки створення вартості і поліпшення продовольчої безпеки. Ці зусилля націлені на фермерів чоловічої і жіночої статі: дослідження показують, що, якби жінки-фермери мали рівний з чоловіками доступ до виробничих ресурсів, підвищення врожайності змогло б позбавити від голоду до 150 мільйонів чоловік.

До числа програм для дрібних фермерів відноситься програма «Закупівлі заради прогресу» (Purchase for Progress) і Платформа постійних закупівель (Patient Procurement Platform), зосереджені на потребах приватного сектора. Обидві ці програми заохочують інвестиції, які пов'язують дрібних фермерів з ринками, допомагають урізноманітнити їх культури і розширити їх бізнес-перспективи. Ще одна програма «Шкільне харчування з використанням місцевих продуктів» має на меті закупівлі продуктів харчування для шкіл у місцевих дрібних фермерів. В рамках програми «Закупівлі в африканців для Африки», що здійснюється в партнерстві з Продовольчою і сільськогосподарською організацією ООН (ФАО),

задовольняється попит державних установ континенту в продукції місцевих виробників і сільськогосподарських асоціацій. Всі ці програми доповнюють усталені форми підтримки найбільш вразливих фермерських спільнот, які найбільшою мірою страждають від відсутності продовольчої безпеки (продовольча допомога, навчання і створення активів), а також орієнтовані на підходи, такі як «Ініціатива щодо підвищення стійкості в сільській місцевості», «Продукти за роботу» і «Грошова допомога».

В цілому, понад 2 мільйони дрібних фермерів в більш ніж 60 країнах отримують вигоду від роботи Програми з розвитку сільськогосподарського ринку. Мета полягає в тому, щоб зміцнювати і підтримувати їх здатність вести бізнес, одночасно надаючи сприяння розвитку потенціалу урядів з розробки політики, яка враховує інтереси дрібних фермерів. Такі скоординовані зусилля допомагають перетворити сьогоднішніх одержувачів продовольчої допомоги в завтрашніх постачальників продуктів харчування.

**Список використаних джерел:**

1. Офіційний сайт Світової продовольчої Програми ООН URL : <https://ru.wfp.org> (дата звернення 11.05.2021).

Т.Є. Іщейкін, к.е.н., доцент,  
В.В. Шкода, здобувач вищої освіти  
*Полтавський державний аграрний університет*

## **ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ ТА ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ**

Зовнішньоекономічна діяльність посідає вагоме місце в умовах посилення глобалізаційних процесів, формує передумови для активного розвитку підприємств, і це створює конкурентні переваги на світовому ринку товарів та послуг за допомогою запровадження комплексу сучасних форм, методів зовнішньоекономічних відносин, вдосконалення виробництва, підвищення якості продукції та послуг.

Зовнішньоекономічна діяльність в Україні є одним із провідних напрямів політики держави, а також є одним із

найбільших джерел доходів державного бюджету та здійснює вплив на формування умов для реалізації програм з охорони навколишнього середовища та соціальних програм, стимулювання науково-технічного прогресу, забезпечення оборонної та інших функцій держави [1].

На сучасному етапі міжнародна торгівля грає велику роль у розвитку економіки держави. Вона дає країнам змогу розширювати свої можливості виробництва та споживання, посилювати конкуренцію, отримувати таку продукцію, яка необхідна споживачам, а також реалізовувати надлишок, який не поглинається внутрішнім ринком. Для бізнесу найголовнішою перевагою міжнародної торгівлі є те, що саме на зовнішньому ринку реалізується додана вартість, яка вміщена у товарах, що орієнтовані на експорт.

Для підприємств, що прагнуть поширювати свої торгово-економічні зв'язки за межами території України, експортно-імпорتنі операції є основою залучення іноземного капіталу. У сучасних умовах глобалізації ринків та міжнародних економічних відносин зростає значення іноземної валюти як засобу, що використовується під час розрахунків з іноземними партнерами, тому залежно від того, як будуть проведені розрахунки в іноземній валюті по імпорту та експорту, залежить фінансова стабільність господарюючих суб'єктів і в майбутньому – економічне процвітання самої держави [6].

Участь в експортно-імпорتنих операціях окремих країн для будь-якого вітчизняного підприємства є доцільною й якщо це економічно виправдано. Чим більше іноземних партнерів, тим менший ризик згорання зовнішньоекономічної діяльності за політичними мотивами чи з причин неякісного управління ЗЕД.

Отже, проаналізуємо зовнішньоекономічну діяльність України протягом 2019 р. Зовнішньоторговельні операції з товарами у 2019 р. Україна здійснювала з партнерами з 232 країн світу: експорт як товарів, так і послуг до 192 країн, лише експорт товарів – до 9 країн, лише експорт послуг – до 31 країни. Кількість підприємств, що здійснювали зовнішню торгівлю товарами, становила в експорті 16,5 тис одиниць, в імпорті – 27,1 тис одиниць. Починаючи з 2016 р. частка імпорту товарів у загальному обсязі експортно-імпорتنих операцій

переважає над обсягом експорту. Найбільша частка експорту в загальному обсязі спостерігається у 2015 р. – 50,40%. Найбільша частка імпорту спостерігалася у 2019 р. – 54,84% від загального обсягу товарообороту. 15 торговельних партнерів, яким найбільше постачалися українські товари та послуги у 2019 р., у структурі експорту товарів і послуг за 2018 р. становили 82,7% [4]. Частка ТОП-15 країн-партнерів у загальних обсягах експорту з України – 84,3%. Країни ЄС є найбільшими торговельними контрагентами України. Частка цих країн у зовнішньоторговельному обороті товарів і послуг України за підсумками 2018 р. становила 37,7% [3].

У загальному обсязі імпорту товарів до України з березня 2016 р. найбільша частка належить імпорту продукції інвестиційної спрямованості (за винятком січня-лютого 2017 р., коли сезонно збільшувався імпорт мінеральних продуктів, а саме енергоносіїв в опалювальний період). Своєю чергою, зростання імпорту інвестиційних товарів закладає основу для економічного розвитку в майбутньому.

У структурі торгівлі імпортні операції в Україні представлено переважно споживчими товарами, які становлять більше його третини. Серед інших статей імпорту основними є машини та обладнання (20%), мінеральні продукти та продукція хімічної та пов'язаних із нею галузей промисловості (38,4%) [2].

Поступово збільшується частка країн Європейського Союзу у структурі імпорту товарів. Серед товарів, що Україна імпортує з Європи, переважають продукція машинобудування, обладнання, паливо, хімічна та фармацевтична продукція.

Можна виділити та згрупувати чинники, що негативно впливають на розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Розглянемо три рівні чинників: зовнішні, безпосередні, внутрішні. До основних чинників зовнішнього (макро-)середовища, які впливають на вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємств, є чинники глобального середовища, фінансові, економічні, політичні. Формування економічної взаємодії та її середовища на міжнародному рівні визначається сукупним впливом різних чинників. Основними чинниками, що негативно впливають на безпосереднє середовище функціонування зовніш-

ньюекономічної діяльності підприємств, є законодавчі, нормативні, геополітичні, фінансові та економічні [1].

Отже підсумовуючи вищезазначене робимо висновок, що до основних проблем розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств України слід віднести: висока частка імпорту (54,84 %) у загальному обсязі зовнішньоторговельних операцій, знецінення національної грошової одиниці, що призвело до зростання цін на імпортну продукцію, нестабільне зовнішньоекономічне середовище викликане пандемією COVID-19, яка спричинила закриття кордонів і обмеження доступу для багатьох підприємств до зовнішніх ринків збуту. Перспективними напрямками розвитку зовнішньоекономічної діяльності можуть стати: поглиблення співробітництва України з країнами ЄС, співпраця з міжнародними фінансовими інститутами (МВФ, ЄБРР) та використання потенціалу взаємозв'язків України з розвинутими країнами світу на основі двосторонніх договорів про співпрацю.

#### **Список використаних джерел:**

1. Кредісов А.І. Управління зовнішньоекономічною діяльністю. Київ : ВІРА-Р, 2002. 552 с.
2. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. URL: <http://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=e3c3c882-4b68-4f23-8e25-388526eb71c3&tag=TendentsiiEksportuInfografika-eksport> (дата звернення: 25.04.2021).
3. Офіційний сайт Державного комітету статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 27.04.2021).
4. Стан і тенденції зовнішньоторговельної діяльності України. URL: <http://sp.niss.gov.ua/content/articles/files/6-1457000439.pdf> (дата звернення: 24.04.2021).

Н.О. Макаренко, к.е.н., доцент,  
І.І. Харченко, здобувач вищої освіти  
*Сумський національний аграрний університет*

## **ЗАХОДИ РАЦІОНАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ Й КООРДИНАЦІЇ ПОТОКОВИХ ПРОЦЕСІВ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

Світові тенденції використання логістики як інструменту управління впливають на те, що вітчизняні агропідприємства мають застосовувати новітні управлінські підходи,

використовувати сучасний досвід розвинених країн і впроваджувати його у вітчизняну практику господарювання. При цьому одним з головних завдань є використання логістичного підходу до раціонального управління й координації потокових процесів в аграрних підприємствах. Тільки за цієї умови стає можливим посилення конкурентних позицій національних аграрних виробників на вітчизняному та світових ринках. Практика господарювання в аграрній сфері свідчить, що на даному етапі логістика ще не стала потужним інструментом вирішення їх багатьох проблем через неузгодженість в управлінні бізнес-процесами аграрних підприємств, що актуалізує потребу впровадження логістичного підходу для забезпечення їх організаційно-економічної стійкості та подальшого підвищення конкурентоспроможності.

Логістична концепція управління підприємствами історично сформувалася у вигляді певної системи, спрямованої на підвищення ефективності функціонування кожного господарюючого суб'єкту через оптимізацію управління матеріальними потоками. Практичний же потенціал управління потоковими процесами слід розглядати не стільки як управління матеріальним потоком, а як забезпечення механізму розробки логістичних стратегій, у рамках яких повинна здійснюватися щоденна діяльність із управління [1].

На сьогодні спостерігається підвищений інтерес щодо застосування інтегрованих підходів до управління потоковими процесами в аграрному секторі. Це в першу чергу пов'язано із великою кількістю досить успішних проектів у галузі логістичного управління, а також значним зростанням конкуренції на аграрному ринку. З метою підтримки заданої норми прибутку, слід скорочувати затрати, і в цьому ракурсі логістичні методи є найбільш затребувані. Основна особливість сучасного розвитку систем управління потоковими процесами розглядається через впровадження нової системи показників ефективності логістичного управління, а також елементів інтегрованої логістики, що є якісно новою системою управління потоковими процесами [2, с.149].

Аналіз різних підходів до суті поняття управління потоковими процесами, слід зазначити, що основою управління

у логістичній сфері є визначена система збору і узагальнення інформації про рух поточкових процесів для здійснення процесів прогнозування, планування та подальшого моніторингу і контролювання задля ефективного управління поточковими процесами в аграрних підприємствах. Процеси обробки одержаної інформації включають визначення, ранжирування, класифікація, зіставлення планових показників ефективного функціонування логістичних систем із фактичними, а також виявлення відхилення та подальше аналізування з метою досягнення оптимізації поточкових процесів в господарствах.

Напрямки удосконалення процесів управління логістичними потоками в аграрних підприємствах ми пропонуємо розглядати через [3, с. 129]:

а) оптимізацію рівня запасів – одну із основних проблем ефективності функціонування підприємства. В Західній Європі використовують сучасні логістичні концепції організації виробництва, які показують, що використання логістики зменшує виробничі запаси на 50 %;

б) досягнення високого рівня ефективності використання складської площі. Неточність поточкових процесів вимагає створення резервних додаткових площ;

в) підвищення ефективності використання власного транспорту підприємства та формування їх максимального завантаження і оптимізації маршрутів перевезень.

В сучасній логістичній практиці науковці розглядають питання управління тільки тими матеріальними потоками, що входять до складу матеріальних оборотних фондів підприємства (ресурси, незавершене виробництво, готова продукція). Такі матеріальні потоки повинні характеризуватися регулярністю формування, великим обсягом і високою інтенсивністю в порівнянні з рухом основного матеріального капіталу, що не утворює регулярних матеріальних потоків [4, с. 121].

Для аграрних підприємств доцільно використати способи раціонального управління й координації поточкових процесів, такі як використання логістичних концепцій в управлінні розподілом продукції із залученням посередників, своєчасне планування потреб у сировині та матеріалах, якісне планування та оптимізація виробничих процесів, інтегроване управління



логістичними потоками, управління ефективним використанням місць реалізації замовлень, управління кількісно-часовими параметрами виробництва, автоматизація системи логістичного управління дослідженнями, проектуванням, виробництвом та експлуатацією високотехнологічної продукції.

#### **Список використаних джерел:**

1. Костюк Г. В., Гурич Ю. А., Вейнбергер В. В. Концептуальні основи формування логістичної системи підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. №12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5318> (дата звернення 07.03.2021р.).

2. Тараканов Н. Л. Логістика обслуговування матеріальних потоків у системі товарних ринків. *Економічні інновації*. 2013. Вип.55. С.144-152.

3. Макаренко Н.О. Лищенко М.О. Логістичний підхід до раціонального управління й координації потокових процесів в аграрних підприємствах. *Вісник Харківського національного університету імені В.В. Докучаєва. Сер. Економічні науки*. 2020. №3. С. 121-132.

4. Шевців Л. Ю. Стратегічне логістичне управління діяльністю підприємств в умовах євроінтеграційних процесів. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Світове господарство і міжнародні економічні відносини»* 2017. Вип. 9 (25). С.118-136.

О.М. Овчарук, к.е.н.,

І.В. Ткачова, здобувач вищої освіти

*Полтавський державний аграрний університет*

## **БРЕНД ЯК ІНСТРУМЕНТ МАРКЕТИНГУ**

Сьогодні у нашому житті невід'ємною його частиною є бренд як інструмент маркетингу. Як наука він все ще розвивається, але відіграє важливу роль у свідомості споживача.

Найбільш ефективними інструментами маркетингу, які дозволяють створити нові можливості для підприємства є:

1) товарна політика, до якої відносяться: товар, асортимент, товарний знак, бренд, упаковка, додаткові послуги або зручність продажу, гарантія, сервісне обслуговування;

2) цінова політика: ціноутворення, знижки, акційні ціни, бонусні програми, цінова стратегія.

3) збутова політика: канали збуту, процес збуту, дистрибуція або трейд-маркетинг, матеріальна обробка, маркетингова логістика (управління замовленнями, умови контракту: умови оплати, доставки, розмір мінімальної партії);

4) комунікаційна політика: реклама, PR, створення іміджу та громадської думки (publicity, public relations), стимулювання збуту, особисті продажі, прямий маркетинг, а інструментами прямого маркетингу можуть бути персональні продажі та діяльність торгових представників.

Варто зазначити, що значно зростає роль корпоративної символіки підприємств – торгових марок і знаків, оскільки споживачі сприймають їх як символ високого іміджу підприємства, а не лише як гарантію якості. На даний момент є не стільки престижним, як просто необхідним мати зареєстровану торгову марку (бренд), так як вона має власну вартість незалежно від цінності послуг, що надаються. Отже, торгова марка є стратегічним активом підприємства.

Сьогодні надзвичайно важливим інструментом маркетингової діяльності є бренд, якому як підприємства, так і споживачі приділяють все більшого значення. Великі прибутки також залежать від правильно створеного бренду, оскільки людина обере ті товари чи послуги, про які вона знає та яким довіряє. Душею і тілом сучасних підприємств стають сильні та унікальні бренди, які підкріплюються підтримкою сповнених ентузіазмом керівників. Успішність і привабливість бренду залежать саме від його творців і тим самим створюють новий тип підприємств з конкурентними перевагами, будучи при цьому рушійними та потужними силами ділового росту. Бренд забезпечує знаннями споживачів про товар, а також зв'язок між функціональністю продукту і споживчим сприйняттям, демонструє покупцям картину розміщення сил у групах послуг та товарів і створює товарні сходи в їх уявленнях. Бренд може переконати лояльного до нього покупця у його виборі, при цьому він є коштовним нематеріальним активом. Також бренд можна вважати соціальним об'єктом, оскільки він унікально поєднує три групи складових: емоційних (психологічні відчуття від споживання бренду, який настрої він викликає); раціональних (з чого складається бренд і як він працює); фізичних або чуттєвих (як бренд виглядає, «звучить», «пахне») [1].

Для успішного просування підприємств просто необхідний бренд, який є елементом маркетингу, тому запорукою успіху є

також продуктивна робота маркетологів, в тому числі і у сфері нетрадиційного маркетингу (Інтернет є ідеальним ресурсом для його розвитку і дозволяє розповсюджувати рекламу з мінімальними затратами).

**Список використаних джерел:**

1. Ліндстром М., Котлер Ф. Почуття бренду. Роль п'яти органів почуттів у створенні видатних брендів, 2006. 272 с.

А.В. Світлична, к.е.н., доцент,  
І.Л. Загребельна, к.е.н., доцент  
*Полтавська державна аграрна академія*

## **ОЦІНКА ВАРТОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ УГІДЬ В УКРАЇНІ**

Перспективи наближення вільного обігу земель сільськогосподарського призначення актуалізують питання оцінки ринкової вартості земельних часток (паїв) призначених для ведення товарного сільськогосподарського виробництва.

Відповідно до даних Державної служби України з питань геодезії, картографії та кадастру, близько 7 млн українців (19%) мають земельні паї з середнім розміром 4,2 га, загальною площею біля 30 млн га, що становить 73% всіх земель сільськогосподарського призначення в Україні. Цілком очевидно, що з часом кожен власник земельного паю, навіть не маючи наміру продавати, замислиться на тим, якою ж є реальна вартість його ділянки, оскільки капіталізація власного майна необхідна не лише для продажу, а і для таких нескладних побутових ситуацій, як застава, позика або ж інвестиції [1].

Згідно Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо умов обігу земель сільськогосподарського призначення» (№552-ІХ), що набуває чинності з 1 липня 2021 року, до 1 січня 2030 року ціна продажу земельних ділянок сільськогосподарського призначення, виділених в натурі (на місцевості) власникам земельних часток (паїв), не може бути меншою за їх нормативну грошову оцінку [2].

Як свідчать дані табл. 1, навіть найвища нормативна грошова

оцінка сільськогосподарських угідь в Черкаській області складає близько 1 тис. EUR за 1 га, що суттєво нижче за вартості ріллі в межах регіонів окремих країн Європейського Союзу [4], наприклад, в 2 рази менше ніж в Румунії, 5,3 рази – ніж у сусідній Польщі, в 6,2 рази – ніж в Іспанії, 14,7 рази – ніж в Словаччині та майже в 50 разів – ніж в Нідерландах.

Таблиця 1

**Довідник показників нормативної грошової оцінки сільськогосподарських угідь в Україні станом на 01.01.2021 (гривень за гектар) [3]**

№ з/п	Регіон	Рілля, перелоги
1	АР Крим	26 005
2	Вінницька область	27 184
3	Волинська область	21 806
4	Дніпропетровська область	30 251
5	Донецька область	31 111
6	Житомирська область	21 411
7	Закарпатська область	27 268
8	Запорізька область	24 984
9	Івано-Франківська область	26 087
10	Київська область	26 531
11	Кіровоградська область	31 888
12	Луганська область	27 125
13	Львівська область	21 492
14	Миколаївська область	27 038
15	Одеська область	31 017
16	Полтавська область	30 390
17	Рівненська область	21 938
18	Сумська область	26 793
19	Тернопільська область	29 035
20	Харківська область	32 237
21	Херсонська область	24 450
22	Хмельницька область	30 477
23	Черкаська область	33 646
24	Чернівецька область	33 264
25	Чернігівська область	24 065

Таким чином існує об'єктивна необхідність приведення вартості земель сільськогосподарського призначення до ринкової. Одним із засобів, який би сприяв утворенню реальної ринкової вартості земель, може стати встановлення на перехідний період (приміром, до 1 січня 2030 року або до проведення чергової нормативно-грошової оцінки) норм, за

якими купівля-продаж земельної ділянки ставала можливою лише у випадку, якщо її вартість за 1 га, згідно з договором, була не меншою ніж вартість 1 га землі з відповідними економічними показниками, встановлена на основі порівняльного підходу, та проведеною експертною оцінкою, проданої раніше земельної ділянки [1].

Проте, за прогнозами експертів [5], не варто очікувати, що ринок земель сільськогосподарського призначення в Україні повноцінно запрацює з 1 липня нинішнього року, оскільки земельне законодавство потребує серйозних доопрацювань.

#### **Список використаних джерел:**

1. Чувпило В. Ринкова ціна на землі сільськогосподарського призначення з 1 липня 2021 року: зміна НГО призведе до її перезавантаження. URL: <https://cutt.ly/CbsJLGf>

2. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо умов обігу земель сільськогосподарського призначення (№552-IX). Закон України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/552-20#Text>

3. Довідник показників нормативної грошової оцінки сільськогосподарських угідь в Україні станом на 01.01.2021 URL: <https://cutt.ly/Gbh8Xiz>

4. Перебийніс В.І. Світлична А.В. Вартість земель сільськогосподарського призначення. URL: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/handle/123456789/2222?locale=uk>

5. Лабазюк С. Ринок землі в Україні запрацює не раніше 2022 року. URL: <https://cutt.ly/TbRNH6t>

І.П. Потапюк, к.е.н., доцент,  
М.О. Стеценко, аспірант

*Полтавський державний аграрний університет*

## **ПРОЦЕС ЕКОЛОГІЧНОГО АУДИТУ ПІДПРИЄМСТВА**

Екологічний аудит – це незалежна оцінка дотримання підприємством законодавства в галузі охорони навколишнього середовища або вимог міжнародних стандартів. На підставі такої оцінки готуються рекомендації щодо усунення недоліків в природоохоронній діяльності підприємства і визначаються оптимальні шляхи їх вирішення.

Варто зазначити, що залежно від специфіки діяльності, кожне підприємство ставить перед собою конкретні цілі проведення екологічного аудиту та виду екологічного аудиту.

Основні цілі, яких дотримуються всі компанії при проведенні аудиторської перевірки:

- 1) оцінка природоохоронної діяльності підприємства і відповідність законодавчим нормам;
- 2) виявлення негативного рівня впливу підприємства на природні об'єкти;
- 3) виявлення ділянок схильних до забруднення і величини негативного впливу;
- 4) аналіз стану обладнання та застосовуваних технологій для зменшення негативного впливу на навколишнє середовище;
- 5) оцінка ступеня негативного впливу навколишнього середовища на здоров'я та життя працівників.

Екологічний аудит підприємства є інструментом ефективного управління, який дозволяє керівнику:

- 1) визначити стратегію і екологічну політику підприємства, оптимізувати фінансові витрати з урахуванням екологічних факторів;
- 2) при використанні ресурсозберігаючих технологій, отримати податкові пільги, субсидії з екологічних фондів, коригування платежів за природокористування;
- 3) скоротити ймовірність виникнення надзвичайно небезпечних екологічних ризиків, попередити випадки виникнення, збитку, пов'язаного із забрудненням навколишнього середовища і нерациональним природокористуванням;
- 4) налагодити стосунки з населенням, місцевою владою, з наглядовими органами, покращити відносини з природоохоронними органами;
- 5) збільшити попит на виготовлену продукцію і послуги на внутрішніх і зовнішніх ринках;
- 6) підвищити рівень привабливості для інвесторів, сформувати сприятливий екологічний імідж підприємства;
- 7) просувати підприємство на світовий рівень екологічних стандартів.

Таким чином, доцільно визначити етапи процесу екологічного аудиту:

1. Планування екологічного аудиту передбачає формулювання його мети, конкретизацію сфери, обсягу,

методологічного забезпечення, критеріїв, послідовності проведення для того, щоб він був виконаний з мінімальними витратами, якісно і своєчасно. Планування дозволяє ефективно розподілити роботу між аудиторами.

Витрати часу на планування залежать від масштабів діяльності підприємства, на якому проводиться аудит, складності аудиту, досвіду аудиторів, а також від знання ними специфіки діяльності.

Керівник аудиторської групи (аудитор) має право обговорювати план аудиту з керівництвом підприємства, на якому проводиться аудит для підвищення ефективності аудиту і координації виконання аудиторських процедур з діяльністю персоналу. Відповідальність за якість і своєчасність розробки плану несе керівник аудиторської групи.

2. Програма екологічного аудиту передбачає формування і документальне оформлення програми аудиту керівником аудиторської групи (аудитором), а також конкретизацію плану проведення аудиту.

Програма аудиту є основою для вибору процедур аудиту, а також засобом перевірки належного виконання аудиту. У процесі підготовки програми аудитором доречно звернути увагу на:

вимоги законодавства у сфері діяльності підприємства, охорони навколишнього середовища, забезпечення техногенної, енергетичної та екологічної безпеки і захисту від надзвичайних ситуацій;

необхідний рівень впевненості, який повинен бути забезпечений при процедурах перевірки;

тимчасові рамки виконання процедур перевірки;

необхідність координації взаємодії з персоналом;

доцільність залучення технічних експертів;

специфіку умов діяльності підприємства.

План аудиту і програма аудиту конкретизуються планом-графіком і при необхідності уточнюються в ході аудиту. Планування аудитором своєї діяльності здійснюється з урахуванням обставин або несподіваних результатів, отриманих в ході виконання аудиторських процедур.

3. Проведення екологічного аудиту, що передбачає:

- встановлення першого контакту з підприємством, на якому проводиться аудит;
- аналіз документації, що подається підприємством, на якому проводиться аудит;
- підготовка до проведення аудиту «на місці»;
- проведення аудиту «на місці» (експертиза документації);
- документування та підтримка протоколів за програмою екологічного аудиту;
- формування висновків екологічного аудиту;
- розробка пропозицій щодо покращення результатів діяльності підприємства;
- заяви та роз'яснення керівництву підприємства, на якому проводиться аудит;
- підготовка звіту екологічного аудиту;
- екоаудиторський висновок;
- завершення екологічного аудиту.

Екологічний аудит дасть змогу підприємству не тільки зменшити свої витрати в процесі виробництва і збільшити прибутки, а й забезпечить довіру населення до їхньої продукції, а отже, і постійний попит. Тому на сучасному етапі розвитку ринкових відносин керівникам підприємств слід усвідомити, що ігнорування екологічного чинника у довгостроковій перспективі може призвести до виникнення проблем, зокрема, до дисбалансу у вітчизняній економіці.

**Список використаних джерел:**

1. Білявська Ю.В. Екологічний менеджмент підприємства. *Економіка України*. 2016. № 4. С. 104-111.
2. Loomis, J., Helfand, G. (2010). *Environmental Policy Analysis for Decision Making*. Springer. 365.

О.В. Федірець, к.е.н., доцент  
*Полтавська державний аграрний університет*

## **СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Залежно від обраного напрямку розвитку, для формування комбінації стратегічних наборів та вибору стратегії розвитку підприємства мають враховувати тип розвитку економіки, умови навколишнього середовища та можливості змін даних умов. Щоб визначити напрямок їх поведінки на ринку, оцінити



конкурентоспроможність та стратегічну конкурентну перевагу, визначити ресурси, необхідні для досягнення цілей та забезпечення найбільш ефективного використання цих ресурсів.

Формування комбінації стратегічного набору базується на виборі базової стратегії підприємства, а вибір базової стратегії починається з вибору моделі поведінки відповідно до ринкової позиції та типу розвитку (оборонного чи наступального). Формалізація вибору поведінкової моделі здійснюється шляхом оцінки зовнішнього потенціалу підприємства: високий потенціал відповідає агресивним моделям, а низький захисний рівень [1, с. 66].

Вибір захисної чи образливої моделі поведінки визначає вибір однієї з трьох основних стратегій підприємства (табл. 1).

Реалізація стратегії як ключового етапу управління є ключовим процесом, оскільки у випадку успішної реалізації вона допоможе компанії досягти поставлених цілей. Стратегія реалізується шляхом формулювання планів, бюджетів та процедур. Наше дослідження показує, що найбільш ефективним способом управління розвитком сільськогосподарських підприємств є використання цільового методу, який забезпечує необхідний рівень планування, організації та контролю. Оцінка процесу реалізації стратегії полягає у визначенні того, чи відповідають результати запланованим цілям.

Крім того, стратегічне управління розвитком аграрних підприємств повинно враховувати значну складність, спричинену особливостями сільського господарства, особливо залежність результатів діяльності від природних та кліматичних умов.

Однотимчасний розвиток декількох галузей має враховувати те, що ці галузі дуже сильно відрізняються за технологією та організацією виробництва, але вони є взаємопов'язаними, і результати однієї тісно пов'язані з результативністю інших.

Важливим є також доступність територій сільськогосподарських підприємств та їх економічних об'єктів для третіх осіб, а також необхідність докладати більше зусиль для організації захисту себе та свого орендованого майна та вирощування врожаю [4, с. 283].

Крім того, попит на залучення сезонної робочої сили та

труднощі управління, що часто посилюється через низьку кваліфікацію цих працівників.

Таблиця 1

**Загальні стратегії та розвиток аграрного підприємства**

Вид стратегії	Вид розвитку	Модель поведінки	Цільова характеристика стратегії
Стратегія і обмеженого зростання і (стабілізація)	екстенсивний	наступальна	Стратегія передбачає використання низки заходів, спрямованих на підтримку існуючої діяльності, збільшення прибутку, збільшення продажів тощо. Прийнявши стратегію стабілізації, компанія поступово покращувала свій статус посиленого захисту та результати діяльності
	інтенсивний	захисна	
Стратегія і зростання	інтенсивний	наступальна	Стратегія, яка характеризується цілями, що значно перевищують рівень зростання: а) стратегія інтенсивного зростання, що забезпечує «внутрішнє» зростання підприємства: глибоке проникнення на ринок; розширення меж ринку; удосконалення товару. б) стратегія «інтеграційного зростання, що забезпечує «зовнішнє» зростання підприємства: регресивна вертикальна інтеграція; горизонтальна інтеграція; в) стратегія диверсифікованого зростання, що забезпечує «зовнішнє» зростання підприємства: концентрична диверсифікація; конгломеративна диверсифікація
	інноваційний	наступальна	
Стратегія і скорочення і (виживання)	екстенсивний	захисна	Поліпшити умови ведення бізнесу шляхом усунення збиткових операцій, виходу з ринків із поганими перспективами, скасування застарілих технологій та зменшення обсягу виробництва на основі попиту. Ця стратегія має захисний характер і спрямована на адаптацію компанії до факторів навколишнього середовища та захист та накопичення майбутнього потенціалу зростання компанії
	інтенсивний	захисна	

Джерело: опрацьовано автором на основі: [2,3,4]

Стратегічне управління аграрними підприємствами є надзвичайно ефективним методом забезпечення їх

довгострокового розвитку. У той же час, через особливість сільськогосподарського виробництва та відсутність методів оцінки типів розвитку суб'єктів підприємницької діяльності, він практично застосовувався лише в декількох компаніях, причому остання більш схильна до ситуативного управління, що унеможливує для компаній зосередження уваги на майбутньому.

Тому сьогоднішнім аграрним підприємствам слід орієнтуватися на стратегічне управління яке є надзвичайно ефективним методом забезпечення їх довгострокового розвитку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Стратегічне управління потенціалом підприємства: монографія. НАН України, Інститут економіки промисловості / [Шелегеда Б. Г., Касьянова Н. В., Берсуцький А. Я. та ін.]. Донецьк: ДонУЕП, 2006. 219 с.
2. Федірець О.В., Руденко О.Д., Дейнека А.В. Формування стратегії аграрних підприємств. *Економічні студії*. Львів, 2020. № 3(29). С. 102-107.
3. Федірець О.В., Назаренко О.О., Диннік В.В. Формування оптимальної виробничої стратегії аграрного підприємства. *Приазовський економічний вісник*. Запоріжжя, 2020. № 5(22), С. 110-116.
4. Хоружа К. В. Стратегічне управління як передумова ефективного розвитку аграрних підприємств. *Наук. вісн. Луган. нац. аграр. ун-ту. Сер. Економічні науки*. Луганськ: Елтон-2, 2011. № 32. С. 280-285.

Р.Б. Батюк, аспірант

*Львівський національний університет ветеринарної  
медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького*

## **МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Метод управління зовнішньоекономічною діяльністю – це сукупність способів, прийомів та засобів державного впливу на зовнішньоекономічну діяльність [2, с. 56].

На думку Стадник В. В. та Йохни М. А., важливим підходом до стратегічного управління ЗЕД підприємств за сучасних умов ринкової економіки є стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, який базується на аналізі стратегічних альтернатив, визначенні функціональної стратегії управління та використанні елементів стратегічного контролінгу [336, с.74-75].

Косенко С. В. вважає, що важливими підходами до

управління досягненням довгострокових стратегічних цілей у ЗЕД підприємства має стати: спрямованість на розвиток внутрішнього середовища підприємства на основі зовнішнього; комплексність стратегії ЗЕД підприємства; врахування обмеженості розмаїття факторів, які можуть вплинути на досягнення довгострокових цілей ЗЕД; виділення пріоритетності ЗЕД серед інших видів діяльності підприємства; знаходження зв'язку між ієрархічними елементами ЗЕД підприємства [4, с.123-124].

Методи управління зовнішньоекономічною діяльністю аграрних підприємств можна поділити на три групи: економічні, адміністративні, і соціальні.

Під адміністративними методами управління ЗЕД вітчизняних підприємств слід розуміти систему способів та прийомів організаційно-розпорядчої діяльності, що вимагаються зі сторони державної влади та використовуються для досягнення довгострокових стратегічних цілей розвитку ЗЕД (ліцензування, квотування, заборони, спеціальні торговельні режими). Такі методи можуть як обмежувати, так і забезпечувати сприяння ЗЕД підприємства за умов його співробітництва з країнами-партнерами [3, с. 87].

До економічних методів управління ЗЕД підприємств за умов розвитку зовнішньоторговельних відносин з країнами-партнерами слід віднести наступні: митні збори; ціни на експортовану та імпортовану продукцію, матеріали і сировину; експортне кредитування та його ставки; експортне преміювання та субсидіювання [5].

Значення соціальних методів управління ЗЕД підприємства та їх впливу на доцільність здійснення діагностики його зовнішнього середовища, то в першу чергу, вони мають бути направлені на забезпечення соціального розвитку персоналу підприємства та охоплювати соціальні мотиви до виконання завдань, які ставляться адміністрацією [1, с. 85].

Кожен із зазначених методів характеризується специфічними підходами до управління, які можуть бути застосовані для здійснення діагностики зовнішнього середовища та виділити унікальність виробничого процесу підприємства, що орієнтоване на довготермінову співпрацю із зовнішньо-

торговельними партнерами.

Визначення методу управління здебільшого залежить від характеру проблеми, що підлягає вирішенню, а також ресурсів, наявних на підприємстві, кваліфікованих менеджерів та умов виробничого процесу. Досягнення ефективного результату визначено, що на практиці менеджери зовнішньоекономічної діяльності використовують перераховані методи у поєднанні, адже кожен з цих інструментів зосереджується на певному вузькому сегменті управлінського процесу [7].

Суб'єкт господарювання ставить перед собою стратегічні цілі у напрямі активізації його ЗЕД, слід прийняти до уваги і те, що як адміністративні, так і економічні методи до управління діагностикою його зовнішнього середовища є стратегічно обумовлені. Поряд з цим, сучасні виробники повинні формувати адміністративні та економічні концепції управління діагностикою зовнішнього середовища зі сторони важливості урахування стратегічного розвитку підприємства[1, с. 84].

Методологія управління зовнішньоекономічною діяльністю аграрних підприємств є недостатньо розвинутою серед вітчизняних економістів-практиків, а тому потребує вдосконалення за допомогою впровадження стратегічного підходу, здійснення маркетингових досліджень, формування оптимальної структури управління, обліку, аналізу й контролю для формування ефективного інформаційного забезпечення для прийняття рішень у сфері ЗЕД. Тому перспективами подальших досліджень можуть стати розробка пропозицій щодо формування певного механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю аграрних підприємств та визначення специфіки застосування окремих методів на підприємствах, що займаються ЗЕД.

#### **Список використаних джерел:**

1. Бабій І. В. Стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств: теорія, методи, практика : монографія. Хмельницький: ТОВ «Поліграфіст-3», 2018. 343 с
2. Кравченко В. Л. Внешнеэкономическая деятельность: организация, управление, прогнозирование / Кравченко В.Л., Макогон Ю.В. Донецк: Донеччина, 2015. 496 с.
3. Койн К. Как упорядочить процесс выработки стратегии. URL: :<http://www.managementstrategy.com>(дата звернення: 08.04.2021).
4. Крейнина М. Н. Анализ финансового состояния и инвестиционной

привлекательности акционерных обществ в промышленности, строительстве и торговле. М. : Дело и сервис, 2010. 256 с.

5. Пілішек Ю. О. Формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2016. № 6. С. 28-32.

6. Сутність STEEPLE-аналізу. Ціль та методика проведення SWOT-аналізу. URL: [http://studopedia.com.ua/1\\_30118\\_sutnist-STEERPLE-analizu-tsil-ta-metodika-provedennya-SWOT-analizu.html](http://studopedia.com.ua/1_30118_sutnist-STEERPLE-analizu-tsil-ta-metodika-provedennya-SWOT-analizu.html). (дата звернення: 10.04.2021).

7. Хоменко Т. Ю., Погребняк А. Ю. Особливості управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/22522>. (дата звернення: 28.03.2021).

О.В. Ковтунов, к.е.н., доцент  
*Білоруський державний аграрний технічний університет,*  
В.В. Севрюков, здобувач вищої освіти  
*Полтавський державний аграрний університет*

## **ВПЛИВ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ НА МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЧНОГО ЗЕМЛЕРОБСТВА УКРАЇНИ**

В умовах економічної глобалізації та посиленні конкуренції зростає роль органічного виробництва у забезпеченні сталого розвитку територій; підвищення конкурентоспроможності підприємств; ефективного використання земель, матеріальних та трудових ресурсів; підвищення рівня здорового харчування населення; досягнення соціального та екологічного розвитку суспільства. За даними Науково-дослідного інституту органічного сільського господарства (FiBL) світовий ринок органічної продукції продовжує зростати, досягнувши 100 мільярдів доларів. Площа органічних сільськогосподарських угідь досягла 71,4 млн га. Загальний європейський ринок органічної продукції оцінюється в 40,7 млрд. євро. Загалом в Європі налічується 15,6 млн га органічних земель (з них 13,8 млн га – ЄС). Іспанія, маючи 2,25 мільйона гектарів, є найбільшою органічної територією в ЄС. Наступну позицію займає Франція (2,04 млн т.), а потім Італія (1,96 млн га) [4].

За результатами 2019 року Україна посіла друге місце серед 123 країн за обсягом імпорту органічної продукції до ЄС, який збільшився на два місця порівняно з попереднім роком. У 2019 року до ЄС ввезено 3,24 млн. тонн органічної агропродовольчої

продукції, Україні належить більше 10 %. Порівняно з 2018 роком український імпорт до ЄС збільшився на 27 % – з 265, 817 тис. тонн до 337, 856 тис. тонн в 2019 році. Найбільше з України до ЄС експортуються зернові (окрім рису та пшениці, 76,9% зернових українського походження), пшениця (31,8 %), олійні культури (крім сої, 18,2 %), соя (13 %), фрукти (11 %). Групу найбільших експортерів макухи, фруктових соків та овочів доповнює також Україна [3].

Швидко зростаючі обсяги органічної продукції – це лише одна з багатьох сфер, в яких Україна може розширити свою присутність на сільськогосподарських ринках ЄС. Європейський союз в свою чергу суворо контролює відповідність європейським екологічним та продовольчим стандартам, заявивши про наміри різко збільшити площі під органічним землеробством та значно обмежити використання агрохімікатів. Зокрема, очікується, що буде зменшено використання хімічних пестицидів на 50%, мінеральних добрив на 20%, продажу протимікробних на 50% до 2030 р. Частка органічного землеробства в структурі агропромислового комплексу Європи повинна досягти 25% в 2030 році, на даний момент цей показник складає 8%. У той же час щонайменше 10% сільськогосподарських земель потрібно перетворити в «живі території» з високим біорізноманіття. Міжнародні експерти оцінюють європейський органічний ринок в 25 млрд. доларів і підтверджують, що Україна має можливість зіграти важливу роль на світових органічних ринках [1].

На нашу думку, зростання попиту іноземних споживачів на українську органічну продукцію свідчить про її високу якість та конкурентоспроможність. Тому пропонуємо розглянути конкурентне середовище на ринку органічної соняшникової олії адже дана продукція займає вагому частку в експорті. Отже, провідними українськими експортерами органічної соняшникової олії у вересні 2019 р.- липні 2020 року стали компанії: «Авіс» - 35%; «Укролія» - 32%; «Барбет» - 15%; Vanik Organik - 14%; KOZ Organik - 5% [2].

Найбільшим експортером є компанія «Авіс», проте слід звернути увагу на полтавське підприємство «Укролія», яке лише в липні 2020 року відвантажило першу партію органічної

високоолеїнової рафінованої соняшникової олії до Канади, але змогло отримати значну частку експорту на ринку.

«УКРОЛІЯОРГАНІК» - це сучасний високотехнологічний виробничий комплекс, який спеціалізується виключно на переробці органічної сировини. Завод оснащений сучасним українським та закордонним виробничим обладнанням і був запущений у листопаді 2017 року. Потужність переробки складає 18 000 тонн органічного соняшнику на рік. «УКРОЛІЯОРГАНІК» сертифікований відповідно до стандарту органічних продуктів Європейського Союзу і відповідає швейцарському стандарту BIOSUISSE.

Важливою є співпраця з міжнародними проектами, орієнтованими на органічне виробництво, зокрема: за підтримки швейцарсько-української програми «Розвиток торгівлі з вищою доданою вартістю в органічному та молочному секторах України» спільно із громадською спілкою виробників органічних сертифікованих продуктів «Органічна Україна».

#### **Список використаних джерел:**

1. Bilan Y., Zos-Kior M., Nitsenko V., Sinelnikau U., Ilin V. Projecting the social component of the efficient management of land resources. *Journal of Security and Sustainability*. Issues. 2017. № 7(2). P. 287-300.
2. Gryshko V., Zos-Kior M., Zerniuk O. Integrating the BSC and KPI systems for improving the efficiency of logistic strategy implementation in construction companies. *International Journal of Engineering & Technology*. Vol 7, № 3.2 (2018). Special Issue 2. P. 131-134.
3. Zos-Kior M., Kuksa I., Pyin V., Chaikina A. Land management prospects. *Economic Annals-XXI*. №9-10. 2016. P. 243-246.
4. Zos-Kior M., Kuksa I., Samoilyk I., Storoška M. Methodology for assessing the countries' globalization development. *Economic Annals-XXI*. №11-12. 2017. P. 4-8.

С.В. Бондарь, к.е.н., доцент

*Білоруський державний аграрний технічний університет,*

О.В. Солод, здобувач вищої освіти

*Полтавський державний аграрний університет*

## **СТИМУЛЮВАННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В АГРОПРОДОВОЛЬЧУ СФЕРУ**

Перед Україною відкриваються значні перспективи більш глобально увійти на світовий ринок, не лише як експортер



сільськогосподарської сировини, а й, насамперед, готових продовольчих товарів. Проте на даний час простежується негативна тенденція до збільшення частки експорту аграрної сировини та скорочення частки експортних поставок продукції з високою доданою вартістю. Це свідчить про відсталість технічної та виробничої бази вітчизняних підприємств, неефективну підтримку товаровиробників з боку держави та невідповідність продукції міжнародним нормам та стандартам.

Враховуючи особливості міжнародних природоохоронних директив та конвенцій, правил, регламентів, нормативних та законодавчих актів прийнятих органами державної влади, необхідно сформуванати нову модель високоефективного екологічного управління.

Системи стимулювання екологізації аграрних та переробно-продовольчих виробництв мають характерні риси, які впливають із специфіки екологічно безпечної бази: 1. Відповідальне використання ґрунтів, засобів захисту рослин і тварин, кормів, добрив, тощо; 2. Використання безпечної та екологічної агросировини, напівфабрикатів, засобів для пакування.

Гармонізація систем стимулювання екологізації сільськогосподарського виробництва і відповідно продовольчого виробництва, можлива за рахунок двох рівнів імплементації інституціональних вимог і правил: на публічному рівні шляхом прийняття законодавчих та нормативних актів, розпоряджень, постанов, інструкцій, програм екологізації агровиробництва регіональних та місцевих рівнів; на корпоративному рівні у процесі реалізації сучасних методів екологічного менеджменту з метою підвищення рівня екологічної безпечності, використання кращих практик виробництва екологічно чистої продукції.

Використання інструментів екологічного менеджменту дозволить підприємствам підняти на якісно новий рівень конкурентоспроможності на світовому ринку. Так, значно вищий рівень довіри у споживача викликатиме екологічне маркування та сертифікація, що відобразиться на підвищенні рівня рентабельності виробництва та сформує мультиплікативний ефект внаслідок поширення інформації

через дієві засоби комунікації. Зростає попит на екологічно чисту продукцію, а, відповідно, і підтримка вітчизняних виробників, що, своєю чергою, сприятиме зменшенню споживання імпоротної продукції.

Важливою умовою удосконалення інституціонального середовища українського ринку екологічних товарів і послуг виступає створення сукупності стимулів стосовно утилізації відходів тваринного та рослинного походження на переробних підприємствах.

Останнє десятиліття у світі досить активно розвивається біоенергетика, як важлива складова екологізації підприємств. Кожного року в Україні видобуток палива становить 80 млн т, при цьому використовується орієнтовно 200 млн т. Варто припустити, важливість потенційного ресурсу, який зможе зменшити кількість імпортованого палива та збільшити кількість робочих, вирішити проблему з відходами та зробити вклад у економіку країни. В Україні можливий потенціал енергії з біомаси становить 23 млн т. Ключовими чинниками є енергетичні культури та побічні продукти рослинництва, а саме 32 % та 44 % від загального потенціалу. Енергетичні культури вміщують у себе кукурудзу для біогазу, тополь, вербу та міскантус для твердого біопалива. Результати аналізу сумарного балансу вартості свідчать про те, що пальне одержане з поновлюваних біологічних джерел більш ймовірно буде дешевшим у валовому економічному розрахунку.

Варто підкреслити, що Україна має можливість замінити увесь імпорт бензину, газу та вугілля. Однак є низка чинників, які затримують розвиток цієї галузі: недостатньо розвинений ринок палива, монопольний ринок, недостатність біомаси, ускладнений доступ до теплових мереж, низька інвестиційна привабливість проєктів, відсутність стимулювання вирощування енергокультур, ускладнений доступ до порубкових решток.

Екологічні тренди активно та успішно входять у практику українського агропромислового бізнесу. Альтернативна біоенергетика, застосування біологічних добрив, вирощування екологічно чистої продукції органічно доповнюють сучасну бізнес-модель окремих аграрних підприємств. Нами проаналізовано досвід кількох українських агрокомпаній, у тому

числі і досліджуваного ПрАТ «Миронівський хлібопродукт», які запровадили у своїй виробничій діяльності принципи екологічного менеджменту, спрямували потужності на дотримання норм екологічного виробництва.

Проект з виробництва паливних брикетів у МХП було розпочато у 2017 році. На сьогодні технологія удосконалюється. Для більшої ефективності використання відходів і складу брикетів, є можливість поєднувати інгредієнти. У той час, коли теплотворність дров складає від 3500 кКал/кг, брикети дають 3700-4700 кКал/кг. Паливні брикети використовуються не лише для потреб заводу, а також реалізуються іншим підприємствам, що входять до складу агропромислового холдингу для спалювання у твердопаливних котлах [1].

Отже, переробка відходів від галузей рослинництва і тваринництва в Україні робить можливим здобути енергетичну незалежність, а також стати «зеленим» донором природної енергії для країн Європи. Для цього необхідно інвестувати в інноваційні технологічні розробки у напрямі продукування альтернативної енергії з відходів, зниження рівня шкідливого впливу на навколишнє природне середовище. Такий шлях допоможе вітчизняному агросектору вийти на якісний рівень, стати достойним конкурентом на світовому ринку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Zos-Kior M., Shkurupii O., Fedirets O., Shulzhenko I., Rubezhanska V. Modeling of the Investment Program Formation Process of Ecological Management of the Agrarian Cluster. *European Journal of Sustainable Development. European Journal of Sustainable Development*. 2021. №10/1. P. 571-583.

A. Zholdymuratova, master degree student  
*Eurasian National University named after L.N. Gumilyov*

## **METHODS USED IN SMART TOURISM RESEARCH**

Research in the field of digital, electronic, smart tourism has been carried out for more than 10 years, and does not lose its relevance and importance. Moreover, most analysts consider the ongoing research insufficient, reflecting only a few of the most visible aspects of digital transformation and overshadowing numerous topics. Starting to study this interdisciplinary area, it is interesting to

consider the methodological basis of research in the field of smart tourism in order to clarify one's own beliefs and developments, as well as to harmonize the scientific methods and practices used for searching, extracting and studying contextual knowledge.

A generalization of the analytical methods used in the research of digital and smart tourism as interdisciplinary directions is presented in the work of Jingjing Li et al. "Big data in tourism research: A literature review" [1]. Thus, the article notes that in order to extract and use useful information hidden in online text data, tourism research widely uses a variety of text mining methods, which consist of collecting and analyzing data.

Online text data collected using a web crawler is analyzed to extract useful knowledge (contextual knowledge) in two stages: data preprocessing and pattern detection. Pre-processing includes data cleansing, tokenization, word wrap, and part-of-speech marking operations. Web search results are used to predict tourism. To do this, two main steps are taken: the choice of keywords and the introduction of predictors, which allows you to build a predictive model in the future. The selection of keywords (the terminological core of the scientific direction) is the main process in tourism research using web search data, and the results are highly dependent on the selection methods. Three types of keyword selection methods are widely used in tourism research: empirical (or experimental), territorial and technological approaches. The empirical approach identifies keywords simply based on the knowledge and experience of the researchers. Territorial keyword selection is an extension of the empirical one, first using the empirical method to determine the terminological core, and then adding related term-concepts related to both basic and recommended (using the search engine recommendation function. Technological method selects keywords from a large area selection based on predictive ability in terms of correlation with predictive variables.

One of the trends in modern scientific research is the identification of contextual knowledge through the application of methods, approaches, technologies and tools of digital humanities, as well as text mining. Contextual knowledge is usually understood as the ability to correctly "read" the context, extract and interpret professionally relevant information through contextual search.

Contextual search is a method of sequentially searching for text fragments related to a user's request. In this case, the context is a part of the text, the verbal environment of the selected text element (concept term) for analysis. Thus, the concept of context is interpreted as an independent conceptual unit of the categorical apparatus, which can be used as a basis for the classification of scientific texts, visualization of hierarchical and associative relations between terms.

The research methodology is based on the application of information and communication technologies within the framework of the author's approach to research the development of various subject areas and practices of human activity through the study of the formation and development of their conceptual and terminological apparatus. During the development and application of the approach in research, the theoretical and practical results of the application of research methods for the extraction, processing and analysis of contextual knowledge were analyzed.

The approach provides a comprehensive application of methods for searching, extracting, refining, explicating, analyzing and presenting contextual knowledge, and building trends. The complexity of the synthetic method lies in the consistent application of ICT at all stages of the study:

- selection of digital resources containing text arrays reflecting scientific and socio-political discourses;
- the use of analytical tools of the selected resources for the explication of contextual knowledge and the formation of contexts of the type "thematic selection" containing documents relevant to the studied subject area. At this stage, an expert assessment of documents also takes place and, on its basis, a qualitative selection of the most relevant of them;
- the use of analytical tools of digital resources for obtaining statistical reports and their analysis;
- use of information systems and software for full-text analysis of the formed thematic collections;
- application of software for processing and interpretation of the received contextual analysis data;
- construction of development trends and the formation of the studied subject area.

Therefore, the research methodology is based on the application of information and communication technologies within the framework of the author's approach to research the development of various subject areas and practices of human activity through the study of the formation and development of their conceptual and terminological apparatus. This work will use the methods of economic comparative and statistical analysis.

**Список использованных источников:**

1. Li J., Xu L., Tang L., Wang S., Li L. Big data in tourism research: A literature review. *Tourism Management*. 2018. No. 68. 301e323. DOI: 10.1016/j.tourman.2018.03.009.

**СЕКЦІЯ 6**  
**УПРАВЛІННЯ РИЗИКОЗАХИЩЕНІСТЮ, БЕЗПЕКОЮ ТА**  
**КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.**  
**МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

V. Riashchenko, Dr.oec., Professor  
*ISMA University, Riga, Latvia*

**CONTROL RESTRICTIONS OF THE MANAGEMENT SAFETY**

Business controllability is determined by the increase in qualitative definiteness by decreasing a number of vagueness preventing processes' improvement but not ensuring it's non-imperfectness by the correspondence to tolerances.

Some effects of various origins influence the activity of an enterprise in the process of its functioning. Such effects depend on the openness level of management system being developed, and on the competency of its developers. Classification of the scales of management threatening factors is made exactly on the basis of these effects. The notion of two classes of effects classified according to the degree of their revelation, and the scales of their manifestation, is introduced to this work. The suggested classes are named according to the depth of plunging into the problem to neutralize it.

The controllability of the enterprise is provided not on the account of gliding along the surface, even if it sounds tempting, but through the profound factors revealing.

Thus, the first class of effects is named "superficial failures". Such effects are revealed quite easily, and enterprise management is normally exercised at this level. Managers usually focus their attention exactly to superficial failures and strive to eliminate these effects. Practice shows that their actual influence on business is insignificant, and the improvements obtained are negligible.

The second class of effects is "deep-seated failures". As a rule, effects of this kind are of non-systemic nature. The nature of their origin is obscure, calling for scrupulous and costly investigation. Since such effects are unpredictable, it is quite difficult to reveal them at the design stage of business. Nevertheless, the enterprise management must reveal deep-seated failures before the functioning starts, since those inflict serious damage on business and even lead to

bankruptcy. Neutralizing such effects is quite costly. However, the efficiency of traditional efforts is insignificant due to wrong interpretation and lack of readiness from staff.

Enterprise managers should have at their disposal some means of defining appurtenance to a definite class of failures. This motivates managers to study the nature of failures more closely and to reveal the main properties and features providing a key to understanding of reasons and mechanisms of the development business processes [1].

The task of managers comes to the work on the processes improvement by supporting them in a stable state. The estimation of stability comes to the determination of corridor in controllability parameters permissible mutability. Preliminarily it is necessary to determine tolerances' limits operationally including the requirements on their measurement as well as the rules of possible actions on the satisfaction of tolerances requirements at the very beginning.

The used methods of diagnostics of failures allow to estimate the innovation processes, which are suggested to be conducted at the enterprise. 3 main rules were proposed for their accomplishment.

Rule 1. The state of the system, corresponding to the deep-seated failure, needs to be immediate improved.

Rule 2. The improvement of management system is carried on neutralizing deep-seated failures and proving innovations.

Rule 3. The denomination of the value characterizing the proved innovation and leading to the deep-seated improvement is equal in module to the denomination of the value losses in case of the deep-seated failures.

Thus the implementation of managerial principles forming algorithm in the technology of running enterprise's valuation led to the increase of business stability. Such an increase was obtained by quality improvement of business information environment, declining variants efficient from the position of value, appearance of options of substantiated given norms

The suggested approach helps enterprise management to reveal negative impacts which are subdivided according to the level of their problem immensity. Furthermore, the approach described allows one to be hardened to errors entailing drastic consequences. Moreover, managers now have at their disposal some new tools allowing them to make diagnostics of existing failures and check prospective



improvements of management system. Based on these, controllability of enterprise is enhanced.

**References:**

- 1.H. Neave, The Deming Demission. Knoxville, Tennessee: SPC Press, 1990.
- 2.Kossiakoff, N. Swee, S. Seymour, S. Bier, Systems Engineering Principles and Practice. John Willey & Sons, 2011
- 3.Cummings, S., Daellenbach, U., Davenport, S. and Campbell, C (2013). Problem-sourcing: a re-framing of open innovation for R&D organisations. Management Research Review, 36(10), 955–974.

V.V. Sysoiev, Dr. Sc. (Econ.), Prof.  
*National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»*

**THE IMPACT OF LOGISTICAL COORDINATION ON THE  
COMPETITIVENESS OF SUPPLY CHAIN**

Supply chains are becoming increasingly important in the context of globalization and intense competition, the development of network production and the infrastructure of commodity markets. Modern supply chains not only optimize all consumer value creation processes from the supply of raw materials to the sale of finished goods and services to the end-user, but also include functions such as after-sales service, reverse and recycling logistics.

The Covid-19 pandemic also showed how important the ability of the companies to find effective solutions for maintaining stability of supply chains of deliveries in difficult and badly predictable macroeconomic conditions is for business [1].

Participation in supply chains requires the organization of effective corporate interaction of all their participants, differing by goals, policy, capabilities and characteristics. Research has shown that dynamic development of partnerships between manufacturing, trade, freight forwarding, warehousing, service and other companies within the supply chains allows increasing the profitability of each participant while maximum orientation towards consumers of goods and services [2].

These relationships are based on logistical coordination, which ensures the coordination of both the work of the functional units within each company to improve the efficiency of its logistics system, and the business interests and actions of all companies participating in the supply chain to reach their common goals.

Logistical coordination is achieved by:

- creation of integrated logistics process management and information exchange systems;
- integration of the functions of forming economic ties with the functions of determining the needs for products and their supply to consumers;
- coordination of logistics management of suppliers during transportation;
- cooperation in the integrated use of warehouses and terminals owned by various participants in the supply chain;
- optimization of total costs of product movement based on an economic compromise of all participants in the supply chain and logistics outsourcing.

The main effect of logistical coordination is the use of resources, capacities and competencies with the synergistic effect of interaction between all participants in the supply chain and their functional units, which allow to build integrated micro- and macrologistic systems that can ensure the competitiveness of separate companies and the supply chain as a whole.

The competitiveness of the supply chain, or collective competitiveness, which is ensured not only by the effective functioning of its member companies, but also by successful interaction between them, that ultimately leads to a timely response to market demands, comes to the fore.

At the same time, the formation of true partnership relations in supply chains is the key to the competitiveness of each of the participants, ensuring the most accurate determination of the need and the formation of a portfolio of orders, reliability of supplies, optimization of the size of stocks in the micrologistic system while reducing the period of release of working capital invested in them, reducing losses in transportation and warehousing processes, the quality of goods and services offered on the market.

Supply chain management is based on a value-based approach [3], which allows you to determine the contribution of each participant to the creation of the value of the goods sold through the supply chain. It should be emphasized that logistical coordination not only eliminates competitive relationships within the supply chain, but also devotes leading companies that control the logistics

processes (operations) that create the most important components of the added value and must assume the comparable part of the integrated responsibility for the chain as a whole. Through such harmonization, it is possible to ensure the competitiveness of the supply chain and achieve the highest possible aggregate value as a synergistic result of joint activities.

In the process of active development of the buyer's market, competition relations are transformed, which involves the inclusion of consumers in the supply chain as subjects who consume the final value of the product and pay for its creation. Customer-oriented business requires an individual approach to consumer requirements. In these conditions new competitiveness characteristics are especially relevant.

Under these conditions, the new competitiveness characteristics, which are realized through logistical coordination in supply chains, become especially relevant. Among them: quick response to consumer requests, the ability to change the conditions of the external and internal environment of each participant in the supply chain, improving the quality and availability of logistics services, reducing logistics costs through interaction and integration.

In addition, logistical coordination also forms abstract characteristics that give new qualitative competitive advantages: common goals and objectives, openness and mutual trust, a single information space, long-term cooperation, exchange of experience, etc.

Thus, the mechanisms of cross-functional and inter-organizational logistical coordination, which are an integral part of logistics management, contribute not only to eliminating contradictions and conflicts between the functional units of companies' logistics systems and participants in supply chains, but also motivate them to develop through interaction and cooperation. This ensures the achievement of a synergistic effect of their joint activities and provides new significant competitive advantages.

#### **References:**

1. Aliche K., Azcue X., Barribal E. Supply-chain recovery in coronavirus – plan for now and the future. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/supply-chain-recovery-in-coronavirus-times-plan-for-now-and-the-future> (дата звернення: 02.05.2021).

2. Lambert D.M., Enz M.G. Issues in Supply Chain Management: Progress and potential. *Industrial Marketing Management*. Vol. 62. April 2017. P. 1-16.

3. Тарнавська Н. П., Сивак Р. Б. Інноваційне управління конкурентоспроможністю логістичних ланцюгів : монографія. Тернопіль: Підручники і посібники, 2011. 240 с.

М.О. Багорка, д.е.н., професор  
*Дніпровський державний аграрно-економічний університет*

## **УПРАВЛІННЯ РИЗИКОЗАХИЩЕНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

Процес ризик-менеджменту є багатоступеневим та таким, що містить цілий ряд етапів. Різні автори виділяють, відповідно, різні етапи побудови системи ризик-менеджменту.

Разом з тим можна виділити основні з них: виявлення джерел і причин ризиків, ідентифікація ризиків, оцінка ризиків, вибір методів впливу на ризик, застосування обраних методів, контроль і коректування результатів управління. Організація ризик-менеджменту безпосередньо залежить від того, якої концепції управління дотримується підприємство [1, с. 814].

В даний час склалися дві концепції ризик-менеджменту: традиційна і сучасна.

*Перша* передбачає фрагментарний характер управління ризиками, епізодичний ризик-менеджмент.

*Друга* – інтегрований підхід до управління і безперервний ризик-менеджмент.

Дані концепції лежать в основі підходів до побудови системи ризик-менеджменту та організації процесу управління ризиками.

Крім того, у теорії і практиці менеджменту виділяють наступні основні підходи до управління [2, с. 111]: ситуаційний; процесний; комплексний (інтегрований, системний) підхід.

Ризик може бути визначено як будь-який збиток, що виражається в ступені зниження економічного потенціалу за певний проміжок часу.

Процес управління ризиками – це комплексна послідовність заходів, спрямованих на зменшення втрат від реалізації ризиків, яка враховує потенційні можливості суб'єкта господарювання для їх організації. Основою цього процесу прийняте взаємозамінне й взаємодоповнююче використання потенційних можливостей підприємства в рамках конкуруючих (за

критеріями ефективності стосовно різних напрямків і об'єктів ризиків) моделей зниження витрат, пов'язаних з ризиками

Основу процесу управління ризиками становлять сформовані моделі зниження витрат, пов'язаних з ризиками.

На першому рівні оптимізаційних процедур виявляються раціональні форми відшкодування характерних для підприємства ризиків з урахуванням встановлених умов побудови системи управління ризиками й потенціалу можливостей підприємства. Підсумком даного етапу є визначення ефективної базової моделі зниження витрат, пов'язаних з ризиками за різними об'єктами й групами об'єктів ризику.

Другий рівень оптимізаційних процедур припускає визначення параметрів побудови конкретних моделей зниження витрат, пов'язаних з ризиками підприємства (у тому числі, з урахуванням можливості застосування моделей змішаного відшкодування, які базуються на модифікації умов зовнішнього відшкодування).

Слід зазначити, що на етапах виявлення раціонального варіанта управління ризиками підприємства повинна бути також проаналізована ефективність існуючого механізму їх відшкодування.

Ризик-менеджмент виконує функції, притаманні будь-якій управлінській діяльності, але при цьому специфіка їх виконання визначається об'єктом управління: прогнозування (планування), організація, контроль, регулювання, координація та мотивація.

Маркетинговий ризик можна визначити як ймовірність втрат, що виникають при вкладенні підприємством коштів в реалізацію маркетингових заходів, а також в розробку управлінських рішень, які не принесуть очікуваного ефекту [3, с. 167].

Кожне підприємство будує стратегію розвитку на ринку на основі концепції, яку ще називають концепцією маркетингу, або концепціями управління підприємством в умовах ринку (вдосконалення виробництва, інтенсифікації комерційних зусиль, соціально-етичного маркетингу тощо).

Реалізуються такі концепції на засадах управлінського механізму (ризик-маркетингу), складовими частинами якого є:

1) маркетинговий аналіз – аналіз маркетингового середовища, аналіз ринкових можливостей, сегментування ринку, позиціонування товару;

2) маркетинговий синтез – визначення мети маркетинг-менеджменту;

3) стратегічний маркетинг – розробка маркетингових стратегій, ураховуючи стратегічні перспективи;

4) операційний маркетинг – розробка комплексу маркетинг-менеджменту та їх інтеграція у стратегічний план маркетинг-менеджменту;

5) маркетинговий контроль – контроль ефективності.

Уникнення ризику є найефективнішим і водночас найважчим для виконання методом. Уникнення означає фактичне ухилення від ризиконебезпечної діяльності. Про уникнення може бути мова лише за наявності альтернативних рішень, які є менш ризиковими.

У ситуації, коли можливість раціонального уникнення й утримання ризику вичерпується, постає потреба використовувати напрями мінімізації ризиків. Найбільш небезпечні з них за своїми наслідками підлягають мінімізації шляхом страхування.

Окрім того, наслідки від ризиків втрати або пошкодження майна в результаті аварійної ситуації на виробництві більш зручно мінімізувати за допомогою запобіжної діяльності, страхування чи самострахування.

Страховання найчастіше виявляється найбільш ефективним інструментом управління за відносно невисоких витрат на нього та гарантії відшкодування збитків.

#### **Список використаних джерел:**

1. Матвієнко-Біляєва Г. Л. Ризик-менеджмент як сучасна система ефективного управління ризиками підприємницьких структур. *Молодий вчений*. 2018. № 4 (56). С. 814-818.

2. Економічний ризик: методи оцінки та управління : навч. посібник / [Т. А. Васильєва, С. В. Леонов, Я. М. Кривич та ін.] ; під заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Т. А. Васильєвої, канд. екон. наук Я. М. Кривич. – Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. – 208 с.

3. Гуржій Н. М. Система маркетингових ризиків в діяльності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 6. Т. 4. С. 167-170.

О.В. Виноградова, д.е.н., професор,  
Н.І. Дрокіна, д.е.н.  
Державний університет телекомунікацій

## ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГУ ТА ТРАДИЦІЙНОГО МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА

Для підприємств, організацій та інших суб'єктів господарювання сучасної України найбільш гостро постає питання виживання, що змушує їх вести боротьбу за споживача, шукати нові більш ефективні форми комунікацій для просування продукції. Постійні зміни зумовлюють розвиток маркетингу та появу нових інструментів взаємодії зі споживачами й іншими учасниками ринку. Результатом подібної трансформації можна вважати Інтернет-маркетинг, який значно відрізняється від звичайних маркетингових комунікацій через використання віртуального інформаційного простору. Інтернет та інші цифрові носії, (smart TV, смартфони і планшети) відкривають нові форми взаємодії і нові моделі обміну інформацією [1, с.13].



Рис. 1. Співвідношення функцій Інтернет- і традиційного маркетингу (побудовано на основі [1, с.11; 2])

Аналіз досліджень показує, що Інтернет-маркетинг не замінює, а лише доповнює традиційний маркетинг. Ф. Вірін в роботі «Інтернет-маркетинг. Повний збірник практичних інструментів» [2], зазначає, що поле діяльності традиційного маркетингу набагато ширше сфери діяльності Інтернет-маркетингу (рис. 1). Представимо результати порівняльного аналізу Інтернет-маркетингу і традиційного маркетингу, як двох різних підходів до просування продукції і спілкуванню зі

споживачами (табл. 1).

*Таблиця 1*

**Результати порівняльного аналізу Інтернет-маркетингу та традиційного маркетингу (узагальнено автором на основі [3, с.5-10; 4])**

Критерій порівняння	Інтернет маркетинг	Традиційний маркетинг
Відстань і швидкість	Відстань не має значення, швидкість поширення залежить від швидкості Інтернет з'єднання	Чим більше розширюється бізнес, тим більше збільшується відстань до споживача
Охоплення території	Мережа Інтернет охоплює практично весь світ, з цієї причини для Інтернет-маркетингу не існує географічних кордонів	Компанії складно потрапити на нові ринки, розширення бізнесу практично завжди пов'язане з бар'єрами і додатковими витратами
Можливість контакту зі споживачем	Є можливість дізнатися про переваги споживача, але немає фізичного контакту, немає можливості стежити за перемиканням уваги споживача та зміною його реакції	Використання особистих продажів дозволяє реалізувати фізичний контакт, простежити реакцію споживача, перемикання його уваги. Вартість контакту низьковитратні
Організація і проведення маркетингових досліджень	Часто споживачі охоче погоджуються на дослідження в Інтернет, беручи участь в дослідженні в зручний час. Немає тимчасових і географічних обмежень	Потрібні великі ресурси, щоб охопити велику кількість споживачів, складність організації дослідження, сильний вплив географічних і тимчасових обмежень. Відмова споживачів від участі
Витрати на маркетингову діяльність	Порівняно невисокі витрати, так як немає необхідності оплати складу та магазину	Для організації якісної маркетингової діяльності використовувати низько-витратні та маловитратні інструменти
Ефективність маркетингової діяльності	Ефективність легко розрахувати за допомогою різних Інтернет-інструментів. Таких як Яндекс Метрика і Google AdWords. Ефективність вимірюють за допомогою показників кількості відвідувачів, переходів, різних конверсій і покупок в мережі, а також за допомогою опитувань в мережі Інтернет	Найчастіше вимір ефективності є трудомістким процесом, необхідно залучення спеціалізованих програмних продуктів та баз даних. При цьому в ряді випадків її не можна виміряти точно і висловити в цифрових значеннях. Також про ефективність традиційних маркетингових інструментів можна говорити тільки через деякий час після закінчення маркетингових заходів
Необхідність використання спеціальних пристроїв і наявності спеціальних навичок	Необхідно використовувати спеціальні пристрої (персональні комп'ютери, планшети, мобільні телефони інше) і володіти навичками їх використання для входу до мережі Інтернет	Немає необхідності використання спеціальних пристроїв і наявності спеціальних навичок



Традиційний маркетинг займається аналізом попиту, аналізом конкурентів, аналізом можливостей та формуванням завдання для виробництва, тестуванням продуктів на потенційних споживачах, просуванням продуктів тощо. Інтернет-маркетинг, в свою чергу, в значній мірі допомагає просувати товари в Мережі, аналізувати попит і пропозиції конкурентів, а також в деяких випадках тестувати продукт, проте ніяк не пов'язаний з плануванням виробництва. Таким чином, Інтернет для маркетологів – це переважно середовище для комунікацій із зацікавленими сторонами. Отже, маркетинг в мережі Інтернет і традиційний маркетинг мають як переваги, так і недоліки. Одним з основних недоліків Інтернет-маркетингу є відсутність фізичного контакту зі споживачем, а також те, що клієнт не може мати відчутного контакту з продуктом. Також часто Інтернет-маркетинг не викликає високу ступінь довіри у ряду користувачів, деякі приймають його за нав'язливу рекламу, спам і навіть вторгнення в особисте життя. Інтернет-маркетинг дозволяє охопити лише користувачів, які активно користуються всевітньою мережею. Кількість таких споживачів з кожним роком зростає, але все-таки не є достатнім. При цьому Інтернет-маркетинг має і низку переваг, серед них – швидка швидкість поширення маркетингового повідомлення, широке охоплення аудиторії і відсутність географічних кордонів [4]. Також зниження витрат на маркетинг і порівняно зрозумілий розрахунок ефективності маркетингових інструментів. Можна зробити висновок, що Інтернет-маркетинг має значний ряд переваг, але використовувати тільки Інтернет-інструменти в своїй маркетинговій діяльності компанія не може. Важливо знайти правильне поєднання традиційного маркетингу і маркетингу в мережі Інтернет. Часто застосування того чи іншого виду маркетингу залежить від ситуації або продукції, яку реалізує компанія, а також від розмірів і ступеня популярності учасника ринку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Капустина Л.М., Мосунов И.Д. Интернет-маркетинг. Теория и практика продвижения бренда в Сети: *монография*. Ек: УГСУ, 2015. 102с.
2. Вирин Ф.Ю. Интернет-маркетинг. Полный сборник практических инструментов. М.: Эксмо, 2010. 222 с.
3. Зими́на С.С. Сравнительная характеристика традиционного маркетинга и интернет-маркетинга. URL: <https://bit.ly/2RRQTGo>

4. Маркова Н. Традиционный маркетинг VS digital-маркетинг: что выбрать молодому бизнесу. URL: <http://www.cossa.ru/234/95583/>

Д.В. Дячков, д.е.н., доцент,  
В.В. Бурик, аспірант  
*Полтавський державний аграрний університет*

## **ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА МАРКЕТИНГОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

Маркетингова безпека підприємства як складовий елемент економічної безпеки полягає в захисті підприємства від неефективно обраної моделі поведінки на ринку, шляхом уникнення помилок в продуктивній, збутовій, комунікаційній або цінній політиці. В широкому розумінні, маркетингова безпека – це система виявлення, аналізу та запобігання загрозам, що надходять від внутрішніх й зовнішніх елементів комплексу маркетингу підприємства. До внутрішніх елементів комплексу маркетингу слід віднести: товар, ціну, розміщення, просування та інші елементи [1, с. 34]. У свою чергу, до зовнішніх елементів комплексу маркетингу підприємства слід віднести: оточення (посередники, постачальники, споживачі, конкуренти, державні установи, засоби масової інформації, фінансові інститути, рекламні агентства тощо), конкуренцію, ринкове середовище (економічне, політико-правове, демографічне, технологічне, інформаційне), інституційні чинники тощо. Відтак, маркетингова безпека підприємства відображає взаємозв'язок і відповідність внутрішніх можливостей підприємства з ринковим середовищем. Окрім того, внутрішні елементи комплексу маркетингу повинні ефективно поєднуватися між собою й враховувати дію зовнішніх елементів. За допомогою засобів маркетингової безпеки відбувається донесення продукту до кінцевого споживача [3, с. 27]. У зв'язку з цим можна стверджувати, що наявність маркетингової безпеки важливо на всіх етапах життєвого циклу товару (від зародження підприємницької ідеї до виведення товару з ринку (елімінації)). Якщо розглядати комплекс маркетингу, як базову модель, то маркетингова безпека постає на першому

місці. За нею вже слідують такі блоки як розробка стратегії сегментації, планування нової продукції, планування просування товару й збут, прогнозування збуту, розробка цінової політики.

Завдання маркетингової безпеки – це безпека, перш за все, складових комплексу маркетингу (починаючи від стадії розробки технології до виходу готового продукту), не випускаючи з поля зору всі інші складові бізнес-процесів підприємства. Система маркетингової безпеки здатна блокувати або нейтралізувати відкриті й вразливі місця підприємства, що дозволяють іншим особам визначити маркетингові тактики організації. Більш того, дана система дає суттєву перевагу компанії при веденні маркетингових воєн.

Увага, яка приділяється захисту внутрішніх даних, має відповідати їх важливості і значення їх для бізнесу. Особлива увага приділяється трьом складовим: продукту (зміст угоди), ціні (вигідна ціна в даній угоді) та просуванню (побудова сприятливих відносин з партнером). Дані елементи є основними при формуванні моделі маркетингового захисту для підприємства.

На сьогоднішній день позитивні результати системи маркетингової безпеки очевидні. Це і посилення конкуренції, і збільшення задоволеності клієнтів, і збільшення доходної частини, і значна економія витрат, і ефективне здійснення продажів. Ефективна система маркетингової безпеки – один з основних факторів впливу на економічну привабливість, а також на конкурентоспроможність підприємства, як на вітчизняному, так і на міжнародному ринках [2].

#### **Список використаних джерел:**

1. Артемьева Ю.В. Маркетинговая безопасность. Принцип работы. URL: [http://marketinginform.ru/publications/marketing\\_ovaya-bezopasnost/](http://marketinginform.ru/publications/marketing_ovaya-bezopasnost/)

2. Реверчук Н. И. Управление экономической безопасностью предпринимательских структур: монографія. Львов: ЛБИ НБУ, 2004. 195 с.

3. Реверчук Н. И., Дзямулич Е. С. Влияние маркетинговой безопасности на деловую репутацию предприятия. *Universum: Экономика и юриспруденция* : электронный научный журнал 2014. № 5 (6). URL: <http://7universum.com/ru/economy/archive/item/1277>.

Д.В. Дячков, д.е.н., доцент,  
І.С. Мамчич, здобувач вищої освіти  
*Полтавський державний аграрний університет*

## **СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ**

Асортиментна політика є одним з головних елементів конкурентної стратегії підприємства. Питання про розширення або звуження асортименту виробленої або продукції може мати різні рішення в залежності від комплексу наступних умов: галузь, товарна група, масштаби підприємства, кон'юнктура ринку. Проте, загальні правила і залежності можуть і повинні бути встановлені та сформульовані на основі аналізу стану і розвитку наявних сегментів ринку (зовнішні фактори) і фінансових змін всередині підприємства (внутрішні фактори). Ефективне управління асортиментом являється одним із головних напрямів стратегічного менеджменту підприємства, що забезпечує достатній рівень конкурентоспроможності та популярність бренду компанії на як на локальному, так і на світовому ринках.

Пивна індустрія України, яка є частиною агропродовольчої сфери, виступає досить потужним складником харчової промисловості, а виготовленням пива в країні займаються як міжнародні компанії, так і невеликі пивоварні, що успішно розвиваються, зокрема: Театр пива «Правда», «Ципа», Collider, Bierwelle, Varvar та багато інших [5, с. 104]. Їх частка на внутрішньому ринку становить близько 6 % [1, с. 21]. Одним з підприємств, зайнятих у галузі виробництва та реалізації пива та безалкогольних напоїв, продукція якого відмінно зарекомендувала себе на українському ринку пива, квасу і солодких напоїв та користується популярністю не тільки в місті, а у всіх регіонах країни є ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» [2].

У радянський період пивзавод був частиною Полтавського об'єднання «Укрхарсопром». До середини 80-х років підприємство спеціалізувалось тільки на випуску пляшкового і розливного пива. В кінці 1990-х років була введена в дію автоматична лінія з розливу в КЕГ-тару. В Україні перші чотири

циліндро-конічних комбітанка в Україні були запущені саме на Полтавському пивзаводі [4].

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» постійно розширює та щорічно оновлює асортимент продукції. На сьогоднішній день товариство пропонує споживачам понад 10 найменувань пива, хлібний квас та 14 видів безалкогольних напоїв [3]. Кожен з видів продукції має свій особливий, оригінальний, гармонічний смак та аромат.

Визначимо основні складові ефективного управління асортиментом підприємств пивної промисловості (табл. 1).

*Таблиця 1*

**Основні складові ефективного управління асортиментом підприємств пивної промисловості**

№ п/п	Основні складові
1.	Визначення оптимальної кількості видів та типів товарної продукції з урахуванням попиту на ринку.
2.	Обґрунтування доповнення пивної продукції безалкогольною.
3.	Формування необхідних обсягів виробництва продукції в розрізі видів та типів.
4.	Визначення оптимальної кількості номенклатурних позицій, ширини та глибини асортименту.
5.	Прогнозування показників асортиментної політики з урахуванням впливу ендогенних та екзогенних чинників.
6.	Упровадження інновацій на різних етапах формування товарної політики.
7.	Удосконалення рецептури та технологічного процесу.
8.	Розроблення нових смаків.
9.	Упровадження CRM-систем та інших автоматизованих програмних продуктів для оптимізації стратегій та методів взаємодії зі споживачами.
10.	Обґрунтування асортименту продукції в межах усіх сегментів ринку, які об'єднує підприємство, та в розрізі каналів реалізації.
11.	Забезпечення якості, безпечності та екологічності продукції.

*Джерело: сформовано автором на основі [4]*

Ю. Самойлик [4] акцентує увагу на тому, що, для типових підприємств пивної промисловості доцільне постійне оновлення асортименту продукції шляхом його доповнення спорідненими групами товарів (різні сорти пива та безалкогольної продукції), а також впровадження абсолютно нової продукції, наприклад фруктового пива, що забезпечить розподіл ризиків та

проникнення на нові ринки.

Відтак, до основних факторів, що визначають сучасні напрями формування асортиментної політики підприємства відносять:

науково-дослідні і дослідно-конструкторські розробки, які покликані використовувати вже освоєні теоретичні знання для впровадження їх у виробництво і для створення нових, вдосконалених товарів та технологічних процесів з урахуванням вимог конкретних сегментів ринку;

зміни, що відбуваються в товарному асортименті організацій-конкурентів, що реалізують аналогічну продукцію, оновлення товарного асортименту;

зміна попиту на реалізовані підприємством товари, що вимагають чіткого керівництва діяльністю підприємства і розробки відповідних заходів асортиментної політики;

бажання покупців закуповувати велику кількість найменувань продукції у одного підприємства, що забезпечує їм надійність, сталість ділових контактів, економію часу;

оптимальність продажів через збутову мережу декількох видів товарів одночасно, що скорочує витрати обігу і залучає роздрібних торговців;

розвиток торгівлі за спеціальними замовленнями окремих споживачів, які передбачають індивідуальну поставку товарів заданих властивостей і характеристик;

створення оригінальних сортів пива популярність якого в останні роки в Україні стрімко зростає. Якщо 10 років тому крафтових пивоварень в країні було лише 12, то на сьогоднішній день їх налічується більш ніж 150.

#### **Список використаних джерел:**

1. Бичікова Л. А. Стан та особливості розвитку ринку пивоварної промисловості. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2016. № 5. Т. 1. С. 20-23.

2. Дячков Д., Мамчич І. Аналіз та перспективи розвитку ПрАТ «Фірма Полтавпиво». *Проблеми обліково-аналітичного забезпечення управління підприємницькою діяльністю* : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф., 21 квітня 2021 р. / за ред. Пилипенко К. А. Полтава : ПДАУ, 2021. С. 82-85.

3. Офіційний сайт Полтавпиво (ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»). URL: <http://poltavpivo.com/ua/production/list#napitki>. (дата звернення 02.04.2021 р.).

4. Самойлик Ю. В. Стратегія впровадження інноваційних методів управління асортиментом диверсифікованих підприємств пивоварної промисловості. *Вчені записки Таврійського національного університету імені*

*В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. 2020. Т. 31(70), № 3(1). С. 195-202.*

5. Сорока Л. М., Іваненко І. В. Дослідження стану та перспектив розвитку пивоварної галузі України. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*, 2018. Вип. 5 (16). С. 102-105.

З.Б. Живко, д.е.н., професор,  
О.З. Воронка, к.е.н.,  
Н.М. Ярема, здобувач вищої освіти  
*Львівський державний університет внутрішніх справ*

## **ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА**

На етапі виникнення та розвитку теорії безпечного функціонування підприємства формування підходів до управління економічною безпекою підприємства найбільшого розвитку набув інформаційний підхід шляхом збереження комерційної таємниці та мінімізації розголошу фінансової інформації. Цей підхід до фінансової безпеки підприємства передбачав забезпечення надійності інформаційної системи підприємства та збереження інформаційних ресурсів шляхом проведення спеціальних перевірок осіб, що допускаються до роботи з фінансовими документами та недопущення її незаконного розповсюдження [1, с. 38]. Проте не лише фінансові аспекти діяльності мають містити комерційну таємницю, є низка питань, пов'язаних безпосередньо з персоналом підприємства, родинами працівників, укладеними договорами постачання та збуту, ціновою політикою тощо.

Інформаційно-аналітична робота (ІАР) є основним змістом, стрижнем майже всієї діяльності, спрямованої на організацію безпеки. У тому числі й економічної безпеки, як окремого підприємства, так і національної економіки в цілому. Причина – у природному виборі найбільш раціональних механізмів гарантування безпеки, а також у можливості їхнього застосування.

Справді, всякі дії з організації безпеки будь-якої системи можна відобразити в межах двох досить незалежних підходів: реакції та превенції. Реактивний підхід припускає те, щоб

неприємності спочатку трапилися, а потім з них виплутуються, з більшими чи меншими, а то і з непоправними втратами. Превентивний підхід полягає у тому, щоб підприємство отримувало випереджувальну інформацію, завдяки якій можна заздалегідь обходити та нейтралізувати загрози [2, с. 26-28].

Дослідження впливу характеру взаємодії між елементами системи економічної безпеки підприємства проводиться в рамках структурного аналізу, для цього система представлена як певна модель, яка характеризує взаємозв'язки та взаємодію між цими елементами. Процесна модель для організації підприємства є більш ефективною, ніж функціональна та дизайнерська моделі завдяки вдосконаленому обміну інформацією та стимулюванню працівників, посиленій координації та контролю, покращеній управлінській спроможності для різних підприємств [3].

Межа між функціональною, технологічною та проектною моделями організаційної структури управління підприємством є досить умовною, і різниця між цими моделями полягає у ступені централізації управління, яка зменшується при переході від функціональної до технологічної модель, і далі – до дизайнерської. При виборі моделі слід враховувати існуючий рівень знань, умінь та навичок персоналу у вузькій професійній галузі, а також у галузі корпоративної та загальної культури, спілкування та знання інформаційно-комунікаційних технологій [3].

Залежно від структури управління, прийнятої на етапі проектування, персонал може бути як окремим елементом організаційної структури управління, так і невід'ємною частиною цієї структури. Конкретна організаційна модель пред'являє певні вимоги до персоналу підприємства. Ступінь контролю виконавців при переході від функціональної моделі до технологічної та проектною зменшується, а їх незалежність відповідно зростає. Існуючий рівень підготовки персоналу слід враховувати при виборі організаційної структури підприємства. Чим вища компетентність персоналу, тим гнучкіші організаційні структури можуть бути створені, а кількість ієрархічних рівнів може бути зменшена.

Важливою складовою ефективного розвитку персоналу є



інформаційне забезпечення процесу навчання, зокрема, підтримка прийняття рішень щодо підготовки персоналу та забезпечення навчання персоналу на підприємстві, а також інформаційне забезпечення внутрішньої мобільності персоналу на підприємстві [1].

Для формування ефективної системи управління економічною безпекою підприємства необхідно, щоб ця система неодмінно ґрунтувалась на таких загальновизнаних принципах, як: законність; економічна доцільність; об'єднання превентивних та реактивних заходів економічної безпеки; безперервність; диференційованість; координування; підконтрольність [5].

Отже, для успішної діяльності підприємства потрібно вибрати певний підхід для управління ним, зокрема, його системою економічної безпеки. Від вибору правильного підходу до управління системою економічної безпеки підприємства залежить стабільність його функціонування та можливість успішної боротьби з чинниками, які можуть негативно вплинути на діяльність певного підприємства.

#### **Список використаних джерел:**

1. Ярочкин В.И. Служба безопасности коммерческого предприятия. М.: Изд-во «Ось-89», 2005. 144 с.
2. Бандурка О.М., Духов В.С., Петрова К.Я. Основи економічної безпеки: [підручник]. Харків: Вид-во Нац. ун-ту внутр. справ, 2003. 236 с.
3. Zinaida Zhyvko, Iryna Gorban, Nadiia Marushko, Maryna Korzh (2020) Human Capital Management in the Context of ensuring Economic Security of the Enterprise. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. Vol. 42. No.2. P. 133-144. URL: <https://ejournals.vdu.lt/index.php/mtsrbid/article/view/923>
4. Tsvetana Aleksandrova Stoyanova, Stoyan Radev Koev, Philip Petrov Stoyanov, Zinaida Zhyvko, Viacheslav Laptiev. Strategic Management of the personnel Development of industry Companies. *Academy of Strategic Management Journal*. Volume 18, Issue 3, 2019 . URL: <https://www.abacademies.org/journals/academy-of-strategic-management-journal-inpress.html>
5. Маслак О. І., Гришко Н. Є. Управління економічною безпекою підприємства на принципах забезпечення її раціонального рівня. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. № 1, 2013. URL: [http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi\\_2013\\_1\\_198\\_208.pdf](http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi_2013_1_198_208.pdf)

О.В. Козирева, д.е.н, професор  
*Національний фармацевтичний університет,*  
В.Є. Хаустова, д.е.н, професор,  
М.Є. Іванов, здобувач вищої освіти  
*НДЦ індустріальних проблем розвитку НАН України*

## **ВИБІР ОПТИМАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ**

Виникнення потреби в дослідженні управління ризиками банків стає передумовою розробки та впровадження певної стратегії, під час якої сучасні банки стикаються з проблемою вибору оптимального варіанту стратегії управління ризиками.

Основною вимогою до методики оптимізації вибору стратегії управління ризиками є її адекватність та відповідність сучасним вимогам функціонування підприємств та використання новітнього інструментарію, який би дозволив швидко та з мінімальними витратами отримати інформацію щодо кінцевих та проміжних вигід реалізації відповідної стратегії.

Одним з актуальних питань сучасного управління ризиками в світі є питання про наявність та тип системи інтегральної оцінки ризику.

Розроблений алгоритм оптимізації вибору стратегії управління ризиками в умовах філії АТ «Укресімбанк» на сучасному етапі його розвитку наведено на рис. 1.

Вибір оптимальної стратегії управління ризиками складається з 7 етапів.

На першому етапі відбувається формування системи оцінки рівня наявного управління ризиками за інтегральною методикою та визначення вагомості комплексних показників та локальних показників оцінки за всіма складовими управління ризиками банки.

На другому етапі визначаються варіанти перебігу макроекономічної ситуації та сила, з якою вони впливають на рівень досягнення результатів впровадження стратегії управління ризиками.

Третім етапом оптимізації вибору стратегії управління ризиками є визначення еталонних значень локальних показників оцінки управління ризиками з урахуванням варіантів перебігу

макроекономічної ситуації та критеріїв комбінації варіантів стратегій. Головною умовою визначення еталонів для управління ризиками є усвідомлення неможливості досягнення будь-яким локальним показником його оптимального значення.

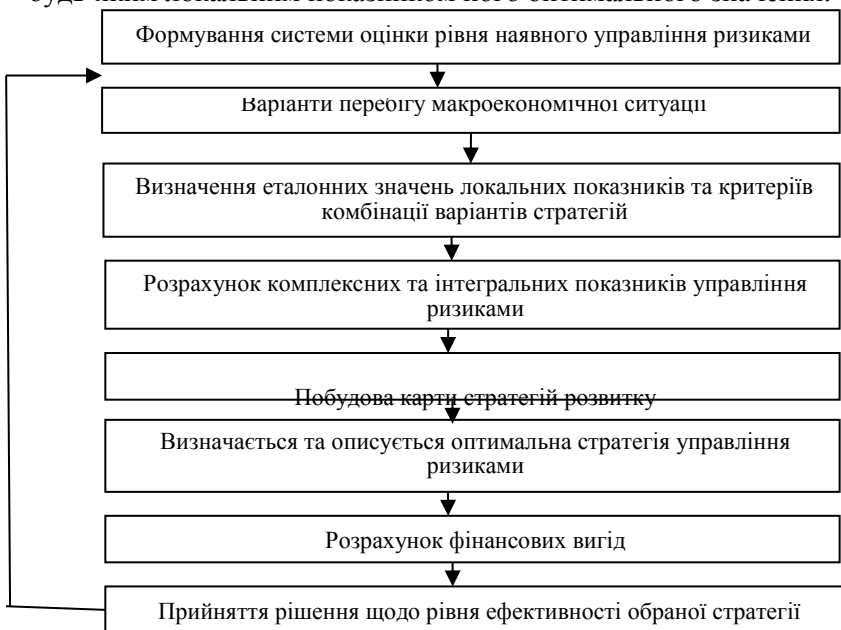


Рис. 1. Алгоритм оптимізації вибору стратегії управління ризиками філії АТ «Укресімбанк»

На четвертому етапі розраховано комплексні та інтегральні показники управління ризиками за 120 варіантами стратегій у сприятливих макроекономічних умовах та за 120 варіантами – у несприятливих.

На п'ятому етапі на підставі проведених розрахунків будується карта стратегій розвитку

На шостому етапі визначається та описується оптимальна стратегія управління ризиками.

Сьомий етап присвячений розрахунку фінансових вигід від реалізації даної стратегії управління ризиками за допомогою регресійного аналізу.

Завершальним етапом є прийняття рішення щодо рівня ефективності обраної стратегії, її ухвалення та документування.

Таким чином, обравши оптимальну стратегію управління

ризиками, є вигоди для ринку від впровадження нової системи управління ризиками в банківських установах: ефективні системи ризик-менеджменту як складова бізнес-моделі, що забезпечує максимізацію дохідності в рамках адекватно оціненої можливості банку приймати ризик; провадження кращих міжнародних практик для підвищення загальної довіри інвесторів, контрагентів та вкладників до банківського сектору; підвищення керованості та прозорості управлінських систем як базис для додаткової відповідальності ради банку та бенефіціарів за результати діяльності.

#### **Список використаних джерел:**

1. Васильєва Т. А. Сутність фінансового та страхового ринків / Т. А. Васильєва, О. В. Козьменко, Л. С. Остапенко // Нові вектори страхового ринку України: монографія / [Козьменко О. В., Козьменко С. М., Васильєва Т. А. та ін. ; кер. авт. кол. д-р екон. наук, проф. О. В. Козьменко]. – Суми: Університеська книга, 2012. – С. 8–32.
2. Марушак С. М. Оцінка та управління підприємницькими ризиками : навч. посіб. / С. М. Марушак, Г. В. Єфімова, О. В.
3. Олійник Т. В. Ідентифікація об'єктів стратегічних змін у процесах управління адаптивністю підприємства / Т. В. Олійник // Бизнес Информ. – 2013. — № 6. – С. 279-283.
4. Осовська Г.В. Менеджмент : підручник/ Г.В. Осовська, О.А. Осовський.- К.: Кондор - Видавництво, 2015. - 563 с.

А.О. Касич, д.е.н., професор

*Київський національний університет технологій та дизайну*

## **УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОЇ ДЯЛЬНОСТІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

В сучасних умовах в бізнес-середовищі відбувається пошук нових вагомих чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Одним з таких чинників виступає бренд, розвиток якого набуває стратегічного значення, а отже, потребує комплексного та системного управління. Швидкі зміни економічного середовища, перенасичення вітчизняних ринків необмеженою кількістю схожих товарів та послуг, посилення конкуренції, швидка зміна потреб споживачів змушують підприємства шукати нові можливості для розвитку [3, 4], а саме

укріплення іміджу через побудову стратегії розвитку власного бренду. Основою визначення змісту управлінських процесів є чітке розуміння предмету управління, і тому систематизація підходів до розуміння поняття «бренд» та ключових змістовних характеристик дозволяє встановити серед іншого і етапи еволюції наукового розуміння даних процесів.

Метою даного дослідження стало узагальнення підходів до управління брендом в компаніях, які є активними експортерами та ефективно використовують іміджеві характеристики для просування своєї продукції на зовнішні ринки.

Питання розвитку бренду та основні аспекти формування бренд-стратегії вивчали закордонні та вітчизняні вчені. Такі вчені, як Макдональд М. та Вілсон Х. [8] розглядали бренд, як ідентифікацію товару і його відмінність від конкурентів. Зовсім з іншої точки зору розглядає бренд Фелдвік П. [7]. Він представляє бренд, як сприйняття товару споживачем. На основі комплексного підходу розглядається поняття «бренд» в роботі Данніон Б. та Нокс С. [6], в якій автори розглядають його як: культуру, візію, цінності, стратегію, імідж та ідентичність, організаційні принципи, ринкову позицію та обіцянку, торговельну марку та засіб персоніфікації. Бренд, як додану цінність, досліджували Амблер Т. [1] та Джоунс Ф. [2].

Цільова орієнтація діяльності підприємства на укріплення конкурентоспроможності, зростання прибутків та частки ринку, підвищення іміджу на ринку та довіри з боку споживачів та партнерів – всі ці завдання у повній мірі узгоджуються та реалізуються в рамках розробки стратегії розвитку бренду. Бренд перетворюється на додатковий, стратегічний актив компанії та набуває особливого значення в конкурентній боротьбі. Найбільш потужні глобальні компанії у сучасних умовах розвиваються шляхом перетворення на багато-брендові, намагаючись використати комбінаторні ефекти взаємодоповнення брендів.

Однією з сильних сторін брендингу є його раціоналізованість, а також системність у створенні та просуванні торгового знака.

Серед основних інструментів управління брендом доцільно виділити [5]:

*створення архітектури бренду*, яку визначають п'ять вимірів: портфель бренду, ролі в портфелі, ролі в різних контекстах товарного ринку, структура портфеля і графічне зображення портфеля»;

*створення ідентичності бренду* як бажаного набору асоціацій, які повинні виникати у споживачів при згадуванні бренду;

*створення програм комунікацій*, які поєднують PR, паблісіті, благодійність, спонсорство.

Брендинг це діяльність, яка не має жорстких часових рамок. Вона виконується на протязі всього життєвого циклу бренду або організації (у випадках корпоративного бренду, це одне й те саме). Розвиток бренду можна представити у вигляді ефекту маховика. Стартовою точкою є створення організаційної структури, орієнтованої на бренд. На другому етапі фахівці повинні виробити, і затвердити ідентичність бренду, яка є свого роду вектором розвитку бренду. Третій етап - це формування архітектури бренду. Заключний четвертий етап - створення програм комунікацій, за допомогою яких формується ідентичність бренду. Протягом усього життя бренду, перераховані етапи будуть повторюватися, коригуватися, і перетинатися один з одним в часі.

Таким чином, брендинг стає значним соціально-економічним явищем, оскільки сьогодні бренд перестав бути просто набором атрибутів, що ідентифікують товар. Це не тільки носій інформації, благаючої до розуму споживачів, а й певна обіцянка (якості, статусу, успіху, і т.д.), якій сам товар повинен відповідати. Споживання товарів під відомими брендами стало яскравим соціальним маркером, що відносить людину до того чи іншого соціально-економічного кластеру. Крім лояльних споживачів брендів, з'явилася група людей, які є противниками такої соціально-економічної кластеризації і економічної глобалізації, двигуном якої в значній мірі є світове поширення транснаціональних брендів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Амблер Т. Практичний маркетинг. Пер. з англ. СПб. : Питер, 1999. 400 с.
2. Джоунс Ф. Роль реклами в створенні сильних брендів. Пер. з англ. Москва: Вільямс, 2005. 496 с.
3. Касич А.О., Дідур С.В. Структурні характеристики зовнішньої торгівлі

України. Актуальні проблеми економіки: науковий економічний журнал. 2008. № 1 (79). С. 85–94.

4.Касич А.О. Теоретичні і методичні основи аналізу внутрішніх джерел фінансування інвестиційної діяльності. Актуальні проблеми економіки. 2011. № 3(117). С. 243–250.

5.Касич А.О., Рафальська І.В. Імплементация концепції бренду в практику корпоративного управління: підходи та зарубіжний досвід. Ефективна економіка. 2021. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8533>

6.Dunnion B. and Knox S. (2004). Understanding and managing corporate brands: a system dynamics perspective. Irish Academy of Management Annual Conference, 17 p.

7.Feldwick R. What is Brand Equity Anyway? Henley on Thames: World Advertising Research Centre, 1999. 160 p.

8.McDonald M. Marketing Plans. How to Prepare Them, How to Use Them. Oxford, Butterworth Heinemann, 1999. 580 p.

Т.І. Лепейко, д.е.н., професор  
*ХНЕУ ім. С. Кузнеця*

## **ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВА**

Функціонуючи в конкурентному середовищі, кожне підприємство обов'язково має дбати про формування іміджу, що забезпечує в перспективі «свою» ринкову нішу, увагу з боку клієнтів, гарантовані поставки, привабливість для інвесторів і в кінцевому рахунку успішну діяльність.

У даному дослідженні імідж розглядається як цілеспрямовано сформований «образ» підприємства, що наділяє його індивідуальними рисами і надає певну значимість для оточуючих. Імідж можна простіше визначити як основну причину перемог і поразок підприємства в бізнесі, конкурентній боротьбі, суспільному житті.

На імідж впливають багато аспектів діяльності підприємства – від якості товарів і послуг до настрою працівників. Яким буде імідж – високим або низьким, залежить від діяльності підприємства у цілому: роботи керівництва і підрозділів підприємства; згуртованості колективу; затверджених на підприємстві норм, стандартів, принципів; відношення працівників до свого підприємства [1].

Інформаційне суспільство формує новий імідж, нові уявлення про успіх. Пріоритетом стає не нарощування обсягу випуску і отримання максимального прибутку, а якість і екологічність продукції, творчий дух в колективі, впровадження новітньої техніки і технологій, реалізація гуманістичної концепції при управлінні, ергономічність виробництва, розвиток людського потенціалу.

Сучасне виробництво вимагає від працівника розвитку найбільшого ступеня інноваційного потенціалу, який визначається рівнем інтелекту, креативними і пізнавальними здібностями, системою цінностей та мотивацією. Спеціальні дослідження свідчать про те, що кожна людина талановита в тій чи іншій мірі, але використовує вона в різних формах діяльності всього лише 8-10% свого потенціалу. Отже, процес розвитку повинен стати складовою частиною всього, що відбувається на підприємстві, способом мислення і, що найважливіше, способом поведінки працівників, який спонукає до творчості, ініціативи, пошуку інноваційних ідей та їх реалізації.

В сучасних умовах на кожному підприємстві програма розвитку інноваційного потенціалу працівників є результатом творчості керівників і фахівців, є своєрідним ноу-хау і органічно включається в загальну систему управління персоналом.

Свої слабкі сторони багатьох керівників пояснюють впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, таких як нестабільність економічної ситуації в країні, недоліки у виробничому процесі, відсутність оборотних коштів, недостатньо високий рівень якості продукції, застаріле обладнання, слабка робота служби маркетингу. Однак за кожною з цих проблем стоять люди, працівники підприємства. Саме люди виконують роботу, подають ідеї, обмежують або збільшують силу і слабкість підприємства.

Для формування іміджу як всередині, так і поза підприємством, велике значення має розробка ділового кредо або філософії організації.

Важливо не тільки сформулювати ділове кредо, а й довести його до кожного працівника, включити його в систему особистої мотивації. Досвід провідних японських фірм показує, що на те, щоб «заразити» працівників діловим кредо зазвичай



витрачається близько восьми місяців за умови повсякденному, методичної роботи з персоналом. Однак результати перевершують витрати. Формується образ мислення членів організації, який надає величезний позитивний вплив на повсякденну поведінку і ставлення до своїх службових обов'язків і як наслідок на якість товарів і послуг, рівень ділових контактів і в підсумку на імідж організації.

В наш час в умовах ринкової економіки позитивний імідж є необхідною умовою організаційної стійкості і позитивного ділового успіху. По-перше, він приводить до зниження чутливості до змін в сфері політики та економіки, які безпосередньо впливають на будь-яке підприємство. По-друге, імідж підвищує рівень конкурентоспроможності підприємства і закріплює його позиції. Сформований позитивний імідж підприємства забезпечує вільний доступ організації до різноманітних ресурсів: фінансових, інформаційних, а для цього потрібно чітко виділити етапи формування, вплив чинників зовнішніх і внутрішніх, застосування, при необхідності, науково обгрунтованих і перевірених на практиці технологій формування іміджу.

#### **Список використаних джерел:**

1. Строщок Ю. В. Процес формування іміджу підприємства. *Моделювання регіональної економіки*. 2011. № 2. С. 95–101.

2. Артьомова Д. І. Чинники, що впливають на імідж підприємства. URL: <http://intkonf.org/artomova-d-i-chinniki-scho-vplivayut-na-imidzh-pidpriemstva/>.

М.П. Мальська, д.е.н., професор,

І.З. Мункачій, к.е.н., доцент,

Ю.О. Масюк, к.е.н., доцент

*Львівський національний університет імені Івана Франка*

## **ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПОНЯТТЯ МАРКЕТИНГ-МЕНЕДЖМЕНТ**

Ефективність діяльності суб'єктів підприємництва за динамічного зростання економічної кон'юнктури значною мірою залежить від рівня та якості використання такого важливого ринкового інструментарію, як маркетинговий менеджмент. Саме він дає змогу суб'єктам господарювання

проводити моніторинг маркетингового середовища, забезпечувати процес підготовки, ухвалення і виконання оптимальних управлінських рішень, контролювати ефективність функціонування системи маркетингового управління.

Вагомим внеском у вивчення маркетингового менеджменту стали праці таких учених, як Є. Альткорн, Л. В. Балабанова, Б. Берман, А. В. Войчак, П. Діксон, П. Дойль, М. П. Данько, П. Дракер, Ф. Котлер, І. А. Маркіна та ін. [3, с. 4].

Одразу ж зауважимо, що вживання в науковій літературі термінів “управління маркетингом”, “маркетингове управління”, “маркетинговий менеджмент” як синонімів, виходячи із загальноприйнятого тлумачення їх змісту, вважаємо цілком виправданим.

Суто етимологічний підхід до аналізу перелічених понять дає змогу теоретично сприймати їх як специфічне поєднання, синтез, множину таких понятійних утворень, як маркетинг та управління (менеджмент). Визначальним при цьому залишається лише пріоритетність того чи іншого поняття. Так, у маркетинговому управлінні визначальним є управління, тоді як в управлінні маркетингом увага акцентується на самому об’єкті – маркетинговій діяльності.

Ф. Котлер ототожнює маркетингове управління не тільки з маркетинг-менеджментом, а й з управлінням маркетингу, зазначаючи, що управління маркетингом спрямоване на вирішення завдань впливу на рівень, тимчасові межі і структуру попиту таким чином, щоб організація досягла поставленої мети. На підставі власних узагальнень Ф. Котлер дійшов до висновку, що за суттю маркетингове управління і є управлінням попитом.

Сучасні дослідники, серед них і один з перших вітчизняних науковців-маркетологів А. В. Войчак, погоджуються з тим, що маркетинговий менеджмент набуває конкретних цільових, функціональних і процесуальних ознак, спираючись на які, можна визначити зміст поняття “маркетинговий менеджмент” як у широкому, так і у вузькому значеннях. У широкому значенні управління маркетингом – це управління попитом, оскільки попит є визначальним у концептуальному обґрунтуванні суті маркетингової діяльності, а процеси його формування, реалізації, прогнозування стають основними

об'єктами і предметом управлінської діяльності. Усвідомлення того, що управління маркетингом – це не що інше, як управління попитом стає ключовим і, до певної міри, філософським тлумаченням та узагальненням самої суті досліджуваної проблеми через призму аналізу суті ринкових відносин і закономірностей їх розвитку.

Автори економічного енциклопедичного словника визначають термін “управління маркетингом” як аналіз, планування, втілення в життя й контроль за проведенням заходів, розрахованих на встановлення, зміцнення і підтримку вигідних обмінів з цільовими покупцями заради досягнення цілей організації [3, с. 12].

Дещо ширше зміст поняття “управління маркетингом” трактують українські дослідники С. І. Чеботар, М. Г. Шевчик, І. В. Рябчик. Вони визначають його як формування і реалізацію комплексу засобів впливу на підприємство у його взаємозв'язку з мікро- та макросередовищем з метою забезпечення максимального прибутку, за якого задоволення попиту споживачів товарів і послуг є фактором досягнення мети [3].

У зарубіжній економічній літературі управління маркетингом визначається як сукупність діяльності за умов ринкової економіки, пов'язаної з керівництвом людьми, із визначенням цілей і завдань бізнесу, створенням механізму управління, розробкою планів, формулюванням відповідних правил і процедур [3, с. 13].

Американський дослідник Г. Кунц і американський фахівець-практик у сфері управління С. О'Доннел вважають, що управління маркетингом – це створення ефективного середовища для людей, які діють у формальних організаційних групах [3, с. 13].

Розгорнуто зміст поняття “управління маркетингом” визначає член Нью-Йоркської Міжнародної Академії Бізнесу Т. Данько – як цілеспрямовану діяльність підприємства з регулювання позиції на ринку під впливом планування, організації, обліку, контролю виконання кожної фази позиційно діючої поведінки підприємства з урахуванням впливу закономірностей розвитку ринкового простору, конкурентного середовища для досягнення прибутку й ефективної діяльності

суб'єкта на ринку [3, с. 13].

П. Дракер визначає управління маркетингом (або маркетинг-менеджмент) як управлінську діяльність, пов'язану з плануванням, організацією, координацією, контролем, аудитом і стимулюванням заходів з інтенсифікації процесу формування попиту на товари та послуги, збільшення прибутків [3, 13–14].

Як зазначає М. Бейкер, маркетинг-менеджмент (управління маркетингом) нерозривно пов'язаний з конкуренцією, маркетинг-міксом, і вимагає аналітичного підходу, який полягає в послідовній реалізації функцій аналізу, планування та контролю [3, с. 14].

Згідно з П. Дойлем, маркетинг-менеджмент – це діяльність з виявлення цільових ринків, вивчення потреб споживачів, розробки товарів, встановлення цін на них, вибору способів просування та розподілу з метою здійснення обміну, який задовольняє потреби зацікавлених споживачів [3, с. 14].

Усі наведені твердження мають теоретичне підґрунтя. Зміст поняття “управління маркетингом” визначається на основі базового поняття “маркетинг”. Інші численні його визначення, різні за будовою і формою, розлогі і стислі, офіційно зафіксовані і викладені в афористично-публіцистичній манері, так чи інакше характеризують його наукову природу достатньо глибоко і різнобічно.

Усі поняття управління маркетингом слід сприймати як такі, що мають право на наукове вживання, оскільки вони тією чи іншою мірою акцентують увагу на конкретній особливості функціонування чи грані ринкових відносин.

#### **Список використаних джерел:**

1. Дойль П. Маркетинг-менеджмент : пер. с англ. / П. Дойль ; под ред. Ю. Н. Каптуревского. – 3-е изд. – СПб. : Питер, 2003. – 544 с.
2. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент : пер. с англ. / Ф. Котлер ; под ред. О. А. Третьяк, Л. А. Волковой, Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2000. – 896 с.
3. Мальська М. П. Управління маркетинговою діяльністю у сфері туризму: теорія, методологія, практика : монографія / М. П. Мальська, І. З. Жук. – Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка. – 2016. – 224 с.
4. Мальська М. П. Управління маркетингом у сфері туризму : підручник / М. П. Мальська, І. З. Жук. – К. : Центр учбової літератури, 2016. – 328 с.

Ю.М. Сафонов, д.е.н., професор  
*ДВНЗ «Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана»,*  
В.І. Борщ, д.е.н., доцент  
*Одеський національний медичний університет*

## **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ ОРГАНІЗАЦІЇ У СУЧАСНИХ СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ РОЗВИТКУ УКРАЇНИ**

Економічна безпека сучасної організації є запорукою її результативної діяльності та процвітання. Цей стан сприяє тому, що всі працівники спрямовують свої зусилля на досягнення нових результатів. Однак будь-який бізнес може піддаватися різним ризикам, зокрема витік конфіденційної інформації; фінансові втрати або банкрутство; ризик втратити цінних працівників; небезпека для здоров'я та життя персоналу; ризик втрати результатів інтелектуальної діяльності тощо.

Отже, ми бачимо за необхідне забезпечення інтелектуальної безпеки в організації як частини всієї економічної безпеки, основною метою якої є забезпечення стійкого та ефективного функціонування підприємства сьогодні та забезпечення високого інтелектуального потенціалу для розвитку та зростання організації у майбутньому. Концепція інтелектуальної безпеки сучасної організації являє собою комплекс аналітичних заходів, застосування яких дозволяє організації мінімізувати ризики під час здійснення своєї господарської діяльності, оптимізувати використання наявних у розпорядженні ресурсів, забезпечити необхідний рівень безпеки і, найголовніше, сталий розвиток в умовах конкурентного середовища.

Ця концепція взаємопов'язана з інформаційною безпекою; захистом інтелектуальної власності, авторських прав і товарних знаків; фізичною безпекою і системою охорони в організації. На нашу думку, інтелектуальна безпека безпосередньо пов'язана із захистом продуктів розумової праці, а також із раціональним використанням, відтворенням та підвищенням якості розумової здібності людей, що визначають їх діяльність.

В своїй основі ця концепція має три базових поняття: інтелектуальні інтереси, інтелектуальні загрози і

інтелектуальний захист.

Сутність інтелектуальних інтересів зводиться до ефективного використання і відтворення інтелектуальних можливостей персоналу організації, а також до розвитку, збереження і нагромадження інтелектуального потенціалу та інтелектуальних ресурсів організації.

Загроза інтелектуальної безпеки організації може бути як зсередини, так і ззовні. Усередині організації – від окремих її співробітників чи їх груп, діяльність яких значно знижує, а в окремих випадках виключає ефективне використання організацією свого інтелектуального потенціалу та капіталу. Ззовні – діяльність інших організацій, установ та підприємств або їх угруповань, які з одного боку, «переманюють» висококваліфікованих фахівців, підготовлених за рахунок ресурсів організації, а з іншого, навмисне занижують або дискредитують досягнення інтелектуального потенціалу організації. Загрози інтелектуальної безпеки організації спричиняють значні збитки для організації, які не піддаються матеріальній оцінці, і відновлюється тривалий період часу.

Під інтелектуальною захистом розуміються різні заходи, спрямовані на забезпечення інтелектуальної безпеки організації. Стає очевидним, що заходи, пов'язані з попередженням загроз інтелектуальним інтересам, слід вважати пасивним захистом або пасивним забезпеченням інтелектуальної безпеки. У той же час заходи, спрямовані на обмеження і ліквідацію наслідків, що з'явилися внаслідок загроз інтелектуальним інтересам, можна назвати активним захистом або активним забезпеченням інтелектуальної безпеки.

Серед основних інструментів пасивного захисту в організації можна виділити розробку політики інтелектуальної безпеки; розробка локальних нормативно-правових актів тощо. А серед активних можна зазначити такі, як поліпшення умов праці і життя носіїв інтелекту; реальний захист продуктів розумової діяльності носіїв інтелекту від різного роду посягань; моральне і матеріальне стимулювання роботи носіїв інтелекту тощо.

Аналізуючи концепцію інтелектуальної безпеки, не можна не враховувати ті умови, в яких доводиться вирішувати проблему забезпечення інтелектуальної безпеки в нашій країні.

Сьогоднішні умови розвитку України визначаються:

- економічною та політичною нестабільністю;
- відсутністю поваги до інтелектуальної розумової праці вчених і інноваторів;
- низьким рівнем правової і загальної культури громадян;
- нездатністю чинних нормативно-законодавчих актів захистити інтелектуальну власність і самих носіїв наукового інтелекту;
- відсутністю сучасної національної концепції розвитку науки і техніки;
- невідповідністю науково-технічної політики держави сучасним міжнародним вимогам;
- національною соціальною напруженістю;
- зростанням індивідуалізму і «споживництва»;
- бажанням легкої «наживи» і швидкого збагачення будь-якими засобами;
- відстороненням абсолютної більшості вчених від прийняття та реалізації науково-технічних, соціально-політичних і господарсько-економічних рішень, які спрямовані на забезпечення та реалізацію національних стратегічних орієнтирів та пріоритетів;
- неефективністю і затяжним характером чинних реформ.

Крім того, зміна політичної системи супроводжується втратою управління і контролю, зокрема і в сфері забезпечення інтелектуальної безпеки.

Україна сьогодні вже має значний інтелектуальний потенціал, який вимагає свого ефективного використання у вирішенні проблем забезпечення інтелектуальної безпеки. Для цього необхідним є забезпечення, підтримки і зміцнення інтелектуальної безпеки як на макро-, так і на мікрорівнях завдяки комплексу організаційно-правових, господарсько-економічних та інших заходів, спрямованих не тільки на збереження і відтворення наявного інтелектуального потенціалу, а й підвищення престижу розумової праці, зацікавленості носіїв наукового інтелекту у плідній роботі.

**Список використаних джерел:**

1.Safonov Yu., Borshch V. Personnel and intellectual security at the modern enterprise as a component of its' economic security. *Security management of the XXI century: national and geopolitical aspects. Issue 2 : collective monograph* ; in

edition I. Markina. 2020. Czech Republic. Pp. 348-352.

2. Intellectual and personnel security of organization: How to protect the organization from the damage ONLINE. URL: [https://www.hr-director.ru/article/66809-qqq-17-m8-kadrovaya-bezopasnost-obespechenie-sozdanie#\\_=\\_](https://www.hr-director.ru/article/66809-qqq-17-m8-kadrovaya-bezopasnost-obespechenie-sozdanie#_=) (дата звернення 31.12.2020 р.)

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

## **ВПЛИВ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ НА РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ**

Цифрові технології значно змінили швидкість роботи в економіці. Інтернет та цифрові пристрої є рушієм економічного зростання. Трансформація економічних процесів національної економіки під впливом інформаційних технологій вимагає великих витрат на ресурсне забезпечення та оновлення. Тому роль і місце інформаційних технологій у розвитку економічних відносин та процесів у національній економіці постає головним питанням у сучасних умовах. Низька спроможність ефективно залучати інформаційні технології для оптимізації економічних процесів національної економіки є неоднозначним фактором, що може спричинити як негативний, так і позитивний вплив на національну економіку держави [1, стор. 21].

Практично більшість економістів згодні з тим, що цифрові технології в майбутньому ставатимуть все більш важливими для виробничих процесів. Тому, можна припустити, що виробничі процеси з часом ставатимуть все більш капітальними та технологічними – не тільки в розвинених економіках, але й у всьому світі.

Зростаючий капітал та технологічна інтенсивність виробництва впливає на міжнародну конкурентоспроможність усіх країн світу: коли людську працю все більше замінюють роботи, комп'ютери та машини, трудомісткі країни, що розвиваються, втрачають вирішальну конкурентну перевагу: дешеву робочу силу; одночасно покращується конкурентна ситуація багатих індустріальних країн, оскільки вони краще фінансують витрати на цифрову трансформацію.

"Інтернет речей" (IoT – Internet of Things) або "розумне виробництво": застосування інформаційно-комунікаційних



технологій (ІКТ) у всіх аспектах виробництва знаходиться в розпалі перетворення сучасного виробництва. Така цифровізація виробництва змінюється тим, як продукцію проєктують, виготовляють, використовують, експлуатують та обслуговують після продажу, так само як використання ІоТ перетворює операції, процеси та енергетичне використання на заводах та великих підприємствах та управління виробничими ланцюгами поставок. Ця конвергенція цифрових технологій із виробничою галуззю також обіцяє змінити ландшафт глобальної конкуренції у виробництві [3].

За прогнозами вчених застосування Інтернету речей до 2025 року дозволить генерувати від 1,2 до 3,7 трлн. дол. США у чотирьох основних формах:

- 1) операційна ефективність;
- 2) прогностичне та профілактичне обслуговування;
- 3) управління ланцюгами поставок;
- 4) товарно-матеріальних цінностей та логістики.

Хоча впровадження Інтернету речей виробниками часто стосується декількох аспектів виробничих процесів, наступний виклад матеріалу надає конкретні приклади використання Інтернету речей для полегшення виробничих процесів.

Застосування Інтернету речей для полегшення прогнозного та профілактичного обслуговування тісно пов'язане з досягненням максимальної експлуатаційної ефективності підприємства; тобто, використовуючи датчики для моніторингу обладнання в режимі реального часу, таким чином перетворюючи модель обслуговування на модель прогнозування та запобігання.

Наприклад, Ford розмістив датчики ІоТ практично на кожному виробничому обладнанні для виявлення найменших відхилень від специфікацій.

Аналогічно, Toyota скорочує час та витрати на відкликання, точно знаючи, яка машина (виробнича машина, устаткування) виробляла кожен компонент кожного транспортного засобу, дозволяючи відстежувати та ізолювати несправну частину (або несправне обладнання, що її виробляло) набагато швидше [3].

Фірми, ймовірно, побачать значне поліпшення ефективності роботи, оскільки розумні пристрої з'єднують машини на всіх

фабричних поверхах через ланцюг поставок. Наприклад, BMW поставило собі за мету знати стан реального часу всього основного виробничого обладнання кожної компанії, яка виробляє ключові компоненти для кожного з своїх транспортних засобів.

Також, IoT може полегшити оптимізацію запасів. Такі етапи як прозорість, прогнозований потенціал та адаптованість відображають еволюцію можливостей підприємства від простого процесу оцифрування (прийняття комп'ютерів та підключення їх до Інтернету) до можливості збирання даних, розуміння того, що відбувається і чому в режимі реального часу на заводській підлозі, до досягнення точки передбачення та прогнозування (чи для режимів несправностей машин, чи змін попиту, які вплинуть на замовлення і, таким чином, рівень виробництва), до самооптимізуючих заводів, на яких можна досягти автономних відповідей.

Таким чином, варто наголосити, що діджиталізація призвела до революційних моделей бізнесу, взаємодії та нашого повсякденного життя, способів спілкування, торгівлі, виробництва та роботи. По всьому світу вона сприяє рівним можливостям, світовому добробуту, підвищенню якості та зменшенню витрат. Діджиталізація перетворює виробництво та пов'язані з виробництвом послуги по всьому ланцюгу вартості – від проектування, моделювання та складання прототипів, а також планування виробництва до виробництва та послуг. Це розблокування величезного потенціалу для індивідуального масового виробництва, скорочення часу на ринок, підвищення продуктивності та кращого використання ресурсів – все засноване на розумному використанні даних [3].

#### **Список використаних джерел:**

1. Носатов І.К. Регулювання сфери інформаційних технологій в національній економіці : дисс. ... канд. екон. наук : 08.00.03. Одеса, 2018. 247 с.
2. Digitalization for All Future-Oriented Policies for a Globally Connected World B20 Taskforce Digitalization. Policy paper 2017. 45 P.
3. Ezell Stephen. Why Manufacturing Digitalization Matters and How Countries Are Supporting It. Information Technology and Innovation Foundation. April, 2018. 66 P

Л.М. Шимановська-Діанич, д.е.н., професор  
*Полтавський університет економіки і торгівлі,*  
Т.Є. Ішейкін, к.е.н., доцент  
*Полтавський державний аграрний університет*

## **СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ ЯК СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТ КОМУНІКАЦІЇ ЗІ СПОЖИВАЧЕМ**

У наш час практично всі сфери суспільного життя проходять через процеси цифровізації, і маркетинг не є винятком. Сучасний споживач усе частіше шукає необхідну інформацію, робить замовлення та загалом проводить вільний час у мережі Інтернет, саме тому для спеціалістів з маркетингу важливо знаходити ефективні шляхи та способи комунікації з потенційним клієнтом, поведінка і настрої якого змінюються під впливом розвитку технологій та інновацій як у сферах, що охоплюють діяльність мережі Інтернет, так і загалом у сучасному світі.

Онлайн-маркетинг являє собою комплекс заходів, мета яких – просування сайту, товару або послуги в Інтернеті. Головною метою інтернет-маркетингу є підвищення впізнаваності бренду та лояльності (відданості) споживачів до продукту або послуги. Інтернет-маркетинг – наймолодший і найпоширеніший різновид маркетингу, до якого сьогодні звертається переважна більшість компаній, навіть якщо їх бізнес не пов'язаний безпосередньо з Інтернетом. Причиною цього є те, що це один із найефективніших каналів продажів, який відрізняється швидким поширенням інформації і можливістю широкого охоплення активної аудиторії різних вікових та статевих груп, залученої за мінімальний термін часу. Окрім того, Інтернет-маркетинг ще й не вимагає великих матеріальних ресурсів, однак ціна на окремі послуги тут може значно перевищувати вартість традиційних видів реклами. Важливою перевагою також є те, що онлайн-маркетинг можна максимально точно виміряти. Тут найпростіше відстежити статистику показів, кліків (переходів по посиланнях або банерів), покупок. Сучасні інструменти статистики дають змогу навіть відстежувати поведінку відвідувачів сайту: які сторінки вони відвідують, перегортають та прокручують мишкою, як довго переглядають, на якій саме

частині сторінки найбільше акцентують увагу і куди найчастіше натискають. Нарешті, можливо точно відстежити, за якими саме посиланнями з пошуку, контекстної або медійної реклами здійснюється більшість переходів на сайт [1].

Нині Інтернет став універсальним інструментом дослідження ринку. Споживач уже не зробить покупку, не вивчивши спочатку відгуки про продукт і про компанію-виробника в мережі. Все більшій кількості людей для прийняття рішення необхідно ознайомитися з відгуками і рейтингами інших користувачів про продукти і магазини. Все активніше використовуються для цього пошукові системи, сервіси порівняльного аналізу технічних характеристик і зіставлення цін, соціальні мережі. Ринок соціальних мереж налічує тисячі сайтів, які можна класифікувати за групами: масові, тематичні, фото- і відеохостинги. Масові соціальні медіа, такі як Facebook, Twitter, призначені для спілкування будь-яких Інтернет-користувачів. Тематичні соціальні мережі (LinkedIn, Last. fm) мають певну спрямованість спілкування. Існують соціальні мережі, призначені тільки для спілкування через коментування світлин, відеороликів, місцезнаходження (Instagram, YouTube, Foursquare, Vimeo). Грамотне використання SMM-спеціалістом даних видів соціальних мереж дає змогу компанії направляти своє маркетингове повідомлення цільової аудиторії і тим самим збільшувати прибуток.

За даними аналітиків компанії Statista, чисельність аудиторії користувачів соціальної мережі Instagram станом на січень 2021 р. сягнула позначки 1,221 млрд і цей показник має тенденцію до зростання. Загальна аудиторія Facebook у поточному році налічує 2,74 млрд користувачів, 1 953 тис. авторів і 53 413 тис. публічних повідомлень. За даними досліджень We Are Social та Hootsuite, на січень 2020 р. налічується близько 4 млрд. учасників соціальних мереж у світі, що становить 53% від загального числа населення, і 2,54 млрд. користувачів використовують соціальні медіа через мобільний зв'язок [2].

Щодо нашої країни, за даними ресурсу Interfax Ukraine, українська аудиторія мереж Instagram та Facebook станом на січень 2019 р. становила 11,5 млн. та 14 млн. відповідно [3].

Слід зазначити, що у зв'язку із забороною деяких російських ресурсів, серед яких знаходиться популярна у користувачів СНД соціальна мережа «ВКонтакте», у травні 2017 р. спостерігався різкий зріст українських користувачів у цій мережі.

Просування в соціальних мережах відбувається завдяки великому комплексу дій, який спрямований на отримання цільової аудиторії. Використовуючи в ході просування такий інструмент впливу, як спілкування і консультації з клієнтами, підвищується чисельність лояльних клієнтів. Варто відзначити, що просування в соціальних мережах дає змогу вивести на ринок новий товар або послугу, показавши при цьому їх унікальні характеристики, збільшуючи впізнаваність бренду. На думку фахівців, можна створювати спільноти в блогах, групи в соціальних мережах і займатися просуванням усередині цих просторів, у соціальному середовищі, отримуючи вельми відчутний ефект із кращими поверненнями, ніж у разі розроблення сайту, і з більш активними користувачами. Але це не означає, що сайти втратили свою значимість і необхідність, адже для клієнтів наявність сайту є підтвердженням статусу і репутації фірми і сприяє додатковій довірі з боку споживачів [3].

Безперервний клієнторієнтований розвиток соціальних мереж у найближчі 3-5 років стане необхідною умовою для ефективного ведення бізнесу у конкурентному середовищі. Розвиток буде відбуватися у багатьох напрямках, але вже зараз можна виокремити ключові тенденції, а саме: персоналізація (підбір необхідного товару на основі запиту споживача), рекламні технології, геолокація (стеження за місцеположенням користувача), анонімність (захист персональних даних), інструменти електронної комерції (чат-боти, електронні платежі, електронний обмін даними, тощо)

#### **Список використаних джерел:**

1. Duke School of Business. URL: <https://www.fuqua.duke.edu/> (дата звернення: 26.04.2021)
2. Global social networks ranked by number of users 2021 URL:<https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/> (дата звернення 27.04.2021)
3. Кількість користувачів Facebook в Україні у 2019 році зросла на 7,7%, Instagram - на 4,5% - дослідження URL: <https://ua.interfax.com.ua/news/telecom/647363.html> (дата звернення 28.04.2021)

## **СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В АГРОБІЗНЕСІ**

Нині аграрне підприємство є найбільш ризиковим видом діяльності. Це пов'язано з тим, що процес виробництва включає в себе кілька стадій, на кожній з яких аграрний товаровиробник може зазнати збитків внаслідок помилкових дій, прийняття невірних рішень або негативної дії навколишнього середовища [1].

Неминучість ризику господарської діяльності викликана дією об'єктивних законів ринкового механізму, свободою підприємництва і конкуренцією. При цьому чинники ризику ділять на зовнішні і внутрішні [2].

Ризик розглядається як універсальна категорія, що знаходить застосування у всіх сферах життєдіяльності суспільства. Залежно від напрямку дослідження, ризик розглядають як суспільно-історичну, так і економічну категорію [3].

Недавні розробки політики сталого розвитку в країнах Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСД) сприяли тому, що управління ризиками стало провідним у політичних дискусіях, а оцінка ризику для виробника є першим кроком на шляху побудови стратегії управління ризиками. Проте, якщо є ризики, які якимось чином охоплені державними програмами, стимули для використання інших стратегій (наприклад, страхування чи диверсифікація) зменшуються [4, с. 5].

Сільськогосподарські підприємства функціонують в умовах ризику й щодня приймають рішення, які впливають на їхні робочі операції (рис. 1).

Серйозну увагу привертають стратегічні ризики в агробізнесі, які, як правило, менш передбачувані і, можливо, навіть не є дуже ймовірними, але їхні наслідки в разі настання – катастрофічні. Наразі лише починається дослідження й пошук шляхів вирішення проблеми попередження наслідків стратегічних ризиків в агробізнесі [5, с. 13].

Стратегічний ризик-менеджмент, як нова тенденція в сучасному управлінні агропідприємствами, здатний створити можливості для уникнення економічних ризиків, які в

майбутньому можуть позначитися на діловій репутації аграрного підприємства [6].

Виробничі ризики	• пов'язані з невизначеністю природних умов виробництва рослинницької та тваринницької продукції, а також з хворобами та шкідниками
Цінові ризики	• пов'язані зі зміною цін на продукцію або додаткових витрат у процесі виробництва
Інституційні ризики	• пов'язані зі зміною економічної політики держави
Кадрові ризики	• пов'язані з кваліфікацією працівників підприємства
Фінансові ризики	• виникають унаслідок коливань відсоткових ставок за позиковим капіталом
Екологічні ризики	• пов'язані з імовірною небезпекою завдання шкоди природному середовищу у вигляді можливих втрат за певний час

Рис. 1. Види ризиків в діяльності сільськогосподарських виробників

*Джерело: побудовано автором на основі [3,4].*

Від ефективності здійснення ризик-менеджменту залежать перспективи не тільки майбутнього розвитку, а й функціонування підприємства як суб'єкта ринку. Управління економічними ризиками дасть змогу підприємству не лише мінімізувати можливі втрати від конкретної угоди, а й одержати максимально можливий прибуток за конкретної ринкової ситуації [7].

Таким чином, управління ризиками в сучасних умовах є глобальною проблемою всієї української економіки, а своєчасна ідентифікація та оцінка ризику забезпечить сталий розвиток країни в цілому.

#### Список використаних джерел:

1. Кобилянська О.М. Ризик як економічна категорія та його особливості в аграрному виробництві. *Економіка АПК*. 2008. № 1. С. 140–145.
2. Березанська Н.І. Економічний ризик у суспільстві. *Фінанси України*. 2003. № 8. С. 74–78.
3. Саєнко Ю. І. Соціальні ризики та шанси. *Соціальні ризики*. Т. 2. Київ: 255

ПЦ “Фоліант”, 2004. С. 43–51.

4. Kimura S., Antón J., LeThi C. Farm Level Analysis of Risk and Risk Management Strategies and Policies: Cross Country Analysis. *OECD Food, Agriculture and Fisheries Papers*, No. 26. Paris, OECD Publishing, 2010. 54 p. URL: <http://dx.doi.org/10.1787/5kmd6b5r15kd-en> (дата звернення: 30.04.2021).

5. A. Miller, C. Dobbins, J. Pritchett, M. Boehlje, C. Ehmke. Risk Management for Farmers. Department of Agricultural Economics West Lafayette, Staff Paper 04-11. 2004. URL: [https://www.researchgate.net/publication/23514946\\_RISK\\_MANAGEMENT\\_FOR\\_FARMERS](https://www.researchgate.net/publication/23514946_RISK_MANAGEMENT_FOR_FARMERS) (дата звернення: 30.04.2021).

6. Кривець Ю. М. Підвищення ефективності корпоративного управління агроформувань на засадах визначення принципів, рейтингових оцінок індикаторів, ризик-менеджменту та контролінгу. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Економічні науки*. 2015. Вип. 1(10). С. 170–175.

7. Литвинчук І. Л. Управління економічними ризиками корпоративних підприємств в агробізнесі. *Продуктивність агропромислового виробництва*. 2009. № 13. С. 16–24.

О.В. Вараксіна, к.е.н., доцент,

В.В. Михатіло, аспірант

*Полтавський державний аграрний університет*

## **ОКРЕМІ ПИТАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ МОЛОКОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Розвиток та становлення української економіки надає переробним та сільськогосподарським підприємствам особливої уваги, зокрема формуванню їх конкурентоспроможності. У нестабільних умовах сьогодення забезпечення населення країни молочною продукцією є вкрай важливим завданням уряду країни. Поняття конкурентоспроможності молокопереробних підприємств є складним та багатовекторним поняттям і трактується неоднозначно.

Досить повно та системно розкривають поняття конкурентоспроможності молочних підприємств науковці [1], на їх думку, це здатність суб'єктів економічної діяльності аграрної сфери пристосовуватись до нових умов господарювання, використовувати свої конкурентні переваги і перемагати в конкурентній боротьбі на ринках сільськогосподарської продукції та послуг, максимально ефективно використовувати земельні ресурси, якомога повніше задовольняти потреби покупця шляхом аналізу структури ринку



і гнучко реагувати на зміну його кон'юнктури [1, с. 488].

Дослідник [2] наголошує на тому, що для забезпечення конкурентоспроможності молокопереробних підприємств та їх продукції необхідно враховувати споживчі уподобання покупців. В першу чергу якість, а серед показників якості найвагомійший фактор – термін зберігання; на другому місці інформація з упаковки – логотип виробника та дизайн упаковки виробу; на третьому місці – ціна; на четвертому – склад продукту та смакові якості, серед яких головна ознака якісного продукту з молока – його жирність [2, с. 226].

На думку А. Череп, в умовах становлення ринкової економіки важливим чинником успішного функціонування вітчизняних молокопереробних підприємств є їх переорієнтація на засади маркетингу, що дозволить формувати раціональні виробничі програми, оперативно реагувати на ринкову ситуацію та перемагати в умовах конкурентного середовища [3, с. 19].

Сукупність особливостей формування конкурентоспроможності молокопереробних підприємств з огляду на їх характер можна поділити на дві групи:

- середовищні, які пов'язані зі специфікою середовища молокопродуктового підкомплексу аграрної сфери економіки;
- рівневі – визначені специфікою рівня, на якому розглядається конкурентоспроможність [4, с. 184].

Слід зазначити, що ринкова кон'юнктура негативно позначилася на структурі молокопродуктового підкомплексу як України в цілому, так і її окремих регіонів.

Дослідження макросередовища молокопереробного підприємства свідчить, що існує більше загроз, ніж можливостей, тому підприємствам – виробникам молокопродукції необхідно впроваджувати заходи для подолання загроз та ефективно реалізовувати можливості [5]. Найбільш імовірними загрозами є: зниження державного контролю над якістю та безпечністю молочних продуктів, дефіцит сировини для виробництва молочної продукції та скорочення доходів споживачів [5].

Підвищення якості та конкурентоспроможності молочної продукції впливає на ефективність суспільної праці, темпи та ефективність науково-технічного прогресу, структуру

виробництва та функціональний розподіл потужностей, забезпечує покращення використання матеріальних активів, збільшення прибутковості виробництва, підвищення ефективності використання інвестиційних ресурсів, гарантує більш повне задоволення попиту споживачів, вихід підприємства на світовий ринок, збільшення експорту молочної продукції, формування іміджу підприємства як економічно надійного партнера на ринку [6, с. 135].

Вчені Мазуренко О.В. та Ковальова Г.В. вважають, що напрямами ефективної діяльності як основного фактору підвищення рівня ефективної діяльності молокопереробних підприємств мають бути: зміцнення матеріально-технічної бази галузі; створення й впровадження на основі новітніх здобутків ресурсоемних технологій виробництва екологічно чистої та привабливої для споживача молочної продукції; ширше використання альтернативних джерел енергії у галузі; запровадження системи пільгового кредитування [7].

Таким чином, формування конкурентоспроможності підприємств молокопереробної сфери має займати стратегічне значення у політиці держави, адже забезпечення раціону кожного жителя держави тваринним білком, відповідно встановленим нормам це насамперед забезпечення здоров'я нації.

#### **Список використаних джерел:**

1. Малік М.Й., Нужна О.А. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: методологія і механізми: монографія. Київ : Інститут аграрної економіки, 2007. 270 с.
2. Павловська Л.Д. Вплив споживчих уподобань покупців молокопродукції на конкурентоспроможність підприємств. *Зрівноважений розвиток регіонів в умовах глобалізації*. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Житомир: ПП «Рута», 2010. С. 224–226.
3. Череп А.В. Оцінка конкурентоспроможності підприємств на ринку молочних продуктів. *Агросвіт*. 2009. №19. С. 19–23.
4. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Київ, 2006. 384 с.
5. Шквиря Н.О. Маркетингова орієнтація діяльності молокопереробних підприємств. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва*: матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції. Харків : ХНАДУ, 2016. С. 82–82.
6. Алімова А. Е. Якість молочної продукції як ключовий фактор забезпечення її конкурентоспроможності. *Бізнесінформ*. 2012. №10. С. 132–136.

7. Мазуренко О.В., Ковальова Г.В. Шляхи підвищення ефективності виробництва тваринницької продукції. *Економіка АПК*. 2011. № 5. С. 41–46.

Т.В. Воронько-Невіднича, к.е.н., доцент,  
В.І. Ткаченко, аспірант  
*Полтавський державний аграрний університет*

## **КАДРОВА БЕЗПЕКА ЯК СКЛАДОВА ДОСЯГНЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

Насьогодні роль працівників є надважливою, оскільки саме вони є рушійною силою абсолютно всіх процесів функціонування підприємства. За сучасних умов важливим компонентом політики ведення бізнесу є саме кадрова безпека підприємства, яка відображає рівень безпеки основного його ресурсу – працівників. Рівень захищеності кадрів демонструє рівень захищеності підприємства від зовнішніх та внутрішніх загроз. Тому лише працівники, які почуваються в безпеці здатні бути лояльними, а, відтак, продуктивними й відданими інтересам підприємства, досягнення його сталого розвитку тощо.

Поняття «кадрова безпека» є складним і багатоаспектним. З одного боку, кадри є запорукою стабільного функціонування і розвитку підприємства, з іншого – можуть бути основним джерелом загроз, здатних спричинити порушення цієї стабільності. За статистикою, близько 80 % випадків економічних злочинів здійснюють співробітники компаній [2], в той час як ефективна організація роботи щодо забезпечення кадрової безпеки може майже на 60 % знизити прямі та передбачити непрямі збитки фірми, пов'язані з людським фактором [4].

Як зауважують дослідники [1] «...основу кадрової безпеки, у сучасних умовах, становить конкурентоспроможний людський капітал, який наділений певними характеристиками та спроможний забезпечити інноваційну складову підприємства, що, у свою чергу, впливає на якість та собівартість продукції, маркетингову політику та конкурентоспроможність підприємства в цілому.

Враховуючи вищесказане варто зазначити, що в основі

формування кадрової безпеки має бути система нівелювання загроз. Саме тому підприємству необхідно створювати та забезпечувати реалізацію ефективної системи управління кадровою роботою, яка б включала підбір й навчання, адаптацію і кар'єрне зростання персоналу тощо.

Сучасні динамічні зміни зовнішнього середовища вимагають від підприємств переформатування відділів кадрів часів адміністративної економіки, що займалися лише питаннями обліку, набору й звільнення персоналу.

Актуальними завданнями для сучасних підприємств та їх служб персоналу є забезпечення стратегічного управління персоналом, а саме реалізація завдань, пов'язаних зі створенням можливостей для професійного зростання працівників; відкритого обговорення рівня їх компетентності, професійних й посадових профілів; зрозумілого, гнучкого вибору напрямів професійного розвитку; відповідальності працівників за власний розвиток; наявних вакансій і шляхів їх заповнення тощо.

Ще одним із повноважень служби стратегічного управління персоналом має бути широкий доступ її посадових осіб до корпоративних ресурсів: планів стратегічного розвитку підприємства; інформаційних масивів, зокрема конфіденційного характеру; аналітичних досліджень; кошторисів витрат на відповідні програми щодо організації кадрової безпеки (на залучення кваліфікованих кадрів, на розвиток корпоративної культури та управління лояльністю) тощо [3, с. 305].

У результаті чого підприємство матиме змогу мінімізувати ризики, пов'язані з дією персоналу та забезпечити кадрову безпеку підприємства, досягти сталого розвитку тощо.

#### **Список використаних джерел:**

1. Аблязова, Н. (2020). Кадрова безпека в системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*, (22). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-64>.
2. Гаврилова О. Построение эффективной системы найма персонала: основные сложности и способы их преодоления. *Новости менеджмента*. 2014. № 6. С. 12–18.
3. Кравченко В. О. Кадрова безпека – основа економічної безпеки підприємства. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2014. № 1. С. 301–305. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvtp\\_2014\\_1\\_50/](http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvtp_2014_1_50/)
4. Лобза А. В., Бікова А. М., Семенова Л. Ю. Підходи до створення ефективної системи найму персоналу вітчизняних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського ун-ту*. 2016. № 3. С. 245–252.

Т.В. Дядик, к.е.н., доцент,  
В.І. Даниленко, к.е.н., доцент  
*Полтавський державний аграрний університет*

## **ОСОБЛИВОСТІ ЦІНОУТВОРЕННЯ БРЕНДІВ**

Рядові споживачі досить часто і не підозрюють, що були «жертвою» психології ціноутворення – великі брендові компанії використовують цей метод настільки непомітними і тонкими способами, що споживачі самі не розуміють, як спустили непристойно велику суму грошей. Провідним джерелом переваг у конкурентній боротьбі виступає послідовна маркетингова діяльність. Маркетингова стратегія на практиці включає локальні стратегії діяльності підприємства на цільових ринках, використовуючи необхідні елементи маркетингового комплексу: необхідно визначити нові товари, способи просування, канали розподілу і, безумовно – формувати цінову політику [1].

Ціна – один з найбільш потужних інструментів комунікації, це не просто формула: «витрати плюс прибуток». Ціна – числове відображення вашого іміджу, але і крім нього вона містить ряд додаткових повідомлень: цей товар – ексклюзивний і якісний; цей товар не прослужить і двох сезонів; Ви – наш особливий покупець, тому для вас особлива ціна; наш девіз: «купуєш більше – платиш менше»; Ви хочете зробити подарунок – ми цінуємо і вітаємо ваше бажання; ми орієнтуємося на певний сегмент ринку (пенсіонери, студенти).

Бренд – кінцевий результат накопичення позитивного досвіду і багаторічної роботи компанії з клієнтами і засобами масової інформації, а також тонкої маркетингової політики і ретельно скоординованих PR-, GR-, IR-зв'язків, необхідних для отримання і закріплення позитивних результатів. Успішний брендинг створює репутацію торгової марки і, відповідно, цінову надбавку, яку споживач згоден платити за брендовий товар у порівнянні з будь-яким аналогічним товаром. Надбавка за бренд очевидна, її платить кожен, хто купує Coca-Cola, Pepsi, а не фірмову газовану воду торговельної марки місцевого супермаркету. Цінова надбавка за бренд може досягати досить значних розмірів. Ступінь впливу бренду на споживачів різна, за

товар (послугу) сильного бренду покупці готові платити вищу ціну. Питання в тому, наскільки більше споживачі готові переплачувати за улюблений бренд.

При правильному бренд-менеджменті та управлінні ціноутворенням компанія отримує як конкурентні переваги, так і додатковий прибуток. В якості прибутку виступає прийнятна для споживача ціна або збільшення різниці біржової ціни і ціни споживача, які досягаються за рахунок зменшення витрат на виробництво бренд-товару.

Спектр інформаційних послуг, які бренди надають своїм власникам і споживачам: інформація про властивості товару (в тому числі про іміджеву складову); забезпечення впізнаваності товару; привчання до вибору в свою користь; встановлення позитивного емоційного зв'язку; заяву про наміри виробника довго існувати на ринку і підтримувати стабільну якість. Відносно конкурентів в завдання бренду входять: позиціонування серед безлічі продуктів і типів споживачів плюс закріплення за собою певних ринкових ніш; зведення бар'єрів входу за рахунок окупації комунікативних каналів.

Занижена вартість не завжди позитивно впливає на покупця, адже споживачі зі скромним доходом теж хочуть думати, що можуть купити дорогі якісні речі. Цінники з високими цінами діють на покупця двома способами: клієнт думає, що продаються більш якісні речі, ніж їх дешеві аналоги; оскільки бренд зумів правильно позиціонувати себе на ринку, споживач прагне придбати товар, щоб довести собі і оточуючим, що він може собі дозволити таку покупку. Маркетологи знають, що між «я не можу собі цього дозволити» і «я цілком здатний заплатити за цей товар» дуже тонка грань. Досить значна кількість компаній пропонують придбати товар та озвучують не повну ціну, а за місяць (розстрочка, кредит). Такі ціни приваблюють середній клас, представники якого не можуть дозволити собі разову велику суму, але можуть платити кілька тисяч на місяць.

Ще одна поширена психологічна стратегія ціноутворення, коли бренд не концентрується на ціні, а, скоріше, навпаки – відволікає від неї увагу. Відомі бренди давно виявили цю закономірність і щосили згадують у своїй рекламі не про ціну, а про імідж, емоції, час – приємні хвилини, проведені в компанії

продуктів, а вартість товарів автоматично відсувається на другий план («Є перерва – є Kitkat»), Meller («Час є – є Meller»), Twix («Зроби паузу – з'їж Twix») [2].

Кращий метод ціноутворення для бренду повинен базуватись на ретельному вивченні цільової аудиторію та її запитів. Зараз більшість магазинів намагаються працювати з самим широким ціновим діапазоном для збільшення аудиторії. Цінова перевага, звичайно, залишається важливим фактором, але якщо байер знає і впевнений у силі бренду, то на ціни він буде дивитися в останню чергу. Брендінг надає продукту або послуді неповторні індивідуальні риси, відрізняє від інших і, як результат, збільшує їх цінність. Крім того, бренд пропонує споживачеві зниження ризиків і надійність. Бренд, будучи сьогодні узагальненою характеристикою соціального визнання якості, гарантією значущості, служить мірою споживчої цінності товару, визначаючи її ринкову ціну.

#### **Список використаних джерел:**

1. Потапюк І.П., Івченко М.В., Складук Р.В. Теоретико-методологічні аспекти розробки маркетингової стратегії підприємства. Причорноморські економічні студії: науковий журнал. 2017. № 24. С. 81-84. URL: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/handle/123456789/158> (дата звернення: 26.04.2021).
2. Психологія ценообрання: учимся у великих брендів. URL: <https://www.cossa.ru/trends/126416/> (дата звернення: 26.04.2021).

І.П. Потапюк, к.е.н., доцент

*Полтавський державний аграрний університет*

## **ВИЗНАЧЕННЯ ЗАЛЕЖНОСТІ РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ ВІД МІЖНАРОДНИХ РЕЙТИНГІВ**

Для визначення залежності рівня економічної безпеки від міжнародних рейтингів застосовано багатофакторний кореляційно-регресійний аналіз, який дає змогу оцінити ступінь впливу на досліджуваний результативний показник кожного із введених у модель факторів при фіксованому положенні на середньому рівні інших факторів, використовуючи дані глобальних індексів (Human Development Index, Social Progress Index, World Happiness Report, Global Innovation Index, Index of

Economic Freedom, Corruption Perceptions Index) [1-5, 7] і дані Міністерства економічного розвитку і торгівлі України щодо інтегрального рівня економічної безпеки та за окремими складовими [6].

Залежності такого виду можуть бути описані багатофакторною лінійною виробничою функцією типу:

$$\hat{Y}=a_0+a_1X_1+a_2X_2+\dots+a_nX_n \quad (1)$$

В результаті обчислень багатофакторна виробнича лінійна регресія впливу індексів соціального та економічного стану на індекс економічної безпеки за 2010-2018 рр. має вигляд:  $Y_t=0,49-0,03X_1-0,0004X_2-0,001X_3+0,007X_4-0,005X_6$ . Визначено парні коефіцієнти кореляції, які вказують вплив окремих факторів соціального та економічного стану на показник  $Y$ , тобто індекс економічної безпеки.

Характеризуючи парні коефіцієнти кореляції, можна простежити, що кожен із факторів посередньо впливає на індекс економічної безпеки. Найменший вплив має індекс економічної свободи (0,22). В подальших розрахунках цей фактор виключений і кореляційно-регресійний аналіз проводився за п'ятьма факторами. Слід зазначити, що в ринкових умовах індекс економічної свободи є одним із складових економічної безпеки, тому виключення цього фактора з подальшого аналізу багатофакторної виробничої регресії ґрунтується виключно на парних коефіцієнтах кореляції.

В результаті обробки даних отриманий загальний коефіцієнт детермінації 0,52. Загальний коефіцієнт детермінації говорить про середній зв'язок між факторами та показником, а також, що варіація індексу економічної безпеки на 51,56 % зумовлюється досліджуваними факторами, введеними в кореляційну модель. Це означає, що вибрані фактори посередньо впливають на індекс економічної безпеки.

З метою визначення якості розрахованої моделі, проведено аналіз F-критерію Фішера. Проведений аналіз цього статистичного показника дозволяє зробити висновок, що багатофакторну лінійну економетричну модель із надійністю  $R=0,95$  можна вважати адекватною експериментальним даним і на підставі прийнятої моделі можна проводити економічний аналіз.



Слід відмітити, що розрахунок основних статистичних показників багатofакторної лінійної регресії індексу економічної безпеки можна проводити не тільки вручну, а із використанням вбудованих функції Microsoft Excel та надбудови «Аналіз даних». Порівнюючи ці розрахунки, можна зробити висновок, що на практиці доцільно використовувати саме ці засоби для дослідження економічних процесів.

Графічно багатofакторну регресію впливу індексів соціального та економічного розвитку на індекс економічної безпеки  $Y_t = 0,49 - 0,03X_1 - 0,0004X_2 - 0,001X_3 + 0,007X_4 - 0,005X_6$  представлено на рис. 1, де позначено фактичні [6] та теоретичні значення індексу економічної безпеки, 2010-2018 рр.

Багатofакторний кореляційно-регресійний аналіз дав змогу визначити показники, які здійснюють найбільший вплив на стан економічної безпеки України: індекс сприйняття корупції (0,57), глобальний індекс інновацій (0,56), індекс людського розвитку (0,5) та індекс щастя (0,48). Показниками, які найменше впливають на індекс економічної безпеки є індекс соціального прогресу (0,27) і індекс економічної свободи (0,22).

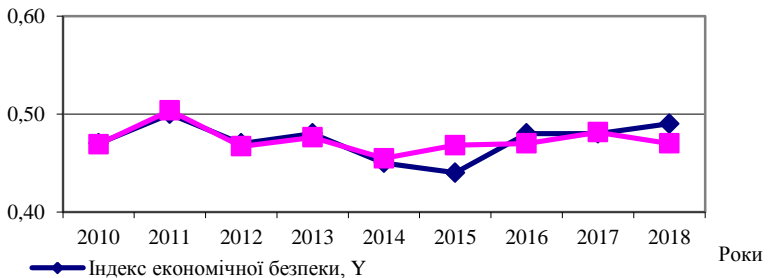


Рис. 7. Фактичні та теоретичні значення індексу економічної безпеки, 2010-2018 рр.

Отже, узагальнюючи оцінки різних рейтингів, можна сформулювати висновки щодо основних чинників впливу на економічну безпеку України. Так, найбільший вплив здійснюють показники, що позиціонують державу за економічним станом (індекс сприйняття корупції (0,57), глобальний індекс інновацій (0,56)), тому у подальших дослідженнях варто звернути увагу на більш детальний аналіз економічної складової національної безпеки та розглянути

результати індексу економічного ризику, рейтингу дефолту, кредитних рейтингів, індексу економічної глобалізації, індексу EMBI, індексу SEDA, індексу залучення прямих іноземних інвестицій, індексу мережевої зрілості та ін.

**Список використаних джерел:**

1. Global Innovation Index 2020. URL: <https://www.globalinnovationindex.org/Home>.
2. Индексы и индикаторы человеческого развития. URL: [http://hdr.undp.org/sites/default/files/2018\\_human\\_development\\_statistical\\_update\\_ru.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/2018_human_development_statistical_update_ru.pdf).
3. Індекс щастя: українці одні з найбільш згорьованих у світі. URL: <https://zbruc.eu/node/77730>.
4. Індекс сприйняття корупції-2019. URL: <https://ti-ukraine.org/research/index-spryjniattya-koruptsiyi-2019/>.
5. Index of economic freedom. URL: [https://ueff.org/images/UEFF/content/indices/heritage/heritage\\_index\\_2018.pdf](https://ueff.org/images/UEFF/content/indices/heritage/heritage_index_2018.pdf).
6. Рівень економічної безпеки інтегральний та за окремими складовими. URL: <https://dostup.pravda.com.ua/request/48539/response/116625/attach/2/SCAN%20180362.PDF.pdf>
7. World Happiness Report 2020. URL: <https://worldhappiness.report>.

Л.Г. Мельник, д.е.н. професор  
*Сумський державний університет,*  
М.О. Вовк, аспірант

*Полтавський державний аграрний університет*

## **ТЕХНОЛОГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИРОБНИЦТВА БЕЗПЕЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ**

В умовах постійного посилення процесів інтеграції одним із джерел ефективного функціонування економіки країни є виробництво якісної та безпечної продукції. В реаліях сьогодення виробництво безпечної продукції відіграє важливу роль в забезпеченні продовольчої безпеки країни. Одним із варіантів виробництва безпечної продукції може бути впровадження та ефективна реалізація технологічного менеджменту на підприємствах агропродовольчої сфери.

Метою технологічного менеджменту є забезпечення технологічного розвитку бізнес-організації (підприємства), тобто цілеспрямованого, безперервного (постійно

організованого) процесу безповоротних змін у технологічних процесах (технологіях) господарської діяльності, які провокують (обумовлюють) відповідний розвиток основних засобів (які їх забезпечують), персоналу (який їх впроваджує та використовує) та нематеріальних активів (які ідентифікують їх створення чи використання), що у сукупності дозволяє забезпечити технологічну конкурентоспроможність як окремих суб'єктів господарювання, так і розвиток ринку технологій в цілому (за рахунок формування як попиту, так і пропозиції технологічних ідей та розробок) [3].

Але, поруч з цим необхідно розуміти, що якість продукції формується при її виробництві і забезпечення гарантованої якості можливе тільки при досягненні визначеного рівня виробничого процесу. Для цього підприємства, що випускають харчову продукцію, в свою чергу повинні мати можливість отримувати якісні, що пройшли необхідні перевірки і випробування, технології і машини, а також організаційну та методичну допомогу в створенні систем управління якістю, кваліфіковані кадри [2].

Безнощенко Н. виокремлює якість продукції як один із найважливіших критеріїв функціонування підприємства в умовах перенасичення ринку і нецінової конкуренції підвищення технічного рівня і якості продукції визначає темпи науково-технічного прогресу та зростання ефективності виробництва в цілому спричиняють істотний вплив на інтенсифікацію економіки конкурентоспроможність вітчизняних товарів і життєвий рівень населення країни [1].

Для ефективної реалізації технологічного менеджменту в контексті забезпечення випуску безпечної та конкурентоспроможної продукції необхідно враховувати інноваційний потенціал підприємства агропродовольчої сфери.

Лощина Л. та Мілашенко В. зазначають, що для визначення інноваційного потенціалу підприємства до системи показників за різними складовими відносять такі складові [4]:

1) фінансова складова (доля внутрішніх витрат на НДДКР і придбання технологій у загальних витратах на виробництво; наукоємність продукції, що виробляється; показник забезпеченості інтелектуальною власністю; доля витрат на

придбання нематеріальних активів в загальних витратах на дослідження та розробки; витрати на підвищення кваліфікації кадрів у загальному обсязі витрат на дослідження та розробки);

2) кадрова складова (частка робітників, зайнятих дослідженнями та розробленнями в загальній кількості працюючих; забезпеченість кадрами найвищої кваліфікації; рівень заробітної плати науково-технічних робітників);

3) матеріально-технічна складова (прогресивність обладнання; показник модернізації обладнання; коефіцієнт введення нової техніки);

4) інформаційна складова (витрати на інформаційну діяльність, коефіцієнт персоналу, зайнятого інформаційною діяльністю);

5) ринкова складова (показники освоєння нової продукції; частка інноваційної продукції в загальному обсязі промислової продукції; рентабельність інноваційної продукції; показник конкурентоспроможності нової продукції).

Таким чином, впровадження та ефективна реалізація технологічного менеджменту на підприємствах агропродовольчої сфери забезпечить виробництво якісної та безпечної продукції на всіх етапах її виробництва враховуючи зберігання та транспортування. Такий підхід щодо впровадження технологічного менеджменту на підприємстві забезпечить його технологічну конкурентоспроможність.

#### **Список використаних джерел:**

1. Безнощенко Н. О. Підвищення якості продукції як чинник зростання конкурентоспроможності машинобудівного підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 4. С. 15–22.

2. Кошкалда І. В., Шелудько Л. В. Підвищення якості та безпеки продовольства в Україні. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2018. Вип. 6. С. 39–43.

3. Лігоненко Л. О. Нова парадигма технологічного менеджменту. *Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку*: зб. матеріалів II Всеукр. наук.-практ. конф., 29–30 берез. 2017 р. Київ : КНЕУ, 2017. С. 169–172.

4. Лощина Л.В., Мілашенко В.М. Комплексна оцінка інноваційного потенціалу підприємства: теоретико-методичні підходи. *Вісник ДДМА*. 2008. №3(13). С. 163–167.

## АНАЛІЗ ТОЧКИ БЕЗЗБИТКОВОСТІ ЯК МЕТОД САНАЦІЙНОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Одним із методів контролінгу є аналіз точки беззбитковості [1, с. 69–71], що виступає важливим інструментом подолання кризи прибутковості на підприємстві у процесі управління його санацією.

Беручи до уваги методику розрахунку по окремому товару точки беззбитковості в натуральному (формула (1)) і грошовому (формула (2)) вираженні [2, с. 56], очевидно, що постійні витрати на виготовлення товару, ціна одиниці товару та змінні витрати з розрахунку на одиницю товару є чинниками впливу на точку беззбитковості:

$$ТБ_0 = \frac{ПВ}{Ц_{од.} - ЗВ_{од.}}, \quad (1)$$

де  $ТБ_0$  – обсяг реалізації товару в точці беззбитковості, одиниць;

$ПВ$  – постійні витрати на виготовлення товару, грн;

$Ц_{од.}$  – ціна одиниці товару, грн;

$ЗВ_{од.}$  – змінні витрати з розрахунку на одиницю товару, грн;

$$ТБ_в = \frac{ПВ}{1 - \frac{ЗВ_{од.}}{Ц_{од.}}}, \quad (2)$$

де  $ТБ_в$  – виручка від реалізації товару в точці беззбитковості, грн.

Знаменник формули (1) є валовою маржею з розрахунку на одиницю товару, а знаменник формули (2) – коефіцієнтом валової маржі у ціні одиниці товару.

Застосування на практиці формул (1)–(2) дало змогу дійти висновку про певні методичні наслідки зміни для підприємства точки беззбитковості по окремому товару залежно від змін у ціні одиниці товару, змінних витратах із розрахунку на одиницю товару та постійних витратах на виготовлення такого товару (табл. 1).

Збільшення (зменшення) точки беззбитковості в натуральному вираженні забезпечує випереджаюче зростання (зниження) постійних витрат на виготовлення товару порівняно зі зростанням (зниженням) валової маржі з розрахунку на

одиницю товару. Зменшення (збільшення) обсягу реалізації товару в точці безбитковості буде у разі швидших темпів зростання (зниження) валової маржі з розрахунку на одиницю товару ніж темпів зростання (зниження) постійних витрат на виготовлення товару.

Таблиця 1

**Вплив окремих чинників на точку безбитковості певного товару підприємства**

Зміна результативної ознаки – точки безбитковості	Зміна факторних ознак		
	постійних витрат	ціни одиниці товару	змінних витрат із розрахунку на одиницю товару
Збільшення	Зростання	Відсутні зміни	Відсутні зміни
	Відсутні зміни	Зниження	Відсутні зміни
	Відсутні зміни	Відсутні зміни	Зростання
	Зростання	Відсутні зміни	Зростання
	Зростання	Зниження	Відсутні зміни
	Відсутні зміни	Зниження	Зростання
Зменшення	Зростання	Зниження	Зростання
	Зниження	Відсутні зміни	Відсутні зміни
	Відсутні зміни	Зростання	Відсутні зміни
	Відсутні зміни	Відсутні зміни	Зниження
	Зниження	Відсутні зміни	Зниження
	Зниження	Зростання	Відсутні зміни
	Відсутні зміни	Зростання	Зниження
	Зниження	Зростання	Зниження

Джерело: власна розробка

Збільшення (зменшення) точки безбитковості в грошовому вираженні відбувається у випадку випереджаючого зростання (зниження) постійних витрат на виготовлення товару порівняно зі зростанням (зниженням) коефіцієнта валової маржі у ціні одиниці товару. Зменшення (збільшення) виручки від реалізації товару в точці безбитковості буде у разі швидших темпів зростання (зниження) коефіцієнта валової маржі у ціні одиниці товару ніж темпів зростання (зниження) постійних витрат на виготовлення товару.

Таким чином, обґрунтована залежність збільшення (зменшення) точки безбитковості від змін у ціні одиниці товару, змінних витратах із розрахунку на одиницю товару, постійних витратах на виготовлення товару, валовій маржі з

розрахунку на одиницю товару та коефіцієнті валової маржі у ціні одиниці товару є корисною у забезпеченні ефективності управлінських рішень санаційного контролінгу в процесі оздоровлення сільськогосподарського підприємства.

**Список використаних джерел:**

1. Дзьоба В. Б. Методи та критерії в системі контролінгу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 12. С. 69–73.
2. Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2000. 412 с.

Д.С. Дюкарев, аспірант  
*Полтавський державний аграрний університет*

## **ПЕРЕВАГИ HR-АУТСОРСИНГУ**

З метою ефективної реалізації всіх функцій менеджменту, які також можливо визначити як цикли управління, власниками чи уповноваженими особами (менеджерами) в 21-му столітті все частіше приймається рішення делегувати відповідальність за реалізацію деяких функцій стороннім підприємствам. Такі підприємства називаються аутсорсерами, що діють на основі договору (контракту), в якому чітко прописані функції та види діяльності, що передаються замовником, а також висвітлює взаємовідносини між обома сторонами.

Налагоджені бізнес-процеси – ключ до успіху в сучасному світі. Якщо підприємство хоче бути лідером, воно має чітко вибудувати внутрішні процедури. Найзручніший спосіб – перевести рутинні процеси на аутсорсинг.

Досвід міжнародного управління все частіше показує, що підприємства з метою швидкої адаптації до ринкових умов, знаходить для себе вихід з мінімальними витратами на реалізацію прийнятих рішень у впровадженні у свій цикл виробництва, логістиці чи реалізації залучаючи аутсорсингові компанії.

Аутсорсинг або передача на обслуговування неключових функцій стороннього підприємства – вже не нове явище на ринку. Сучасні керівники давно знають, яку вигоду можна отримати, віддавши другорядні для підприємства функції професійному постачальнику послуг. Наприклад, традиційно

віддають на аутсорсинг кадровим агентствам підбір і оцінку персоналу.

Варто зазначити, що розрахунок заробітної плати також не є ні ключовою, ні стратегічно важливою функцією, незалежно від величини підприємства. Однак HR-менеджери, співробітники відділу кадрів і бухгалтери можуть витратити до 60 % свого робочого часу на цю рутинну роботу. У разі застосування аутсорсингу, виконання цієї роботи фахівцями компанії-постачальника послуг, персонал відділу кадрів зможе концентрувати свою діяльність на своїх ключових завданнях, роботі з персоналом. Адже крім виконання рутинної щоденної роботи, відділи кадрів відіграють важливу роль в процесі формування конкурентних переваг в будь-якому бізнесі. Інноваційні та ефективні HR-стратегії здатні помітно змінити кінцеві фінансові показники підприємства.

Тобто, в середині підприємства застосовується так званий аутсорсинг людських ресурсів (human resource outsourcing, або HR-Outsourcing), який має для підприємства першорядне значення у зв'язку з поширенням сучасних технологій менеджменту людських ресурсів (human resource management). Функції управління людськими ресурсами (найм / звільнення, навчання і атестація персоналу, планування кар'єри, розробка політики мотивації та ін.) передаються на виконання спеціального підрозділу підприємства. Аутсорсинг цих функцій дозволяє істотно знизити витрати на утримання відповідних відділів та підрозділів, а також забезпечити підвищення якості менеджменту людських ресурсів і загального рівня корпоративної культури.

До основних переваг HR-аутсорсингу відносять наступні [1]:

- дозволяє зосередити зусилля на основних напрямках (функціях) бізнесу і сфокусуватися на задоволенні потреб клієнтів і розвиткові технологій;
- забезпечує професійний підхід при підборі кадрів і з надання послуг з кадрового обліку підприємства;
- знижує собівартість функцій, що передаються аутсорсеру, які останній здійснює дешевше завдяки ефекту масштабу завдяки одночасному виконанню однотипних операцій для багатьох клієнтів;



- дозволяє підприємству скористатися ресурсами, доступ до яких за інших умов був би неможливий, наприклад, при розширенні діяльності через створення дочірніх компаній, структурних підрозділів чи при створенні нової компанії (замовник має можливість вибрати саме тих аутсорсерів, які володіють найбільшим досвідом у даній сфері, таким чином покращуючи свою репутацію і збільшуючи вартість бренду в результаті більш якісного обслуговування своїх клієнтів стороннім спеціалізованим підприємством);

- дозволяє підприємству гнучко реагувати на зміни на ринку і всередині підприємства (реорганізації, реструктуризації, злиття, поглинання) та ін.;

- замовник зберігає необхідний ліміт штатних одиниць, при цьому зберігаючи або збільшуючи свої трудові ресурси в аутсорсинговій формі;

- послуги надаються безперервно (не впливають відпустки, звільнення, лікарняні, внутрішні суміщення і т.д.) або ж за гнучким графіком;

- відсутність потреби в атестації кожного робочого місця;

- виключення ризику судових позовів до роботодавця з боку працівників.

#### **Список використаних джерел:**

1. Голуб В. Аутсорсинг, аутстафінг, лізинг персонала: юридические аспекты. *Управление персоналом*. Киев: Издательство HRD, 2011. № 7 (214) С. 30-33.

Г. Калиева, студентка

*Евразийский национальный университет им. Л.Н. Гумилева*

## **PEST-АНАЛИЗ АО «АГРАРНАЯ КРЕДИТНАЯ КОРПОРАЦИЯ»**

АО «Аграрная кредитная корпорация» направлена на содействие устойчивому развитию агропромышленного комплекса за счет предоставления кредитных ресурсов сельхозтоваропроизводителям [1]. Перед предприятием в настоящий момент возникают следующие задачи:

- необходимость привлечения новых заемщиков для увеличения прибыли предприятия;

- повышение рейтинга Общества;
- увеличение платежеспособности субъектов агропромышленного комплекса;
- сохранение минимального уровня просроченных кредитов.

PEST-анализ - простой и широко используемый инструмент, который поможет нам проанализировать политические, экономические, социокультурные и технологические изменения анализируемой среды предприятия. Для получения реалистичной картины об АО «Аграрная кредитная корпорация» были опрошены более 60 людей: независимые эксперты, специалисты, собственники бизнеса, руководители разных отделов, сотрудники финансового департамента АО «Аграрная кредитная корпорация», специалисты Центра стратегических инициатив. Была изучена вся открытая информация о деятельности анализируемого предприятия в интернет и печатных изданиях.

Подробнее остановимся на каждом из факторов PEST-анализа. 1) *Политические и законодательные факторы*. Со стороны нашего государства идет большая поддержка агропромышленному комплексу страны. Политика государства преследует цель повысить конкурентоспособность с/х продукции, а также обеспечить наибольший охват сельхозтоваропроизводителей господдержкой. Для ее реализации были созданы такие государственные программы, как «Государственная программа развития АПК Республики Казахстан на 2017 – 2021 годы», «Программа развития продуктивной занятости и массового предпринимательства на 2017-2021 годы». Кроме того, перед государством стоит задача по снижению доли его участия в экономике и повышению финансовой устойчивости кредитных организаций путем увеличения фондирования финансовых институтов.

2) *Экономические факторы*. Важным экономическим фактором, в значительной степени влияющим на сельскохозяйственный сектор, является волатильность курса иностранной валюты по отношению к тенге. Существует высокая зависимость стоимости импорта с/х техники и оборудования, возможности привлечения долгосрочных финансовых ресурсов у иностранных инвесторов от данного

фактора. К положительным экономическим факторам относится повышение экономической интеграции в рамках ВТО, ЕАЭС, ТС и ШОС, так как возрастает доступ к крупным рынкам сбыта, которые расположены вблизи Казахстана. Но в то же время, такая интеграция способствует ужесточению конкуренции со стороны зарубежных сельхозпроизводителей, что приводит к необходимости повышения экономической эффективности малых и средних субъектов АПК Республики Казахстан.

3) *Социальные факторы*. Рост населения, уровня жизни населения и урбанизации в Казахстане создает положительные предпосылки для развития сельского хозяйства и роста потребности в финансовых услугах, но, в то же время, есть также риск оттока сельского населения в города. К сдерживающим факторам относятся недостаток залоговой базы и низкий уровень доходов в сельской местности, что прямо отражается на низкой платежеспособности субъектов АПК. Кроме того, уровень финансовой грамотности также находится на низком уровне, что влияет на низкое качество финансовой отчетности и уровне осведомленности сельхозпроизводителей о возможном финансировании.

4) *Технологические факторы* нужно отнести к необходимости в обновлении основных фондов из-за значительной изношенности сельскохозяйственной техники и оборудования. Отрицательным фактором является низкий уровень работы технологий и интернета в сельской местности или даже полным его отсутствием. Кроме того, учитывая обстоятельства, связанные с пандемией коронавируса, существует необходимость развития онлайн услуг.

Таким образом, мы рассмотрели лишь те факторы, которые могут повлиять на прибыль компании в будущем. На основании значимых факторов, способных повлиять на прибыль АО «Аграрная кредитная корпорация, можно разработать тактические действия, которые могут снизить отрицательное влияние фактора на деятельность компании и максимизируют прибыль.

**Список использованных источников:**

1. Аграрная кредитная корпорация. О компании <https://agrocredit.kz/main/about/>

## **СЕКЦІЯ 7**

### **СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ВИЩОЮ ОСВІТОЮ**

Д.В. Дячков, д.е.н., доцент  
*Полтавський державний аграрний університет*

#### **НАУКОВА ШКОЛА ПРОФЕСОРА ІРИНИ МАРКІНОЇ «МЕТОДОЛОГІЯ ТА ПРАКТИКА СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ»**

Підтвердженням розвитку спеціальності Менеджмент є існуюча наукова школа за фахом. Позитивним прикладом такого розвитку є наукова школа кафедри менеджменту Полтавської державної аграрної академії «Методологія та практика сучасного менеджменту». Цінністю наукової школи є її кадри, керівники – метри наукових ідей з менеджменту та учні-послідовники управлінської теорії та практики.

Історія кафедри менеджменту Полтавської державної аграрної академії налічує 50 років, і наукова управлінська школа аграрного спрямування була представлена багатьма відомими вченими.

Починаючи з 2015 р. на кафедрі функціонує наукова школа «Методологія та практика сучасного менеджменту», яку очолювала доктор економічних наук, професор, Заслужений діяч науки і техніки України Маркіна Ірина Анатоліївна.

Під керівництвом очільниці наукової школи Маркіної І.А. підготовлено до захисту більше 35 кандидатських та 5 докторських дисертацій, розроблено 7 науково-дослідних тем з проблем сучасного менеджменту. Свій науковий та керівний досвід вона здобувала під час стажування в США (2001 р., 2016 р. та 2019 р.), Великобританії (2007 р.) та інших європейських країнах (1995-2018 рр.); професіоналізм – будучи членом Координаційної Ради з питань підприємництва колегії Головного управління економіки та науково-дослідного аналітичного центру Полтавської обласної державної адміністрації; членом фахової ради, експертом Управління ліцензування, акредитації та нострифікації Міністерства освіти і

науки України, членом експертної Ради з менеджменту і торгівлі Державної акредитаційної комісії Міністерства освіти і науки України; НМК з бізнесу, управління і права (підсекція «Менеджмент») НМР Міністерства освіти і науки України; міжнародних редколегій 6 закордонних наукових видань.

З метою дотримання принципів інтернаціоналізації та забезпечення поширення наукових досягнень наукова школа здійснює випуск 2-ох міжнародних монографій (англійською мовою за участю зарубіжних вчених, випуск в країнах ЄС) за тематиками: «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики», «Управління безпекою XXI століття: національні та геополітичні аспекти» вже здійснено по 3 випуски. Кафедра є організатором щорічних Міжнародної науково-практичної конференції «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики» та Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки», де апробовують свої дослідження здобувачі вищої освіти.

Кафедра має договори про наукове співробітництво з українськими та зарубіжними інституціями, зокрема «Українська асоціація з розвитку менеджменту та бізнес-освіти», «Академія Бізнесу в Домброві Гурнічій», «Люблінська політехніка», «Природничий Університет у Вроцлаві», «Кооперативно-торговий університет Молдови», «ГО «Науково-дослідний інститут соціально-економічного розвитку», «Вища школа менеджменту інформаційних систем», що дозволяє науковцям долучатися до наукових подій організаторів заходів.

Кафедра є співорганізатором та активним учасником міжнародних конференцій закордонних організацій згідно договорів про співробітництво (Рига, Чехія, Молдова).

З метою апробації результатів досліджень кафедра ініціювала відкриття 3-ох науково-дослідних тем з номером державної реєстрації: «Управління соціально-економічною системою в умовах національних і глобалізаційних викликів» (0117U00310), «Управління соціально-економічним розвитком агропродовольчої сфери України» (0118U005208), «Управління національною безпекою в умовах глобалізаційних викликів:

макро-, мікро-, регіональний та галузевий рівні» (0118U005209), 4 госпдоговорних тем та 17 ініціативних, де науковці, в т.ч. і аспіранти та докторанти презентують результати своїх досліджень.

Головний принцип функціонування наукової школи «Методологія та практика сучасного менеджменту» – саморозвиток, який передбачає кваліфікаційну підготовку науковців. Так звані «наукові діти» та «наукові онуки» – це реальність кафедри. Вже у аспірантів та докторантів досвідчених вчених захищається нова плеяда науковців!

Л.І. Антошкіна, д.е.н., професор  
*ТОВ «Бердянський університет менеджменту і бізнесу»*

## **ЕКОНОМІКА ЗНАТЬ ЯК ОСНОВА КОНСТРУКЦІЇ НОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

Економіку знань характеризує постійне зростання частки науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт (НДДКР) в загальних витратах держави і приватних фірм, а також стабільне зростання капіталізації високонаукових фірм. Наукові дослідження свідчать про стабільне зростання вартості інтелектуального капіталу, не пов'язаного безпосередньо з матеріальними цінностями, який визначається в першу чергу людським і структурним капіталом. Зміщення виробництва в бік інтелектуальних проблем добре можна проілюструвати на прикладі створення систем автоматичного проектування, які завдяки застосуванню комп'ютерів дозволяють у багато разів прискорити процеси проектування і конструювання нових виробів у всіх галузях промисловості. Таким чином, була успішно вирішена проблема, що виникла в зв'язку з тим, що в умовах постійно мінливого виробництва головним критичним моментом став час розробки нових деталей і вузлів, а не саме їх виробництво. На зміну економіки «фабричних труб», коли переважало масове виробництво, прийшла економіка, заснована на інтелектуальній праці, людському капіталі [1, С. 16].

Наразі зміни суспільного устрою, що відбуваються, в першу чергу обумовлюються як основний фактор суспільного виробництва, становленням знань, зміною структури вартості

виробленого і спожитого продукту.

Звідси основною характеристикою сучасного виробництва є використання знань при виробництві кожного продукту або послуги. Сучасне виробництво – це переважно нематеріальний вплив на матеріальні ресурси.

Втім знання та інформація мають ряд специфічних рис, що відрізняють їх від традиційних ресурсів. Ці відмінності характеризують всю сучасну економіку.

Співставлення традиційних ресурсів з інтелектуальними показує, що перші характеризуються, як правило, матеріальними потоками і запасами, в той час як для знань характерні нематеріальні потоки і запаси.

В сучасній теорії економіки, заснованій на знаннях, об'єктом досліджень є структура «знання – науково технічний прогрес». Засобом виробництва є знання. Інтелектуальний ресурс є тією безперервно відтворювальною системою, що розростається і ускладнюється середовищем і одночасно основою, на якій будується конструкція нової економіки, при цьому більшість її особливостей обумовлені властивостями конструкційного матеріалу. У цьому зв'язку до основних властивостей знань як специфічного ресурса можна віднести наступні:

- знання є загальносуспільним надбанням;
- знаннями можна тільки користуватися, вони не витрачаються;
- скільки б знання не використовувалися, вони не перестають бути корисними;
- оскільки запас знань не убуває, кожен може ними користуватися без страху, що йому не вистачить;
- знання не мають проблеми товарного дефіциту – продавець знань при їх продажу не позбавляється останніх, він залишається їх власником і може багаторазово продавати їх (на відміну від матеріальних речей);
- «собівартість» отримання знань не залежить від їх «тиражування» і кількості користувачів;
- знання не обмежені простором;
- деякі види знань чутливі до часу – вони застарівають, іноді миттєво;
- застаріваючи, знання не зникають без сліду;

- знання як економічна категорія набувають цінності тільки в контексті конкретної стратегії їх застосувань;

- уповільнення, тим більше припинення процесу отримання знань, консервація таким чином запасу знань ведуть до їх знецінення;

- чим більше знань, тим вони, як правило, дорожче і якісніше (в світі речей навпаки: чим їх менше, тим вони дорожче і краще за якістю);

- обсяг знань безперервно збільшується (на відміну від невичерпних матеріальних ресурсів);

- при кожній передачі знань кількість їхніх власників збільшується (до колишнього володаря додається новий);

- будь-яка економічна діяльність породжує більший обсяг знань (інформації), ніж споживає;

- процес відтворення нових знань непередбачуваний – результати досліджень не завжди залежать від вкладених в їх отримання коштів;

- доведення знань до споживача може здійснюватися миттєво, в реальному часі;

- накладні витрати з відтворення знань незначні в порівнянні з повною вартістю витрат з отримання знань, де ця вартість і концентрується (на противагу світу речей, де процес тиражування і доведення до споживача коштує дорожче процесу створення);

- знання при їх тиражуванні демонструють зростаючу прибутковість на відміну від матеріальних продуктів;

- знання мають унікальну здатність, їх можна уявити, зберігати, передавати, а деякі навіть використовувати в уніфікованому, специфічному вигляді – в цифрових кодах (представити матеріальні та інші економічні ресурси у настільки ж універсальному вигляді теорія пізнання матерії, можливо, і дозволяє, але вона не дозволяє ними користуватися в повсякденній практиці).

Таким чином, основними характерними і специфічними особливостями нового економічного ресурсу – знань та інформації – є його глобальність, невичерпність, нематеріальність, мінливість, універсальність представлення, інваріантність до способів застосування та ін. На цих ознаках



будується економіка знань.

**Список використаних джерел:**

1. Теоретичні і методологічні основи дослідження економічних відносин в Україні в умовах інтеграції в глобальний процес розвитку: монографія / [М. І. Зверяков, М. О. Уперенко, Л. Л. Жданова та ін.]; за заг. ред. М. І. Зверякова. – Одеса: Атлант, 2016. – 389 с.

О.Л. Гальцова, д.е.н., професор,

М.І. Дмитриченко, к.е.н.

*Класичний приватний університет*

## **РОЛЬ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ГАЛУЗІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ДЛЯ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

Вирішальна роль у здійсненні глибинних соціально-економічних перетворень в країні належить людському чиннику, якісні риси якого формуються освітою. Значення освіти особливо зростає за умов сучасного мінливого періоду. У всьому світі прийшли до визнання, що головною продуктивною силою є людина. Кожен працівник, окремі групи і суспільство в цілому мають у своєму розпорядженні можливості та здібності здійснювати і удосконалювати трудову діяльність, суттєво підвищувати її ефективність. Тобто, кожна людина повинна мати наступні компоненти, які повинні характеризувати: 1) психофізіологічні можливості; 2) можливості відповідних соціальних контактів; 3) здатності до генерації нових ідей та методів; 4) раціональність поведінки; 5) наявність знань і навичок, необхідних для виконання певних обов'язків і видів робіт тощо [1].

Механізм системи освіти включає три етапи: засвоєння знань, перетворення знань у переконання та установки, набуття вмінь реалізувати знання. Інноваційна система навчання (з урахуванням міжнаціональних особливостей) має великий потенціал для економічного розвитку країни [2].

Сучасний стан економічного розвитку демонструє зростаючу роль людини як його детермінанти, що й актуалізує дослідження в цій сфері. Відповідно до факторного підходу людський потенціал визначається цілою купою факторів у формі здібностей, можливостей, навиків, вмінь, які використовуються

для досягнення цілей. Інтегральний (інтеграційний, атрибутивно-синтезуючий) підхід базується на здатностях та можливостях і розглядається як здатність вирішувати поставлені завдання [1; 3].

Ресурси освітнього процесу навчального закладу, спрямовані на розвиток культури учнів – це джерела і засоби освітнього процесу, що забезпечують інформованість, актуалізацію цінностей та громадянської позиції [4].

У сучасному освітньому процесі роль вчителя істотно змінюється. Вона зміщується в сферу організації умов творчої діяльності учня, розвитку у нього самостійного пошуку істини. Саме вчитель надає логічність і систематичність освітньому процесу за рахунок вмілого підбору методів, засобів навчання і виховання, роблячи його цікавим і результативним.

На початку нового століття розвиток освітнього процесу навчального закладу проходить під знаком зростаючого впливу інформаційних ресурсів нового типу: в першу чергу електронних джерел інформації віддаленого доступу, одержуваних через глобальні комп'ютерні мережі Інтернет. Інтернет можна розглядати вже не просто як джерело інформації, а як величезний потенціал в отриманні обміну інформації в організації альтернативних каналів зв'язку в оперативному режимі між усіма учасниками молодіжних акцій. Ресурсами освітнього процесу є не тільки людські, матеріально-технічні, інформаційні ресурси, а також змістовні, структурні, виховні, методичні, методологічні ресурси, використання яких сприяє розвитку культури учня [5].

Тобто, на нашу думку, необхідно втілювати у життя таку модель освітнього процесу, виходячи з концепції розвитку середньої освіти в умовах економічних і політичних реформ, розвитку економічних свобод, надання учням права на вільне самовизначення у світоглядних позиціях, духовних інтересах і політичних цінностях.

Сьогодні українська освіта не відповідає ні сучасним запитам, ні потребам економіки, ні світовим тенденціям. Саме тому реформування освітнього простіру має мету – нова висока якість освіти на всіх рівнях: від початкової школи – до закладів вищої освіти. Ми живемо у столітті, коли все змінюється, а саме

– світ змінився, суспільство змінилося, потреби економіки докорінно змінилися, а підходи до освіти залишилися далеко в минулому сторіччі. В українських школах здебільшого здобувають сукупність знань без розуміння того, як це може допомогти їм реалізуватися в житті [6].

#### **Список використаних джерел:**

1. Благой В. В. Особливості розвитку трудового потенціалу вітчизняної економіки в умовах конкуренції. Актуальні проблеми та напрями розвитку потенціалу соціальноекономічних систем в умовах конкуренції: монографія. Х. : ФОП Панов А. М., Видав. ТОВ «В справі», 2017. С. 182-190.

2. Назаренко І. Л. Управління потенціалом підприємств інтелектуального бізнесу. Актуальні проблеми та напрями розвитку потенціалу соціальноекономічних систем в умовах конкуренції: монографія. Х.: ФОП Панов А. М., Видав. ТОВ «В справі», 2017. С. 105-117.

3. Смачило В. В. Системно-динамічна модель кадрового потенціалу підприємства. Актуальні проблеми та напрями розвитку потенціалу соціальноекономічних систем в умовах конкуренції: монографія. Х.: ФОП Панов А. М., Видав. ТОВ «В справі», 2017. С. 75-81.

4. Калініченко Л. Л. Людський потенціал в формуванні гуманістичного типу економічного розвитку держави. Актуальні проблеми та напрями розвитку потенціалу соціальноекономічних систем в умовах конкуренції: монографія. Х.: ФОП Панов А. М., Видав. ТОВ «В справі», 2017. С. 15-23.

5. Видиш М.М. Виявлення та реалізація ресурсного потенціалу освітнього процесу вищого навчального закладу у формуванні політичної культури майбутніх соціальних працівників. URL: file:///C:/Users/Admin/Downloads/znprk\_sp\_2015\_24\_4.pdf

6. Освіта та наука. Веб-сайт. URL: <https://rdo.in.ua/direction/osvita-ta-nauka>

Ю.М. Фролов, д.ю.н., професор

*Бердянський державний педагогічний університет,*

Г.І. Фролова, к.е.н., доцент

*ТОВ «Бердянський університет менеджменту і бізнесу»*

## **МОДЕЛЮВАННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ У ЗАКЛАДІ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Корпоративна культура, її менеджмент, її нормативне закріплення у ЗВО, надзвичайно важливі і багатоаспектні, вони визначають всі види діяльності і взаємовідносин всередині ЗВО, створюють зовнішній вигляд ЗВО, задають характер його взаємин із зовнішнім середовищем. Відповідно, навчальний заклад, що має розвинену корпоративну культуру та здійснює

управління нею, є найбільш «укріпленим зсередини», об'єднаним за духом, цінностями та цілями і, саме навчальний заклад, виховуючи здобувачів, у тій чи іншій мірі, формує корпоративну культуру тих організацій і підприємств в яких вони будуть працювати.

З метою збереження корпоративної культури, навчальні заклади повинні створити свою модель управління корпоративною культурою, відповідно до спеціалізації закладу, еталон образів учасників навчального процесу, еталон відносин, спрямованих на досягнення якісного кінцевого результату. Вони повинні підготувати випускника, здатного стати не тільки професіоналом за обраною спеціальністю, а й виховати здобувача як гідну людину і громадянина, зразкового носія людських якостей, який зміг би передавати їх наступним поколінням [1].

Модель управління корпоративною культурою включає кілька елементів, наявність управління якими, або відсутність яких, може вплинути в загальному на імідж ЗВО.

На що, на наш погляд, перш за все треба звернути увагу.

Перший елемент. Спільнота ЗВО традиційно об'єднує два дуже різних колектива:

- постійний склад – навчальний (професорсько-викладацький склад, співробітники ЗВО, інші учасники які періодично можуть бути задіяні в навчальному або іншому процесі, але вони постійні члени трудового колективу, суспільних організацій тощо);

- змінний склад – ті, яких навчають, тобто здобувачі, учні, практиканти, тощо.

Перший колектив більш-менш стійкий, за умови природної в межах норми плинності кадрів, гідного кадрового управління та відповідного ставлення керівництва до співробітників. Другий колектив - регулярно оновлюється. Для того, щоб нові члени колективу, не руйнували корпоративну культуру яка склалася, необхідно з перших днів передавати їм ті ціннісні орієнтації, що вже існують у ЗВО, організувати і координувати заходи, спрямовані на досягнення цієї мети.

Другий елемент. Ядром корпоративної культури виступає світогляд. В організації з розвиненою корпоративною

культурою існує установка на позитивне світосприйняття, члени освітянської спільноти віряють в добро і справедливість, гармонію світу і це згуртовує. Метою життя людини вони вважають його розвиток як людини взагалі, професійний розвиток, інтернаціоналізм, патріотизм, допомога іншим людям та державі.

Третім елементом моделі корпоративної культури є організаційні цінності. В першу чергу, це місія освітньої організації. В ідеальній моделі місія ЗВО полягає в збереженні і поширенні вітчизняної та світової культури, в підготовці конкурентоспроможного фахівця, готового до саморозвитку. Професорсько-викладацький склад і співробітники ЗВО знають і поділяють цю місію, політику, стратегічні завдання ЗВО. При цьому кожен співробітник виконує свої власні завдання щодо реалізації місії.

Четвертий елемент корпоративної культури ЗВО - норми поведінки. Розвинена корпоративна культура диктує високоморальну поведінку викладацького корпусу і всіх тих, хто навчається, дотримання норм, правил поведінки усіма, аморальна поведінка засуджується іншими членами колективу, співробітникам і здобувачам надається допомога. Для цих цілей в освітніх установах існують громадські формування: рада навчального закладу, рада факультету, рада курсу, студентське самоврядування, жінрада, рада ветеранів, випускників ЗВО, комісія з етики та ін.

П'ятий елемент – психологічний клімат в освітній організації, який тісно пов'язаний зі світоглядом та людським вихованням. При відсутності корпоративної культури спостерігаються конфлікти, конфронтації, заздрість, суперництво, злість на інших членів колективу, самоусунення керівника від вирішення конфліктів. Найчастіше це залежить, безпосередньо, від адміністрації і, в першу чергу, від керівника навчального закладу, структурного підрозділу та інших. Саме його ставлення і його реакція до тих чи інших проявів, його якісні показники менеджера, педагога та психолога формуватимуть корпоративні, професійні та людські відносини в колективі, будуть вони заохочуватися, чи будуть залишатися не поміченими, або припинятися назавжди.

Шостий елемент – це професійна корпоративна культура професії майбутніх випускників. Із застосуванням цього терміна ми підкреслюємо необхідність саме тих знань, умінь, навичок, без володіння якими особа не здатна до виконання професійного обов'язку. Так, у структурі професійної культури можна виділити культуру етичну, економічну, політичну, правову, інформаційну, які природно з різним ступенем досконалості наповнюють зміст професійної культури представників різних професій. Але для представника певної професії кожний з названих компонентів буде або відігравати вирішальну роль, або мати другорядне значення [2].

Сьомий елемент – систематичне вдосконалення системи правового регулювання корпоративної культури. Для зміни і поліпшення функціонування ЗВО не тільки необхідні нові закони та локальні нормативні акти що змінюють формальні правила гри, але і зміни соціальної психології і свідомості учасників навчального процесу, що виражаються в готовності прийняти той чи інший закон, локальний нормативний акт і формуванні відповідної нормативно-культурної установки на необхідну правову поведінку в межах встановленого правового поля, що залежить від неформальних обмежень, які формуються і визначаються соціокультурним простором України.

Восьмий елемент – розвинена система комунікацій. Комунікації дозволяють здійснити передачу повідомлень не тільки членам колективу, але й передати інформацію майбутнім роботодавцям, абітурієнтам, їх батькам, усьому суспільству з метою зробити послуги освітнього закладу привабливими для цільової аудиторії. В освітній організації з добре розвинуеною і підтримуваною корпоративною культурою існує вільний доступ до будь-якої інформації про стан справ. Спостерігається процес управління інформацією. Достовірна, що не перекручена в повному обсязі інформація розміщується на офіційному сайті в Інтернеті, коридорних моніторах, на дошках оголошень, в друкованих засобах масової інформації ЗВО, міста та інших ЗМІ.

Дев'ятим елементом виступають одяг й атрибутика. У ЗВО з усталеною корпоративною культурою чітко дотримуються правила носіння форменого одягу, або якісь відмітні знаки на

одязі, в наявності є атрибутика (календарі, блокноти, ручки з логотипом ЗВО) і символіка (гімн, герб, прапор та інше). Атрибутика повинна викликати у студента гордість і бажання її використовувати.

На основі проведеного аналізу зазначимо, що на сучасному етапі розвитку вітчизняної педагогічної науки, прагнення кожного ЗВО до ідеальної моделі корпоративної культури сприятиме реалізації місії, політики та цілей закладу освіти, дозволить адаптуватися до мінливих умов соціальної політики держави. В умовах зміни системи соціальної регуляції в Україні швидше адаптуються до нових умов ті колективи та керівництво, яких раціонально використовують загальні норми корпоративної культури, не конфліктуючи з ними і «не прогинаючись» під їх тиском, а органічно й активно вбудовуючи їх в свою життєдіяльність на основі української соціокультурної діяльності.

#### **Список використаних джерел:**

1. Алтайцев А. М. Корпоративная культура университетов США / А. М. Алтайцев // Идея университета: парадоксы самоописания / Центр проблем развития образования Белорусского государственного университета. URL: <http://charko.narod.ru/tekst/cb7/alt.html> (Дата звернення 10.03.2021 р.)
2. Юридична деонтологія. Мультимедійний підручник. ХНУВС. 2015р. URL: [https://arm.naiu.kiev.ua/books/JD\\_book/lectures/kon\\_5.html](https://arm.naiu.kiev.ua/books/JD_book/lectures/kon_5.html) (Дата звернення 10.03.2021 р.)

Г.В. Бурдельна, к.е.н., доцент,

А. Л. Боженко, викладач кафедри екології

*Чорноморський національний університет імені Петра Могили*

## **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ АДМІНІСТРАТИВНИМИ ПОСЛУГАМИ У ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ УКРАЇНИ**

Реалізація курсу на євроінтеграцію передбачає для України впровадження європейських стандартів якості з врахуванням особливостей національної системи вищої освіти, зокрема, стандартів ISO. Стандарт ISO 9001 базується на восьми принципах менеджменту. Для вищої освіти це можна інтерпретувати як: орієнтація на споживача (студенти, працедавці, держава); врахування ситуації на ринку освітніх послуг; лідерство керівника навчального закладу; залучення

професорсько-викладацького складу та співробітників; процесний підхід до менеджменту; системний підхід до менеджменту; обґрунтоване ухвалення управлінських рішень; постійне поліпшення діяльності освітньої установи.

Управління якістю має стати невід'ємною частиною процесу надання будь-якої послуги. Це включає:

- вимірювання і перевірку ключових видів діяльності, які безпосередньо стосуються надання послуги, з метою уникнення небажаних тенденцій і незадоволення споживачів;
- самоконтроль залученого до надання послуги персоналу;
- остаточне оцінювання виробником якості послуги, що надається, при безпосередній взаємодії зі споживачем, з метою визначення перспектив щодо підвищення якості.

Зрозуміло, що людський ресурс відіграє в цій схемі дуже важливу роль, а сьогодні в Європі та світі важливе значення має роль адміністративно-допоміжного персоналу в оцінці вищих навчальних закладів. Той факт, що якість послуг може варіюватись, підкреслює величезну важливість ретельного підбору кадрів, їхньої підготовки й заохочення. Варто приділяти увагу стандартам роботи й правилам поведінки при спілкуванні науково-педагогічних працівників та допоміжного персоналу зі споживачем [1].

Для економічно розвинених країн світу характерним є глибоке взаємопроникнення методів розвитку кадрів та систем управління якістю. Можна вирізнити такі показники якості роботи адміністративної вертикалі університету зі студентами, що характеризують його роботу як бізнесу з надання послуг: результативність, своєчасність, доступність, зручність, відкритість, повага до особи, професійність, справедлива вартість [2].

Справедлива вартість для сучасної України є важливим показником. Здобувач освітніх послуг не повинен відчувати себе ошуканим. Багато споживачів вважають, що логічно враховувати при цьому строк, за який отримувач освіти зможе «повернути» в якості зарплатні за даною професією гроші, затрачені на її здобуття. Також повинні враховуватись: обґрунтованість складу освіти, переліку компетенцій, відповідність навчального плану за кожною спеціальністю



потребам отримувача освітніх послуг з урахуванням економічної ситуації в конкретній країні [3].

Адміністрація університету повинна не тільки підвищувати задоволеність студентів освітою, а також збільшувати довіру до вищої освіти за допомогою прозорих процесів, підзвітності та зворотного зв'язку. Для забезпечення якості освіти необхідна чітка, злагоджена робота всіх відділів навчального закладу та чітке дотримання дисципліни студентами, викладачами та всіма працівниками. Якість адміністративної вертикалі університету впливає на вибір студентів університету та впливає на репутацію університету в цілому. Показники ж якості роботи кафедр університету слід вивчати в контексті розвитку уявлень про адміністративні послуги загалом.

Висновки. 1. Слід зазначити, що університет не може зводитись до постачальника послуг. Необхідно виховувати в студентів відповідну громадянську поведінку. Іншими словами, покращення якості має забезпечуватись також формуванням відповідального громадянського суспільства.

2. Показники якості повинні бути спрямовані не лише для оцінки якості послуг, що надаються окремими організаціями, але також до системи обслуговування та загальної якості життя в певному регіоні.

3. У ЧНУ ім. Петра Могили внесено пропозицію вдосконалити методи планування роботи та звітної самооцінки кафедри. Самооцінка може бути корисною при вимірі досягнень у порівнянні з цілями, а також для повторної оцінки постійної відповідності цих цілей.

#### **Список використаних джерел:**

1. Bozhenko A. Safety and emergency education management at the chair level of university/ L. Grygorieva, A. Bozhenko //Наукові праці. Серія: Техногенна безпека. Радіобіологія. – Миколаїв: Видавничий центр ЧНУ ім. Петра Могили, 2019. – Вип. 306 – Т. 318 – С. 114-118.

2. Писаренко Г.М. Запровадження доктрини адміністративних послуг в Україні// Митна справа. – 2005. – № 6. – С. 80-83.

3. Burdelna H., Bozhenko H. The role of quality of administrative services in the modern higher education of Ukraine // Markina I., Aranchiy V., Safonov Y. and others. Management of the 21st century: globalization challenges: [monograph] / in edition I. Markina. – Prague. – Nemoross.r.o. – 2018. – Czech Republic. – 508 p., P. 437-444.

С.Е. Мороз, к.пед.н., доцент,  
О.В. Калашник, к.т.н., доцент  
*Полтавський державний аграрний університет,*  
О.В. Кириченко, к.т.н., доцент  
*ВНЗ Укоопспілки Полтавський університет економіки і торгівлі*

## **МЕТОДИЧНЕ І ПЕДАГОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ В ЕЛЕКТРОННОМУ СЕРЕДОВИЩІ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Проблема відповідності якості вищої освіти потребам людини, суспільства та держави завжди перебувала у центрі уваги науковців. Оскільки в умовах пандемії та карантинних обмежень заклади вищої освіти були вимушені терміново переводити освітній процес у дистанційний або змішаний формат, значно посилюється інтерес викладачів до інтерактивних засобів навчання, які здатні ефективно реалізувати ідеї змішаного навчання [1]. Осмислюючи сучасний стан і перспективи розвитку освіти, дослідники зазначають, що виклики, породжені пандемією COVID-19, вимагають від викладачів удосконалення освітніх технологій та впровадження інноваційних методів навчання з метою формування загальних і професійних компетентностей здобувачів вищої освіти відповідно до запитів ринку праці, окремо наголошуючи на важливості підвищення цифрової грамотності педагогів.

Аналіз досліджуваної проблематики показав, що вища освіта сьогодні немислима без використання інформаційно-комп'ютерних технологій і технологій дистанційного навчання, оскільки саме така форма здатна забезпечити найбільш ефективний процес навчання за рахунок перенесення освітнього процесу в електронне середовище.

Без сумнівів, змішана форма навчання надає можливість доступу до знань кожному охочому. Електронний контент дозволяє студентам самостійно або за технологією «перевернутого» навчання опановувати навчальні дисципліни, використовуючи електронні посібники, прослуховуючи лекції у відео форматі, а також брати участь у різноманітних телекомунікаційних проектах. При цьому викладачі намагаються організувати навчальний процес шляхом

поєднання традиційних педагогічних та інформаційних технологій (Інтернет, комп'ютерних, кейс-технологій) а також навчальної і професійної діяльності.

Електронне інформаційно-освітнє середовище закладу вищої освіти, як правило, включає в себе базу навчальних матеріалів засоби їх розробки, зберігання, передачі і доступу, і спирається на дидактичне та методичне забезпечення освітнього процесу. Орієнтовний приклад такого забезпечення в університеті представлений на рис. 1.

Зацікавленість закладу вищої освіти у постійному зростанні кваліфікації своїх випускників може проявлятися, наприклад, у розробці і впровадженні таких освітніх моделей, які забезпечуватимуть кожному студенту формування індивідуальної освітньої траєкторії для подальшого професійного кар'єрного та особистісного зростання.

Виходячи з власного педагогічного досвіду, авторами виділені деякі особливості проведення онлайн-занять з дисциплін митного спрямування. Так, лекції у форматі вебінару за допомогою додатку Google Meet, на наш погляд, не будуть результативними, якщо їх проводити застосовуючи ті ж самі методики, як і при роботі в аудиторії.

Як показала практика, контролювати увагу студентів в онлайн-форматі набагато складніше. У зв'язку з цим, нами була випробувана наступна методика проведення занять в онлайн-форматі: на початку онлайн-навчання студенти ознайомлюються з правилами ведення заняття в новому форматі; під час викладення основного матеріалу важливо не менше третини часу використовувати для демонстрації заздалегідь підготовленої презентації, або спеціального програмного забезпечення (наприклад, MD-office), відеофрагментів, документів, схем з обов'язковими коментарями та поясненнями; якщо у студентів під час заняття з'являються питання до викладача, вони фіксуються і обговорюються наприкінці пари; утримувати увагу допомагають і прості прийоми: звернення до студентів на ім'я, адресні запитання; привернути увагу слухачів допомагають ілюстрації; якщо проводиться практичне заняття, то гарним стимулом для своєчасного виконання завдань стає повідомлення про додаткові

бали за швидкість і якість виконання.

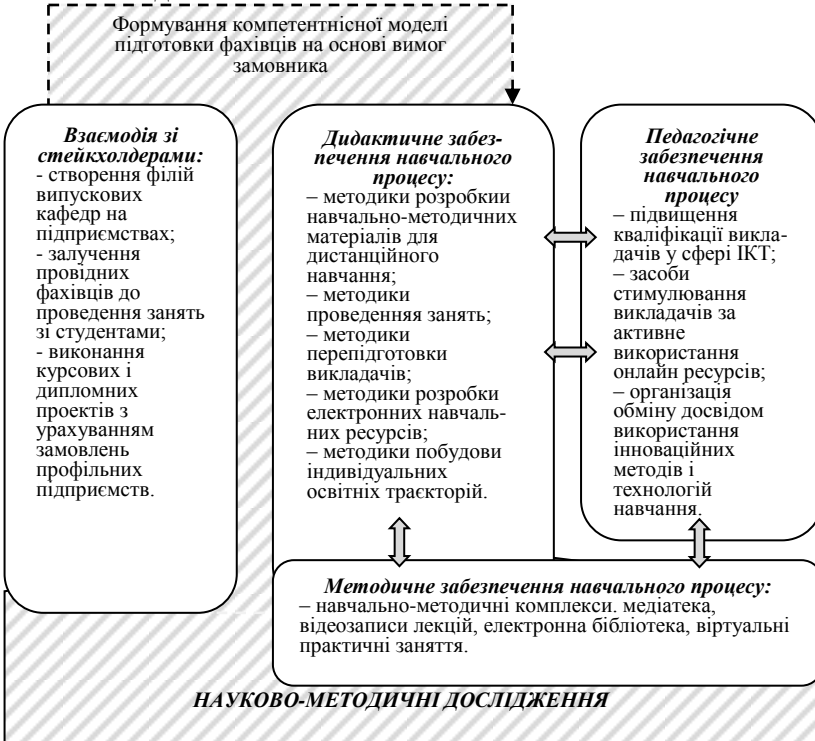


Рис. 1. Методичне і педагогічне забезпечення освітнього процесу в електронному інформаційно-освітньому середовищі закладу вищої освіти

Враховуючи вищенаведене, зазначимо, що адаптація існуючих методик викладання і навчання до умов дистанційної форми навчання спонукає освітян до активного вивчення досвіду колег і гнучкої інтеграції кращих педагогічних практик у навчальний процес.

#### Список використаних джерел:

1. Махмудов Х.З., Мороз С.Е., Калашник О.В. Організація змішаного навчання в умовах карантинних обмежень: виклики, результати та перспективи. Модернізація освітньої діяльності та проблеми управління якістю підготовки фахівців в умовах діджиталізації : мат-ли наук.-метод. конференції, м. Полтава, 24-25 лют. 2021 р. м. Полтава : ПДАА, 2021. С. 90-92.

## **ЩОДО ОРГАНІЗАЦІЇ ІНКЛЮЗИВНОГО ОСВІТНЬОГО СЕРЕДОВИЩА**

Сьогодні інклюзивна освіта набуває широкої популярності та потужної підтримки як в усьому світі, так і в Україні. Впровадження інклюзії демонструє прагнення нашої держави орієнтуватися на міжнародні стандарти та загальні цінності з метою створення системи допомоги особам з особливими освітніми потребами, забезпечення для них рівних прав і можливостей, визнання цінності кожної особистості на засадах взаєморозуміння, поваги та гуманності. Саме ці зміни констатують про те, що розширення розуміння поняття інклюзії на теренах освітнього простору свідчить про перспективи розвитку суспільства та серйозні соціальні зрушення.

Інклюзивна освіта – це комплексний процес забезпечення рівного доступу до якісного навчання шляхом організації діяльності в освітніх установах на основі застосування особистісно-орієнтованих методів навчання, з урахуванням індивідуальних особливостей. Визначення оптимальних шляхів і засобів впровадження інклюзивного навчання базується на основі відповідного нормативно-правового, навчально-методичного, кадрового, матеріально-технічного та інформаційного забезпечення [2, с. 27].

Теоретичні, методичні та організаційно-педагогічні аспекти інклюзивної освіти аналізували у своїх наукових доробках О. Акімова, Е. Данілавічюте, Д. Демпелер, Е. Кутепова, Т. Лорман, Д. Лупарт, І. Луценко та ін. Концептуальні основи впровадження інклюзивної освіти в систему вищої освіти України, особливості супроводу навчання студентів з особливими потребами обґрунтовані у працях І. Іванової, І. Калініченко, А. Колупасвої, К. Кальченко, Г. Нікуліної, Л. Сердюк, В. Синьова, Н. Софій, П. Таланчука та ін.

Аналіз наукових досліджень показує значне зростання наукового інтересу до створення інклюзивного освітнього середовища в закладах вищої освіти. Чимало дослідників визначають інклюзивну вищу освіту в Україні як інноваційну

стратегію від інституціалізації до інклюзії; систему освітніх послуг з обов'язковим поєднанням елементів як спеціальної, так й інклюзивної освіти, в якій домінують орієнтація на інтереси дитини, задоволення її комунікативно-пізнавальних можливостей, соціальна адаптація освітнього простору до потреб осіб з ООП.

Сучасні підходи до організації інклюзивного освітнього середовища вимагають гуманного ставлення та дотримання прав і свобод кожної особистості незалежно від її фізичних й психологічних особливостей. «Якщо у дитини є особливі потреби, то вона включається в освітнє середовище на своїх власних умовах: не дитина пристосовується до середовища, а середовище до дитини» [3, с. 48].

Найбільш узагальнено вважається, що освітній простір – це складна організована система, в межах якої вирішуються не тільки освітні задачі, а й відбувається соціалізація та психічний розвиток особистості. Морально-психологічний клімат в освітньому середовищі забезпечує працездатність усього колективу і високу ефективність праці, його згуртованість та взаємну підтримку в досягненні спільної мети. А отже, психологічна сутність освітнього середовища виявляється у системі взаємовідносин його учасників, а зміст цих відносин в свою чергу визначає якість освітнього простору.

Однією із основних умов забезпечення якості освітніх послуг у системі інклюзивної освіти є інклюзивна компетентність як науково-педагогічних працівників, так і здобувачів освіти, оскільки сучасному суспільству потрібна компетентна особистість, яка може брати активну участь у розвитку економіки, науки, культури.

Інклюзивна компетентність викладача визначається науковцями як досягнутий рівень сформованості соціально-психологічної складової (сукупність психологічних якостей, здібностей, соціальних знань і вмінь, сприяючих активної взаємодії з соціумом, налагодженню контактів з різними групами і індивідами, активну соціальну роль) і спеціальної, що включає мотивацію до роботи в інклюзивному освітньому закладі і володіння спеціальними навичками професійної діяльності [1].

Інклюзивна компетентність студента розуміється як інтегральна особистісна соціально-психологічна характеристика, яка включає сформованість емпатії, готовність до продуктивної співпраці з іншими здобувачами з особливими потребами і володіння навичками надання психосоціальної підтримки в умовах інклюзивного середовища [1]. Тому сьогодні в академічному середовищі основним вважається створення сприятливих умов для виявлення і розвитку здібностей молоді, задоволення їхніх інтересів та потреб, розвитку навчально-пізнавальної активності та творчої самостійності, які базуються на засадах гуманності. Вірогідність самоактуалізації зростає у тому випадку, коли оточення сприяє задоволенню потреб людини.

Отже, важливою вимогою до освітнього середовища сучасного закладу освіти є нова організація комфортного для кожного учасника, фізично та психологічно безпечного освітнього простору. Основною метою такого безпечного освітнього простору є створення умов, які сприяють формуванню особистості, здатної до свідомої й активної самоактуалізації та саморозвитку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Базика Є.Л. Інклюзивна освіта вищого навчального закладу як предиспозиція успішної соціалізації студентів з особливими потребами. URL: [www.iprobuk.cv.ua/images/Oleksyuk/.../ststtia-bazyka.pdf](http://www.iprobuk.cv.ua/images/Oleksyuk/.../ststtia-bazyka.pdf).
2. Данілавичюте Е.А. Стратегії викладання в інклюзивному навчальному закладі: навчально-методичний посібник. К. : Видавнича група «А.С.К.», 2012. 287 с.
3. Коваль Л. Організація інклюзивного середовища у закладі освіти. *Інклюзивне навчання в Новій українській школі*. Тербовля – Київ: Інтерсервіс, 2018. С. 46-49.

М.А. Кіріліна, ст. викладач,  
А.М. Рахімі, здобувач вищої освіти  
*Одеський національний університет імені І.І. Мечникова*

## **ЗНАЧЕННЯ СИСТЕМИ ОСВІТИ В ФОРМУВАННІ КОМПЕТЕНТНИХ МЕНЕДЖЕРІВ**

Освітня сфера охоплює широкий спектр суспільно-економічних явищ, інтересів, потреб та умінь, які забезпечують інтелектуальний розвиток нації та визначають вектор розвитку економіки. Запровадження нової парадигми системи освіти

спостерігається і на сьогоднішній день. Перед закладами освіти постали такі завдання: демократизація, модернізація інтелектуального капіталу, пристосування до конкуренції в умовах глобалізованого ринку та збереження національних особливостей. Відповідно до Національної стратегії розвитку освіти в Україні на період до 2021 року, освіта – це стратегічний ресурс для поліпшення добробуту людей з метою формування міжнародного авторитету та позитивного іміджу, а також створення умов для самореалізації кожної особистості [1].

Підготовка менеджерів нового покоління має відповідати стрімким потребам суб'єктів господарювання для грамотної реалізації ринкової стратегії організації та досягнення конкурентоспроможності національної економіки. Тобто, відповідно до Національної стратегії, якісна освіта забезпечується наданням послуг, що випереджають загально цивілізований розвиток людини. Отже, освіта перетворюється на провідний інструмент формування новітнього погляду суспільства на культуру, науку та механізми господарювання. [1] Так свідомість менеджерів нової генерації має базуватися на принципах відкритості до інновацій, людиноцентризму та орієнтації на результати, шляхом використання системного підходу при розгляді задач менеджменту.

В основі цих змін лежить переорієнтація системи освіти з процесу навчання на його кінцевий результат, тобто саме на комплекс компетенцій, якими має володіти студент по закінченню навчання для виконання діяльності у межах певної галузі. При цьому важливо акцентувати увагу не тільки на знання, отриманні в процесі, а й на формування практичних, творчих та соціальних навичок. Також, спостерігається відмова від формування компетенцій менеджерів на основі моделі «знання – вміння - навичка» на користь більш продуктивної та творчої моделі «знання – професіоналізм – здатність до створювання – здатність до підприємництва - соціальність» [2].

Компетенції, характерні для кожної спеціальності, наведені у відповідних галузевих стандартах вищої освіти України (ГСВОУ). На основі бажаних результатів, формуються зміст освітніх програм та інструменти перевірки.

При дослідженні менеджмент-освіти в Україні Є.А. Кузнецов



та І.М. Ненно виокремлюють поняття комплексної компетенції, яка складається наступних чотирьох видів компетенцій:

1. Стратегічна компетенція: здатність керівника використовувати системний підхід, прогнозувати, планувати та аналізувати завдання організації.

2. Соціальна компетенція: здатність менеджера взаємодіяти з колективом та клієнтами, формувати злагоджену роботу, бути відкритим до нововведень та здобуття нових знань.

3. Функціональна компетенція: здатність проявляти ініціативу під час роботи, впроваджувати нові інструменти менеджменту, готовість оперативно приймати рішення та погоджувати непопулярні з них .

4. Управлінська компетенція: здатність управлінця координувати організаційні процеси, наявність авторитету та харизми, здатність організації брати відповідальність за наслідки власної діяльності та діяльності своїх підлеглих [3].

Важливо зауважити, що склад компетентності менеджера змінюється через непостійність середи господарювання. Тому для підвищення ефективності організації та коректного використання наявних ресурсів у нових умовах, менеджери мають протягом усієї кар'єри користуватися послугами в галузі менеджмент-освіти. Саме тому в усьому світі, особливо у розвинених країнах, все більшого розповсюдження набуває концепція «освіта протягом всього життя» (lifelong learning) [4]. Умовно її можна розділити на три групи, а саме:

Формальна освіта включає: початкову, середню та вищу освіту, тобто базу, яка необхідна для роботи менеджера, а також освітні послуги на факультетах при ВНЗ та спеціалізовані курси підвищення кваліфікації та перепідготовки.

Неформальна освіта забезпечує отримання додаткових знань, відповідно до поточних потреб індивідуума. До цієї групи відносяться тренінгові центри з професійної підготовки, семінари, конференції та курси інтенсивного навчання.

Інформальна освіта, що не входить до стандартизованих освітніх послуг, а передбачає індивідуальний розвиток менеджера протягом усього життя [4].

Отже, можна зробити висновок, що від актуальності та якості отриманої менеджером освіти залежить, як його положення на

ринку праці, так і місце суб'єктів господарювання в національній економіці. При цьому потрібно акцентувати увагу не на сам процес, а на його результати. Сучасний процес формування менеджмент-освіти в Україні орієнтується на європейський освітній простір. Таким чином, система освіти сконцентрована на підготовці фахівців, обов'язком яких є грамотне управління організаційними ресурсами та впевнене запровадження вектору роботи. Саме така політика має забезпечити формування нового покоління менеджерів, спрямованих на потреби глобалізованого інформаційно-технологічного суспільства.

#### Список використаних джерел:

1. Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року: затв. Указом Президента України від 25.06.2013 р. № 344/2013. Дата оновлення: 2016. URL: [http://internal.khntusg.com.ua/fulltext/NMD/15\\_25.06.pdf](http://internal.khntusg.com.ua/fulltext/NMD/15_25.06.pdf) (дата звернення: 21.04.2021)
2. Мазаракі А. А., Ткаченко Т. І. Компетентнісна модель менеджера в галузевих стандартах вищої освіти України. eLibrary National Mining University. URL: <https://core.ac.uk/reader/48403385> (дата звернення: 20.04.2021)
3. Кузнецов Э. А., Ненно И. М. Менеджмент-образование в Украине: системный подход. Издательство АО БАХВА, 2005.
4. The Future of Lifelong Learning. D2L: Desire to learn. 2020. URL: <https://www.d2l.com/wp-content/uploads/2020/02/Future-of-Lifelong-Learning-D2L-2020-Digital-Edition.pdf> (Last accessed: 21.04.2021)

О.В. Лопушинська, асистент  
*Полтавський державний аграрний університет*

## **ВНЕСОК НАУКОВОЇ ШКОЛИ ПРОФЕСОРА ІРИНИ МАРКІНОЇ В РОЗВИТОК НАУКИ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Наука є специфічною галуззю людської діяльності, яка здійснює вплив на розвиток суспільства. У сучасному розумінні наука менеджменту – це не тільки діяльність, яка характеризує цілі та методи їх досягнення, та сукупність знань щодо концепцій і теорій менеджменту, наявність сформованого категоріального апарату, це соціальний інститут, який включає окремих вчених і їх формальні та неформальні об'єднання, організації тощо.

Наукова школа менеджменту – це професійне добровільне

об'єднання науковців сфери менеджменту, що сформувалося під егідою особистості – вченого-лідера, та займається активною науково-дослідницькою й просвітницькою роботою в актуальному напрямі з використанням інноваційних методик досліджень [1].

Якість і ефективність наукової школи залежить від особистості керівника. Розвиток наукової школи менеджменту неможливий без видатного ученого з науковою програмою й методологією, людини, яка поєднує в собі талант дослідника, педагога та організатора [2].

Неоціненний внесок в розвиток сучасної науки менеджменту внесла видатний науковець доктор економічних наук, професор, Заслужений діяч науки і техніки України Маркіна Ірина Анатоліївна.

Маркіна І. є засновником наукової школи «Методологія та практика сучасного менеджменту», в межах якої ведеться робота щодо наукової підготовки кадрів, підвищення якісного рівня науково-педагогічного складу вищих навчальних закладів, проведення наукових заходів, зокрема, науково-практичних конференцій, круглих столів, тренінгів тощо. Під її керівництвом підготовлено та захищено близько 50 кандидатських та 4 докторські дисертації.

В ході еволюції наукової школи професора Маркіної І. одночасно розвивались і наукові програми, що, в свою чергу, сприяло появі нових видатних учених з їх особистими науковими програмами і методологією наукового пошуку, створення нових наукових колективів.

На ефективність наукової школи професора Маркіної І. впливають ряд факторів зовнішнього та внутрішнього середовища (рис. 1).

Наукова школа професора Маркіної І. характеризується не лише пошуком інноваційних ідей і методик наукових досліджень, але і науковими традиціями, розширенням співпраці з вітчизняними і закордонними науковцями. Так, професор Маркіна І. започаткувала на базі кафедри менеджменту Полтавської державної аграрної академії проведення щорічної міжнародної науково-практичної конференції «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні

виклики» та всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки», у яких беруть участь провідні науковці України та близького зарубіжжя, країн ЄС, США тощо. За редакцією професора Маркіної І. випущено більше 30 монографій. В рамках затверджених науково-дослідних тем з державною реєстрацією та присвоєнням міжнародного стандартного номеру ISBN за редакцією професора Маркіної І. опубліковано 7 колективних монографій англійською мовою, в яких взяли участь провідні науковці та аспіранти.



Рис. 1. Фактори, що впливають на розвиток наукової школи професора Маркіної І.

У науковій школі «Методологія та практика сучасного менеджменту» висуваються гіпотези, концепції, теорії, проводяться дослідження та узагальнюються результати експериментів. Школа професора Маркіної І. відрізняється наявністю свободи мислення, творчості та пошуку ідей.

Отже, враховуючи вищесказане, дійшли висновків, що роль

наукової школи менеджменту Маркіної І. є вагомою в розвитку науки не тільки через те, що професор встигла створити нову ефективну методологію з цієї галузі знань, а й через те, що її вплив і далі здійснюється через ланцюжок послідовників.

**Список використаних джерел:**

1. Павельєва Т. Ю. Научные школы с позиций экстернализма и интернализма. *Вестник высшей школы*. 2011. № 11. С. 19–21.
2. Корягін М. В., Чік М. Ю. Основи наукових досліджень : навч. посібник. К.: Алерта, 2017. 622 с.

О.М. Веренікін, директор  
ТОВ «ДЕ ЛА МАРК»

## **ОСВІТНІ ПРОГРАМИ МАГІСТРАТУРИ: ІННОВАЦІЙНИЙ АСПЕКТ**

Високі темпи змін, що відбуваються в усіх сферах життя з урахуванням факторів невизначеності та непередбачуваності їх наслідків обумовлюють неминучість трансформації освіти і науки з урахуванням формування конкурентоспроможного людського потенціалу [1, с. 139], що особливо актуально в умовах розвитку економіки знань.

Є очевидним, що саме розвиток людського потенціалу (підвищення конкурентоспроможності кадрового потенціалу, робочої сили, соціальних секторів економіки і т.п.), нарощування порівняльних переваг в науці, освіті і високих технологіях дозволять стимулювати економічне зростання і процвітання держави, що в довгостроковій перспективі призведе до зростання добробуту і благополуччя населення.

Сьогодні деякі економічно розвинуті країни визначили необхідною умовою для формування інноваційної економіки концепцію «трикутника знань», в рамках якої, реалізуючи освітні програми та наукові проекти, університети генерують знання, а багатоаспектна взаємодія із стейкхолдерами дає можливість знайти їм застосування в створенні нових продуктів, процесів та послуг [2, с. 263]. Університети на підставі ефективного зв'язку наукової, освітньої та інноваційної діяльності можуть «генерувати» компетентних фахівців, що відповідають сучасним соціально-економічним викликам.

З метою розширення і зміцнення зв'язку академічної

вузівської освіти із запитами динамічного ринку праці (з урахуванням вдосконалення науково-педагогічної складової і інноваційного характеру соціально-економічних завдань) нами пропонується розвивати інструментарій надання освітніх послуг.

Вважаємо, одним з перспективних інструментів, що дозволяють забезпечити високо кваліфікований підхід до вирішення конкретних нетривіальних задач, обумовлених викликом сучасної дійсності, є розробка інноваційних освітніх програм магістратури. Такі програми, на нашу думку, сприятимуть залученості студентів і викладачів до фундаментальних і прикладних досліджень, що допоможе зберегти відомі наукові школи і виростити дослідників, орієнтованих на потреби інноваційної економіки знань.

Для оцінки ефективності інноваційних магістерських програм пропонуємо розробити спеціально сформовану систему показників, які враховують фінансові, організаційні, наукові, педагогічні, технологічні, кадрові та інші особливості створення та забезпечення програм магістратури.

В якості базової системи показників оцінки ефективності інноваційної програми магістратури пропонуємо включити такі показники, як: відсоток науково-педагогічних працівників, які мають освіту, що відповідає профілю програми магістратури; частка науково-педагогічних працівників, що мають вчений ступінь; частка науково-педагогічних працівників - «практиків» за профілем магістратури; участь науково-педагогічних працівників в програмах підвищення кваліфікації та стажування; активність публікації, а також участь в наукових конкурсах за профілем магістратури; частка здобувачів вищої освіти (ЗВО), що навчаються за програмою магістратури в загальній кількості ЗВО магістратури; частка ЗВО, що працевлаштована після закінчення навчання за фахом в загальній кількості ЗВО що навчалися за програмою магістратури; кількість ЗВО по програмі магістратури в розрахунку на одного науково-педагогічного працівника; інноваційна активність в регіоні (питома вага організацій, що здійснюють інноваційну діяльність); рівень модернізації аудиторій та лабораторій за профілем магістерської програми; наявність унікального

обладнання та програмного забезпечення; показник державного фінансування програми магістратури; показник співфінансування програми магістратури потенційними роботодавцями та сейдхолдерами; проведення фундаментальних і прикладних наукових досліджень за профілем програми магістратури та ін.

Перелік показників, критерії та періодичність оцінки ефективності реалізації інноваційних магістерських програм має встановлюватися відповідно до стану і тенденцій справжньої державної інноваційної політики. Система показників може бути легко адаптована, змістовно доповнена відповідно до умов і цілей оцінки. Система показників має характеризувати ефективність магістерських програм з урахуванням інноваційного розвитку в умовах економіки знань.

Основним завданням оцінки ефективності інноваційних магістерських програм є визначення доцільності їх розробки та реалізації для розвитку кадрового потенціалу науки, високих технологій, техніки, динамічного економічного зростання та соціального розвитку суспільства, благополуччя громадян, національної безпеки країни і т.п.

#### **Список використаних джерел:**

1. Дяків О. П. Управління талантами в економіці знань. *Соціально-трудова сфера: сучасний стан, проблеми та стратегічні напрями розвитку*: зб. матеріалів доп. учасн. Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. Київ : КНЕУ, 2017. С. 139-141.
2. Пошелюжний В. Історія розвитку економіки знань. *Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі*: матеріали доп. IV Міжнар. наук.-практ. конф. студентів та молодих вчених. Тернопіль : ТНЕУ, 2019. С. 262-266.

В.М. Пономаренко, директор  
С(Ф)Г «Сад»,  
Ю.В. Івко, директор  
С(Ф)Г «Івко В.І.»

## **ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ МЕНЕДЖЕРІВ**

Соціально-економічний розвиток України в умовах глобалізації визначає необхідність підготовки менеджерів нового формату. Основними вимогами в цьому процесі є

забезпечення умов для самореалізації творчого потенціалу особистості, зв'язок фундаментальних теоретичних знань із високопрофесійними практичними навичками й уміннями, спрямованими на інтелектуалізацію праці.

Необхідно готувати управлінський персонал до середовища, де обов'язки постійно змінюються, інформація надходить через безліч каналів, а ефективність діяльності залежить від уміння вирішувати проблеми обумовлені:

1) глобальною конкуренцією, більш широким спектром протидіючих сил. Це пов'язано з інтернаціоналізацією економік усіх країн, тому сучасні менеджери повинні вміти працювати в різних умовах. До того ж покликані враховувати у своїй діяльності особливості національної культури тієї країни, з якою вони співпрацюють;

2) зміною критеріїв, що визначають кваліфікацію робіт. Застосування інформатизаційних інновацій вимагає підготовки співробітників, які повинні досконало володіти сучасними технологіями;

3) наявністю політичних, соціальних, економічних і психологічних дестимулюючих факторів: стрес, тиск, невизначеність як у суспільстві, так і в конкретних колективах; кількісне збільшення та якісне ускладнення проблем, які потрібно вирішувати поряд з обмеженістю засобів для їх вирішення;

4) недостатністю ділової репутації менеджерів, що вимагає управлінських успіхів, великого досвіду й глибокого знання своєї сфери діяльності, високих моральних якостей, знання іноземних мов тощо;

5) зміною в ціннісних орієнтаціях працівників. Так, одержує новий зміст етика праці: робота виступає не тільки як засіб заробити для задоволення матеріальних потреб, але й як інструмент для саморозвитку і самоорганізації, що потребує безперервного вдосконалення і розвитку професійних умінь та навичок [1].

Під професійною компетентністю менеджера ми розуміємо особистісні можливості, які дозволяють самостійно та ефективно реалізовувати цілі управлінського процесу. Високі вимоги суспільства третього тисячоліття передбачають



формування нової генерації управлінців.

Від рівня професійної компетентності менеджерів залежить якість та своєчасність виконання поставлених завдань у сфері планування, організації пошуку й добору, розміщення, адаптації, оцінки, стимулювання, руху, розвитку персоналу. Тому вимоги до управлінців повинні бути сформовані так, щоб вони відповідали сукупності компетенцій співробітника, які мають бути відображені в професіограмах, психограмах, картах компетенцій, кваліфікаційній карті тощо.

У цих документах у повному обсязі потрібно прописати бажаний перелік якостей, необхідних претенденту для виконання посадових обов'язків [2].

У забезпеченні професіоналізму велика роль належить системі професійної освіти. Останнім часом серед молоді суттєво зріс інтерес до вищої, у тому числі до менеджмент-освіти.

Остання розвивається під впливом нових вимог роботодавців, держави, суспільства, адже нині менеджер має формувати ефективні міжособистісні відносини, творчо підходити до вирішення проблем, досягати поставлених цілей і результатів.

Підготовка конкурентоспроможного менеджера в умовах нової економіки, тобто економіки знань, потребує в процесі навчання використовувати сучасні технології, забезпечувати органічне поєднання теорії і практики. Іншими словами формування ефективного механізму підготовки конкурентоспроможного менеджера має ґрунтуватися на синтезі знань, умінь і навичок; засвоєнні студентом теоретичних знань і методичного інструментарію. Не дивлячись на те, що освітній рівень менеджерів високий (близько 90% з них мають вищу освіту, а значна частина має ще й науковий ступінь), проблема поліпшення якості їх підготовки продовжує залишатись гострою. Тому у підготовці людських ресурсів пріоритет має надаватись професійним знанням. Професіоналізм передбачає й кар'єрне зростання. Успішність в індивідуальній кар'єрі стає синонімом успішної професії.

Менеджер має мислити перспективно. Управлінці можуть демонструвати чудові результати і водночас загубити всю

компанію, якщо їхня робота не орієнтована на майбутнє. Кожна компанія повинна отримувати прибуток як можна довше. Проте якщо думати тільки про прибуток, то можна не побачити можливостей, що відкриваються попереду.

Мислення менеджера постійно повинно тренуватися на масштабність. Систематична робота над поглибленням освіченості та досвіду надають працівникові відповідно до вимог часот спеціальних знань, умінь і навичок [3].

Під час підготовки фахівців з менеджменту варто враховувати структуру чинників, які впливають на їх професійний розвиток. Такий підхід дозволяє: забезпечити формування професійної компетентності майбутнього менеджера; виявити компоненти досліджуваної підготовки менеджерів, їх місце та значення в забезпеченні стратегічного розвитку економіки; розкрити діалектику їх взаємозв'язку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Стратегічне управління потенціалом підприємства: 1. Косова І. Вимоги до сучасного менеджера в умовах фінансово-економічної кризи. Режим доступу: [www.conf-cv.at.ua/forum/53-475-1](http://www.conf-cv.at.ua/forum/53-475-1)
2. Діденко Н. В. Роль менеджменту персоналу при здійсненні організаційних змін. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. №6, Т. 2.
3. Свтушенко Г.І., Куценко В.І. Формування менеджера, як фахівця: проблеми та перспективи. *Науковий вісник НУДПС України*. 2012. № 1. С. 12-21.

Marcin Kęsy, Doctor of economy, Ph.d.c.  
*University of Economy in Bydgoszcz, Poland,*  
Dariusz Pawliszczy, Doctor of economy, Ph.d.c. mult.  
*Wójt of gmina Gromadka, Poland,*  
Nataliya Navolska, Ph.D., Associate Professor  
*West Ukrainian National University in Ternopil*

## **NOWE KOMPETENCJE MENEDŻERSKIE W ORGANIZACJI**

Zarządzanie organizacją wymaga od menedżerów coraz specjalistycznych kompetencji, oczywiście w zależności od branży są niezbędne i pożądane różne kompetencje z grupy zawodowej (technicznej), jednakże już kompetencje strategiczne mają charakter uniwersalny. Natomiast kompetencje społeczne są tą grupą kompetencji, które są fundamentem skutecznej działalności dla

menedżera w organizacji bez względu na umiejscowienie na szczeblu organizacyjnym.

Autorzy rozważania teoretyczne w zakresie kompetencji rozpoczęli od przytoczenia kilku definicji kompetencji w ujęciu ogólnym, które są spopularyzowane w literaturze.

R. Boyatzis uważa, że kompetencje to inaczej potencjał, który prowadzi do takiego zachowania, które przyczynia się do zaspokojenia wymagań na danym stanowisku pracy w ramach parametrów otoczenia organizacji, co z kolei daje pożądane wyniki<sup>1</sup>.

Natomiast T. Oleksyn określa kompetencje jako grupę na którą składają się: zainteresowania, uzdolnienia i predyspozycje, wykształcenie, wiedzę, doświadczenie i praktyczne umiejętności, postawy i zachowania oraz motywację, stan zdrowia i kondycję psychofizyczną, wartości zasady etyczne oraz formalne prawo do działania w imieniu organizacji<sup>2</sup>.

Autorzy pokazali dwie różne od siebie definicje, a jednocześnie odnoszące się do tożsamego obszaru poznawczego. W stosunku do definicji kompetencji można dokonać wielu podziałów. Te dwie przytoczone ukazują kompetencje z dwóch perspektyw, użyteczności organizacyjnej w przypadku R. Boyatzis'a czy indywidualnej wg propozycji T. Oleksyna.

W przypadku kompetencji menedżerskich pojawiają się również zróżnicowane definicje. Jednakże za przyjętą wcześniej metodologią, przeprowadzona analiza oparta została na ukazaniu postrzegania kompetencji menedżerskich w ujęciu użyteczności organizacyjnej (Mintzberg, Spencer) oraz indywidualnej (Mintzberg).

Pierwsza z przytoczonych definicji brzmi: Kompetencje menedżerskie obejmują umiejętności i wiedzę kadry zarządzającej, a w tym umiejętności rozwiązywania problemów, zarządzania zmianami, innowacjami i zasobami, przywództwo i ciągłe doskonalenie organizacji<sup>3</sup>.

W drugiej z definicji jej autor stwierdza, że wśród podstawowych grup umiejętności menedżerskich wyróżnia się umiejętności techniczne, niezbędne do wykonywania i rozumienia zadań, umiejętności społeczne (interpersonalne) oraz umiejętności

---

<sup>1</sup> R. Boyatzis, *The competent manager: a model for effective performance*, New York 1982.

<sup>2</sup> Por. T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Warszawa 2010, s. 17-37.

<sup>3</sup> H. Mintzberg, *Enough Leadership*, "Harvard Business Review", 2004, No. 82 (11), p. 22.

konceptyjne, tj. zdolność do abstrakcyjnego myślenia, diagnozy, analizy i koordynowania wszystkich interesów i działalności organizacji<sup>4</sup>.

Trzecią, zarazem jakże prostą definicję kompetencji menedżerskich zaproponowali L. Spencer i S. Spencer<sup>5</sup>, określając je jako oczekiwania względem zachowań, umiejętności i innych cech pracowników sprzyjających osiągnięciu sukcesu w pracy.

Ostatnie rozważania poznawcze w obszarze zarządzania organizacją poczynione przez H. Mintzberga potwierdzają, że każda osoba zarządzająca, czy jest kierownikiem czy menedżerem powinna wiedzieć, że trzy aspekty są istotne w byciu skutecznym i efektywnym zarządcą. Są to: sztuka, rzemiosło i nauka, czyli odpowiednio wizja i twórcze pomysły, doświadczenie, umiejętności oraz metody zarządzania, usystematyzowana wiedza i analiza<sup>6</sup>.

P. Drucker określa rolę menedżera top management jako członka naczelnego kierownictwa odpowiedzialnego za ogólne zarządzanie organizacją; ustala politykę operacyjną i steruje relacjami organizacji z otoczeniem<sup>7</sup>.

Menedżer w nowoczesnym przedsiębiorstwie zgodnie z przypisanymi funkcjami zarządzania jest nie tylko odpowiedzialny za planowanie czy organizowanie, lecz również za politykę personalną, zarządzanie informacją i wiedzą, zarządzanie finansami organizacji, zarządzanie zadaniami, marketing i public relations, negocjacje, kontrolę czy też współdziałanie i wspomaganie merytorycznie, psychologicznie pracowników w realizowanych zadaniach<sup>8</sup>.

Według P. Druckera bycie menedżerem oznacza ponoszenie odpowiedzialności za wyniki przedsiębiorstwa<sup>9</sup>, lecz jest to niepełny pogląd w tej sprawie, ponieważ zmienność otoczenia, wielowątkowość i wieloaspektowość zarządzania zasobami i procesami wymusza na menedżerach uwzględnienie w swoich

---

<sup>4</sup> H. Mintzberg, *Managers not MBAs. A hard look at the soft practice of managing and management development*, San Francisco 2004.

<sup>5</sup> P. Jurek, *Metody pomiaru kompetencji zawodowych*, Zeszyt informacyjno-metodyczny doradcy zawodowego nr 54, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej Departament Rynku Pracy, Warszawa 2012, s. 11.

<sup>6</sup> H. Mintzberg, *Zarządzanie*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2009, s. 27-28.

<sup>7</sup> P. Drucker, *Praktyka zarządzania*, MT Biznes, Kraków 2017, s. 369.

<sup>8</sup> A. K. Koźmiński, D. Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw*, Warszawa 2008.

<sup>9</sup> P. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Kraków 2017, s. 146-147.

działaniach nie tylko samych wyników, które są wypadkową skutecznej działalności lecz przede wszystkim ludzi, ich mocne, jak i słabe strony, posiadany majątek rzeczowy oraz kapitałowy.

Z pewnością złożoność realizowanych zadań oraz zmieniające się otoczenie biznesowe wymuszają na menedżerach doskonalenie kompetencji, a w zależności od zajmowanego stanowiska w strukturach organizacyjnych – innych kompetencji w obszarze strategicznym, zawodowym (technicznym) czy też społecznym.



Rysunek 1. Kompetencje menedżerów na różnych poziomach zarządzania

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. L. Katz, *Skills of an effective administrator*, "Harvard Business Review", 1974, nr 52 (5), s. 90-102; P. Hersey, K. H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, Englewood Cliffs, NJ 1982.

Zazwyczaj menedżerowie pełnią rolę reprezentacyjną, interpersonalną i decyzyjną<sup>10</sup>. Przedstawione role wymagają od menedżera odpowiednich umiejętności pozwalających na sprawną ich realizację. Menedżerowie muszą również dostosować się do sytuacji, umieć dawać sobie radę w różnych rolach. Role te ulegają ciągłemu poszerzeniu i wzbogaceniu, stają się bardziej aktywne i kreatywne. Oczywiście jest fakt, że najważniejsze są role decyzyjne. Najistotniejszą cechą kompetencji menedżera jest sztuka podejmowania trafnych decyzji<sup>11</sup>.

Natomiast A. Koźmiński uszczegóławia zadania menedżera oraz porządkuje je w następujący sposób, co z kolei ma wpływ na

<sup>10</sup> A. F. Zakrzewska-Bielawska, *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Warszawa 2012.

<sup>11</sup> J. Penc, *Kreatywne kierowanie*, Warszawa 2000, s. 191.

dookreślenie ról menedżera w organizacji:

1) Decyzyjne, związane np. z alokacją zasobów:

- o rola przedsiębiorcy wiąże się z wprowadzaniem innowacji i podejmowaniu skalkulowanego ryzyka;

- o rola rozdzielającego zasoby polega na podejmowaniu decyzji, które dotyczą np. przeznaczenia zasobów rzeczowych, rozmieszczeniu zasobów ludzkich;

- o negocjator polega na prowadzeniu negocjacji w samej organizacji, jak i poza nią (na zewnątrz negocjuje się umowę ze związkami zawodowymi, a wewnątrz jest się mediatorem w sporze między pracownikami);

- o rola kierującego zaburzeniami polega na usprawnianiu struktury organizacyjnej;

2) informacyjne, np. gromadzenie, przetwarzanie i przekazywanie informacji:

- o rola monitora polega na przeszukiwaniu otoczenia i wnętrza organizacji w celu uzyskania ważnych informacji;

- o rola rozdzielającego informacje polega na dostarczaniu wyselekcjonowanych informacji członkom organizacji;

- o rola rzecznika w firmie polega na informowaniu otoczenia organizacji o jej sprawach;

3) interpersonalne, np. reprezentowanie firmy na zewnątrz:

- o rola reprezentacyjna polega na pewnych funkcjach ceremonialnych, które służą tworzeniu właściwego klimatu kontaktów wewnątrz i na zewnątrz organizacji oraz promowaniu pozytywnego obrazu firmy jej szefa, polega na wytyczeniu celów mobilizacji zespołu do ich osiągnięcia oraz na stworzeniu zespołowi organizacyjnych i materialnych warunków działania;

- o rola łącznika polega na ułatwianiu i organizowaniu kontaktów ważnych dla prawidłowego funkcjonowaniu firmy. Dotyczy to zwłaszcza stosunków z zewnętrznym otoczeniem;

- o rola przywódcy polega na stworzeniu zespołowi organizacyjnych i materialnych warunków działania<sup>12</sup>.

Przeprowadzone rozważania teoretyczna potwierdziły, że nastąpiła zmiana w obszarze wymagań stawianych przed top

---

<sup>12</sup> A. K. Koźmiński, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, wyd. III popr. i rozszerzone, Warszawa 1997, s. 143-148.

management, średniego szczebla czy nawet menedżerami operacyjnymi.

Autorzy na tej podstawie zbudowali następujące tezy:

1. Menedżerowie wszystkich szczebli zarządzania muszą posiadać kompetencje społeczne. Jest to najistotniejsza grupa kompetencji we współczesnej organizacji, bez posiadania ich w minimalnym zakresie nie jest możliwa skuteczna praca, co skutkuje obniżeniem wyniku ekonomicznego organizacji.

2. Osoby, które pełnią rolę menedżerów top management muszą to być wizjonerzy (kompetencje strategiczne), którzy na podstawie danych i informacji oraz pogłębionej analizy otoczenia i trendów, potrafią antycypować przyszłą sytuację na rynku za 10-20 lat.

3. W przypadku menedżerów pierwszego szczebla, którzy zajmują się bieżącą działalnością organizacji szczególne miejsce zajmują kompetencje zawodowe (techniczne). Po prostu każdy menedżer operacyjny musi być mistrzem w tym co robi. Przecież odpowiada za coaching członków zespołu.

#### **Literatura:**

1. Boyatzis R., *The competent manager: a model for effective performance*, New York 1982.

2. Drucker P., *Praktyka zarządzania*, MT Biznes, Kraków 2017.

3. P. Hersey, K. H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, Englewood Cliffs, NJ 1982.

4. Jurek P., *Metody pomiaru kompetencji zawodowych*, Zeszyt informacyjno-metodyczny doradcy zawodowego nr 54, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej Departament Rynku Pracy, Warszawa 2012.

5. R. L. Katz, Skills of an effective administrator, "Harvard Business Review", 1974, nr 52 (5).

6. Koźmiński A. K., Jemielniak D., *Zarządzanie od podstaw*, Warszawa 2008.

7. Koźmiński A. K., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, wyd. III popr. i rozszerzone, Warszawa 1997.

8. Mintzberg H., *Enough Leadership*, "Harvard Business Review", 2004, No. 82 (11).

9. Mintzberg H., *Managers not MBAs. A hard look at the soft practice of managing and management development*, San Francisco 2004.

10. Mintzberg H., *Zarządzanie*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2009.

11. Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Warszawa 2010.

12. Penc J., *Kreatywne kierowanie*, Warszawa 2000.

13. Zakrzewska-Bielawska A. F., *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Warszawa 2012.

## ЗМІСТ

### СЕКЦІЯ 1. УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ЯК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЮ СИСТЕМОЮ

<i>В.І. Аранчій</i> ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ .....	4
<i>Л.М. Варава, А.А. Варава, М.І. Сьомич</i> ОПТИМІЗАЦІЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ВИРОБНИЧОЇ СТРАТЕГІЇ В УМОВАХ ГІРНИЧО-ЗБАГАЧУВАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА .....	6
<i>Д.В. Дячков, М.К. Дарнєв</i> СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА .....	9
<i>В.Ю. Ільїн, Т.В. Долженко, А.В. Ільїн</i> ІННОВАЦІЙНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ У РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ .....	12
<i>Г.В. Козаченко, Ю.С. Погорелов</i> ПРИНЦИПОВІ ЗАСАДИ РОЗРОБЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ .....	15
<i>І.В. Кошкалда</i> УСПІШНИЙ РОЗВИТОК АГРАРНИХ ГОСПОДАРЮЮЧИХ СУБ'ЄКТІВ: УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ .....	17
<i>О.М. Таран-Лала, Л.В. Леус</i> ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА .....	20
<i>М.М. Шкільняк, Н.М. Кривокульська</i> ТЕОРІЇ ЛІДЕРСТВА ТА ЇХ ЗАСТОСУВАННЯ В ПУБЛІЧНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ .....	23
<i>Д.Г. Кучеренко</i> ВПРОВАДЖЕННЯ ТА РОЗВИТОК «ЗЕЛЕНОЇ» ЕКОНОМІКИ В УКРАЇНІ .....	28
<i>О.М. Помаз</i> БІЗНЕС-ІНКУБАТОРИ ЯК ЕЛЕМЕНТ СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ «ВЛАДА-БІЗНЕС-ГРОМАДА» .....	32
<i>І.В. Шульженко</i> СУЧАСНІ НАПРЯМКИ РЕПУТАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ .....	36
<i>М.В. Синельников, С.С. Мазіленко</i> ЕТИМОЛОГІЯ ПОНЯТТЯ «ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ» .....	38
<i>В.М. Куркіна</i> СУЧАСНІ МЕТОДИКИ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ .....	41



<i>Л.В. Тюркіна</i>	
СТАНДАРТИЗАЦІЯ ВАЖЛИВИЙ ФАКТОР УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ .....	43
<i>О.Г. Хоменко, О.М. Зиза</i>	
УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ .....	45
<i>О.В. Шевченко</i>	
ПОДІЛ ФУНКЦІЙ ЛОГІСТИКИ ТА МАРКЕТИНГУ У ВИРОБНИЧІЙ СФЕРІ ГОСПОДАРСТВА .....	48

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

<i>Chai Ching Tan, Zinaida Zhyvko, Iryna Lesyk</i>	
СУБЕР-PHYSICAL HUMAN SYSTEMS: CONCEPTUALIZATION AND ANALYSIS .....	51
<i>Л.В. Руденко-Сударєва, К.С. Пашицька</i>	
ПРИВАБЛИВІСТЬ ІНВЕСТИЦІЙНОГО КЛІМАТУ У КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ПРОЕКТІВ ДПП СПІЛЬНО З ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИМИ КОМПАНІЯМИ .....	54
<i>Д.В. Шиян</i>	
ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ ЯК ФАКТОР ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	58
<i>В.Г. Балан</i>	
ЛОГІКО-ЛІНГВІСТИЧНА МОДЕЛЬ ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМАХ ПІДТРИМКИ ПРИЙНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ.....	60
<i>О.В. Вараксіна, А.А. Іськович</i>	
УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДУВАННЯ .....	64
<i>В.А. Власенко</i>	
ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО ПРОЦЕСУ ОПТИМІЗАЦІЇ СТРУКТУРИ ГРОШОВИХ ПОТОКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ РИНКОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ .....	66
<i>В.Л. Вороніна, Т.С. Іщейкін</i>	
УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА .....	69

<i>С.М. Марчишинець</i> СУЧАСНІ НАПРЯМКИ ІНОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ .....	71
<i>А.С. Олійник</i> ОСНОВНІ ЗАВДАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ КОМП'ЮТЕРИЗАЦІЇ ДІЛОВОДНИХ ПРОЦЕСІВ .....	74
<i>В.М. Синельников, П.О. Пащенко</i> ІНВЕСТИЦІЙНІ МОЖЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ З ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ БЮДЖЕТНИХ УСТАНОВ.....	77
<i>І.М. Труш</i> ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....	80
<i>Д. Сагнаев</i> ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ АО «СПК АСТАНА».....	82

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

<i>О.М. Сумець</i> МАЙБУТНІ ПРОФЕСІЇ У СФЕРІ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ .....	86
<i>Г.О. Бурдельна, Т.В. Пастушенко</i> PR-МЕНЕДЖМЕНТ ТА ВИЗНАЧЕННЯ ПРОФЕСІЙНИХ ЯКОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРА В УКРАЇНІ .....	90
<i>В.В. Ігнатюк, М.О. Патрашко, І.Ю. Шарко</i> СТРЕС-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК МЕТОД ПОДАЛАННЯ ПОСТІЙНОЇ НАПРУГИ.....	94
<i>В.О. Осташова, О.С. Кальян</i> ОСОБЛИВОСТІ СВОБОДИ ДОГОВОРУ КОНТРАКТАЦІЇ .....	97
<i>С.В. Писаренко, Н.К. Татару</i> ОРГАНІЗАЦІЙНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА .....	99
<i>О.А. Савенко</i> ІНТЕГРАЛЬНА ОЦІНКА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ .....	101
<i>Т.О. Сазонова</i> ОСОБЛИВОСТІ САМОМОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ .....	103

<i>О.В. Сень, Ю.С. Сорока</i> ТРАДИЦІЙНІ ТА НЕТРАДИЦІЙНІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	106
<i>Г.В. Столярчук, М.В. Деркачова</i> ПІДВИЩЕННЯ ІНШОМОВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЧИННИК УСПІХУ ФІНАНСОВОЇ УСТАНОВИ У ГЛОБАЛІЗОВАНІЙ ЕКОНОМІЦІ .....	108
<i>Н.М. Чернікова, А.М. Чеботарьова</i> HR-ТЕХНОЛОГІЇ У ВИРІШЕННІ ПРОБЛЕМ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ .....	111
<i>І.В. Шульженко, А.В. Сосніцький</i> ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ.....	114
<i>К.В. Нечипоренко</i> АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ВІТЧИЗНЯНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ .....	116
<i>В.І. Педан</i> ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА З НАДАННЯ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ .....	119

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

<i>P.V. Gudź, M.V. Gudź</i> ADMINISTRATION LOCAL GOVERNMENTS IN POLISH OF SMALL BUSINESS DEVELOPMENT.....	124
<i>Л.А. Шавга, Т.П. Завацки</i> ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ МОЛДОВЫ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ .....	127
<i>В.К. Антошкін</i> ТЕРИТОРІАЛЬНІ ЧИННИКИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ НАСЕЛЕННЯ ПРОДОВОЛЬСТВОМ.....	130
<i>Т.В. Іванова</i> СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ .....	130
<i>Т.М. Лозинська, О.В. Дорофєєв</i> ОВОЛОДІННЯ ІНФОРМАЦІЙНИМИ ТЕХНОЛОГІЯМИ УПРАВЛІННЯ: МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ СТУДЕНТІВ СПЕЦІАЛЬНОСТІ «ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ».....	136

<i>І.В. Охріменко</i> ПРОГНОЗУВАННЯ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ ЯК АСПЕКТ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....	139
<i>Т.В. Воронько-Невіднича</i> ОСОБЛИВОСТІ УЧАСТІ БІЗНЕСУ В ДОСЯГНЕННІ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ.....	142
<i>О.А. Галич</i> РОЛЬ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ДОРАДНИЦТВА У РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ .....	145
<i>О.Л. Горяча, І.І. Княженко</i> МАСШТАБУВАННЯ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ НАСЕЛЕННЯ ПРОДОВОЛЬСТВОМ .....	148
<i>О.В. Мирна, О.І. Сердюк, В.І. Харченко</i> ІСТОРИЧНИЙ РАКУРС ПОЛЬСЬКОГО ДОСВІДУ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДНИХ ПОВНОВАЖЕНЬ .....	150
<i>Ж.Б. Рахметуліна</i> ВЛИЯНИЕ КРИЗИСА НА МАЛЬШІЙ И СРЕДНИЙ БИЗНЕС КАЗАХСТАНА.....	153
<i>А.Л. Розмарина, М.А. Андрушко</i> АНАЛІЗ РЕКРЕАЦІЙНО-ТУРИСТИЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОДЕСЬКОГО РЕГІОНУ .....	155
<i>Т.О. Щетініна, Н.М. Гурська</i> РОЛЬ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ДІТЕЙ .....	158
<i>О.О. Сингаївська</i> ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ КРІ В ПРОЦЕСАХ ДІЯЛЬНОСТІ ВИПРОБУВАЛЬНОЇ ЛАБОРАТОРІЇ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ .....	161
<i>О.П. Якубенко</i> СТВОРЕННЯ ЦЕНТРАЛЬНИХ ОРГАНІВ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ У СФЕРІ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ: ІСТОРИЧНІ АСПЕКТИ.....	163
<i>О.С. Денисенко</i> ПРОЗОРИСТЬ ТА ВІДКРИТІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД.....	166
<i>А. Калиакпарова</i> ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА В КАЗАХСТАНЕ.....	168

**СЕКЦІЯ 5. АГРАРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ.  
МЕНЕДЖМЕНТ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ.  
МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА МЕНЕДЖМЕНТ  
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

<i>О.П. Величко, Л.А. Величко</i> ЛОГІСТИЧНЕ УПРАВЛІННЯ МАШИНОВИКОРИСТАННЯМ В АГРОБІЗНЕСІ.....	171
<i>Д.В. Дячков, К.В. Стешенко</i> УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ .....	174
<i>Н.М. Вдовенко, М.В. Зось-Кіор, О.В. Замикула</i> ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЕНЕРГОЗБЕРЕЖЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ .....	176
<i>Г.Я. Левків</i> ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ .....	179
<i>С.І. Плотницька</i> РОЗВИТОК ПОСЕРЕДНИЦТВА В МІЖНАРОДНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛИХ І СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ .....	182
<i>Н.В. Рунчева, А.С. Бритвенко, Л.А. Кравцова</i> СВІТОВІ ПРОДОВОЛЬЧІ ПРОГРАМИ ДЛЯ ФЕРМЕРІВ .....	185
<i>Т.Є. Іщейкін, В.В. Шкода</i> ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ ТА ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ .....	187
<i>Н.О. Макаренко, І.І. Харченко</i> ЗАХОДИ РАЦІОНАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ Й КООРДИНАЦІЇ ПОТОКОВИХ ПРОЦЕСІВ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ.....	190
<i>О.М. Овчарук, І.В. Ткачова</i> БРЕНД ЯК ІНСТРУМЕНТ МАРКЕТИНГУ .....	193
<i>А.В. Світлична, І.Л. Загребельна</i> ОЦІНКА ВАРТОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ УГІДЬ В УКРАЇНІ .....	195
<i>І.П. Потапюк, М.О. Стеценко</i> ПРОЦЕС ЕКОЛОГІЧНОГО АУДИТУ ПІДПРИЄМСТВА.....	197
<i>О.В. Федірець</i> СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ .....	200
<i>Р.Б. Батюк</i> МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	203

<i>О.В. Ковтунов, В.В. Севрюков</i> ВПЛИВ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ НА МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЧНОГО ЗЕМЛЕРОБСТВА УКРАЇНИ .....	206
<i>С.В. Бондарь, О.В. Солод</i> СТИМУЛЮВАННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В АГРОПРОДОВОЛЬЧУ СФЕРУ .....	208
<i>A. Zholdymuratova</i> METHODS USED IN SMART TOURISM RESEARCH .....	211

## **СЕКЦІЯ 6. УПРАВЛІННЯ РИЗИКОЗАХИЩЕНІСТЮ, БЕЗПЕКОЮ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА. МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

<i>V. Riashchenko</i> CONTROL RESTRICTIONS OF THE MANAGEMENT SAFETY .....	215
<i>V.V. Sysoiev</i> THE IMPACT OF LOGISTICAL COORDINATION ON THE COMPETITIVENESS OF SUPPLY CHAIN .....	217
<i>М.О. Багорка</i> УПРАВЛІННЯ РИЗИКОЗАХИЩЕНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА .....	220
<i>О.В. Виноградова, Н.І. Дрокіна</i> ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГУ ТА ТРАДИЦІЙНОГО МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА .....	223
<i>Д.В. Дячков, В.В. Бурик</i> ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА МАРКЕТИНГОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	226
<i>Д.В. Дячков, І.С. Мамчич</i> СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ ...	228
<i>З.Б. Живко, О.З. Воронка, Н.М. Ярема</i> ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	231
<i>О.В. Козирєва, В.Є. Хаустова, М.Є. Іванов</i> ВИБІР ОПТИМАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ .....	234
<i>А.О. Касич</i> УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО ПІДПРИЄМСТВА ....	236
<i>Т.І. Лепейко</i> ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВА .....	239

<i>М.П. Мальська, І.З. Мункачій, Ю.О. Масюк</i>	
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПОНЯТТЯ	
МАРКЕТИНГ-МЕНЕДЖМЕНТ .....	241
<i>Ю.М. Сафонов, В.І. Бориц</i>	
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ	
ОРГАНІЗАЦІЇ У СУЧАСНИХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ	
УМОВ РОЗВИТКУ УКРАЇНИ.....	245
<i>О.І. Трохимець</i>	
ВПЛИВ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ НА РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ .....	248
<i>Л.М. Шимановська-Діанич, Т.Є. Іщейкін</i>	
СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ ЯК СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТ	
КОМУНІКАЦІЇ ЗІ СПОЖИВАЧЕМ .....	251
<i>О.В. Вараксіна</i>	
СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В АГРОБІЗНЕСІ.....	254
<i>О.В. Вараксіна, В.В. Михатіло</i>	
ОКРЕМІ ПИТАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	
ПРОДУКЦІЇ МОЛОКОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	256
<i>Т.В. Воронько-Невіднича, В.І. Ткаченко</i>	
КАДРОВА БЕЗПЕКА ЯК СКЛАДОВА ДОСЯГНЕННЯ	
СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	259
<i>Т.В. Дядик, В.І. Даниленко</i>	
ОСОБЛИВОСТІ ЦІНОУТВОРЕННЯ БРЕНДІВ .....	261
<i>І.П. Потапюк</i>	
ВИЗНАЧЕННЯ ЗАЛЕЖНОСТІ РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ	
БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ ВІД МІЖНАРОДНИХ РЕЙТИНГІВ .....	263
<i>Л.Г. Мельник, М.О. Вовк</i>	
ТЕХНОЛОГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В КОНТЕКСТІ	
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИРОБНИЦТВА БЕЗПЕЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ.....	266
<i>С.О. Драчук</i>	
АНАЛІЗ ТОЧКИ БЕЗЗБИТКОВОСТІ ЯК МЕТОД	
САНАЦІЙНОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	269
<i>Д.С. Дюкарев</i>	
ПЕРЕВАГИ HR-АУТСОРСИНГУ.....	271
<i>Г. Калиева</i>	
PEST-АНАЛІЗ АО «АГРАРНАЯ КРЕДИТНАЯ КОРПОРАЦІЯ»..	273

## **СЕКЦІЯ 7. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ВИЩОЮ ОСВІТОЮ**

<i>Д.В. Дячков</i>	
НАУКОВА ШКОЛА ПРОФЕСОРА ІРИНИ МАРКІНОЇ	
«МЕТОДОЛОГІЯ ТА ПРАКТИКА	
СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ» .....	276

<i>Л.І. Антошкіна</i>	
ЕКОНОМІКА ЗНАНЬ ЯК ОСНОВА КОНСТРУКЦІЇ НОВОЇ ЕКОНОМІКИ.....	278
<i>О.Л. Гальцова, М.І. Дмитриченко</i>	
РОЛЬ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ГАЛУЗІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ДЛЯ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ .....	281
<i>Ю.М. Фролов, Г.І. Фролова</i>	
МОДЕЛЮВАННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ У ЗАКЛАДІ ВИЩОЇ ОСВІТИ .....	283
<i>Г.В. Бурдельна, А. Л. Боженко</i>	
ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ АДМІНІСТРАТИВНИМИ ПОСЛУГАМИ У ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ УКРАЇНИ.....	287
<i>С.Е. Мороз, О.В. Калашник, О.В. Кириченко</i>	
МЕТОДИЧНЕ І ПЕДАГОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ В ЕЛЕКТРОННОМУ СЕРЕДОВИЩІ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ .....	290
<i>Л.М. Потапюк</i>	
ЩОДО ОРГАНІЗАЦІЇ ІНКЛЮЗИВНОГО ОСВІТНЬОГО СЕРЕДОВИЩА .....	293
<i>М.А.Кіріліна, А.М. Рахімі</i>	
ЗНАЧЕННЯ СИСТЕМИ ОСВІТИ В ФОРМУВАННІ КОМПЕТЕНТНИХ МЕНЕДЖЕРІВ .....	295
<i>О.В. Лопушинська</i>	
ВНЕСОК НАУКОВОЇ ШКОЛИ ПРОФЕСОРА МАРКІНОЇ І. А. В РОЗВИТОК НАУКИ МЕНЕДЖМЕНТУ .....	298
<i>О.М. Веренікін</i>	
ОСВІТНІ ПРОГРАМИ МАГІСТРАТУРИ: ІННОВАЦІЙНИЙ АСПЕКТ .....	301
<i>В.М. Пономаренко, Ю.В. Івко</i>	
ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ МЕНЕДЖЕРІВ .....	303
<i>Marcin Kęsy, Dariusz Pawliszczy, Nataliya Navolska</i>	
NOWE KOMPETENCJE MENEDŻERSKIE W ORGANIZACJI .....	306



Наукове видання

*Матеріали*  
*V Міжнародної науково-практичної конференції*  
*«Менеджмент ХХІ століття: глобалізаційні виклики»*

Збірник наукових праць

Мова: українська, англійська, російська

Підписано до друку 20.04.2021 р.  
Формат 60x84/16. Папір офсетний. Гарнітура Times New Roman.  
Друк різнографічний. Умовн. друк. арк. 14,71.  
Наклад 100 прим. Замовлення 2021-15

**Видавництво ПП «Астроя»**  
36014, м. Полтава, вул. Шведська, 20, кв. 4  
Тел. (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, вул. Шведська, 20, кв. 4  
Тел.: (0532) 509-167, 611-694  
Дата державної реєстрації та номер запису в ЄДР  
20.01.2003 р. № 2 588 017 0000 008109