

МАТЕРІАЛИ

*Всеукраїнської науково-практичної
інтернет конференції*

«УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ РЕАЛЬНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ»

Полтава 2016

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

Матеріали

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



**28 жовтня 2016 року
м. Полтава**

УДК 330.15:334.723
ББК 65.291.5

Матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки». – Полтава: РВВ ПДАА, 2016. – 89 с., іл.

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

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

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

СЕКЦІЯ 1.

Сучасні управлінські тенденції розвитку держави та регіону. Публічне управління

УДК : 001.89/.001.891:35(75.8)

*Т. М. Лозинська, д. держ. упр., професор
Полтавська державна аграрна академія*

МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПРОВЕДЕННЯ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Наукові дослідження як специфічний спосіб пізнання об'єктивної реальності ґрунтуються на певній методологічній основі, яка передбачає наявність спільних підходів єдиної (універсальної) філософської платформи в отриманні нового знання.

Сучасна наука, однак, не обмежується загальним описом. Картини світу та поясненням явищ, які сприймаються людиною, як це було притаманно філософії Древнього світу. Накопичення емпіричних (отриманих дослідним шляхом) знань згодом привело до виділення в середині філософії окремих розділів знань, обмежених пізнанням лише певної частини світу (предметом пізнання) [1, с.8].

Отже, відправною точкою в методології наукового дослідження є визначення предмету дослідження. Окреслення предмету дослідження нових галузей знань, таких зокрема як публічне управління, завжди є дискусійним, оскільки цей процес ґрунтується на різних підходах до пізнання (крайніми з них є емпірично-позитивістський і теоретичний) і різних уявленнях щодо співвідношення об'єктивного та суб'єктивного.

Якщо порівнювати публічне управління з економічною теорією, яка також є суспільною наукою, що виникла на декілька століть раніше, то слід звернути увагу, що предмет дослідження економічної теорії усе ще залишається не чітко окресленим саме через існування плюралізму наукових позицій [2, с.695]. Якщо меркантилісти вважали предметом дослідження економічної теорії багатство, представники класичної політичної економії – процес створення розподілу і споживання національного багатства, то сучасна економічна думка зводиться до визнання предметом дослідження економічної теорії відносини між людьми, що виникають з приводу використання обмежених ресурсів для створення матеріальних благ.

Якщо брати до уваги такі характеристики наукового знання як істинність і доказовість, то слід зазначити, що стосовно суспільних наук важко знайти критерій істинності знання, що значно посилює частку суб'єктивізму в наукових положеннях. Запозичивши висловлювання В. В. Бутка стосовно історичного матеріалізму, [1], публічному управлінню так само можна приписати «правдоподібність», «широту пояснень» і «передбачувальну невизначеність», а також «істинність і доказовість» найзагальніших суджень про суспільне буття.

Керуючись вказаним застереженням і не претендуючи на наукову новизну можна наважитись на ідентифікацію основних елементів методології публічного управління.

Зокрема, *сфера дослідження* публічного управління може бути ідентифікована як суспільна система з притаманними їй суперечностями, функціонування якої детерміновано станом економічної, політичної, правової, інформаційної та інших підсистем.

Об'єктом дослідження є суспільне буття у відносинах влади - підлеглості (чи швидше відносини влади – підлеглості у суспільному бутті).

Предметом дослідження виступає суспільна поведінка людей, детермінована відносинами влади – підлеглості, взаємообумовленістю суспільної системи і окремих її елементів, пов'язана як із досягненням політичного панування, так і з забезпеченням стійкості соціальної системи, її динамічної рівноваги в межах держави.

Предмет дослідження публічного управління тісно пов'язаний з політикою держави, спрямованою на розв'язання соціальних проблем і попередження соціальних конфліктів. Водночас він набагато ширший, оскільки охоплює такі суспільні феномени як створення держави, формування влади, народовладдя, розподіл владних повноважень, впливи влади на матеріальну у духовну сфери суспільного життя.

В методології публічного управління можна виділити декілька основних підходів:

- суб'єктивістський, за якого людина її права і свободи визначаються вищими цінностями в суспільстві, а роль держави зводиться до такого правопорядку, який би найбільшою мірою відповідав принципу антропоцентризму;

- державницький, який, навпроти, вищою цінністю визнає державу, суспільна поведінка людей при цьому оцінюється з точки зору суспільної корисності, а життя людини підпорядковується цілям збереження та розвитку держави;

- діалектичний, прихильники якого розглядають суспільні процеси у русі від простого до складного, від нижчого до вищого, від виникнення до знищення, звертаючи увагу при цьому на стійкі, повторювані у часі зв'язки між окремими їх складовими (закономірності), що мають бути враховані при реалізації публічно-владних повноважень;

- системний, що дозволяє розглядати суспільство як систему, якій притаманна одночасно здатність до самоорганізації та саморозвитку, що є джерелом соціальних конфліктів, які мають бути подолані, мінімізовані або попереджені засобами публічного управління.

Обумовленість публічного управління суспільними потребами (матеріальними і духовними), співвідношенням об'єктивного і суб'єктивного, суспільного та індивідуального суттєво ускладнює методологію дослідження в цій галузі знань, що нерідко приводить до формування уявлень, притаманних незначному періоду часу. Очевидно, такий стан речей є неминучим наслідком становлення нової науки.

Список використаних джерел:

1. Будко В. В. Философия науки: [учеб.пособ.] / В. В. Бутко. – Харьков: Консум, 2005. – 268 с.
2. Экономическая теория: [учебник] / Под общ. ред. акад. В. И. Видятина, А. И. Добрынина, Г. П. Журавлевой, Л. С. Тарасевича. – М.: ИНФРАМ, 2003. – 714 с. – (Серия «Высшее образование»).

УДК : 378.4.014.5(477)

О. П. Жук, к.е.н., доцент,

Л. О. Дроздовська, здобувач

Львівський національний університет імені Івана Франка

ОСВІТНІЙ АУДИТ ЯК ІННОВАЦІЙНА СКЛАДОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТИ В УКРАЇНІ

Система освіти України знаходиться у стані постійних реформ, які щоразу створюють нові виклики та формують нові вимоги до кожного із суб'єктів ринку освітніх послуг. Кінцевою метою цих реформ є ефективне функціонування освітнього ринку шляхом взаємодії та узгодження інтересів його суб'єктів і забезпечення якості освіти в Україні шляхом ефективного функціонування незалежної системи забезпечення якості освіти.

Особливо актуальною ця проблематика стала після ухвалення Закону України «Про вищу освіту» і вже знайшла своє відображення у публікаціях О. Красовської, В. Ліпської, Н. Опар, О. Панич та інших дослідників. Проте, хочемо зауважити, що вирішення проблем якості освіти в Україні має носити, насамперед, системний характер, що не завжди враховують як дослідники, так і практики.

Для споживача освітніх послуг не є основним питання скільки навчальних закладів функціонуватиме в Україні, важливішим є те, наскільки рівень знань, який він отримає, буде відповідати вимогам як сучасного світу, так і його особистим. Таким чином, за допомогою міжнародних організацій з якості, різноманітних громадських об'єднань, рухів, спільнот та організацій роботодавців можна сформувати прозорий, незалежний і професійний механізм забезпечення якості освіти, поступово формуючи інститут незалежних освітніх аудиторів.

В Україні офіційно не існує суб'єктів освітнього аудиту, тому з метою його запровадження та ефективного функціонування необхідно вивчити і проаналізувати закордонний досвід у цій сфері. Варто погодитись із Н. Опар, яка справедливо відмітила, що незалежні агенції з якості при формуванні інституту незалежних освітніх аудиторів повинні належати більшою мірою до державно-громадського механізму забезпечення якості вищої освіти. Адже навіть у такому вигляді вони захищатимуть інтереси споживача освітніх послуг і сприятимуть модернізації системи освіти в Україні [3]. А для того, щоб освітній аудит був проведений об'єктивно та всеохоплююче, дана інституція повинна бути структурована за рівнями, сферами та напрямками діяльності. Це дозволить дослідити та дати оцінку як структурі освіти, так і усієї її системи, яка, згідно Закону України «Про освіту», складається не лише із навчальних закладів, наукових, науково-методичних і методичних установ, науково-виробничих підприємств, але й державних і місцевих органів управління освітою та самоврядування у галузі освіти [2].

В. Ліпська обстоює думку, що при проведенні незалежного освітнього аудиту його об'єктами мають стати зміст освіти, освітні програми, технології навчання, управління освітнім процесом, використання наукових основ у системі управління персоналом, наукова діяльність навчального закладу, ефективність освітньої діяльності його відокремлених підрозділів та інше [4].

Маємо погодитись із думкою вищезгаданих авторів, проте, освітній аудит, на нашу думку, повинен містити ще й фінансову складову, яка охоплюватиме процеси формування та раціональність використання бюджету як навчальних установ, так і органів управління освітою. Даний підхід

дозволить поєднати формальні та якісні показники при оцінювання якості освіти, оскільки ці складники є взаємозалежні та взаємодоповнюючі при формуванні якісної системи освіти.

Отже, освітній аудит повинен охоплювати не лише предметну складову освітньої діяльності, але й внутрішні і зовнішні аспекти функціонування освітньої системи вцілому та думку споживачів освітніх послуг. Тобто, варто керуватися не лише чіткими показниками, але й тими, що відображатимуть загальні тенденції у сфері якості освіти. На нашу думку, даний підхід є важливим інноваційним напрямом забезпечення якості освіти в Україні.

Список використаних джерел:

1 Про вищу освіту: Закон України від 01 липня 2014 року – Режим доступу до норм.-прав. документу. – <<http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1556-18/paran1220#n1220>>

2 Про освіту: Закон України від 23 травня 1991 року – Режим доступу до норм.-прав. документу. – <<http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1060-12>>

3 Опар Н. Особливості нормативно-правового забезпечення якості вищої освіти в Україні в умовах євроінтеграції [Електронний ресурс] / Опар Наталія Василівна // Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. — 2015. — № 1. — Режим доступу. — <http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2015_1_22>

4 Ліпська В. Освітній аудит як складова процесу реформування вищої освіти України [Електронний ресурс] / Вікторія Ліпська. — Режим доступу. — <<http://oldconf.neasmo.org.ua/node/760>>

УДК : 008:379.85

*В. М. Маховка, к.е.н., ст. викладач
Полтавський національний технічний університет імені Юрія
Кондратюка*

ТАНЦЮВАЛЬНИЙ ТУРИЗМ ЯК КАТЕГОРІЯ СПЕЦІАЛЬНОГО ТУРИЗМУ

На сьогодні у вітчизняній науці явище танцювального туризму (його специфіка, форми, механізми і функції, мотиви учасників тощо) не стало предметом спеціального дослідження [1].

Актуальною тенденцією на світовому ринку є спеціалізація туризму, тобто концентрація на виробництві турпродукту окремого виду, що

орієнтується на відповідні туристичні ресурси та потребує спеціальної підготовки. Це дозволяє підприємству підвищити якість надання послуг, більш повноцінно задовольнити інтереси певного сегменту населення та зайняти свою конкурентоспроможну нішу на туристичному ринку[2].

Танцювальний туризм – це суспільно-орієнтований спеціалізований вид туризму, який виконує культурно-освітню, рекреаційну, комунікативну, виховну, інтеграційну та креативну функції, та передбачає подорож до відповідних центрів і певних танцювальних шкіл для реалізації та задоволення потреб окремого сегмента туристичного ринку.

Танцювальний туризм класифікується за наступними ознаками:

За географічною ознакою. Існує три основні регіони танцювального туризму: Європейський, Американський (США, країни Карибського басейну, Аргентина і Бразилія) та Азійський.

За видовою танцювальною спрямованістю. Виділяють чотири основні стилі хореографії: сучасну, класичну, бальну та народну.

За формою подорожі варто виділити: екскурсійно-танцювальний тур, івент танцювальну, відпочинок в танцювальних таборах світу та спеціальну програму DWT (Dance Work Travel).

За рівнем підготовки учасників подорожі слід виділяти початківців та професіоналів.

Популярними туристичними танцювальними регіонами є:

Європа - Польща, Німеччина, Франція, Великобританія, Іспанія, Італія, Австрія, Ірландія, Фінляндія та ін., які спеціалізуються на таких сучасних стилях хореографії, як: хіп-хоп, модерн, джаз, контемп, попінг, вакінг, сальса, фламенко тощо.

Америка – США, Аргентина, Бразилія, Куба та Домініканська Республіка, в танцювальному мистецтві яких переважає запальна латино-американська хореографія: аргентинське танго, самба, реггетон, сальса, бачата, меренге, капоейро та ін. США являється країною-засновницею сучасних стилів танцю (хіп-хоп, брейкінг, стріт-джаз, фанк, свінг, джаз тощо).

Танцювальний туризм є інноваційним та перспективним спеціалізованим видом туризму, який має на меті ознайомлення з культурою популярних туристичних центрів світу, вдосконалення хореографічних навичок шляхом участі в танцювальних майстер-класах, фестивалях, виставах; встановлення дружніх відносин та обмін досвідом з іноземними танцювальними школами, студіями, а також розкриття таланту, звільнення від комплексів та відновлення фізичних, психічних та духовних сил людини.

Список використаних джерел:

1. Дункевіч С. Г. Танцювальний туризм як пошук автентичності та чинник міжкультурного діалогу / С. Г. Дункевіч // Питання культурології. – 2013. – Вип. 29. – С. 188-193.
2. Устименко Л. М. Основи туризмознавства: навч. пос. / Л. М. Устименко – К., 2013. – 380 с.

УДК : 332.021

*Д. О. Пономаренко, студент
Національний авіаційний університет*

КЛАСТЕРНА МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ ТА РЕГІОНУ

Інноваційна модель соціально-економічного розвитку держави потребує створення та впровадження нового інструментарію, який забезпечив би сприятливий клімат для формування ефективного середовища на основі інституційних структур - мережевих і кластерних утворень. На цьому шляху необхідно використовувати плідний досвід європейських країн (Австрії, Бельгії, Великобританії, Німеччині, Греції, Голландії, Данії, Ірландії, Іспанії, Італії, Норвегії, Португалії, Франції, Фінляндії, Швеції), в яких вже реалізовані найбільш динамічні кластерні соціальні програми. Така модель призводить до стимулювання й доповнення національних і регіональних соціальних ініціатив, включаючи кооперацію між кластерами окремих країн. Саме кластерна політика, на думку фахівців ЄС, сприяє підвищенню конкурентоспроможності відповідних галузей і регіонів, підвищення їх інноваційного потенціалу і соціально-економічного розвитку в середньостроковій і довгостроковій перспективі.

Під кластером (або мережевою групою) розуміється географічна концентрація організацій однієї або декількох взаємопов'язаних галузей, що конкурують, але в той же час кооперуються одна з одною, одержують вигоди із специфічних місцевих активів, спільного розташування і соціальної інтегрованості [1; 2, с.32, 59].

На сучасному етапі суспільного розвитку величезна кількість компаній і організацій приймають участь у створенні кластерів, що підвищує ефективність державної соціально-економічної політики. Так, в Данії реалізовано уніфікований підхід до міжфірмової співпраці, який передбачав підготовка спеціалістів – «мультиплікаторів» (multipliers), метою діяльності яких була ідентифікація в економіці країни перспективних мережевих

структур, а також надання грантів на формування мереж. Досвід Данії використали державні служби США та інші розвинені країни, які сформували соціальні мережеві структури, які об'єднали взаємозалежні організації.

Нова кластерна модель на відміну від «діаманта Портера» (акцентування уваги на конкуренції, а не на кооперації), передбачає використання в якості складової кластерної стратегії соціального капіталу, який уявляє собою набір неформальних цінностей та норм, що сприймаються членами громади і формують умови співпраці всередині цієї групи [3, с.87-104]. В останні роки соціальна інфраструктура є одним з фундаментальних чинників підвищення добробуту людей, а створення відповідних організацій для підтримки й прискорення процесу навчання привело до формування «нової» економіки на основі реалізації стратегії створення «міст знань» і «регіонів знань» [2, с.155]. Наприклад, британська модель створення мереж (кластерів) як «Корпорацій міського розвитку» (UDCs – Urban Development Corporations) [2, с.360]. демонструє залучення вагомих ресурсів у вирішення проблем місцевого соціально-економічного розвитку шляхом об'єднання регіональних, промислових й освітніх ресурсів для реалізації соціально-економічних проектів. В Шотландії на основі створення мереж місцевих ініціативних компаній формуються інтегровані підприємства (SE – Шотландське підприємство) [2, с. 356], які забезпечують формування інфраструктури в конкретній місцевості, території, районі.

Формування кластерів, які об'єднують абсолютно різних організацій, надає їх учасникам синергетичні ефекти при одночасному зберіганні своєї незалежності і гнучкості. Створення соціальних кластерів передбачає кардинальне покращення умов життєдіяльності громадян, створення стаціонарних, мобільних та дистанційних форм обслуговування населення, забезпечення гарантій суспільного обслуговування за державними соціальними стандартами.

Соціальний кластер являє собою інтеграцію установ і організацій соціальної сфери незалежно від організаційно-правових форм і форм власності на основі довгострокової стратегії соціального прогресу, єдиних нормативів і стандартів, використання інноваційних інформаційно-комунікаційних технологій [3, с.87-104]. Соціальний кластер є внутрішньо диференційованою відкритою системою, за допомогою якої формується сприятливе соціокультурне середовище і надаються якісні соціальні послуги населенню. Динамічний розвиток економіки і зростання бюджетних доходів з одного боку є умовою формування кластера, а з іншого – наслідком його створення, що призводить до трансформування результатів економічної

діяльності в людський та соціальний капітал, що постійно відтворюється і зростає. Успіх соціальних інновацій в умовах кластерного об'єднання обумовлений більш швидким реагуванням на потреби споживачів, полегшеним доступом до нових технологій соціального обслуговування, зменшенням витрат на здійснення науково-дослідних досліджень, переходом від конкуренції до кооперації.

Кластерна організація збільшує продуктивність ресурсів, полегшує і здешевлює доступ учасників до інформації та спеціалізованих чинників виробництва послуг (комплектуючих, устаткування, персоналу), що у порівнянні з іншими варіантами інтеграції (вертикальною інтеграцією, формальними альянсами) знижує трансакційні витрати; створює умови для більш ефективного спільного маркетингу (рекомендації, спільні вистави, ярмарки, рекламні журнали, кампанії); покращує репутацію «домашнього» регіону в певній сфері діяльності, що підвищує вірогідність того, що замовники віддаватимуть перевагу розташованому там виробнику або надавачу послуг.

Формування прогресивних соціальних кластерів може бути наявним за умов впровадження інноваційних мульти- або мегапроектів і використання науково-обгрунтованої методології та культури проектного управління. Здійснення цього завдання передбачає виділення декількох сценаріїв – альтернативних проектних заходів, що забезпечують побудову соціального кластера.

Список використаних джерел:

1. Марков Л.С. Исследование наукоемких компаний Новосибирска. Кластерный подход [электронный ресурс]/ Л.С.Марков, М.А.Ягольницер. – режим доступа: <http://www.sibai.ru>
2. Соколенко С.И. Производственные системы глобализации: Сети. Альянсы. Партнерства. Кластеры: Укр.контекст / С.И.Соколенко. – К.: Логос, 2002. – 646 с.
3. Пономаренко О.В. Механізми державного управління соціальними проектами та програмами: теорія і методологія: монографія / О.В. Пономаренко. – Донецьк: Донбас, 2010. – 342 с.

СЕКЦІЯ 2.

Управління підприємством як соціально-економічною системою

УДК : 338.24

*В. В. Стадник, д.э.н., профессор
Хмельницкий национальный университет*

ИДЕНТИФИКАЦИЯ ВНУТРЕННЕГО ПРОСТРАНСТВА КОРПОРАЦИИ С ПОЗИЦИЙ «МЕНЕДЖМЕНТА МНОГООБРАЗИЯ»

Современные корпорации в большинстве своем являются многомерными хозяйствующими объектами (фирмами) со сложной управленческой иерархией, охватывающей значительное число бизнес-процессов для производства многих видов продукции. Это многообразие ресурсов, процессов и мотивационных предпочтений участников совместной деятельности требует создания эффективного механизма управления организационным взаимодействием – для обеспечения адаптивности, жизнестойкости корпорации и наращивания ее конкурентоспособности в глобальном экономическом пространстве. Представляется целесообразным в основу формирования такого механизма положить принцип создания организации многообразия. Это и определило цели данного исследования – структурировать и идентифицировать внутреннее пространство промышленных корпораций с позиций менеджмента многообразия.

В контексте современных реалий хозяйствования любую экономическую организацию (предприятие, фирму, корпорацию) следует рассматривать как социально-экономическую систему, которая является рационально обусловленной с точки зрения целей эффективного функционирования совокупностью структурных элементов, обеспечивающих достаточное многообразие технологических и управленческих процессов, необходимых для создания продукции (услуг) в соответствии с многообразием потребительских предпочтений.

Несмотря на многообразие технико-технологических и социальных составляющих, важно обеспечивать такое их взаимодействие в ходе производственного процесса, которое поддерживало бы максимально высокую динамическую устойчивость предприятия. Это достигается благодаря эффективной системе управления, объединяющей все

многообразие осуществляемых на предприятии процессов единой системой целей и обеспечивающей их достижение регулируемыми управляющими воздействиями, которые довольно часто имеют инновационный характер. В современных промышленных корпорациях проектирование и реализация этих воздействий целесообразно осуществлять в организационных формах, обеспечивающих развитие конструктивной организационной рефлексии. Это достигается через организацию многообразия, в которой продуцируется новое знание.

Организация многообразия в научной литературе рассматривается как активный и устойчивый процесс, в котором всегда сосуществует несколько путей организации, обучения, объяснения и оценки одного и того же действия. Это дает возможность комбинировать ресурсы, трансформировать старые организационные формы экономического взаимодействия в новую организационную конструкцию – с более высокими адаптивными свойствами [1; 2, с. 119].

Организационное пространство любой корпорации можно представить как систему, производственные и рыночные особенности поведения которой определяются совокупностью подсистем, отражающих особенности его социальных составляющих. Современные исследователи относят к ним ментальные особенности участников предприятия, культурные особенности внутрифирменной среды, институциональные особенности предприятия и сложившиеся в нем когнитивные механизмы, составляющие в совокупности ментально-институциональный фундамент предприятия. Это тот социальный «материал», из которого «сделано» предприятие и который воспроизводят его «социально-экономический генотип – совокупность наследуемых и медленно изменяющихся его характеристик» [3, с.11].

Представляется обоснованным утверждать, что в условиях высокой мобильности рабочей силы, подстегиваемой конкуренцией за рабочее место, этот ментально-институциональный фундамент корпораций, в своей совокупности составляющий их интеллектуальное пространство, не является достаточно устойчивым. Он размывается под влиянием субкультур, иногда существенно отличающимися своими поведенческими и когнитивными характеристиками (особенно в ТНК), что обуславливает многообразие мотивационных предпочтений участников корпорации. При этом важнейшими задачами менеджмента многообразия становятся как нивелирование отрицательного влияния существующих различий мотивационных предпочтений, так и использование их для повышения эффективности совместной деятельности.

В этой связи важно, чтобы организация многообразия предполагала развитие микроинститутов, поощряющих внутрифирменное предпринимательство, внутреннюю конкуренцию, расширение взаимовыгодных форм интеграционного взаимодействия с другими участниками рынка в разрезе ресурсов, процессов и предпочтений. Это позволяет сделать более действенной мотивационную составляющую управления процессами создания потребительских ценностей. В то же время необходимо и создание механизма формирования, накопления и распространения новых знаний в организационном пространстве, позволяющего находить и распространять наилучшие методы и приемы принятия управленческих решений. Формирование этого механизма в организационном пространстве современных корпораций может быть предметом дальнейших исследований.

Список использованных источников:

1. Cohendet P. Routines and the theory of the firm: the role of communities / P. Cohendet, P. Llerena // Nelson and Winter Conference in Aalborg, June 12-15, 2001 materials, DRUID.
2. Старк Д. Неоднозначность активов и организация разнообразия в постсоциалистических странах /Д. Старк// Экономическая социология. – 2001. – № 2, т.2. – С. 115-129.
3. Клейнер Г. Б. Системно-интеграционная теория предприятия / Г. Б. Клейнер // Original scientific paper; Recived: September. – 2005. – № 30.

УДК : 33.338.48

*А. В. Шаркова, д.э.н., профессор
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации*

БАЗОВЫЕ МОДЕЛИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Современный этап развития экономики страны характеризуется прогрессирующим уровнем интеграции в мировую хозяйственную систему, повышенным вниманием к инновационной деятельности, привлечением инвестиций для создания интеллектуальной индустрии, поиском новых отраслей промышленности вывода страны на лидирующие позиции на внешнем рынке.

Среди числа факторов, влияющих на развитие предпринимательства в России, одно из ведущих мест занимает региональный или территориальный,

связанный с огромной пространственной протяженностью государства, большим количеством административно-территориальных образований (республики, автономные округа, края, области), которые существенно отличаются друг от друга по множеству важнейших показателей. К ним можно отнести социально-экономическую и политическую ситуацию, степень соответствия регионального законодательства решаемым задачам, уровень обеспеченности собственными ресурсами всех видов, сложившуюся структуру экономики, состав населения и его менталитет, производственный, технологический, интеллектуальный, инфраструктурный потенциалы данного региона, а также разного рода риски, которые связаны с осуществлением предпринимательской деятельности и тоже существенно влияют на развитие новых экономических структур [1].

Учитывая рассмотрены особенности функционирования предприятий целесообразно выделить следующие виды развития предприятия:

проблемное (кризисное) развитие как реакция предприятия на возникновение проблем в функционировании и низкой результативности;

ситуационное развитие зависит полностью от условий функционирования, зависит от среды; может быть как активным, так и пассивным;

плановое (директивное или индикативное) развитие предполагает четко определенные цели и изменения для достижения плановой цели; может осуществляться путем постепенной адаптации или активного действия.

Развитие предприятия базируется на изменении трех составляющих: потенциала предприятия (ПП), функционирования предприятия (ФП) и результативности деятельности предприятия (РП) [2].

В соответствии комбинация таких элементов приводит к появлению ряда базовых моделей развития, которые предусматривают:

рост предприятия, который проявляется в изменении масштабов как активов, так и уровня операционной деятельности:

$$\Delta \text{ПП} \rightarrow \text{var}, \Delta \text{ФП} = \text{const}, \Delta \text{РП} \rightarrow \text{var}; \quad (1)$$

активизация деятельности предприятия, заключается в интенсификации деловой и налаженные коммуникаций:

$$\Delta \text{ПП} = \text{const}, \Delta \text{ФП} \rightarrow \text{var}, \Delta \text{РП} \rightarrow \text{var}; \quad (2)$$

реструктуризация предприятия, которая реализуется через изменение структуры составляющих предприятия, при неизменном потенциале и уровне функционирования и приводит к изменению результативности (характерно для проблемных случаев):

$$\Delta \text{ПП} = \text{const}, \Delta \text{ФП} = \text{const}, \Delta \text{РП} \rightarrow \text{var}; \quad (3)$$

комплексное развитие предприятия при сбалансированности составляющих:

$$\Delta\Pi \rightarrow \text{var}, \Delta\Phi\Pi \rightarrow \text{var}, \Delta\Pi\Pi \rightarrow \text{var}; \quad (4)$$

приостановка развития предприятия:

$$\Delta\Pi\Pi = \text{const}, \Delta\Phi\Pi = \text{const}, \Delta\Pi\Pi = \text{const}. \quad (5)$$

Проведенное исследование позволило выделить виды развития по факторам возникновения, и как результат, альтернативы развития предприятий в динамических условиях. Рассмотрены преимущества и недостатки современных подходов к определению модели развития предприятий, основанных на изменении составляющих развития с учетом специфики их функционирования.

Список использованных источников:

1. Павлов К.В. Региональные особенности развития российского предпринимательства / К.В. Павлов // Вестник МГТУ. – М.: МГТУ, 2008. – №2. – Т. 11. – С. 254-263.
2. Шишковський С. В. Концепція оцінювання рівня та управління розвитком підприємств / Р. В. Фещур, В. Ю. Самуляк, С. В. Шишковський // Дисбаланси та детермінанти соціально-економічного розвитку країни: монографія. / за заг. ред. д.е.н. проф. З. П. Коровіної, к.держ.упр., доц. О. М. Ніколаєвої; Макіївський економ.-гуманіт. ін.-т. – Донецьк : Видавець Дмитренко Л.Р., 2013. – С. 79-87.

УДК : 631.1 (477)

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

СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ВІТЧИЗНЯНИМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМ ВИРОБНИКАМ

Останні два роки стали періодом тяжких випробувань як для української держави, так і для вітчизняної економіки. Однією із істотних проблем стало суттєве знецінення національної грошової одиниці. Причиною падіння курсу гривні експерти вважають багаторічну незбалансованість економічної політики, яка не відповідає кон'юктурі зовнішніх ринків і структурі торговельного балансу [5]. Для вітчизняних сільськогосподарських виробників знецінення гривні спричинило серйозні наслідки, викликані здорожчанням імпортованих енергоносіїв, добрив, засобів захисту рослин,

посівного матеріалу, пального та техніки й пов'язані, в першу чергу, зі зростанням собівартості й ціни кінцевої продукції. Експерти застерігають, що у зв'язку з цим українські сільгосптоваровиробники будуть менш конкурентними порівняно з іноземними і спрогнозувати зростання аграрного сектору в таких умовах дуже важко [2].

На тлі зазначених нагальних і болісних питань зі зрозумілих причин залишаються невирішеними проблеми недостатньої фінансової й інфраструктурної підтримки науково-інноваційної діяльності з боку держави, слабкості інтеграційних зв'язків між виробниками сільськогосподарської продукції, переробними підприємствами і науковими установами [3; 6].

Як зазначає М. І. Пугачов, у 2015 році в Україну було ввезено агропродукції на 3,8 млрд. дол., що на 41,5 % менше, ніж у 2014 році, коли імпорт агропродовольчої продукції склав 6,4 млрд. дол., що також обумовлюється низькою купівельною спроможністю населення України та підвищенням цін на імпортовану продукцію через девальвацію національної валюти [7]. Крім того, на думку экс-міністра Аграрної політики України О. М. Павленка, українці почали споживати переважно українську продукцію. Значні обсяги її експорту доводять високу якість та безпечність й сприяють підвищенню попиту на неї на світовому ринку [4]. Порівняно з аналогічним періодом 2014 року, відбулося зменшення експорту вітчизняної сільськогосподарської продукції на 16,8 %. Це викликано падінням світових цін на зерно (на 24 %), а також через зниження обсягів експорту окремих товарів, зокрема тваринного походження, та кондитерської продукції, споживачем яких була РФ. Проте сальдо зросло майже на 5 %, що свідчить про позитивну динаміку розвитку аграрного сектора в кризових для усієї економіки умовах [4].

Проаналізувавши динаміку обсягів виробництва основних сільськогосподарських культур в Україні у 2007-2015 рр., можна зробити висновок, що протягом аналізованого періоду спостерігалася поступова, але стійка тенденція до їх зростання, яка збереглася навіть у важкий період 2014-2015 рр., без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та зони проведення антитерористичної операції. Так, у 2015 р. в Україні було вироблено 59960,3 тис. т. зернових і зернобобових, що є вищим показником, ніж у 2012 р. (46216,2 тис. т.) і ненабагато нижче, ніж у 2013 р. (63051,3 тис. т.). Виробництво насіння соняшнику в 2015 р. було практично на рівні 2013 р. Виробництво цукрових буряків, картоплі та овочів у 2014-2015 рр. несуттєво знизилося у порівнянні з 2012-2013 рр., причому тенденція до зменшення

виробництва цукрових буряків позначилася ще у 2013 р., а зменшення виробництва овочів пов'язане, в першу чергу, із неврахуванням у статистиці анексованого Криму [1].

Проаналізувавши динаміку обсягів виробництва основних видів продукції тваринництва в Україні у 2007-2015 рр., можна зробити висновок, що протягом аналізованого періоду практично сталими залишалися обсяги виробництва м'яса, поступово знижувалися обсяги виробництва молока та суттєво зросли обсяги виробництва яєць, причому події останніх двох років ніяк не вплинули на ці тенденції. Можна погодитися з аналітиками Центру Разумкова стосовно того, що у 2014-2015 рр. лише позитивна динаміка аграрного сектору (річне зростання – 2,8 %) утримала загальні показники економіки України від повного обвалу [8].

Таким чином, враховуючи сучасні умови, можна з впевненістю сказати, що для сільського господарства України існує ряд серйозних викликів, в основному пов'язаних зі складною політико-правовою, соціальною та економічною ситуацією в нашій державі. До них, зокрема, відносяться суттєве знецінення національної грошової одиниці, здорожчання імпортованих енергоносіїв, добрив, засобів захисту рослин, посівного матеріалу, пального та техніки, недостатня фінансова й інфраструктурна підтримка науково-інноваційної діяльності з боку держави, зменшення експорту сільськогосподарської продукції.

Список використаних джерел:

1. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
2. До чого призведуть гривневі «хвилювання»? AgroPolit.com. 3 лютого 2016 р. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://agropolit.com/spetsproekty/23-do-chogo-prizvedut-grivnevi-hvilyuvannya> – Назва з екрана.
3. Кропивко М. Ф. Організаційні форми впровадження інновацій в агропромислове виробництво з використанням потенціалу аграрної науки / М. Ф. Кропивко, Т. С. Орлова // Економіка АПК. – 2007. – № 7. – С. 11-18.
4. Павленко О. М. Україна на зовнішніх аграрних ринках. Як компенсувати втрату ринку РФ / Європейська правда. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.eurointegration.com.ua/experts/2015/09/23/7038635/view_print/
5. Проблеми розвитку аграрного виробництва в Україні і перспективні напрями використання аграрного потенціалу держави для підвищення рівня продовольчої безпеки. Аналітична записка. Національний інститут

стратегічних досліджень. – Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/articles/1887/> – Назва з екрана.

6. Саблук П. Т. Стратегічні напрями аграрної реформи – перехід на інноваційну модель розвитку / П. Т. Саблук // Економіка АПК. – 2002. – № 12. – С. 3-14.

7. Україна у 2015 зменшила імпорт агропродукції на 41,5 % [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://agravery.com/uk/posts/show/ukrainia-u-2015-zmensila-import-agroprodukcii-na-415> – Назва з екрана.

8. Центр Разумкова. Україна 2014-2015: долаючи виклики (аналітичні оцінки). [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.razumkov.org.ua/upload/Pidsumky_2014_2015_A4_fnl.pdf

УДК : 614.2

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

HEALTH MANAGEMENT ЯК ІНСТРУМЕНТ МОТИВАЦІЇ В СУЧАСНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

Здоров'я персоналу – найважливіший ресурс будь-якої компанії. Економічно розвинені країни розглядають health management як один з найважливіших методів, що допомагає стимулювати працівників і мінімізувати витрати компанії.

Вже декілька десятиліть зарубіжні компанії використовують health management з причини його економічної вигідності для компанії. Доведено, що співробітник, який часто хворіє обходиться компанії значно дорожче, ніж економія на умовах праці.

Health management – це система заходів в організації, яка націлена на підтримку і поліпшення здоров'я співробітників. Функції щоденного контролю за здоров'ям співробітником включають фітнес-консультації, додаткове медичне страхування, залучення корпоративних психологів, заняття в спортзалах, програми по боротьбі з курінням, контролем ваги, боротьби зі стресами і багато іншого.

Як показує світова практика, якщо правильно організувати управління здоров'ям персоналу, в колективі на 40-50% знижується захворюваність, на 20% знижується кількість днів непрацездатності, що в цілому дозволяє зменшити середній термін тимчасової непрацездатності на 30% [1, С. 20-21].

Деякі організації в рамках управління здоров'ям персоналу почали

використовувати спеціальні механізми заохочення працівників (фінансового і нефінансового характеру). До них відносять:

- призначення премій працівникам, які ведуть здоровий спосіб життя;
 - заохочення працівників без шкідливих звичок, це можуть бути як грошові виплати, так і спеціальні подарунки;
 - політика стимулювання працівників, що відмовилися від паління.
- Різноманітність форм стимулювання : від грамот до грошових виплат;
- впровадження змагань з крокоміром для співробітників з переважно сидячою роботою (визначення найбільш активних працівників);
 - премії працівникам, які постійно займаються спортом;
 - скорочений робочий день для співробітників, які відвідують спортклуби організації;
 - винагорода для співробітників, що впродовж року не пропускали роботу по хворобі.

Наприклад, за оцінками Академії медичних наук Росії, через хвороби працівників економіка втрачає близько 1,4% ВВП, або 23 - 24 млрд дол. США в рік. Прямі економічні втрати російських компаній через хвороби співробітників складають близько 23 - 24 млрд дол. США, приховані збитки – не менше 70 - 75 млрд дол. США [3, С. 32-33].

Таким чином, health management, як захід по зміцненню здоров'я на робочому місці повинен стати невід'ємною частиною діяльності організації, що дозволяє працівникам посилити контроль над своїм здоров'ям.

Систематичне впровадження подібних програм на практиці сприятиме як зміцненню здоров'я працюючого населення, так і створенню сприятливого соціального клімату в організації (працездатний, мотивований і згуртований персонал) і підвищенню ефективності її діяльності.

З точки зору користі бізнесу ідея здорового способу життя і створення системи управління здоров'ям в організації відіграє важливу роль завдяки:

- потужному мотиваційному стимулу, яким може виявитися система управління здоров'ям;
- елементу корпоративної культури, що відрізняє організацію серед інших.

Ідеї здорового образу життя, прийняті співробітниками, стають частиною інформаційного внутрішнього середовища.

- зміцнення іміджу привабливого працедавця.

Організація, що піклується про здоров'я своїх співробітників, буде більш привабливим місцем роботи. Частина заходів, що відносяться до управління здоров'ям, можна включати в соціальний пакет.

– пропагуючи ідеї здорового способу життя, організація несе соціальну відповідальність, як перед своїми співробітниками, так і перед державою [2].

Наприклад, японська компанія Triumph International запропонувала своїм працівникам компенсацію у розмірі \$240 за відмову від паління в робочий час. У одній з російських компаній генеральний директор пропонував \$500 кожному, хто відмовлявся від шкідливої звички, з тією умовою, що якщо співробітник знову починав палити, його штрафували на \$1000.

У США, Ізраїлі, Японії якщо співробітник впродовж року не був відсутній на роботі по хворобі, він може отримати оплачене запрошення на двох в першокласний ресторан або чек на певну суму на обслуговування в кращих медичних установах. Таким співробітникам (за наявності певного стажу) надаються позики зі зниженою процентною ставкою, робиться оплата їх медичної страховки або 50% оплата медичної страховки для членів сім'ї. Практикується перерахування на пенсійний рахунок працівника додаткової суми за підсумками року і зниження її, якщо працівник в цей період був відсутній у зв'язку із захворюваннями. [4].

Дослідження провідних міжнародних компаній доводять, що ефективність діяльності організації значною мірою визначається станом здоров'я її співробітників, від якого значною мірою залежить мотивація, лояльність, продуктивність праці і ефективність менеджменту. Крім того, саме стан здоров'я співробітників визначає рівень абсентеїзму, тобто загальної кількості втрачених робочих днів або частоту випадків відсутності на роботі.

В сучасних умовах для багатьох працівників є принциповим застосування керівництвом організації заходів по підтримці їх здоров'я і хорошій фізичній формі. В свою чергу, грамотний керівник ринкової орієнтації також зацікавлений в турботі про співробітників. Тому очевидно, що управління здоров'ям персоналу – один з найважливіших інструментів ефективного менеджменту в організації.

Список використаних джерел:

1. Беловешкин А. Управление здоровьем персонала // Журнал «Директор по персоналу». – 2014. №4. – С. 20-21.
2. Ключко М. Healthcare management. Как внедрить идеи здорового образа жизни в умы сотрудников [Электронный ресурс] // Кадровое дело. – №3. – 2009. URL: <http://vlijanie.ru/publicssmi/63-healthcare-management> – .html
3. Линевская Н. Как заботиться о здоровье сотрудников, увеличивая работоспособность. // Журнал «Генеральный директор». – 2016. №4 – С. 32-33.

4. Health Management: управление здоровьем персонала как инструмент успешной кадровой политики [Электронный ресурс] URL: <http://www.jobsmarket.ru/novosti/13643/>

УДК : 338.1

*Оке Опеолува Адедеджи, аспирант
Полтавская государственная аграрная академия*

АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРОМПРЕДПРИЯТИЙ

На сегодняшний день научные студии, посвященные анализу бизнес-деятельности промышленных предприятий в контексте устойчивого развития, особенно актуальны. Это обусловлено как минимум двумя факторами. Во-первых, роль таких предприятий традиционно предопределена конкретными потребностями экономических субъектов. Во-вторых, успешные промышленные предприятия в состоянии самостоятельно обеспечивать не только свой бизнес, но и другие сферы национальной экономики.

Хозяйственная деятельность промышленных предприятий представляет собой налаженную определённым образом поликомпонентную систему, состоящую из многочисленных структурных элементов. Соответственно, успех её реализации обусловлен уровнем слаженного взаимодействия всех подсистем и своевременным реагированием на те трансформации, которые происходят во внутренней и/или внешней среде.

Общеизвестно, что на современном этапе экономический рост сопровождается такими немаловажными процессами, как: глобализация, интеграция, активизация конкуренции, дефицит природных ресурсов. Исходя из этого, первоочередной задачей государства и ряда промышленных предприятий должно стать построение и полноценное функционирование механизма по достижению устойчивости развития.

Под «устойчивым развитием» в контексте хозяйственной деятельности предприятия понимаем совокупность таких многофункциональных инновационных процессов, благодаря которым хозяйственные связи выходят на качественно новый уровень своего развития. В результате должны кардинально измениться приоритеты в работе промпредприятия, непосредственно работа хозяйствующих субъектов, а экономические отношения – по-новому себя проявить. Таким образом, развивая

многовекторность хозяйственных связей, совершенствуя экономическую систему, предприятие может выйти на иной уровень общественного воспроизводства. Однако, утверждать, что достижение всех этих моментов – процедура очень быстрая и нетрудоёмкая, нельзя. На этом пути руководство предприятия зачастую сталкивается со следующими проблемами:

- морально устаревшие технологии, физический износ оборудования и наличие незадействованных промышленных мощностей, инфраструктура которых на данном этапе не актуальна;

- снижение престижности специальностей инженерно-технического плана, что влечёт за собой нехватку высококвалифицированных специалистов и недостаточно высокий уровень заработной платы;

- инвестиционная и кредитная непривлекательность промпредприятия в силу нехватки денежных ресурсов. В результате говорить об успешной реализации планов стратегического характера, связанных с привлечением компетентных кадров, модернизацией производственных процессов, внедрением современных управленческих и технологических решений, расширением ассортимента выпускаемой продукции или услуг, не приходится;

- система управления предприятием не соответствует современному уровню развития хозяйственности;

- недостаточно продуманная или отсутствующая маркетинговая политика, сервисное обслуживание продукции, которая выпускается;

- наличие конкурентов из других стран.

Исходя из вышеперечисленных проблем, предлагаем комплекс эффективных, по нашему мнению, мероприятий, направленных на их устранение или минимизацию:

1. Систематически совершать контроль над состоянием оборудования и технологий, а в случае необходимости обеспечивать их своевременный ремонт и замену инновационными аналогами. Необходимо также периодически обновлять инфраструктуру производственных мощностей.

2. Не стоит опасаться возможных экспериментов с системой оплаты труда. Оправданным является принцип стимулирования и мотивации путём премирования работников за особые достижения. Что касается поднятия престижа рабочих профессий, целесообразно проводить в молодёжной среде разнообразные акции, семинары, вебинары, заседания в формате круглых столов, направленные на популяризацию инженерно-технических специальностей. Реализовывать все виды этой работы можно

непосредственно на базе учебных заведений, что также позитивно оценит студенческая служба трудоустройства.

3. Чтобы привлечь инвеститоров, сделав предприятие кредитно надёжным, необходимо позиционировать выпускаемую продукцию в определённом рыночном сегменте как высококачественную и доступную в ценовом плане. Не лишним станет её выход на новые рынки.

4. С целью соответствия современным реалиям важно постоянно улучшать систему менеджмента на промпредприятии.

5. Необходимо приглашать на работу компетентных специалистов, занимающихся разработкой и внедрением основ новой маркетинговой политики.

6. Немаловажную роль играет развитие системы сервисной поддержки выпускаемой продукции.

Как видим, для достижения и сохранения устойчивости хозяйственной деятельности на промышленном предприятии важно анализировать возникающие проблемные ситуации (независимо от того, на каком жизненном цикле они фиксируются) и подбирать эффективные пути их разрешения. Только в случае принятия адекватных управленческих решений можно превратить промпредприятие в конкурентоспособное, защитить его от пагубного воздействия факторов внутренней и/или внешней среды или минимизировать.

УДК : 651.061.65

*О. Залеський, Д. Хорошко, студенти
Полтавська державна аграрна академія*

СУЧАСНІ СТИЛІ ОФІСУ

Сьогодні існує велика кількість різноманітних підходів для вирішення організації офісного простору. Можливе застосування різноманітних дизайн стилів та національних точок зору для вирішення проблеми.

Можна виділити три основних фактори, що впливають на стиль офісу [1]:

- смак і побажання керівника;
- географічний фактор, орієнтація на європейський або американський стилі;
- сфера діяльності підприємства.

Сьогодні у світі виділяють два підходи до оформлення офісних приміщень: американський та європейський.

Основою *американського офісу* є Open Space – відкритий простір, що складається тільки з зовнішніх стін і колон. Окремі невеликі кімнати призначені для відпочинку і переговорів, а також для роботи менеджерів вищої ланки. Інші співробітники компанії зазвичай сидять у великих залах, розгороджених меблевими панелями, як правило, висотою в людський зріст. Американці дуже вміло працюють з простором, прагнучи з максимальною вигодою використовувати буквально кожен квадратний метр. Основною особливістю американського підходу є прихильність до використання одного з існуючих стилів у чистому вигляді. Цей стиль досить представницький. При обробці приміщень використовуються елітні матеріали. Офіси обставляються дорогими, але дуже функціональними меблями сучасного концептуального дизайну, оснащуються високоякісною технікою, що може також відігравати роль декоративних аксесуарів.

Стиль «Манхеттен» зародився ще в 30-і рр. ХХ століття, у період економічного підйому після Великої депресії. Архітектори часто іменують його «Манхеттен» або «Уолл-стріт» – по назвах найбільших ділових районів Нью-Йорка. Стиль складається з зовнішніх стін і колон. Окремі невеликі кімнати виділяються лише для відпочинку і переговорів, або – для роботи менеджерів. Інші співробітники компанії, сидять у великих залах, розгороджених меблевими панелями висотою в людський зріст.

Демократичний європейський стиль: для розмежування робочих місць використовуються легкі, іноді прозорі панелі, вони добре пропускають світло, але при цьому через них нічого не можна розглянути. Такий стиль – одноманітний. В оформленні європейського офісу менеджери і дизайнери припускаються деякої еkleктичності, дозволяючи поєднувати елементи хай-тека з класикою, етностилем тощо. Тому європейський офіс можна вважати теплішим, більш демократичним, наближеним до людини та менш одноманітним ніж американський.

Англійський офіс. Основними рисами без перебільшення можна назвати строгість, шляхетність і елегантність. Особлива увага приділяється кабінетам керівників і переговорним кімнатам, оформлення яких здійснюється здебільшого в класичному стилі, а в інтер'єрі використовуються дорогі матеріали із високоякісного дерева, дороге офісне приладдя, картини, антикваріат, книги, килими.

Японський офіс. В основі інтер'єру лежить простота, логіка і гармонія. Для меблів характерна єдність форм і матеріалу, деяка асиметрія і повторення елементів, переважно гладкі поверхні. Кольори використовуються в основному світлі. Для декору застосовується натуральний шовк і бавовна.

Кожен співробітник займає робоче місце на тій площі, що приділяється саме йому відповідно до займаної позиції в компанії. Рядові співробітники розміщуються в просторах і відкритих приміщеннях, в яких не передбачені перегородки. Робоче місце керівника розташовується навпроти.

Німецький офіс тяжіє до раціональності, бездоганного порядку, функціональності і ергономічності. Традиційну для німців економичність і практичність пом'якшує велика кількість кімнатних квітів, а також їх зображення на картинах і на елементах декору.

Французькі офісні інтер'єри відрізняються легкістю, яскравими барвами, ажурними деталями, дзеркалами і картинами. Все це створює атмосферу творчого безладдя, імпровізації і шарму.

Офіс по-російськи. У Росії лише дехто застосовує у своїх офісах відкриті простори, більшість використовують «радянський» варіант класичного типу офісу – багато кімнат, у кожній з яких сидить кілька співробітників. Кабінет керівника – найбільший і просторий, його оформлення підкреслене солідно, ґрунтовно, дорого, часом розкішно. Усі предмети масивні або здаються такими. Використовуються дорогі матеріали, нерідко шафи, столи і тумби прикрашаються престижними аксесуарами, а стіни – картинами.

Український офіс. Україна – країна сталих звичок і консерватизму. Стиль Open Space повною мірою використовується лише в редакціях газет і журналів. Інші компанії вважають за краще оформляти робочі місця згідно традиційної кабінетної системи. Дотримання ієрархії повною мірою відбивається на організації простору офісу – кабінет керівника досить просторий і гарно оформлений. Улюблений стиль українських бізнесменів класичний, іноді розбавлений новими дизайнерськими дослідженнями. Офіс по-українськи ґрунтовний, дорого обставлений, розкішний, іноді надмірно. Обстановка масивна, солідна. Але це не заважає йому залишатися ергономічним. Стіни часто прикрашають картинами, столи і тумби – аксесуарами.

Таким чином, сучасний офіс повинен і може виглядати привабливо, оригінально і, в той же час, солідно і респектабельно.

Список використаних джерел:

1. Новіков О.С. Особливості дизайну інтер'єрів офісних приміщень / О.С. Новіков // Теорія та практика дизайну. – 2012. – Вип. 2. – С. 85-91.
2. Сучасний стиль в інтер'єрі [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://artinterior.ua/sovremennyye-stili>

ЕТАПИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА РІЗНИХ ЖИТТЄВИХ ЦИКЛАХ

Для будь-якої живої системи, в тому числі і комерційної організації, може бути застосовано таке правило: якщо занадто довго залишатися в одному і тому ж стані, то є ризик стагнації (застою), що автоматично призводить до поступового вмирання. Для науковця постає питання що до: етапу на якій перебуває організація, розпізнання наступу наступного етапу, персоналу, інновацій, технологій, основних та оборотних засобів[1].

На сучасному етапі організації реалізують себе у виробництві товарів, наданні послуг, інформації та багатьох інших напрямках. Майже кожна з них проходить зародження, розвиток, успіх, спад і, зрештою, припиняють свою діяльність. Щодня створюються нові організації. Деякі з них існують довго, вчасно впроваджуючи організаційні зміни, підлаштовуючись під зовнішнє середовище, а деякі через нетривалий проміжок часу ліквідуються назавжди. Тому керівник повинен знати, на якому етапі розвитку (життєвого циклу) знаходиться організація, і оцінювати, наскільки прийнятий стиль керівництва відповідає цьому етапу.

Поняття життєвого циклу використовується для передбачення змін, які відбуваються в організації, саме тому цій концепції в літературі приділяється велика увага. Більша частина літератури має скоріш теоретичний і концептуальний характер, ніж емпіричний. Основна частина досліджень відображають статичні характеристики організації на різних етапах або розглядають різні типи організацій, а не еволюцію їх розвитку.

Більшість досліджень сходяться на тому, що різні точки зору між кількістю і назвами стадій організаційного життєвого циклу можна усунути за допомогою узагальненої п'яти етапної моделі.

Використовуючи напрацювання вчених на рис.1. подано графік життєвого циклу організації.

Наведемо характеристику етапів, які наведені на рисунку

1. Етап зародження. Здійснюється пошук інвестицій, визначається мета діяльності.

2. Етап створення. Відбувається реєстрація підприємства, формується місія організації.

3. Етап зростання. Стабільна децентралізована організаційна структура, здійснюється делегування повноважень.

4. Етап зрілості. Відбувається максимізація прибутку, встановлення системи менеджменту, з'являються системи планування і контролю витрат.

5. Етап спаду. Метою діяльності є збереження отриманих на попередніх етапах результатів діяльності.

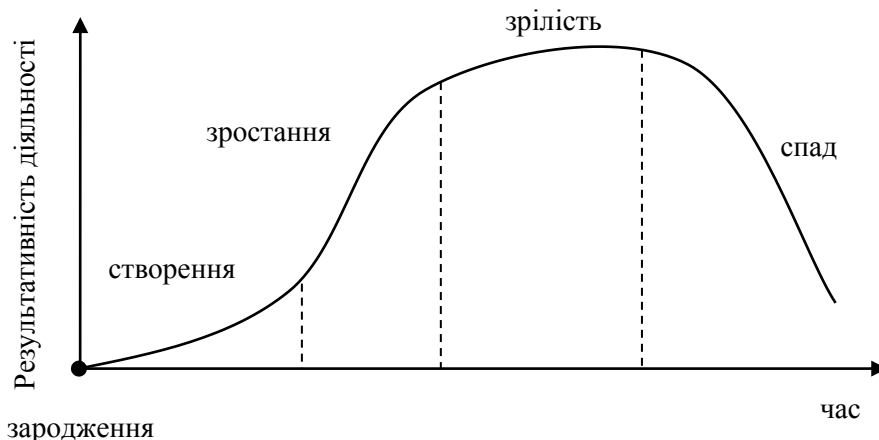


Рис 1. Життєвий цикл організації

Деякі вчені стадії життєвого циклу розглядають більш розгорнуто, пов'язуючи з розвитком живої істоти. Наприклад, Адідес вважає, що організації мають життєві цикли, такі як і живі істоти, вони проходять через труднощі і проблеми, які супроводжують кожен етап організації життєвого циклу і стикаються з перехідними проблемами при переході на наступну фазу розвитку[2].

Проблеми персоналу та інновацій будуть розглянуті в подальших дослідженнях.

Список використаних джерел:

1. Бережная Н. Этапы развития организации [Електронний ресурс] / Наталия Бережная // Деловой мир. – 2010. – Режим доступу до ресурсу: <https://delovoymir.biz/ru/articles/view/?did=5591>.

2. Небава М. І. Менеджмент організацій і адміністрування [Електронний ресурс] / М. І. Небава, О. Г. Ратушняк // Менеджер і менеджмент. – 2007. – Режим доступу до ресурсу: http://posibnyky.vntu.edu.ua/rat_1/index_5.htm.

СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Оскільки повністю уникнути ризиків неможливо, то ними можна і потрібно усвідомлено управляти, враховуючи те, що всі види ризиків пов'язані між собою і їх рівень не є статичним, а постійно змінюється під впливом змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі.

У міжнародній науці і практиці управління ризиками вже давно розглядається як один з основних розділів менеджменту. Ризик-менеджмент є частиною ефективного управління підприємством. Він замінює традиційний підхід, пасивний і оборонний, оснований на повній передачі ризиків страховим компаніям, підходом активним, наступальним, що базується на оволодінні ризиком, впевненості в наявності багатоваріантності рішень існуючих проблем. Саме останній підхід і визначає необхідність формування та реалізації ефективної системи управління ризиками на сучасному підприємстві.

За останні роки у зв'язку з бурхливим розвитком мережі Інтернет, інтенсивною глобалізацією, розвитком ринку похідних інструментів, інформаційно-технологічного розвитку радикально змінилися і підходи до управління ризиками, що негайно призвело до утворення нової парадигми ризик-менеджменту (табл. 1).

Таблиця 1

Основні відмінності між новою та старою парадигмами ризик-менеджменту [узагальнено автором на основі 2]

Стара парадигма	Нова парадигма
Фрагментний ризик-менеджмент: кожен відділ самостійно управляє ризиками (відповідно до своїх функцій). Перш за все це стосується бухгалтерії, фінансового і ревізійного відділів	Інтегрований, об'єднаний ризик-менеджмент: управління ризиками координується вищим керівництвом, кожен співробітник організації розглядає ризик-менеджмент як частину своєї роботи
Епізодичний ризик-менеджмент: управління ризиками здійснюється тоді, коли менеджери порохують це необхідним	Безперервний ризик-менеджмент: процес управління ризиками безперервний
Обмежений ризик-менеджмент: стосується перш за все страхованих ризиків, що фінансуються	Розширений ризик: розглядаються всі ризики і можливості їх організації

Нова парадигма комплексно розглядає ризики всіх відділів і напрямів діяльності організації. З'явилася і можливість отримувати порівняльні оцінки по всіх видах ризиків.

Традиційно ризик-менеджмент вважався спеціалізованим і відособленою діяльністю, проте новий підхід формує середовище, при якому службовці і менеджери всіх рівнів зацікавлені брати участь в системі ризик-менеджменту [1].

Так, на думку Р. Пікус, ризик-менеджмент – це система заходів організаційно-фінансового характеру, об'єднаних спільною ідеєю та спрямованих на усунення й попередження настання випадкових непередбачуваних подій, обмеження, мінімізацію втрат, пов'язаних із ними, а також їхнє фінансування [4, с. 45-48].

У свою чергу, А. Старостіна та В. Кравченко пропонують під поняттям «ризик-менеджмент» розуміти управління організацією в цілому або окремими її підрозділами з урахуванням факторів ризику (тобто випадкових подій, що впливають на організацію) на основі особливої процедури їх виявлення й оцінки, а також вибору та використання методів нейтралізації наслідків цих подій, обміну інформацією про ризики й контролю результатів застосування цих методів [5-6].

Загалом аналіз робіт вітчизняних науковців показав, що сьогодні існують два підходи у трактуванні сутності поняття «ризик-менеджмент», а саме: ризик-менеджмент як система та ризик-менеджмент як процес.

Отже, виходячи з викладеного, можна сказати, що сучасний ризик-менеджмент – це безперервна, всеохоплююча система управління ризиками організації, яка включає в себе комплекс різних методів та способів які направлені на усунення перешкод при досягненні основних бізнес-цілей компанії [3]. А виникнення ризик-менеджменту як нової філософії стратегічного управління в банківському бізнесі було спричинено дією цілої низки факторів і тенденцій, які радикально змінили підходи до управління ризиками.

Список використаних джерел:

1. Анісімова Л. Транспарентність стрес-тестування кредитного ризику банків / Л. Анісімова // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2015. – № 4. – С. 91-104.
2. Бортнікова Є. В. Історія походження та сутність понять «Ризик», «Ризик-менеджмент» та «Операційні ризики» / Є. В. Бортнікова. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1336>
3. Ларін М. Супровідні експортні документи: оцінюємо ризики під час їхньої підготовки / М. Ларін // Все про бухгалтерський облік. – 2015. – 9 листоп. (№ 103). – С. 24-26.

4. Пікус Р. В. Страхові ринки України й Росії в умовах фінансової кризи / Р. В. Пікус, Н. В. Приказюк // Фінанси України. – 2009. – №12. – С.47-55.
5. Старостіна А. О. Зовнішньоторговельні ризики в умовах світової фінансово-економічної кризи: порівняльний аналіз діяльності українських та угорських компаній / А. О. Старостіна, В. А. Кравченко // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. – 2012. – № 4. – С. 14-18.
6. Старостіна А.О. Ризик-менеджмент: теорія та практика: [навчальний посібник] / А.О. Старостіна, В.А. Кравченко. – К.: ІОЦ Видавництво «Політехніка», 2004. – 200 с.

СЕКЦІЯ 3.

Антикризове управління та економічна безпека держави, регіону, підприємства

УДК : 338.43:631.15:631.6.02

*І. А. Маркіна, д.е.н., професор
Полтавська державна аграрна академія*

ОСОБЛИВОСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ АПК

На сучасному етапі реформування економіки агропромислового комплексу (АПК), в умовах структурної перебудови економіки України в цілому, найважливіше значення набуває створення і ефективне використання інноваційно-спрямованого виробництва на підприємствах всіх галузей АПК і різних форм власності. Сучасні тенденції розвитку соціально-спрямованого аграрного виробництва, ринкові економічні відносини, інтеграція в світовий простір обумовлюють необхідність розробки і створення нових форм управління на підприємствах АПК, що потребує формування ефективної системи економічної безпеки.

Проте недостатньої уваги приділено питанням сутності економічної безпеки підприємств АПК, її особливостям в умовах процесів глобалізації світових економічних систем. Аналіз існуючих наопрацювань у цій сфері дозволив узагальнити, що під економічною безпекою підприємства АПК більшість авторів-науковців вбачають стан захищеності земельних, природних, трудових та інших засобів виробництва від внутрішніх і зовнішніх факторів, при якому забезпечується виробництво сільськогосподарської продукції, її первинна та подальша переробка, а реалізація досягає не менше 70 % за календарний рік [1].

Враховуючи вищезазначене, економічну безпеку вітчизняного підприємства АПК доцільно розглядати як оптимальну взаємодію в ланцюжку «забезпечення засобами виробництва → виробництво сільськогосподарської продукції → переробка сільськогосподарської продукції → збут продукції → споживання», яка повинна: забезпечити населення продуктами харчування відповідно до норм, відповідної якості і видового різноманіття, тобто сприяє виконанню критеріїв продовольчої безпеки; дозволяє суб'єктам АПК України та інших країн залишатися рентабельними, фінансово-стійкими, платоспроможними і ефективно

використовувати свій потенціал (виробничий, інвестиційний, інноваційний, науковий); забезпечує можливості розширеного відтворення з урахуванням діяльності екологічних і соціальних факторів.

Доцільно також зазначити, що в системі АПК всі продуктові підкомплекси тісно взаємопов'язані між собою. Кінцева продукція одних підкомплексів використовується в якості сировини в інших підкомплексах. Між окремими продуктовими підкомплексом, і всередині них між сферами і галузями існує безліч економічних відносин. Таким чином, економічну безпеку АПК слід розглядати і як економічну безпеку його продуктивних підкомплексів [1].

Тому, для кожного суб'єкта господарювання АПК доцільне формування паспорта економічної безпеки, який є вихідним документом при формуванні економічної та продовольчої безпеки вітчизняного підприємства АПК. Формування паспорта економічної безпеки АПК передбачає здійснення об'єктивного і всебічного моніторингу стану справ в аграрному секторі, що дозволяє прогнозувати можливості забезпечення продовольчої безпеки. Вищезазначене свідчить про доцільність комплексного розгляду особливостей економічної безпеки суб'єктів АПК, з метою розробки ефективних методів оцінки економічної безпеки підприємств, при цьому для кожної спеціалізованої галузі промисловості вони повинні володіти специфічними особливостями, що і відбивається в паспорті економічної безпеки.

Список використаних джерел:

1. Светлаков А. Г. Современное состояние и оценка экономической безопасности организаций АПК [Электронный ресурс] / А. Г. Светлаков, С. В. Васев // Режим доступа: URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/sovremennoe-sostoyanie-i-otsenka-ekonomicheskoy-bezopasnosti-organizatsiy-apk>

УДК : 65.012.8

Д. В. Дячков, к.е.н.

Полтавська державна аграрна академія

ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ

Функціонування вітчизняних суб'єктів господарювання різних сфер діяльності в жорстких умовах інформаційної боротьби визначає необхідність формування системи управління їх інформаційною безпекою. Тому,

забезпечення інформаційної безпеки систем різного призначення продовжує залишатися надзвичайно гострою проблемою, незважаючи на зусилля численних організацій та провідних науковців, які займаються вирішенням цієї проблеми. Основних причин дві:

зростаюча роль інформаційних технологій в підтримці бізнес-процесів;

зростаюча складність інформаційних процесів, що висуває підвищені вимоги до кваліфікації персоналу, відповідального за забезпечення інформаційної безпеки.

У загальному випадку етапи формування ефективної системи менеджменту інформаційної безпеки може включати наступні 10 кроків [1], представлених на рис.1, реальне наповнення яких визначається самим підприємством.

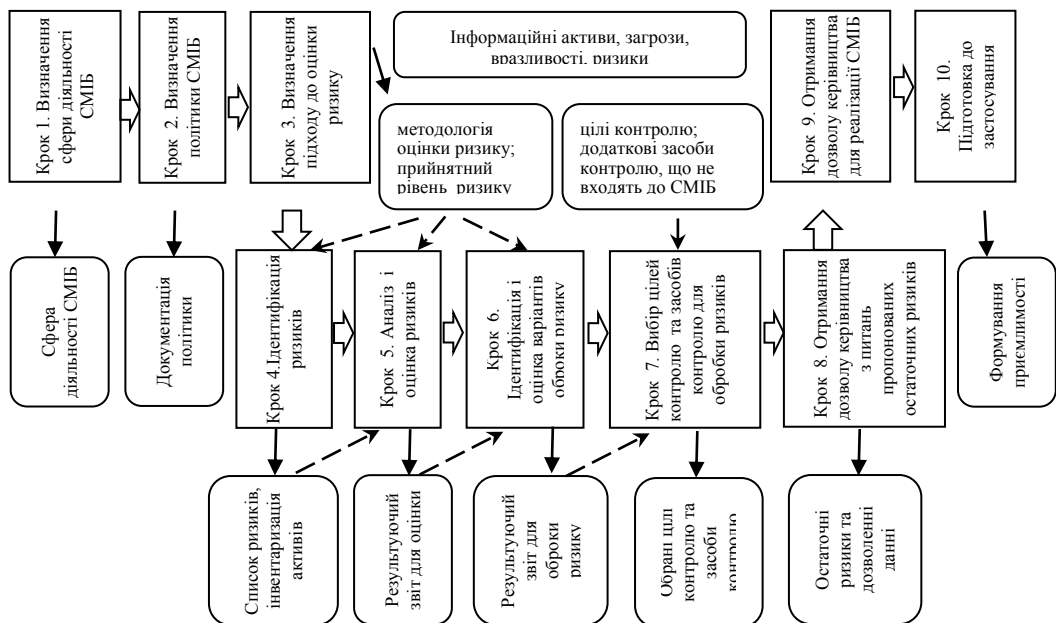


Рис. 1. Етапи формування системи менеджменту інформаційної безпеки суб'єкту господарювання.

Аналіз напрацювань в даній сфері дозволив визначити, що стандартній системі управління інформаційної безпеки підприємства притаманні всі загальні для систем менеджменту елементи. При цьому досвід використання стандартизованих вимог до системи менеджменту інформаційної безпеки визначив основні фактори для забезпечення інформаційної безпеки на сучасному підприємстві:

політика інформаційної безпеки, цілі та заходи, що відображають цілі бізнесу суб'єкта господарювання;

підхід і структура реалізації, підтримки моніторингу та вдосконалення інформаційної безпеки, узгоджуються з культурою організації;

підтримка і прихильність керівництва всіх рівнів;

розуміння вимог інформаційної безпеки, оцінка ризику та наявність ризик-менеджменту;

ефективні заходи щодо обізнаності з питань інформаційної безпеки для належного усвідомлення;

поширення настанов (інструкцій) з політики та стандартів інформаційної безпеки серед всіх керівників, службовців та інших контрагентів;

забезпечення фінансування заходів менеджменту інформаційної безпеки;

забезпечення відповідної інформованості, навчання і освіти;

встановлення ефективного процесу менеджменту інцидентів інформаційної безпеки;

оцінювання системи, яке використовується для оцінки ефективності функціонування менеджменту інформаційної безпеки і пропозицій щодо вдосконалення.

Список використаних джерел:

1. Андрианов В. В. Обеспечение информационной безопасности бизнеса / В. В. Андрианов, С. Л. Зефирова, В. Б. Голованов, Н. А. Голдуев. М.: ООО «Альпина», 2010 – 265 с.

УДК : 005.931.11:658.5

О. В. Федірець, к.е.н., доцент

Полтавська державна аграрна академія

СУТНІСТЬ І СКЛАДОВІ ТЕХНОЛОГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

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

Заходи по виходу з кризи, що проводяться цими підсистемами можна поділити на дві групи: тактичні і стратегічні. Тактичні можуть бути як захисними, так і наступними. Стратегічні – заключаються в оцінці стану та аналізу підприємства, вивчення його потенціалу, розробка виробничої програми, плану доходів, інновацій, розробка загальної концепції оздоровлення підприємства [1, с. 44].

Антикризове організаційне управління і антикризовий операційний менеджмент передбачає розробку стратегії організаційних заходів. При цьому аналізується організаційна структура підприємства: рівень спеціалізації, концентрації, кооперації, централізації виробництва, управлінські процеси, склад управлінських ланок та їх взаємодію, ступінь централізації управління та рівень використання економічних, організаційних і соціально-психологічних методів управління.

Вихід з кризи, а також управління в умовах кризи повинне охоплювати стратегії відносин з власниками, інвесторами, кредиторами, клієнтами, кінцевими споживачами, постачальниками та персоналом, без яких неможливі успіхи компанії як в теперішньому часі, так і в стратегічній перспективі. Заздалегідь продумана підготовка програми антикризових заходів допоможе значно зменшити негативний вплив кризових явищ на підприємство і дозволить йому бути конкурентоздатним в умовах кризи [2, с. 111].

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

- постійна готовність до можливого порушення фінансової рівноваги підприємства.
- рання діагностика кризових явищ у фінансовій діяльності підприємства з метою своєчасного використання можливостей їхньої нейтралізації.
- диференціація індикаторів кризових явищ за ступенем їхньої небезпеки для фінансового розвитку підприємства.
- адекватність реагування підприємства на ступінь реальної загрози його фінансовій рівновазі.
- повна реалізація внутрішніх можливостей виходу підприємства з кризового фінансового стану.
- використання при необхідності відповідних форм санації підприємства для запобігання його банкрутства.

Оцінка кризових симптомів підприємства та діагностування його фінансової кризи здійснюється задовго до проявлення його явних ознак. Така оцінка та прогнозування розвитку кризових симптомів фінансової діяльності підприємства є предметом діагностики фінансової кризи [3, с. 98].

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

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

Список використаних джерел:

1. Василенко О. О. Антикризове управління підприємством / О. О. Василенко. – К.: ЦУЛ, 2014. – 542 с.
2. Малярець Л. М. Аналіз інформаційності показників та внутрішніх факторів в управлінні фінансовим станом комерційного банку / Л. М. Малярець // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Сер. «Економічні науки». Вип. 11. – Черкаси: ЧДТУ, 2014. – С. 110 – 114.
3. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві / Олег Терещенко; М-во освіти і науки України, Київський нац. економічний ун-т. – К.: КНЕУ, 2014. – 268 с.

УДК 658.5

*О. Г. Старинець, к.п.н., доцент кафедри менеджменту
Державний університет телекомунікацій*

ПРИНЦИПИ ТА ТЕХНОЛОГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА

Вітчизняні підприємства функціонують у мінливому середовищі, в умовах різких коливань політичних, соціальних, економічних процесів, зростаючої конкурентної боротьби, падіння платоспроможного попиту та прибутковості тощо. Нині першочерговою проблемою для багатьох підприємств постає можливість виживання, для розв'язання якої виникає потреба в антикризовому управлінні. Складність використання в умовах викликів та запитів сьогодення традиційних моделей та технологій управління, зумовлює пошук та модернізацію методологічного базису, принципів, технологій антикризового управління.

Досить широкий спектр поглядів на різні аспекти антикризового управління підприємством знаходимо в публікаціях науковців: І. Булеєва, О. Виноградової, В. Гейця, О. Гудзь, Л. Лігоненка, О. Манойленка, І. Маркіної, Л. Ситника, П. Стецюка, О. Терещенка, А. Шегди та деяких інших.

Фактично, криза це такий стан підприємства, коли унеможливорюється його розвиток та відтворення, який зумовлений поглибленням та

нагромадженням внутрішніх і зовнішніх протиріч, що перешкоджає нормальному функціонуванню та розширеному відтворенню підприємства в поточний період чи у стратегічній перспективі. В управлінській площині, ключовою задачею вважається уникнення підприємством кризових процесів. Саме тому, деякі вчені аргументують, що „антикризове управління повинне активізуватися з моменту початку існування самого підприємства. Ще на етапі його становлення системою управління повинні бути усвідомлені і враховані потенційні загрози кризи, мають бути закладені елементи структури антикризового менеджменту і визначені відповідні функції”[2, с. 249-254].

Антикризове управління підприємства – це сукупність управлінських рішень та заходів щодо діагностики, запобігання, нейтралізації і подолання кризових процесів та джерел їх генерування за умов усунення чи мінімізації втрат та руйнівних чи несприятливих наслідків.

На підставі розгляду джерельної бази [1-3] та проведених власних досліджень доцільно визначити наступні принципи здійснення антикризового управління на підприємстві:

- кризові процеси на підприємстві мають бути прогнозованими та очікуваними;

- готовність до адекватних рішень та заходів, здійснення відповідних організаційних трансформацій з метою пристосування до змін зовнішнього середовища;

- кризові ситуації мають бути керованими із використанням передових управлінських моделей та інструментарію;

- гнучкість, динамізм, клієнтоорієнтованих підходів та якісних технологій й методів;

- поєднання стратегічних (превентивних) та тактичних (захисні та наступальні) заходів, які прискорюють адаптацію до ситуації, пом'якшують стрес, скорочують час і втрати;

 - координація та коригування антикризової діяльності;

 - врахування специфіки діяльності підприємства;

 - розроблення превентивних заходів;

 - активізація інноваційних процесів, модернізація виробництва;

 - формування ресурсних резервів;

 - диверсифікація ризиків;

 - зменшення поточних витрат, у тому числі скорочення персоналу;

- оптимізація організаційних структур управління (раціональна централізація/децентралізація управлінських процесів);

реабілітація економічної ситуації на підприємстві;
стабілізація нестійких ситуацій, мінімізація негативних наслідків, втрат та упущених можливостей;
забезпечення конкурентоспроможності та економічної безпеки.

Особливості антикризового управління зумовлюють і специфіку його технологій реалізації. Помітний вплив на технології антикризового управління справляють наступні чинники: часові обмеження, зниження керованості, конфлікт інтересів, високий ступінь загроз, невизначеності і ризику, складне поєднання проблем, вплив зовнішнього середовища, зниження конкурентоспроможності, дисбаланси управлінських повноважень.

Водночас, особливості антикризового управління, впливають і на специфіку його технологій. Є. Коротков обґрунтовує, що в «межах загального змісту процесу управління можуть виникати різні варіанти формування дій, які відображають особливості суб'єкта й об'єкта управління, конкретні обставини, досвід і компетенцію персоналу управління та інші характеристики практичних умов управлінської діяльності. Відповідно до цього процес управління свідомо будується за критеріями раціональності, економії часу, максимальної ефективності» [1]. І далі Є. Коротков, стверджує, що «це і є технологія управління, яка полягає у виборі та реалізації визначеної послідовності, паралельності, комбінації операцій при розробленні управлінських рішень» [1].

Таким чином, технологія антикризового управління підприємства – це сукупність ланцюгових заходів щодо запобігання, подолання, врегулювання кризи та мінімізації її руйнівної дії. Не варто технологію антикризового управління підприємства обмежувати пошуком алгоритмів поведінки. Технологія охоплює, аналітичні, діагностичні, організаційні, економічні, компетентнісні аспекти діяльності підприємства. Вона передбачає активне управлінське втручання в діяльність підприємства з трансформацією усіх функцій, ролей, завдань і повноважень.

Опираючись на сформований у наукових екскурсах теоретичний базис [1-3] реалізації антикризового управління підприємства представимо наступний його послідовний технологічний ланцюг, який складається з наступних функціонально-модульних блоків:

формується спеціальна антикризова група;
проводиться формування інформаційного масиву;
здійснюються аналітичні дослідження та діагностика економічного стану підприємства;

ухвалюється рішення щодо доцільності (чи не доцільності) та своєчасності розробки антикризових заходів;

розробляються можливі альтернативи щодо виходу підприємства з кризи; визначаються обсяги необхідних ресурсів;

окреслюються часові обмеження здійснення ухвалених заходів;

організовується реалізація необхідних конкретних практичних заходів за чітко визначеною послідовністю;

проводиться оцінка результативності проведених заходів, за необхідності вносяться корективи;

визначається доцільність здійснення додаткових заходів;

будуються прогнози щодо майбутнього перебігу подій та настання кризи.

Використання такого послідовного технологічного ланцюга реалізації антикризового управління на підприємстві забезпечує зворотно-поступальну стрункість й логічність прийняття управлінських рішень та здійснення різноманітних заходів щодо запобігання, подолання, врегулювання кризової ситуації та мінімізації її руйнівної дії та сприяє пошуку оптимальної альтернативи стосовно виходу підприємства із можливої чи наявної кризи.

Список використаних джерел:

1. Антикризисное управление: учеб. – 2-е изд., доп. и перераб. / под ред. Э. М. Короткова. – М.: Инфра, 2006. – 620 с.

2. Пушкарь А. И., Тридед А. Н., Колос А. Л. Антикризисное управление: стратегии, модели, механизмы. Х.: ХДЭУ, 2001. – С. 249-254.

3. Погребняк А. Ю. Сутність складових елементів механізму антикризового управління на промисловому підприємстві / А. Ю. Погребняк // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2015. – № 12. – С.138-147.

УДК : 330.4:614.2

*Аль Ширафі Мохаммед Авад, аспірант
Полтавська державна аграрна академія*

КЛАСТЕРИЗАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ МЕДИЧНОЇ ГАЛУЗІ

В умовах необхідності задоволення потреб населення у доступній медичній допомозі при обмеженому фінансуванні зростає потреба в оцінці ефективності системи охорони здоров'я.

Оцінка стану і тенденцій розвитку медичної галузі є необхідною умовою для ефективної управлінської діяльності щодо системи охорони здоров'я, контролю за діяльністю органів і установ охорони здоров'я, розробки ефективних заходів по збереженню і зміцненню здоров'я населення.

Отже, розробка підходу для оцінки стану медичної галузі на основі системи показників, що дозволить визначити ефективність функціонування системи охорони здоров'я, є надзвичайно актуальним в сучасних умовах.

Ведення моніторингу визначених показників дозволить в оперативному режимі висвітлювати проблемні питання, які виникають у кожному регіоні, корегувати їх у процесі управлінської антикризової діяльності.

Нами проведено кластери ний аналіз регіонів України за рівнем кризового стану медичної галузі (табл. 1).

Таблиця 1

Характеристика кластерів регіонів України за рівнем кризового стану медичної галузі

№ кластеру	Підприємства, які увійшли	Характеристика
1 (червоний)	Київська, Волинська, Кіровоградська, Чернігівська	Кластер характеризується найліпшим станом медичної галузі регіонів України, високий рівень показників, зростання яких має позитивний ефект, та низьким рівнем показників, зростання яких має негативний ефект
2 (жовтий)	Закарпатська, Полтавська, Рівненська, Сумська, Херсонська, Одеська, Миколаївська	Високий рівень показників, зростання яких має позитивний ефект, та низький рівень показників, зростання яких має негативний ефект
3 (зелений)	Вінницька, Дніпропетровська, Львівська	Високий рівень показників оцінювання
4 (салатний)	Житомирська, Запорізька	Практично всі показники даного кластеру нижче за середні
5 (блакитний)	Черкаська, Тернопільська, Харківська, Івано-Франківська	Значення показників значно відстають від середніх за регіонами. Медична галузь у кризовому стані в даних регіонах
6 (синій)	Чернівецька, Хмельницька	Найгірший стан розвитку медичної галузі

В ході дослідження запропоновано підхід до оцінки стану медичної галузі за регіонами України на основі нейронних мереж. Вагомим аргументом на користь даного підходу є те, що модель здатна швидко адаптуватися до нових даних, не потребує залучення експертів, дозволяє швидко виявити

приховані закономірності, графічно представити результати в зручному для користувача виді. В перспективі можливо підрахувати середні значення кожного з показників оцінки кризового стану в найліпшому кластері та найгіршому для розробки рекомендацій з антикризової управлінської діяльності щодо поліпшення стану.

Подальше впровадження запропонованого підходу до оцінки стану медичної галузі дасть змогу вибрати пріоритетні напрямки реформ у регіонах України, здійснювати постійний моніторинг системи охорони здоров'я у регіонах, що позитивно впливатиме на здоров'я населення.

СЕКЦІЯ 4.

Інноваційний, інвестиційний менеджмент. Управління фінансовими та матеріальними ресурсами підприємства

УДК : 631.563

О. В. Дорофєєв, к.е.н., доцент,

К. С. Размахнін, студент

Полтавська державна аграрна академія

ФІНАНСОВА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК СКЛАДОВА МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ

Мотиваційні програми, що реалізуються в більшості організацій, орієнтовані в основному на перші чотири рівні потреб піраміди Маслоу (фізіологічні потреби, потреби у безпеці, приналежності й визнанні). Найчастіше основою мотиваційних програм організацій є хороші умови праці (робоче місце, обладнання, відпочинок, графік роботи), адекватна оплата і система заохочення, можливість навчання й професійного розвитку, кар'єрне зростання. Тоді як задоволення потреби в самореалізації лишається поза програмою. Тим часом, джерелом мотивації-стимулювання повинні бути не програми, розроблені фахівцями з персоналу, а внутрішні спонукальні мотиви кращих менеджерів. Таким чином, для задоволення п'ятої потреби повинна з'явитися нова, відмінна від інших система дій.

Зрозуміло, що найбільш внутрішньо мотивованою людиною на підприємстві є його власник. Сам факт володіння бізнесом вже є одним з якнайкращих мотиваційних інструментів. Тобто зробити співробітника самомотивованим може часткова передача йому елементів володіння бізнесом. Мова в даному випадку йде про щеплення співробітників лідерських якостей – цілеспрямованості, впевненості у собі, готовності ризикувати, які підштовхнуть його до нових звершень [1].

Можливо, логічним буде створення усередині організації бізнес-одиниць, або центрів фінансової відповідальності. Іноді організації роблять такі кроки, але, формуючи свою структуру таким чином, вони акцентують увагу на фінансових показниках, забуваючи про мотивуючу складову.

У приватних підприємствах зазвичай місця виникнення витрат – це будь-який підрозділ або робоче місце на підприємстві. Кожен працівник підприємства використовує його ресурси. Центрами фінансового обліку є

відділи продажів, оскільки перед ними поставлені фінансові цілі: досягти певного об'єму продажів або прибутку. А центр фінансової відповідальності один – це саме підприємство. Фінансову відповідальність несе також одна людина – власник. Якщо сумістити дві піраміди – Маслоу і фінансової відповідальності на підприємстві, очевидно стає цікава закономірність: найбільш мотивовані ті, хто найбільш фінансово відповідальні, і навпаки [2].

Можна зробити ряд висновків, корисних для розуміння механізму мотивації за допомогою фінансової відповідальності: фінансова відповідальність припускає певний рівень зрілості менеджменту підприємства; фінансова відповідальність потенційно враховує прагнення до фінансової незалежності; побудова системи мотивації шляхом створення додаткових центрів фінансової відповідальності припускає проходження певних етапів зростання. Початком є формування альтернативно-вартісного мислення у персоналу. Другим кроком може стати впровадження процедури бюджетування. Це дозволить чітко визначити місця виникнення витрат.

Виділення центрів фінансовій відповідальності дозволяє направити зусилля власників і менеджменту підприємства на досягнення єдиної мети, Стратегічна мета розвитку будь-якого підприємства – збільшення його вартості. Вартість підприємства, безпосередньо залежну від ефективного використання матеріальних ресурсів, формує персонал, що якісно виконує свої функції. Коло замкнулося.

Список використаних джерел:

1. Крейнер С. Бизнес путь: Джек Узлч. 10 секретов величайшего в мире короля менеджмента / С. Крейнер. – СПб.: Издательство «Крылов», 2004. – 192 с.
2. Пестрецова О. Финансовая ответственность внутри предприятия как метод мотивации персонала / О. Пестрецова // Бизнес. – 2004. – №6. – С. 56-57.

УДК : 371.132

*Л. М. Потапюк, к. пед. н., доцент
Луцький національний технічний університет*

ІННОВАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В СИСТЕМІ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Розвиток навчально-виховного закладу завжди здійснюється через інноваційний процес (далі – ІП), який має певні структурні елементи і рівні розвитку.

Так, у структурі ІП виокремлюють предметно-технологічний мікрорівень, що поділяє нововведення на частини, аналізуючи його змістовий аспект, та макрорівень, на якому розглядають взаємодію окремих нововведень, визначають особливості їх поєднання, трансформацію.

У структурі ІП в сфері управління простежується певна логіка, яка охоплює стадії зрілості, форми, зміст діяльності його учасників.

Багатоваріантність структурування ІП стала передумовою відповідної типологізації запропонованих різними дослідниками структур. Залежно від узятих за основу критеріїв в ІП виокремлюють відповідні логічно, змістовно, організаційно, композиційно взаємопов'язані елементи [3].

Так, діяльнісна структура передбачає сукупність мотивів, мети, завдань, змісту, форм, методів, результатів, які реалізуються за певних умов (матеріальних, фінансових, морально-психологічних, часових), що не належать до цієї структури, але ігнорування якою робить ІП неефективним.

В основі суб'єктної структури лежить інноваційна діяльність суб'єктів розвитку освітнього закладу, кожен з яких реалізує в ІП свою функцію і роль.

Рівнева структура відображає взаємопов'язану інноваційну діяльність суб'єктів на міжнародному, державному, регіональному, районному (міському) рівнях і на рівні вузу.

ІП у ВНЗ перебуває під впливом (як позитивним, так і негативним) інноваційної діяльності більш високих рівнів. Для позитивного результату цього впливу потрібна спеціальна діяльність керівників, спрямована на узгодження змісту інновацій, інноваційної політики на кожному рівні.

Змістова структура охоплює зародження, розроблення та освоєння новачій у навчальному процесі, управлінні навчально-виховним закладом тощо. Кожний компонент цієї структури має складну будову. Так, ІП у навчанні може передбачати нововведення в методах, формах, прийомах, засобах, у змісті освіти або в її цілях, умовах тощо.

Особливість управлінської структури зводиться до взаємодії системи «планування» – «організація» – «керівництво» – «контроль».

До організаційної структури ІП належать діагностичний, прогностичний, власне організаційний, практичний, узагальнюючий, впроваджувальний етапи, кожен з яких має свою змістову специфіку, виконує специфічні функції [3].

Структури ІП поєднані між собою не лише горизонтальними, а й вертикальними зв'язками. Кожен компонент будь-якої структури реалізується у компонентах інших структур, оскільки всі вони утворюють єдину систему.

Для раціонального управління інноваціями необхідно знати передумови їх ефективності, які сприяють або стримують їх ефективний перебіг і розвиток. Нерідко інноваційні дії можуть бути результативними, але малоефективними. Це відбувається тоді, коли, діючи інакше, однакового результату можна досягти за менших витрат, або коли за однакових витрат можна здобути кращий результат. Результативність є наслідком створення потрібних, правильних речей, а ефективність – наслідком правильного

створення цих речей. Обидва чинники (результативність та ефективність) однаково важливі.

Отже, будь-який ІП з погляду його ефективності значною мірою ризиковий. Суть не лише в потенціалі ефективності інноваційної ідеї, а й у багатьох чинниках, що впливають на впровадження і використання інноваційної технології.

Список використаних джерел:

1. Андрущенко В. Інноваційний розвиток освіти в стратегії «українського прориву» / В. Андрущенко // Вища освіта України. – 2008. – № 2. – С. 10 – 17.
2. Андрущенко В. Умови та напрями інноваційного розвитку освіти / В. Андрущенко // Вища освіта України. – 2009. – № 3. – С. 5 – 13.
3. Дичківська І. М. Інноваційні педагогічні технології : підруч. [для студ. вищ. навч. закл.] / І. М. Дичківська. – 3-тє вид., випр. – К. : Академвидав, 2015. – 303 с.

УДК : 331.103

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

ОСОБЛИВОСТІ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АПК В КОНТЕКСТІ ТРУДОВОГО ПРАВА

На підприємствах АПК, що мають різні форми власності і господарювання, існує необхідність створення системи оплати праці з урахуванням сучасного стану економіки галузі і специфіки роботи конкретних суб'єктів господарювання.

Для формування дієвої ефективної системи оплати праці підприємств АПК України необхідно проведення послідовної роботи, яка повинна здійснюватися за трьома основними напрямками: 1) вибір способу формування основної заробітної плати; 2) вибір форм оплати праці; 3) вибір систем оплати праці (рис. 1).

На початковому етапі важливим є вибір способу формування основної заробітної плати. Базою може послужити як тарифний, так і безтарифний варіант її побудови. Разом з тим, в практиці господарювання суб'єктів вітчизняного сільськогосподарського сектору віддають перевагу першому з них.

При побудові таких сіток, працівникам економічних служб підприємств АПК важливо:

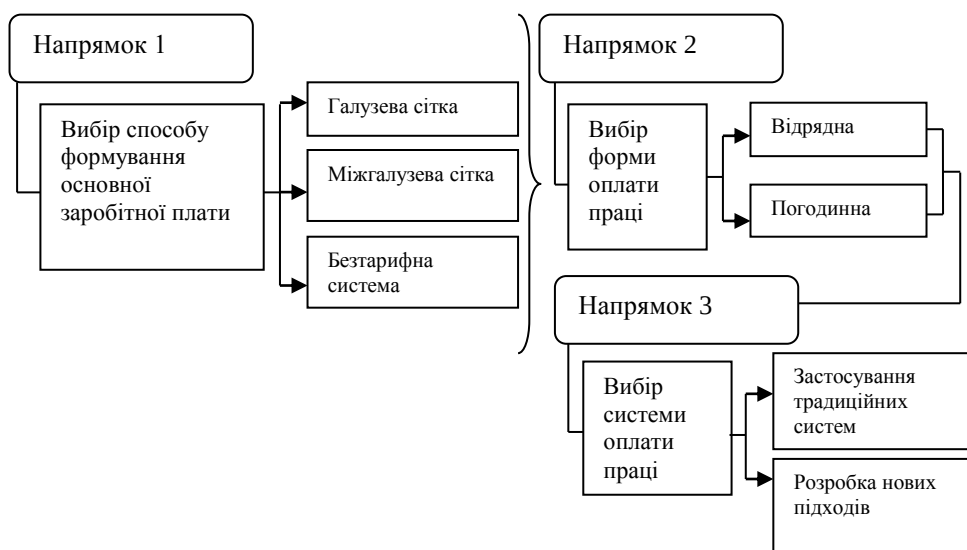


Рис. 1. Напрями роботи організації оплати праці на підприємствах агропромислового комплексу

- 1) визначити, для яких категорій працівників по галузях вони будуть сформовані;
- 2) обґрунтувати розмір мінімальної місячної тарифної ставки першого розряду з урахуванням реалізації прийнятих законів та законодавчих актів [1, 2];
- 3) вибрати найбільш прийнятний для даних умов діапазон тарифної сітки, розмір міжрозрядних і міжгрупових тарифних коефіцієнтів;
- 4) здійснити розрахунок денних, часових і хвилинних тарифних ставок відповідно до обраної методики.

Для великих сільськогосподарських підприємств і організацій з безліччю розвинутих галузей і підгалузей доцільно формувати основну заробітну плату на основі єдиних міжгалузевих тарифних сіток з числом розрядів (від 10 до 18 і більше). В даний час пріоритет належить галузевим сіткам, при використанні яких можливо досягти максимальної оперативності в проведенні розрахунків зі зміни розмірів тарифних ставок, тим самим забезпечивши об'єктивну диференціацію заробітної плати між різними категоріями працівників.

Тому, з метою вдосконалення системи прямого матеріального стимулювання доцільним є застосування:

преміювання працівників рослинницької галузі за підвищення врожайності;

преміювання працівників тваринницької галузі за збереження поголів'я тварин та отримання приростів;

впровадження оплати праці за кваліфікацію (після проходження навчання та освоєння нових виробничих функцій працівнику нараховується відповідна кількість балів; набравши певну їх суму, працівник отримує надбавку);

стимулювання впровадження новітніх технологій (зокрема, виплата надбавки за роботу на нових видах сільськогосподарської техніки в обсязі 10-15 % від заробітку з урахуванням складності робіт для механізаторів) тощо [3].

Таким чином, окреме підприємство АПК має свої особливості і специфіку ведення господарської діяльності. Тому не може існувати рекомендацій з розробки єдиних дієвих умов оплати праці. Системи, які ефективно зарекомендували себе в одних сільськогосподарських господарствах, не можуть дати настільки позитивного ефекту в інших. Разом з тим, вони завжди повинні відповідати певним принципам і виконувати покладені на них функції, релевантні сучасному ринковому середовищі.

Список використаних джерел:

1. Конституція України : чинне законодавство зі змінами та доповненнями станом на 1 березня 2009 року. – Київ : Вид. Паливода А.В., 2009. – 48 с.

2. Кодекс законів про працю України: чинне законодавство зі змінами та доповненнями станом на 14 січ. 2013 р. : (відповідає офіц. текстові). – Київ : Центр учб. л-ри, 2013. – 80 с.

3. Бондаревська К. В. Особливості оплати та стимулювання праці в аграрній сфері / К. В. Бондаревська // Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства – Харків: НТУ «ХПІ». – 2012 . – № 56(962). – С. 20–28.

УДК : 338.488:640.43 (477)

*О. М. Щур, к.е.н., доцент
Львівський інститут економіки і туризму*

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

Дослідження проблем інноваційної економіки завжди знаходилося в центрі уваги економічної науки. Це обумовлено тим, що інновації торкаються

самих глибинних основ господарської діяльності, визначаючи процес економічного росту в цілому. У сучасних умовах вони виступають найважливішим засобом забезпечення умов виходу зі сформованої економічної кризи, структурних зрушень у народному господарстві, забезпечення технічного прогресу, підвищення якісних показників господарської діяльності на мікро- і макrorівнях. Активізація інноваційного процесу є одним з найбільш діючих механізмів соціально-економічних перетворень.

Актуальним у даний час є заглиблене теоретичне дослідження ринкових форм і механізмів інноваційної діяльності на мікро- і макrorівнях у готельно-ресторанному бізнесі. Важливою проблемою виступає теоретичне обґрунтування критеріїв ефективності інвестиційних витрат, взаємозв'язку і взаємозумовленості капітальних вкладень і структурних зрушень у готельно-ресторанному бізнесі, визначення пріоритетів у галузевій структурі інвестицій. Не менше значення має також дослідження джерел і засобів формування інноваційних ресурсів у готельно-ресторанному бізнесі в Україні [1].

Сформована нині в Україні економічна ситуація значно ускладнює інноваційну діяльність: потрібна розробка адекватного ринковим відносинам інвестиційного механізму у готельно-ресторанному бізнесі, що органічно сполучить форми приватного і державного інвестування, оптимізації взаємозв'язків різних суб'єктів інвестиційної діяльності, розробки відповідної законодавчо-нормативної бази й інші міри, що регламентують інвестиційний процес, як на рівні окремої фірми, чи компанії галузі, так і на рівні національної економіки в цілому [3].

У світовій практиці все більше уваги приділяється розвитку так званої «економіки знань», яка створює підґрунтя для інтенсивного формування інформаційного суспільства. Більшість економістів та експертів вважають, що економічне зростання можливе завдяки впровадженню в економіку нових ідей та розвитку нових технологій, які дають можливість створювати більш ефективні виробництва.

Інновації є частиною науково-технічної, інноваційної та інвестиційної політики держави, тому роль держави має зводитися до розробки та реалізації державних стратегій та програм розвитку економіки, науково-технічної політики, метою яких має стати створення сприятливих умов, спрямованих на розвиток науки і техніки [2].

Інноваційний розвиток, як важливий чинник економічного зростання, висвітлюється в багатьох наукових працях. На основі світового досвіду

запропоновано шляхи інтенсифікації інноваційної діяльності через відтворення науково-технічного потенціалу та використання наукомістких технологій у суспільно значимих сферах.

Актуальність даної проблеми полягає в тому, що подолання наслідків глибокої кризи і вихід на траєкторію сталого зростання неможливі без становлення сучасного цивілізованого ринку інновацій.

Список використаних джерел:

1. Економіка й організація інноваційної діяльності: [Підручник] / [О. І. Волков, М. П. Денисенко, А. П. Гречан та ін.]; під ред. проф. О. І. Волкова, проф. М. П. Денисенко. [2-е вид.]. – К. : 2005. – 424 с.
2. Ковальчук С. С. Інноваційна діяльність як пріоритет економічного розвитку України / С. С. Ковальчук // Фінанси України. – 2004. – №7. – С. 96–103.
3. П'ятницька Г. Сучасні проблеми інноваційного розвитку ресторанного господарства України / Г. П'ятницька, О. Григоренко // Вісник КНТЕУ. – 2009. – № 1. – С. 5–11.

УДК : 330.341.1:332.122

*О. М. Щур, к.е.н., доцент,
О. М. Запрій*

Львівський інститут економіки і туризму

ОСОБЛИВОСТІ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ РЕГІОНУ

Інноваційний потенціал регіону є основою для здійснення фундаментальних і прикладних наукових досліджень. На регіональному рівні інноваційні процеси є територіально інтенсивними та визначають рівень розвитку і характер економічного розвитку країни та регіонів. Тому важливого значення набуває глибоке вивчення можливостей використання інновацій як засобу економічного розвитку, забезпечення державного регулювання і підтримки інноваційних процесів, обґрунтування і прийняття правильної стратегії досягнення поставленої мети, способ її реалізації та фінансової підтримки.

Ці питання тісно пов'язані з фундаментальними соціально-економічними процесами розвитку суспільства, з рішенням задач по подоланню економічної кризи. Тому дослідження сучасних особливостей інноваційно - інвестиційної

діяльності різних господарських суб'єктів є одним з основних пріоритетів економічної науки [2].

Інвестиції – це те, що «відкладають» на завтрашній день, щоб мати можливість більше споживати в майбутньому. Одна частина інвестицій - це споживчі блага, інша частина – це ресурси, що направляються на розширення виробництва (вкладення в будинки, машини і спорудження). У системі національних рахунків України статистика інвестицій (капітальних вкладень) включає тільки матеріальні витрати (на машини, будинки, спорудження), але не враховує найважливіші інвестиції в «знання» та «інтелект». Подібний підхід, при якому в інвестиції включається лише безпосередньо матеріальні компоненти, не дозволяє точно визначати дійсний обсяг інвестицій. Таким чином, під інвестиціями розуміються ті економічні ресурси, що направляються на збільшення реального капіталу суспільства, тобто на розширення-модернізацію виробничого апарата. Це може бути зв'язане з придбанням нових машин, будинків, транспортних засобів, а також з будівництвом доріг, мостів і інших інженерних споруджень. Сюди варто включати і витрати на утворення, наукові дослідження і підготовку кадрів. Ці витрати являють собою інвестиції в «людський капітал», що на сучасному етапі розвитку економіки здобувають усе більше значення, тому що, у кінцевому рахунку, основний фактор сучасного економічного розвитку – інтелектуальний продукт, що визначає економічне становище країни у світовій ієрархії держав [1].

Для економічного розвитку регіонів, інноваційні процеси потребують організаційного вдосконалення. В зв'язку з цим, необхідним є здійснення регіональної інвестиційної політики в напрямку сприяння надходженню інвестиційних ресурсів у регіон та їх раціонального використання. До методів впливу на інвестиційний процес можна віднести: податкове регулювання інвестиційної діяльності у готельно-ресторанному бізнесі на регіональному рівні; грошово-кредитне регулювання у готельно-ресторанному бізнесі; надання суб'єктам підприємницької діяльності, які здійснюють реалізацію інвестиційних проектів в регіоні права на застосування прискореної амортизації лише при її інвестиційному спрямуванні; формування сприятливих економічних умов для надходження іноземних інвестицій, які дозволяють компенсувати недостатність вітчизняних інвестиційних ресурсів у регіонах.

Список використаних джерел:

1. Дубовиков М.М., Величко О.В. Проблеми формування науково-технологічного та інноваційного потенціалу України // Економічний вісник Донбасу. – №3 (25). – 2011. – С. 158-163.
2. Рудь Н.Т. Інноваційний потенціал регіону: нові підходи до оцінки / Н.Т. Рудь // Регіональна економіка. – 2011. – № 4. – С. 140-150.

УДК : 330.341.1:332.122

*Є. Л. Большакова, аспірант
Полтавська державна аграрна академія*

МОДЕРНІЗАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СИСТЕМА ВЗАЄМОПОВ'ЯЗАНИХ ІННОВАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

До цього часу існує термінологічна невизначеність понять на позначення модернізаційних процесів, що відбуваються на підприємстві. Зокрема, це стосується терміна «модернізація» та його аналогів, що вживаються на позначення комплексу заходів, спрямованих на підвищення ефективності господарювання («план фінансового оздоровлення», «програма підвищення конкурентоспроможності», «реінжиніринг», «реструктуризація виробництва» тощо).

Для розв'язання цього термінологічного колапсу в першу чергу необхідно визначити складники та характеристики процесу модернізації на рівні підприємства. Здебільшого його пов'язують з інституціональними перетвореннями, рівнем технологічного розвитку та кардинальною зміною ролі людини. У зв'язку з цим можна виділити наступні різновиди модернізації (за різними критеріями):

1. За відповідністю технологічним укладам: розвиток всередині існуючої загальноприйнятої системи; перехід від одного укладу до іншого.
2. За рівнем розвитку інновацій: еволюційна; інноваційна; накопичення модернізаційних здобутків.
3. За напрямком: кадрова; продуктова; технічна; технологічна та організаційно-кадрова.

На нашу думку, важливо чітко розрізняти поняття «реконструкція виробництва» та «модернізація техніки, технологій». У першому випадку мова йде про трансформації технологічних систем структурного характеру, необхідні для досягнення первинної мети. Ці зміни реалізуються тоді, коли неможливо досягнути модернізації. Другий термін визначає параметричне

вдосконалення існуючої техніки та технологій задля покращення основних показників якості виробництва.

Сучасні автори вказують на той факт, що останнім часом поняття «модернізація» еволюціонувало: від обмеженого розуміння його як локального, часткового явища покращення устаткування, технологій – до інтерпретації даної дефініції як комплексного, поступового процесу осучаснення підприємства.

Під комплексністю маємо на увазі перетворення, що стосуються не лише техніки й технологій, а й безпосередньої організації умов праці та менеджменту, тобто всієї системи соціально-економічних відносин.

Виходячи з цього, стверджуємо, що об'єктами модернізації виступають: продукція, обладнання, технології та усі інші процеси на підприємстві (економічні, організаційні, соціальні та управлінські). Таким чином, техніко-технологічний різновид модернізаційних зрушень є невід'ємною складовою частиною модернізації в цілому.

На думку О.І. Амоша [1], модернізація на рівні підприємства – це явище багатоаспектне, яке одночасно свідчить про такі трансформаційні процеси: розробку високотехнологічних продуктів; залучення провідних технологій; перехід на більш якісніший технологічний уклад; удосконалення існуючої системи управління якістю продукції, що виробляється та переформатування малоефективної системи підготовки кадрів.

Й.М. Петрович [2] акцентує увагу на тому, що інноваційний чинник модернізації останнім часом зміцнює свої позиції. Учений пояснює це тим, що у сучасному світі намітився процес формування нового образу галузей, що обумовлює не лише технологічні зміни, а й перетворення на рівні інституцій. Паралельно відбуваються перетворення в інфраструктурі, створюються засади дієвої співпраці між державою та підприємництвом, інновації апробуються та застосовуються для розвитку внутрішньогалузевих і міжгалузевих зв'язків.

Ю.О. Ковальчук стверджує, що модернізація – це «комплексний проект з удосконалення діяльності не лише у виробничому та техніко-технологічному контексті, а й покращення інфраструктури з урахуванням зовнішніх змін» [1].

Слід зазначити, що на відміну від технічного переозброєння, явище, що розглядається, відбувається на фоні загальних трансформацій у промисловості. Таким чином, автор трактує модернізацію як процес досягнення відповідності ресурсного потенціалу підприємства поточним або бажаним очікуванням в умовах інноваційної економіки. Цей факт можна зафіксувати за умови реалізації взаємодії об'єктивних і суб'єктивних

чинників, що спрямовані на значне зниження трансформаційних надлишків щодо забезпечення тимчасової монополії впродовж конкретного періоду, та не суперечать інституціональному середовищу.

Проведений нами наліз переконливо свідчить, що поняття «модернізація» в контексті роботи промислового підприємства слід розглядати як цикл, що періодично повторюється, щоразу досягаючи вищої якості. Безумовно, впливовими чинниками цього процесу є сигнали ринку. Рішення про проведення модернізації має прийматися з огляду на актуальні фінансові, техніко-технологічні та управлінські умови, за яких промпідприємство функціонує. Отже, модернізаційні процеси – це поступальний рух від продуктової до управлінської модернізації.

Список використаних джерел:

1. Перший етап модернізації економіки України: досвід та проблеми / О.М. Алимов, О.І. Амоша та ін.; за заг. ред. В.І. Ляшенка; ІЕП НАН України, КПУ. – Запоріжжя: КПУ, 2014. – 798 с.

2. Петрович Й.М. Модернізація промислових підприємств як передумова їх ефективного розвитку / Й.М. Петрович // Сучасні проблеми економіки і менеджменту: тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 45-річчю Інституту економіки і менеджменту та 20-річчю Інституту післядипломної освіти Національного університету «Львівська політехніка», Львів, 10-12 листопада 2011 року / Національний університет «Львівська політехніка». – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. – С. 249-250.

УДК 658.6

*М. Ю. Кобченко, аспірант
Полтавська державна аграрна академія*

ПЕРСПЕКТИВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Актуальність вирішення проблеми ефективного функціонування та розвитку підприємств в умовах зростаючої конкуренції, невизначеності зовнішнього середовища і необхідності завоювання інтелектуального лідерства в цій сфері, а також недостатня вивченість окремих теоретичних і прикладних аспектів зумовили вибір теми даного дослідження.

У сучасній вітчизняній і зарубіжній літературі з різною ступенем розробленості висвітлюються окремі питання поставленої проблеми.

Оскільки рівень конкурентоспроможності сучасного підприємства значною мірою визначається складовими його конкурентного потенціалу, то для підвищення конкурентоспроможності необхідно підвищити ефективність використання складових: маркетингового, інноваційного, інформаційного та інтелектуального потенціалів (рис. 1).



Рис. 1. Складові конкурентного потенціалу сучасного підприємства

Підвищення рівня інтелектуального потенціалу підприємства в сучасних економічних умовах обумовлює необхідність застосування методів управління знаннями і штучного інтелекту, до яких відносяться:

використання методів якісного оцінювання складних процесів в умовах невизначеності і динамічності середовища функціонування підприємств;

типізація моделей функціонування організацій в системах управління знаннями;

застосування методів динамічного імітаційного моделювання для виявлення наслідків процесних змін [3].

Інформаційна поведінка і цінності, практика управління інформацією, практика застосування інформаційних технологій – три окремі компетенції,

якими повинна володіти і які повинна розвивати сучасна організація, що прагне підтримати власний інформаційний потенціал на високому рівні.

Підвищення ефективності управління інформацією, а як результат і підвищення рівня інформаційного потенціалу підприємства можливо за рахунок створення програм управління інформацією, які повинні включати чотири блоки [2]:

перший блок – програми для управління взаємовідносинами підприємства з клієнтами, партнерами, дилерами і зовнішніми контрагентами взагалі;

другий блок – це програми для управління логістичними ланцюжками. Ці системи зберігають інформацію щодо постачальників і дозволяють мінімізувати транспортні витрати;

третій блок – це модулі управління людським фактором, персоналом і потенціалом, що є у нього;

четвертий блок – управління знаннями. сучасний менеджмент розглядає підприємство як «організацію що самонавчається». З допомогою цього модуля створюються автоматизовані довідкові бюро, вирішуються завдання бізнес-розвідки та інтелектуального аналізу інформації по клієнтам.

В умовах жорсткої конкуренції, коли для успіху на ринку підприємству необхідно не просто вивчати ситуацію, попит на свою продукцію, а й активно впливати на їх формування, особливо важливо мати високий маркетинговий потенціал. Удосконалення маркетингового потенціалу підприємства передбачає використання новітнього маркетингового інструментарію в цій сфері.

Підприємства, що володіють конкурентним потенціалом, заснованому на здатності постійно репродукувати творчі вирішення завдань, що базуються на знаннях і компетенціях співробітників, на ефективному управлінні інформацією та маркетингом переходять до вищого рівня розвитку – рівня креативної організації.

Для формування конкурентних переваг культурний потенціал становить значний інтерес, тому що:

є унікальним і не може бути копійований іншими виробниками.

на відміну від більшості природних ресурсів, культурні ресурси можна створювати;

ринок культурного продукту в Україні не сформований, але має значні перспективи розвитку, особливо в тих регіонах, де спостерігається спад промислового виробництва, депресивних постіндустріальних зонах.

є одними з найперспективніших напрямків ревіталізації територій, особливо депресивних, постіндустріальних зон;

сприяє налагодженню співпраці (міжрегіональної, транскордонної, міжнародної), зокрема в рамках спільних програм збереження, популяризації та актуалізації культурних досягнень[1].

Підвищення рівня конкурентоспроможного потенціалу дозволяє підприємству швидше і ефективніше завойовувати ринок, розширювати свій вплив на нього, а значить, і підвищувати свій конкурентний статус і конкурентоспроможність.

Список використаних джерел:

1. Конкурентный потенциал региона: оценка и эффективность использования: сборник статей V Международной научно-практической конференции (Абакан, 21–22 ноября 2014 г.) / отв. ред. Н. Ф. Кузнецова. – Абакан: Издательство ФГБОУ ВПО «Хакаский государственный университет им. Н. Ф. Катанова», 2014. – 168 с.

2. Старостина Т. Г. Конкурентный потенциал организации / Т. Г. Старостина. – Ульяновск : УлГТУ, 2014. – 115 с.

3. Чужиков В. И. Креативный регион в креативной модели регионального развития [Электронный ресурс]. – Режим доступа : URL: http://chteiknteu.cv.ua/n_dig/n_dig_ukr/konf/download/2009.doc

УДК : 330.15:338.432:631.11

*Д. В. Ничипорук, аспірант
Полтавська державна аграрна академія*

ОСОБЛИВОСТІ ВИЗНАЧЕННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Ефективність функціонування сільськогосподарського підприємства значною мірою визначається існуючими ресурсами, їх структурою, швидкістю оновлення, ефективністю використання, рівнем розвиненості та спеціалізовані ресурсів.

У масштабах сільськогосподарського підприємства всі ці фактори визначаються його ресурсним потенціалом. При цьому сам ресурсний потенціал формується як комбінація різних груп ресурсів наявних у підприємств агробізнесу.

У свою чергу, Л.Ф. Бердникова визначає ресурсний потенціал як характеристику наявності виробничих, фінансових та інноваційних ресурсів, які можуть бути активізовані для ефективного функціонування в поточному періоді, а також резервів і можливостей по мобілізації цих ресурсів, якими можна скористатися для забезпечення безперебійної економічно вигідної роботи в перспективі, і представляє його структуру в такий спосіб (рис. 1) [2].

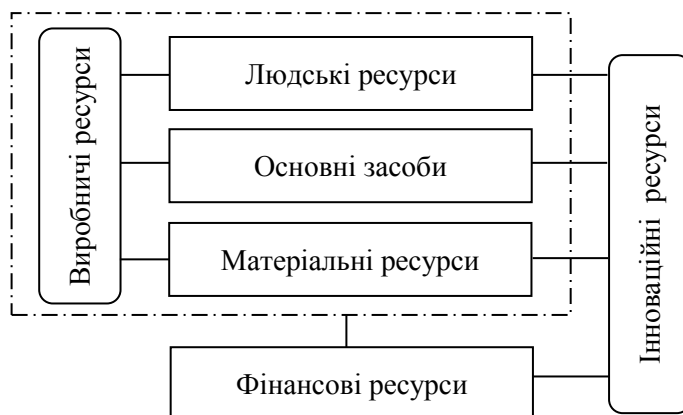


Рис. 1. Особливості ресурсного потенціалу підприємств АПК

У зв'язку з цим, доцільно відзначити, що кожен окремий елемент ресурсного потенціалу має індивідуальну спрямованість як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

У зв'язку з цим можна виділити кілька найважливіших підходів до оцінки ресурсного потенціалу сільськогосподарського підприємства, до яких належать [1]:

1. Статистичні моделі, що відображають зв'язок між ресурсами і результатами виробництва. Отриманий розрахунковий рівень результативного показника розглядається в якості узагальнюючої оцінки ресурсного потенціалу і використовується для зіставлення з досягнутим обсягом виробництва.

2. Стандартизовані значення забезпеченості господарств окремими видами ресурсів, які обчислюються шляхом віднесення величини наявності ресурсів в господарстві до їх середньогрупової або до базисної (за певний рік) величини.

3. Економічна оцінка земельних, матеріальних і трудових ресурсів, сума яких представляється як показник ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств.

Питання формування ресурсного потенціалу та визначення оптимальних базових ресурсних пропорцій входять в компетенцію завдань стратегічного

менеджменту і можуть бути успішно вирішені лише в комплексі заходів, які забезпечують сталий розвиток агробізнесу в умовах нестабільної зовнішнього середовища через створення адаптивних механізмів, що дозволяють адекватно пристосувати діяльність підприємства до прогнозованих змін умов господарювання.

Список використаних джерел:

4. Бельмехов Р. К. Особенности обеспечения ресурсного потенциала предприятий аграрной сферы в современных условиях [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://vestnik.adygnet.ru/files/2013.1/2435/belmekhov2013_1.pdf
5. Бердникова Л. Ф. Ресурсный потенциал организации: понятие и структура / Л. Ф. Бердникова. Вектор науки ТГУ, 2011. – №1. – С. 202-206

УДК: 631.15/16:338.43

ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ВИКОРИСТАННЯ У СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ЦЕХОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ

*А. О. Третьякова, студент,
Науковий керівник: О. В. Дорофєєв, к.е.н., доцент
Полтавська державна аграрна академія*

У більшості сільськогосподарських підприємств сформувалася цехова організаційна структура управління. Організаційну основу цехової структури управління становлять цехи, які є формою організації виробництва і управління внутрішньогосподарськими підрозділами господарства. Цехи виконують певні функції по виробництву продукції і обслуговуванню основного виробництва. Основні цехи здійснюють технологічні операції по виробництву сільськогосподарської продукції. Так, до цеху рослинництва входять такі бригади: дві тракторні бригади, два польових стана, овочесховище, склад, тік. А до цеху тваринництва входять дві молочнотоварні ферми, ферма дорощення молодняку, свинотоварна ферма та конеферма. Допоміжні й обслуговуючі цехи виконують роботи по технічному обслуговуванню основних цехів, проводять ремонт і технічне обслуговування сільськогосподарської техніки, зберігання, транспортування тощо.

Загальні переваги цехової організаційної структури виявляються в тому,

що підвищується рівень організаційного розпорядництва і технологічного керівництва, оскільки в одній особі виступає керівник галузі (начальник цеху) і головний спеціаліст, зокрема, начальник цеху рослинництва є головним агрономом, цеху тваринництва – головний зоотехнік, цеху обслуговуючих, допоміжних та підсобних виробництв – головний інженер. Змінюється принцип єдиноначальності при здійсненні оперативно-розпорядчого впливу на всіх ділянках роботи, скорочуються лінії комунікацій між рівнями системи і підвищується оперативність управління. Але цехова організаційна структура не є реальною панацеєю і вона не усуває автоматично всі недоліки керівної системи. Тому, потрібно підбирати кваліфіковані кадри спеціалістів, здатних очолити цехи, слід розробляти економічний механізм регулювання взаємовідносин між цехами, покращити стиль управління керівників [2].

Властивості структури управління визначаються за такими системними ознаками, як оперативність, централізація, периферійність, живучість, об'єм, ентропія.

Оперативність структури характеризує її здатність швидко реагувати на зміну ситуації і зовнішній вплив. Оперативність залежить від розташування елементів структури і відстані між ними, від числа проміжних позицій, а також від особливостей схеми поєднання елементів, ступеня розгалуженості зв'язків.

Централізація структури виражається середнім числом інтересів зв'язку по найкоротшому до центральної позиції шляху і кількістю рішень, що приймаються на вищих рівнях управління. Чим вищий цей показник, тим більш керованою є структура, але тим меншу мають самостійність окремі структурні елементи (відділи, служби, групи).

Показник периферійності характеризує просторову розосередженість елементів структури, їх дислокацію. Периферійність структури підвищується із збільшенням числа розміщених по периферії структурних елементів.

Живучість структури визначається її здатністю зберігати життєдіяльність при руйнуванні окремих елементів і зв'язків структури. На практиці більш живучими є комбіновані, а менш живучими – лінійні структури.

Об'єм структури характеризує її кількісний склад: число підрозділів, середня щільність територіального підрозділу елементів та інше.

Ентропія структури – це міра її неупорядкованості. У детермінованій структури ентропія дорівнює нулю і така структура найбільш живуча, але маловинахідлива [1].

Організаційна діяльність менеджера спрямовується на зниження ентропії

структури (до певного рівня) і підвищення, на цій основі, винахідливості організації.

Список використаних джерел:

1. Гудзинський О.Д. Менеджмент у системі агробізнесу. – К.: Урожай, 1994. – 240 с.
2. Дем'яненко С.І. Менеджмент аграрних підприємств: Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 2005. – 347 с.

СЕКЦІЯ 5.

Кадровий менеджмент та управління трудовими ресурсами

УДК : 331.105.5

Н. В. Мороз-Ольшанська магістр, докторант

Академія Ігнаціанум в Кракові

О. П. Ольшанська к.е.н., доцент

Інститут менеджменту та бізнесу ім. Б. Хмельницького МАУП

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КУЛЬТУРИ І МИСТЕЦТВА ЯК ІНСТРУМЕНТ РОБОТИ РЕЖИСЕРА МАСОВИХ ВИДОВИЩ

Режисер масових видовищ – це відносно нова професія, основана на узагальненні досвіду майстрів театральної та кінематографічної режисерської діяльності. Нині відбувається бурхливий розвиток цього напрямку режисерської діяльності як у теорії, так і на практиці. Хоча професія режисера в більшості наукових кіл розглядається виключно як мистецька професія, яка має за завдання створення виключно мистецького продукту, робота режисера масових видовищ має набагато ширший спектр діяльності. Режисер масових видовищ займається створенням як масових святкувань розважального значення, так і політично-патріотичних заходів, військових парадів, нагороджень ітд [1]. Багато дослідників масових заходів вважають, що їхній вплив на суспільство є величезним. Головним інструментом роботи режисера масових видовищ є вміння поєднати в собі якості керівника-організатора з митцем-творцем. Починаючи з процесу створення творчого задуму видовища до процесу підбору відповідних виконавців, та подальшої роботи з ними, режисер має притримуватися головної ідеї заходу [3].

Управління персоналом, або іншими словами менеджмент персоналу — це систематично-організаційний процес ефективного використання персоналу [8]. Управління персоналом можна визначити як діяльність, що спрямована на досягнення найефективнішого використання працівників для досягнення опоставлених цілей [7]. У випадку організації і режисури масових видовищ головною ціллю є реалізація конкретного масового видовища.

Однією зі специфіки роботи режисера масових видовищ – це відсутність постійної виконавської групи, а що за цим стоїть – необхідність створення колективу майже від нуля для кожного нового масового заходу, який організовує режисер масових видовищ [13]. Склад виконавців формують

щоразу залежно від характеру видовища і кількість його може варіювати від декількох акторів до декількох тисяч (солістів, художніх колективів, спортсменів, військових, дітей, з участю мото- і автотранспорту, повітроплавних апаратів, коней, військової техніки...) [4]. Режисер – це керівник колективу, *primus inter pares*, перший серед рівних, митець, майстер, який здійснює постановку. Змістом роботи режисера є процес утілення драматургічного твору, перетворення його на сценічний. Сюди входить робота над сценарієм, самостійне розроблення постановочного плану і робота з акторами і репетиційна робота з ними; розроблення з художником ескізів декорацій і костюмів, макета тощо. Тут має місце і робота з композитором, балетмейстером, організація допоміжних елементів вистави (освітлення, шуми, кіно, радіо тощо). Головним змістом роботи режисера є об'єднання зусиль усіх творців вистави на розкриття ідеї, що лежить в її основі [5]. Всі ці аспекти роботи з різними предствниками сфери культури можна окреслити як управління персоналом, задіяним підчас організації масового видовища.

Однією з головних проблем, з якими зустрічається режисер масових видовищ як менеджер персоналу Тому уміння управляти та об'єднувати людей спільною ідеєю задля реалізації лише одного проекту має важливе значення у роботі режисера [13]. Режисер має користуватися найрізноманітнішими моделями управління персоналу – від традиційної моделі, який має на меті вплив економічної мотивації до моделі управління суспільним потенціалом або людських засобів [10].

Виконуючи завдання керівника, режисер масових видовищ має послуговуватися основними принципами культурної політики в Україні, серед яких варто відзначити:

- визнання культури як одного із головних чинників самобутності української нації та національних меншин, які проживають на території України;
- утвердження гуманістичних ідей, високих моральних засад у суспільному житті, орієнтація як на національні, так і на загальнолюдські цінності, визнання їх пріоритетності над політичними і класовими інтересами;
- збереження і примноження культурних надбань;
- розвиток культурних зв'язків з українцями, що проживають за кордоном, як основи збереження цілісності
- рівність прав і можливостей громадян незалежно від соціального стану та національної приналежності у створенні, використанні та поширенні культурних цінностей;

- доступність культурних цінностей, усіх видів культурних послуг та культурної діяльності для кожного громадянина;
- забезпечення умов для творчого розвитку особистості, підвищення культурного рівня та естетичного виховання громадян [6].

На відміну від роботи лінійних керівників, які працюють на підприємствах, режисер масових заходів поєднує в собі кілька функцій:

- творець, який від мистецької сторони створює задум видовища і його творчу реалізацію;
- організатор виробничого простору (репетиційні майданчики, місця проведення заходу ітд);
- адміністратор (режисер дуже часто самостійно контролює створювання кошторису, ведення документації);
- керівник, який займається підбором і управлінням виконавцями;
- менеджер з реклами і т.д. [11].

Саме така багатофункційність та різноплановість роботи режисера масових видовищ робить дуже відповідальне завдання перед сучасною системою освіти України, яка навчає даних спеціалістів. Високий рівень підготовки і проведення видовища вказує, між іншим, на уміння режисера масових заходів управляти своїм персоналом [12].

Список використаних джерел:

1. Айзенштадт В. К. Режисюра й організація масових видовищ. / В. К. Айзенштадт – Харків: ХГІК., 1973. – 136 с.
2. Armstrong M. Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna. / M. Armstrong - Kraków 2007.
3. Вершковский Э. В. Режиссура клубных массовых представлений. / Э. В. Вершковский – Ленинград: ЛГИК, 1977. – 87 с.
4. Генкин Д. М. Массовые праздники. / Д. М. Генкин – М.: Просвещение, 1987. - 140 с.
5. Житницький А. З. Драматургія масових театральних заходів: навч. посібник. / А. З. Житницький – Харків: Тимченко, 2005. – 128 с.
6. Зайцев В. П. Режисюра естради та масових видовищ: навчальний посібник / В. П. Зайцев. - К.: Дакор, 2003. - 304 с.
7. Kostera M. Zarządzanie personelem, PWE. / M. Kostera Warszawa 2006.
8. Maniak G. Wprowadzenie do zarządzania zasobami ludzkimi, ZSB. / G. Maniak - Szczecin 2001.
9. Маслоу А. Г. [пер. с англ. Татлыбаева А.М.]. / А. Г. Маслоу - Санкт-Петербург : Евразия, 1999. - 479 с.

10. Szałkowski A. Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji opartej na wiedzy. / A. Szałkowski – Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, 2008.

11. Туманов И. М. Режиссура массового праздника и театрализованного концерта. / И. М. Туманов – Москва: Просвещение., 1976. – 87 с.

12. Шарварко Б. Г. Режиссура театралізованого масового дійства / Б. Г. Шарварко. – Київ: ДАКККиМ, 2004.

13. Шароев И. Г. Режиссура эстрады и массовых представлений. Учебное пособие. [Текст] / Шароев И. Г.– Москва: Просвещение, 1986. – 463 с.

УДК : 007:304:004.9

Н. В. Бакало, к.е.н., доцент,

О. М. Соломаха, студентка

Полтавський національний технічний університет ім. Юрія Кондратюка

LEADERSHIP GAP – ІНСТРУМЕНТ ДЛЯ СТВОРЕННЯ ЛІДЕРІВ МАЙБУТНЬОГО

Тема лідерства стає все більш значущою для сучасного суспільства. Люди замислюються над тим, що таке лідерство, якими мають бути справжні лідери [1].

Нортхаус у своїй останній праці з теорії лідерства (2004) виділив чотири загальні позиції, що є наскрізними для значної частини теоретичних досліджень лідерства: 1) лідерство – це процес; 2) лідерство пов'язане з впливом; 3) лідерство виникає в межах певної групи; 4) лідерство передбачає досягнення цілей [3].

Дуже часто від роботодавців можна почути, що таланти, якими володіють наймані працівники, не є талантами, здатними забезпечити процвітаюче майбутнє. Вкладаючи все більше коштів у залучення, відбір та розвиток талантів, організації не впевнені, що таким чином створюється потенціал для майбутнього розвитку та зростання компанії.

Головними питаннями, на які хочуть знайти відповідь роботодавці є: як визначити, які компетенції та навички будуть критичними для успіху керівників в майбутньому; як оцінити, що з цього вже є в наявності у співробітників компанії; як розробити якісні програми з розвитку критично важливих для майбутнього успіху компетенцій [2].

Відповіддю саме на ці питання стала орієнтована розробка нового інструменту компанії Center for Creative Leadership (CCL), що отримав назву Leadership GAP.

Основою для розробки цього інструменту стала, з одного боку, 40-річна історія вивчення і розвитку лідерства в усьому світі, з іншого - глобальне дослідження лідерства, що проводилося в 15 країнах світу з 2006 по 2008 роки (взяли участь 2200 керівників різного рівня) [3].

В рамках даного дослідження робота проводилася в чотири етапи (на яких згодом і був побудований інструмент Leadership GAP):

1 етап – визначення критично важливих компетенцій для успіху в майбутньому; На цьому етапі дослідження, були визначені 20 поведінкових компетенцій і навичок, критичних для успіху керівників в бізнесі (подані в алфавітному порядку виходячи з назви англійською мовою).

2 етап – оцінка поточного стану (дефіцит компетенцій). Для того щоб оцінити ступінь готовності сучасних керівників до складнощів і завданням майбутнього, метою другого етапу стало розуміння сильних сторін і обмежень сучасних керівників. Оцінювався рівень розвиненості компетенцій у керівників одного і того ж рівня, в даний час, і рівень, який вони повинні демонструвати, щоб бути максимально ефективними на своєму робочому місці [2].

3 етап – визначення Leadership Gaps – набору компетенцій з максимальним дефіцитом для успішності в майбутньому;. Шляхом зіставлення компетенцій, необхідних для успіху керівників в майбутньому і ступеня розвитку компетенцій в даний час можна виділити чотири основні групи компетенцій: «надмірні інвестиції (Over-investments)», «резерви (Reserves)», «в нормі (On Track)», «основні хворі місця (Key Gaps)»

Було зроблено висновок, що сучасні керівники не готові до завдань і складнощів майбутнього і дуже часто фокус в їх розвитку спрямований зовсім не в тому напрямку, що забезпечить успіх в майбутньому [2].

4 етап – bridging the GAP – усунення дефіциту компетенцій для успішності в майбутньому. На цьому етапі інструмент пропонує учасникам рекомендації з розвитку компетенцій, а HR-професіоналів – щодо створення умов для ефективного розвитку.

На основі проведеного дослідження був розроблений інструмент Leadership GAP Indicator, що дозволяє будь-якої компанії оцінити стан її лідерства на поточному етапі, визначити лідерський потенціал і основні зони розвитку, на які слід системно спрямувати зусилля HR і T & D [2].

Список використаних джерел:

1. Антипова Л. Успішний керівник : який він? / Л. В. Антипова // Управління школою – 2009. – № 8.
2. Водолазська Т. Лідерами народжуються ; ефективними – стають / Т. В. Водолазська // Освіта Полтавщини. – 2009. – № 19.
3. Ягоднікова В. Виховання лідерів / В. В. Ягоднікова // Управління школою. – 2009. – № 10.

УДК : 519.2

*Т. О. Сазонова, к.е.н., доцент
Полтавська державна аграрна академія*

СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ МОТИВАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ

В сучасних умовах соціальної та економічної нестабільності функціонування вітчизняних підприємств та організацій керівництво стикається з низкою управлінських проблем. Особливістю менеджменту переважної більшості українських підприємств та організацій – є приділення значної уваги виробничим, економічним, фінансовим, маркетинговим показникам, а за залишковим принципом – трудовим ресурсам. Хоча, саме кваліфіковані, нестандартно мислячі та діючі, вмотивовані кадри – є безумовною цінністю сучасного стратегічно орієнтованого бізнесу. Зрозуміло, що в умовах кризи ресурси організації (і особливо фінансові) є досить обмеженими, а нестабільність та динамічність зовнішнього та внутрішнього середовища, змушує керівництво обережно розподіляти наявні ресурси та створювати страхові резерви. В такій ситуації можливості матеріального стимулювання персоналу є досить обмеженими. Це не означає, що керівництво має «припинити» формувати та організовувати мотиваційний процес, адже, арсенал мотиваційних засобів багатий та різноманітний. Основне, що, на наш погляд, має враховувати керівник при організації мотиваційного процесу в сучасних умовах – це максимально персоналізований підхід в поєднанні із стратегією управління трудовими ресурсами зокрема, та організацією в цілому, а також психологію управління.

Відомо, що мотиви професійної діяльності формує сам суб'єкт, але мотиватори та мотиваційну сферу особистості має формувати керівний склад організації. Його вплив може відображатися у формі прохання, вимоги,

поради, переконання, натяку і т. ін. та носити характер інформування, інструктування, стимулювання та заборони.

Розглянемо особливості матеріального стимулювання в сучасних умовах нестабільності економіки України. Матеріальна винагорода, особливо в сучасних умовах, відіграє вирішальне значення в мотивації персоналу, який розглядає її не лише як засіб задоволення своїх потреб, але й як свідчення його цінності для організації.

В умовах кризи мотивація більшості працівників змінює власний вектор: з «досягнення» на «уникнення» (невдач, звільнення, зниження доходу тощо). За таких умов керівництву, на нашу думку, доцільно сконцентрувати свою увагу на такій неімперативній прямій формі зовнішньої організації мотиваційного процесу, як переконання. Базисом переконання є роз'яснення сутності явища (проблеми, потреби), причинно-наслідкових зв'язків та відносин, виокремлення соціальної, організаційної та особистісної значимості вирішення певного питання. Отже, з одного боку – переконання – як психологічний вплив – має створювати у людини впевненість у правоті іншого та переконаність у правильності прийнятого рішення. З іншого боку – сам акт переконання є джерелом інформації для працівника (відносно цілей організації, пріоритетів та ціннісних орієнтацій керівництва). З метою підсилення дієвості даної форми впливу, вважаємо за необхідне наголосити на тому, що переконання має відбуватися не лише вербально, але й опосередковано – шляхом власного прикладу керівництва.

Крім того методи переконання мають мати власний профіль, залежно від проявів у персоналу мотивації ефективності, чи мотивів уникнення успіху, чи мотивів уникнення зусиль, чи мотиву влади. Ситуаційний підхід в поєднанні з персоніфікованим дозволить здійснити вірний вибір методів переконання з їх сукупності (фундаментальний, метод суперечностей, метод «формування висновків», метод «шматків», ігнорування, акцентування, двосторонньої аргументації, метод «так, але...», метод уявної підтримки, метод бумерангу тощо) [1, с. 93-94]. Здійснюючи процес переконання, мотивації чи управління в цілому, керівник має визначитися з одним із варіантів власної поведінки: чи спілкуватися з позиції «безумовного авторитету», чи з інтелектуальної, емоціональної або пасивної позицій.

Посилюючи та збільшуючи частку нематеріальної мотивації в загальній її структурі в сучасних умовах нестабільності, керівництво має також прикласти максимум зусиль задля збереження можливості адекватного матеріального стимулювання власного персоналу. І навіть у випадку, коли може зменшуватися фіксована частка доходу персоналу, керівництвом мають

бути створені умови, за яких працівники матимуть змогу заробляти за рахунок досягнення необхідних організації цілей у певний період (змінна частина оплати праці). Тобто використовувати мотиваційну силу зв'язку змінної частини оплати праці від зусиль та результативності працівників: кількісних та якісних показників діяльності; креативних та вдалих рішень та проєктів. При цьому менеджмент організації має врахувати той факт, що така система матеріального стимулювання може зустріти значний опір персоналу. Рішення даної управлінської проблеми – простота і прозорість системи; поінформованість персоналу відносно системи нарахування змінної частини (превентивне поінформування – до моменту її впровадження та систематичне – під час безпосереднього використання системи); простий та зрозумілий контроль результатів діяльності.

Отже, в умовах кризових явищ на макро- та мікрорівні керівництво організації має усвідомити, що менеджмент персоналу – це, у першу чергу, мистецтво управління. І доки ситуація не стабілізується взаємодія керівник – підлеглий має носити регулярний характер. Адже, нестабільність зовнішньої системи породжує нестабільність внутрішньої – через змінність або непевність мотиваційних установок персоналу. Керівник, який має чіткі стратегічні орієнтири та уявлення відносно бажаного стану керованої системи як у короткостроковій, так і середньостроковій перспективі, має постійно «тримати руку на пульсі» та досконало знати і управляти трудовим потенціалом власних підлеглих. В управлінні персоналом, на наш погляд, доцільно значну увагу приділити «людському» фактору, особистісним характеристикам персоналу. Зокрема, з даного твердження випливає той факт, що для мотивації персоналу важливим є не тільки вибір правильного методу донесення інформації відносно очікувань керівництва, але й інформація відносно досягнень організації та особистого внеску кожного окремого члену колективу у дану маленьку або велику перемогу.

Список використаних джерел:

1. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы : [учеб. пособ.] / Е. П. Ильин. – СПб. : Питер, 2002. – 512 с.

СЕКЦІЯ 6.

Маркетингові аспекти управління підприємством

УДК 005.942

І.І. Галак, к.е.н., доцент

Полтавський університет економіки і торгівлі

КОНСАЛТИНГОВІ ПОСЛУГИ В ЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ: ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ

Загальновідомо, що потенціал якісного інформаційного простору неоціненний. Він виступає дієвим чинником розвитку будь-якої людської діяльності та водночас бере безпосередню участь у формуванні суспільства в цілому та економічної сфери зокрема. А отже, ефективність поступальних економічних рухів напряду залежить від адекватного функціонування інформаційно-аналітичної системи.

У зв'язку з теперішніми активними господарськими перетвореннями в Україні (розвитком ринкової інфраструктури, збільшенням ролі підприємницької діяльності тощо) постає необхідність прийняття цілої низки рішень, які мають бути вчасно сформовані та певним чином втілені. Звідси випливає потреба в оперативному, якісному та правдивому інформаційному забезпеченні. Досягти його без формування інформаційної інфраструктури у сфері наукоємних послуг неможливо.

Що стосується даної сфери послуг, на сьогодні відсутня однозначна інтерпретація її меж і компонентів. Звісно, існує абстрактне уявлення про існування сектора наукоємних послуг, але, не зважаючи на засилля багатьох науковців, говорити про його однозначне визначення та розуміння, на жаль, не доводиться. Позаяк закордоном ситуація кардинально інша. Так, наприклад, закордонні наукові студії оперують визначенням – «*knowledge intensive services*» на позначення інтелектуальних послуг, та свідчать про існування окремого сектору інтелектуальних послуг ділового характеру KIBS (*knowledge intensive business services*), чия частка у ВВП країн доволі значна.

У вітчизняних дослідженнях, що присвячені вивченню інноваційного потенціалу нашої країни, до сфер інтелектуальних послуг зазвичай відносять: рекламу, дизайн, маркетинг, ІТ-консалтинг, інжиніринг, послуги з підбору та управління персоналом, юридичні та консалтингові послуги, аудит, фінансове посередництво. Такий принцип поділу цілком відповідає класифікації, що

застосовується у країнах Північної Америки та Західної Європи. Слід зазначити, що до цієї групи послуг вони також відносять галузь охорони здоров'я та систему освіти. В Україні ж вони через тенденції «хронічного» реформування розглядаються окремо.

Розвиток консалтингових послуг обумовлений, у першу чергу, появою нових проблем управлінського, економічного й технологічного характеру, що з'являються на фоні посткризового розвитку. У такі моменти актуалізуються питання відвойовування лідируючих ринкових позицій, збільшення темпів та об'ємів виробництва, розвитку на підприємстві економічно сприятливого середовища, що неможливо розглядати без доцільного використання виробничого потенціалу та ресурсів.

Водночас активізація конкурентної боротьби суттєво впливає на управлінські функції та розширює попит на інформаційно-аналітичне забезпечення різних секторів економіки. Ускладненню прийняття адекватних управлінських рішень та формуванню не завжди сприятливих внутрішніх трансформацій передують невизначеність зовнішнього середовища.

Отже, для створення життєздатної системи інформаційно-аналітичного забезпечення, необхідного задля нормального функціонування будь-якої соціально-економічної системи, необхідні такі моменти: залучення сучасних методів управління знаннями, розвиток нормативно-правового забезпечення, застосування проектних і програмно-цілевих методів.

Безумовно, головним інформаційно-аналітичним продуктом, що виступає пріоритетним завданням економічного розвитку, є консалтингові послуги. Саме вони, поетапно формуючись на основі знань, інформації та новітніх технологій, забезпечують успішну роботу економічної інфраструктури та сприяють розвитку конкурентоспроможності підприємства.

Тривалий час однією з першочергових проблем національної економіки залишається та прірва, що утворилася між вагомими напрацюваннями в напрямку консалтингової діяльності та здатністю вітчизняної економіки сприймати та застосовувати ці знання на практиці. Пояснити таку ситуацію, що склалася, можна цілим рядом причин фінансового, технологічного, правового та кон'юнктурного характеру. Однак головною першопричиною все ж таки є невідповідність консалтингового потенціалу сьогочасній інституційній сфері. Це обумовлює необхідність негайного обґрунтування організаційних засад взаємодії в контексті реалізації консалтингових послуг та розробки механізмів, необхідних для їх управління та застосування на підприємстві.

Слід також зазначити, що теоретично не визначеними залишаються форми об'єктів інформаційно-аналітичної взаємодії, а також протиріччя, які виникають у процесі взаємовідносин між суб'єктами, що містять зовнішні та внутрішні ефекти використання послуг такого плану в економічній та управлінській діяльності.

З одного боку, економічна теорія недостатньо відображає просторово-хронологічні зміни, що відбуваються з інформацією як транзакційним чинником господарської діяльності. З іншого боку, теоретичну модель господарської системи неодмінно слід поточнити з урахуванням розвитку консалтингової діяльності, адже вона пов'язана з тими змінами комунікативних технологій, що значно впливають на особливості інституційної та організаційної взаємодії в соціумі.

Отож, сучасна економічна теорія потребує дослідження тих змін, що наразі відбуваються в господарських підсистемах різного рівня внаслідок значного розширення масштабів інформаційно-аналітичної взаємодії.

УДК : 339.1

І. П. Потапюк, к.е.н.

Полтавська державна аграрна академія

ОСОБЛИВОСТІ РЕКЛАМИ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ

З точки зору маркетингу, консалтингові послуги відносяться до типу послуг «b-2-b», тобто менеджери надають послуги не для власного споживання, а для задоволення потреб підприємства з метою підвищення ефективності його діяльності.

Тому розвиток консалтингу спричиняється потребою в інформації і специфічних управлінських технологіях для прийняття професійних рішень в умовах ризику з метою вирішення певних проблем підприємства. У подібних умовах консалтингові послуги як специфічний вид товару потребують додаткового стимулювання попиту і його постійного розвитку, при цьому, як показує практика, одним з найбільш ефективних видів маркетингових комунікацій зі споживачем є реклама.

Роль, яку виконує реклама в процесі розвитку ринку консалтингу, обумовлює специфічний зміст загальних функцій. Виділяють три функції реклами [3, с. 318]:

інформативна функція реклами на ринку консалтингових послуг полягає в наданні потенційним клієнтам презентації послуг, які надаються;

спонукаюча функція формує потреби в консалтингових послугах у потенційного споживача, викликаючи певні емоційні реакції;

стабілізуюча функція реклами формує коло постійних клієнтів консалтингової компанії.

Природа консалтингових послуг визначає специфіку змісту і форм рекламної діяльності, яку здійснюють консалтингові підприємства. При цьому для кожного виду консалтингу буде характерно унікальний зміст реклами, форми її втілення і канали поширення, а також власний рівень ефективності рекламного впливу.

Фактори, що формують специфіку рекламної діяльності на ринку консалтингових послуг, можна поділити на три групи:

особливості реклами послуг;

особливості ділової реклами;

особливості консалтингу і його споживачів.

Основними характеристиками реклами консалтингових послуг є:

1. Цілі реклами. Зміст реклами консалтингових послуг, в першу чергу, визначається метою проведення рекламної компанії, серед яких можуть бути: створення унікального іміджу консалтингової компанії; вихід на прибутковий сегмент ринку; створення попиту на нову консалтингову бізнес-послугу; відновлення інтересу до застарілої консалтингової бізнес-послуги; залучення фінансовомісткого замовлення [1, с. 168].

2. Вартість реклами. Консалтингові послуги не потребують застосування масових маркетингових комунікацій. Вони призначені для вузького кола фахівців – власників бізнесу і найманих менеджерів. Оскільки коло зацікавлених осіб невелике, то ефективність реклами не вимірюється кількістю людей, які її побачили, тобто, немає необхідності в проведенні масових рекламних кампаній. Для реклами консалтингових послуг не підходить телебачення і радіо. Найбільш оптимальною є реклама в спеціалізованих друкованих виданнях, реклама на професійних форумах і тематичних конференціях, а також адресна розсилка і спонсорство.

3. Форма і зміст реклами. Процес формування потреб на основі емоційної реакції в сфері консалтингу має складний характер. При придбанні консалтингових послуг практично виключена можливість імпульсної покупки або виникнення ажіотажного попиту. В них є необхідність тільки після ретельного порівняння якісних і цінових характеристик. Реклама консалтингових послуг не повинна бути інформаційно і емоційно переважана. Форма подання реклами обирається таким чином, щоб

створювати відчуття стабільності, надійності і високого професіоналізму персоналу консалтингового підприємства [3].

4. Періодичність реклами. Частота, час і періодичність виходу реклами визначаються природою і змістом консалтингових послуг, які рекламуються, сферою їх застосування і метою рекламної кампанії.

Підводячи підсумок, можна зробити висновок, що облік специфічних особливостей рекламної діяльності на ринку консалтингових послуг підвищує ефективність рекламного впливу на споживача і сприяє швидкому розвитку бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Боброва И.И. Консалтинг в стиле гольф: Стратегический маркетинг консалтинговых бизнес-услуг / И.И. Боброва, В. А. Зимин. – М.: Вершина, 2005. – 384 с.
2. Верба В. Маркетинг консалтингових послуг / В. Верба, Т. Решетняк [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/consulting/cons003.html>
3. Панкрухин А.П. Маркетинг / А.П. Панкрухин. – 5-е изд., стер. – М.: Омега-Л, 2007. – 655 с.

УДК : 339.138

Я. А. Аксюк, аспірант

Полтавська державна аграрна академія

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГУ В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Як відомо, незалежно від цільової аудиторії шлях до успіху маркетингової компанії лежить через знання бажань і потреб споживача. Для досягнення ефективності будь-якого інформаційного потоку, в тому числі й реклами, ціннісні орієнтації, відбиті в даному інформаційному потоці, повинні відповідати тим ціннісним орієнтаціям, які розділяє суспільство. Загальні тенденції розвитку сучасних маркетингових технологій, особливо активної взаємодії public relation свідчать про широкий вплив не тільки на сталі ідеали, але й на створення нових. Сьогодні багато вчених часто розглядають маркетингову діяльність як елемент культурного життя людей і навіть своєрідний механізм формування нової культури.

На ранніх стадіях глобалізації були популярні теорії, які стверджували, що інтернаціоналізація створить єдину всесвітню культурну середу або,

принаймні, підготує її появу, – в результаті крос-культурні комунікації стануть простішими. Під крос-культурними комунікаціями ми розуміємо спілкування і взаємодію людей – представників різних культур. Термін «крос-культура» прийшов з англійської мови (Cross Culture), дослівно означає «перетин культур» і розглядається, як правило, в бізнес-контексті, так як в умовах глобалізації саме крос-культурні комунікації складають основу бізнесу [1].

Проте, поряд із явною перевагою ліквідації певних перепон розповсюдженню товарного асортименту, глобалізаційні процеси формують жорсткі умови зіткнення національної та світової культури, що має певні наслідки. Це, передусім, пов'язано із специфікою розгорнення інтеграційних процесів, а саме з використанням уніфікаційних інструментів транснаціональної політики. В загальному розумінні уніфікація є методом усунення зайвого різноманіття за допомогою скорочення переліку допустимих елементів і рішень приведенням їх до однотипності. Цей механізм дозволяє виключити неоднозначне трактування явищ і встановити єдині правила ведення бізнесу, але без врахування культурних цінностей уніфікація може стати знищувачем національного колориту. Тому поряд із крос-культурними маркетингом все більшу популярність набирає етнічний маркетинг, і багато компаній вкладають великі кошти в розробку етнічно орієнтованих програм. Тому і особливості етнічного маркетингу сьогодні є предметом активного вивчення маркетологами найбільш різних країн. Зазвичай етнічний маркетинг визначають як спрямовані маркетингові зусилля, орієнтовані на представників певної національної групи. Очевидно, що в рамках етнічних груп може виникати особливий попит на специфічні споживчі товари (найбільш цікаві для конкретної групи); просування товарів у рамках подібної цільової аудиторії вимагає особливої модифікації комплексу маркетингових комунікацій у кожному конкретному випадку. Тому в багатьох країнах етнічний маркетинг вважається необхідною частиною ефективної кампанії з просування різних товарів та послуг [2].

Тому сучасний підхід до управління системою маркетингу, у тому числі аграрних підприємств, в контексті глобалізації окрім базового функціонального навантаження повинен ґрунтуватися на систематизованому поєднанні крос-культурних та етнічних засобів маркетингу, що дозволяє створювати природні умови позитивної результативності маркетингових заходів з врахуванням індивідуальних переваг груп споживачів.

Список використаних джерел:

1. Колобкова Н. Н. Кросс-культурные коммуникации в би знесе / Н. Н. Колобкова // Austrian Journal of Humanities and Social Sciences. – 2014. – №5-6. – Режим доступу: <http://cyberleninka.ru/article/n/kross-kulturnye-kommunikatsii-v-biznese> (дата звернення: 08.11.2016).
2. Чеснокова М. С. Национальная культура и этнический маркетинг / М. С. Чеснокова // Журнал Маркетинг МВА. Маркетинговое управление предприятием. – 2014. – №1 – Режим доступу: http://www.marketing-mba.ru/article/v1_14/chesnokova.pdf (дата звернення: 08.11.2016).

УДК : 005:006.83:631.11

*М. С. Толок, студент,
Науковий керівник: Т. М. Лозинська, д.держ.упр., професор
Полтавська державна аграрна академія*

МЕНЕДЖМЕНТ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

На сьогодні, Україна має намір інтеграції до Європейського Союзу. Виходячи з цієї позиції, необхідно, насамперед, пристосувати українську економіку до високих вимог та принципів діяльності цього об'єднання і бути готовим до високої конкуренції з боку європейських товаровиробників, які керуються найвищими стандартами виробництва власної продукції. Для цього особливу увагу слід звернути на конкурентоспроможність вітчизняних підприємств, зокрема аграрних, виходячи з позиції того, що Україна – аграрна держава, яка, завдяки природним умовам, має високий потенціал виробництва сільськогосподарської продукції.

Конкурентоспроможність є одним із суттєвих показників стану підприємства, який визначає перспективи його розвитку, можливість досягнення стратегічних цілей та завдань. Розглядаючи сутність поняття «конкурентоспроможність підприємств», ми виходимо з того, що вона має поєднувати в собі інформацію про чинники, які забезпечують завоювання та утримання конкурентних позицій підприємств на ринку.

Тому конкурентоспроможність аграрних підприємств можна визначити як здатність суб'єктів економічної діяльності аграрної сфері пристосовуватись до нових умов господарювання, використовувати свої конкурентні переваги і перемагати в конкурентній боротьбі на ринках аграрної продукції та послуг, ефективно використовуючи земельні ресурси.

Але, рівень конкурентоспроможності вітчизняних сільськогосподарських товаровиробників на світовому ринку відносно невисокий через незадовільний стан матеріально-технічного забезпечення, використання застарілих витратних технологій, нерегульованість механізму кредитування, відсутність досвіду у більшості підприємств вести конкурентну боротьбу, що в разі відкритості економіки може підірвати продовольчу й економічну безпеку держави. За таких умов необхідне визначення обґрунтованих шляхів підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на основі їх інноваційного розвитку, що дасть їм змогу вдосконалитись та стати більш інвестиційно привабливими і, як наслідок, конкурувати з іноземними фірмами.

Основними шляхами підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств України є:

- вдосконалення проектування, використання найсучасніших техніки і технологій, вхідний контроль якості сировини, матеріалів і комплектуючих, поліпшення стандартизації;
- забезпечення державної підтримки вітчизняного товаровиробника;
- розробка власної ринкової стратегії підприємства;
- використання європейського досвіду ведення бізнесу;
- раціональне використання природних ресурсів.

Для підтримки високої конкурентоспроможності підприємств необхідно ефективно нею управляти. Менеджмент конкурентоспроможності аграрних підприємств повинен здійснюватись, враховуючи фактори впливу зовнішнього і внутрішнього середовища, забезпечити єднання цілей підприємства із цілями держави. Для цього необхідно постійно здійснювати заходи, які спрямовані на систематичне вдосконалення товарів, постійний пошук нових каналів збуту та підготовку молодих спеціалістів, зокрема галузі сільського господарства.

Питання управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств для України є особливо актуальним, яке потребує постійного дослідження і вдосконалення, особливо при умові вступу держави до Європейського Союзу, що є пріоритетним напрямком її розвитку. Тільки при умові ефективного менеджменту аграрного сектору, що передбачає високу конкурентоспроможність підприємств даної галузі, Україна зможе як ефективно задовольняти власні потреби в якісній сільськогосподарській продукції, так і прискорити процес європейської інтеграції.

Список використаних джерел:

1. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації) [Текст] : навчальний посібник / ред. І. Ю. Сіваченко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 186 с. – ISBN966-8253-18-3.
2. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія: монографія / В.А. Павлова, О.В. Кузьменко, В.М. Орлова, Г.А. Рижкова. – Дніпропетровськ: Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, 2011. – 352 с.
3. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств [Текст]: навчальний посібник / Мін-во освіти і науки України, Одеський держ. економ. ун-т ; ред. Ю. Г. Козак. – 2-е вид., перероб. і доп. – К. : ЦНЛ, 2006. – 792 с. – ISBN 966-96545-1-3.

УДК: 338.43.009.12

*О. В. Гиренко, студент,
Науковий керівник: О. В. Дорофєєв, к.е.н., доцент
Полтавська державна аграрна академія*

ОСНОВНІ ЕТАПИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства полягає в уточненні його місії, визначенні конкретних стратегічних цілей і розробці плану заходів з їх досягнення. Це важливо з наступних причин:

- керівники повинні чітко уявляти, до чого потрібно прагнути, і це розуміння повинно бути єдиним;
- необхідно встановити критерії реалізації системи стратегічних цілей, за якими в подальшому можна судити про ступінь їх досягнення.

Формування стратегії конкурентоспроможності підприємства доцільно здійснювати поетапно [1]:

Перший етап – діагностика конкурентного середовища, який полягає в зборі даних (польових, а також із різних інформаційних джерел), зведенні отриманої інформації, визначенні факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, узагальненні та реєстрації отриманих даних, проведенні зведеного аналізу, надання інформації особам, які наділені повноваженнями приймати відповідні рішення.

Після проведення діагностики конкурентного середовища підприємства, що дозволяє виявити положення конкурентів на ринку, необхідно провести оцінку стану самого підприємства, що є другим етапом. Вирішити задачу оцінки конкурентоспроможності підприємства, на наш погляд, можна за допомогою комплексного порівняльного аналізу динаміки виробничих і фінансових результатів його діяльності [2]. При цьому особливу увагу ми приділяємо врахуванню галузевих особливостей сільськогосподарських підприємств.

Об'єктивна оцінка конкурентоспроможності підприємства не може ґрунтуватися на довільному наборі показників. Їх вибір залежить від того, що всі показники в комплексі визначають конкурентоспроможність і мають різну значимість для підприємства з точки зору фактичного стану перспективних результатів його підприємницької діяльності. В основі всіх економічних показників господарської діяльності підприємств лежать якість земельних ресурсів, організаційно-технічний рівень і рівень соціального життя колективу. Від їх стану і розвитку залежить ефективність використання всіх виробничих ресурсів, яка в свою чергу впливає на фінанси, маркетинг, персонал.

Система оцінки конкурентоспроможності, яку ми пропонуємо, передбачає розподіл її на наступні складові, що визначають діяльність підприємства: показники, що відображають виробничу діяльність; показники, що відображають ефективність управління; показники ефективності використання й розвитку персоналу; показники фінансової діяльності; показники ефективності маркетингу.

Далі йде етап аналізу і вибору стратегії. На цьому етапі визначаються засоби досягнення цілей. Процес формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства включає розробку: стратегії зростання, портфельної стратегії, ділової конкурентної стратегії, функціональної стратегії і міжнародної стратегії.

При розробці корпоративної стратегії, описується загальний напрямок зростання підприємства, розвитку його виробничо-збутової діяльності. Вона покликана вирішувати:

- як зробити розподіл ресурсів між господарськими підрозділами на основі портфельного аналізу;
- чи слід провести диверсифікацію виробництва для зниження господарського ризику і отримання ефекту синергії;
- чи необхідна зміна структури підприємства;
- як здійснювати єдину стратегічну орієнтацію підрозділів.

Формування функціональної стратегії засноване на розробці: логістичної стратегії, стратегії маркетингу тощо. Вона необхідна для раціонального розподілу ресурсів, пошуку ефективної поведінки функціонального підрозділу в рамках загальної стратегії.

Процес розробки стратегії включає численні переговори між рівнями управлінської ієрархії із погодженням і систематизацією різних стратегій в єдину стратегію фірми.

Паралельно йде процес здійснення таких заходів як: визначення комплексу напрямків забезпечення конкурентоспроможності підприємства; формування комплексу реальних і потенційних конкурентних переваг, визначення нормативів конкурентоспроможності підприємства.

Стратегічний контроль процесу реалізації стратегії забезпечення конкурентоспроможності здійснюється з метою оцінки в часі обраної стратегії і використання переваг підприємства в довгостроковому періоді.

Одним із найбільш важливих завдань соціально-економічного розвитку України на сьогоднішній день є активізація джерел забезпечення конкурентоспроможності підприємств для підвищення в цілому конкурентного потенціалу вітчизняної економіки. Побудована концептуальна модель стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства буде сприяти вирішенню даної задачі на мікрорівні економіки і забезпечить формування необхідних умов для виживання вітчизняних підприємств у конкурентному середовищі.

Список використаних джерел:

1. Козлова Е. И. Стратегическое управление конкурентоспособностью как способ санации предприятия в рыночных условиях / Е. И. Козлова. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/19_NNM_2007/Economics/23285.doc.htm

2. Погонев С. В. Стратегическое управление конкурентоспособностью предприятия / С. В. Погонев. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-upravlenie-konkurentosposobnostyupredpriyatiya>

СЕКЦІЯ 7.

Інформаційні технології в управлінні підприємством

УДК : 811.161.2

*Р. Гаїбов, Д. Кругляк, студенти
Полтавська державна аграрна академія*

ЕТИКА КОРИСТУВАННЯ МОБІЛЬНИМ ЗВ'ЯЗКОМ

Сучасне ділове життя неможливо уявити без телефону. Завдяки йому в кілька разів підвищується оперативність розв'язання багатьох проблем і питань, немає необхідності писати листи, телеграми, а також їздити до інших установ в інші міста для з'ясування обставин якоїсь справи. По телефону можна провести переговори, дати розпорядження тощо.

Особлива увага приділяється етикету стільникового зв'язку. Не дивлячись на численні переваги використання мобільного зв'язку, в суспільстві виявляється все більше ознак негативного ставлення до нього.

Загальних правил етикету стільникового зв'язку не існує. Але деякі великі оператори в Європі вже розпочали пропагандистські компанії із впровадження базових правил телефонного етикету.

Потребує обмеження використання стільникових телефонів в магазинах, ресторанах, в транспорті. Недопустимим є його використання в кінотеатрі, театрі, на концерті, під час навчального процесу. Особливу небезпеку складає розмова по телефону за кермом [3].

В Україні у правилах дорожнього руху зазначено, що забороняється користування мобільним телефоном за кермом, тримаючи його безпосередньо у руці. Водії повинні використовувати пристрої hands-free. Хоча навіть з вільними руками телефон може відволікти водія від правильного оцінювання ситуації на дорозі.

Правила поведінки в офісі, де люди звичні до частоті зміни обставин і до того, що їх часто переривають, відрізняються від правил, прийнятих в спокійній, стриманій атмосфері вдома або в громадських місцях. Для дотримання етикету стільникового зв'язку обов'язково слід враховувати навколишнє оточення і керуватися здоровим глуздом.

Якщо використання стільникового телефону дратує оточуючих, необхідно знайти інше приміщення, щоб зробити дзвінок. Навряд чи у когось виникне бажання слухати ваші розмови за обідом, читанням книг або під час перегляду фільму, спектаклю тощо.

Особливе роздратування у оточуючих вас людей викликають вхідні дзвінки. В цьому випадку можна порадити приглушити дзвінок або включити вібродзвінок. Доцільною буде переадресація виклику на інший номер телефону або повне відключення стільникового телефону.

Знаходячись у приймальні або в кабінеті керівника, некоректно користуватися стільниковим телефоном.

Отже, мобільний телефон – неодмінний атрибут кожної ділової людини. Щодо правил користування ним, то треба враховувати специфіку мобільного зв'язку. Таким чином, не можна [1]:

- користуватися мобільним телефоном під час перегляду спектаклю, кінофільму, на концертах, конференціях, під час нарад і, звичайно ж, під час навчальних занять;
- під час ділової зустрічі класти телефон на стіл співрозмовника чи викладача. Якщо все ж вхідний дзвінок перервав бесіду, треба розмову по телефону закінчити якнайшвидше і на час розмови відійти або вийти взагалі;
- голосно розмовляти у транспорті, на вулиці;
- гратися телефоном під час занять, демонструвати його функціональні можливості;
- розмовляти по телефону, перебуваючи за кермом автомобіля, це відволікає вашу увагу.

Список використаних джерел:

1. Півнюк В. Комунікативний антиетикет в українському суспільстві [Електронний ресурс] / В. Півнюк – Режим доступу до ресурсу: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/api/2010_24/29.pdf
2. Плетнєва О.Л. Усне ділове спілкування: навч. посібник / О. Л. Плетнєва. – Х.: Нац. аерокосм. ун-т «Харк. авіац. ін-т», 2008. – 51 с.
3. Южин В.И. Полная энциклопедия этикета / В.И. Южин. – М.: РИПОЛ КЛАССИК, 2007. – 512 с.

СЕКЦІЯ 8.

Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

УДК : 338.18.78

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

Н. В. Ковалевська, студент

Полтавська державна аграрна академія

ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗА СУЧАСНИХ УМОВ

Сучасні економічні перетворення мають на меті інтеграцію українських підприємств до системи міжнародних економічних зв'язків, залучення іноземних підприємців до діяльності в державі та формування економіки країни відкритого типу. Очевидним є той факт, що зовнішньоекономічна діяльність нашої країни є важливою умовою її економічного зростання. Особливо це актуально за умов, коли набувають інтенсивного розвитку процеси міжнародної економічної інтеграції, транснаціоналізації, міжнародного поділу праці, глобалізації світового господарства.

На жаль, на шляху інтеграції України в європейські й міжнародні структури було виявлено достатню кількість недоліків. Безперечно, є об'єктивні причини цього, однак відсутність системи управлінських дій у сфері зовнішньоекономічної діяльності перешкоджає повноцінному просуванню нашої країни до цивілізованого співтовариства.

Менеджмент ЗЕД пов'язаний із застосуванням загальних ідей і концепцій менеджменту у всіх формах зовнішньоекономічної діяльності (експорті й імпорті товарів і послуг, лізингових операціях, прямому інвестуванні тощо). Його сутність полягає у комплексному дослідженні та моделюванні міжнародного середовища у поєднанні з налагодженою взаємодією всіх підрозділів і посадових осіб підприємств в інтересах продуктивного досягнення визначених зовнішньоекономічних стратегій [1].

Управління ЗЕД є визначеним процесом, що, насамперед, включає вивчення і проектування елементів міжнародного середовища: закордонних партнерів, рівня цін, митних правил, міжнародних норм і звичаїв; ефективну взаємодію між працівниками як зовнішньоекономічних, так і інших підрозділів підприємства, що і визначає успіх на міжнародних ринках та продуктивне досягнення всім підприємством обраних зовнішньоекономічних

цілей. Це значить, що критерієм якості менеджменту зовнішньоекономічної діяльності є не тільки успіх сам по собі (досягнення цілей), але і ціна цього успіху (витрати ресурсів, продуктивність тощо) [4].

Менеджмент ЗЕД тісно пов'язаний із міжнародним менеджментом. Останній є не що інше, як управління транснаціональними компаніями. Оскільки ЗЕД включає взаємодію національних і транснаціональних компаній, то вона передбачає взаємодію зовнішньоекономічних підрозділів із міжнародними відділеннями багатонаціональних корпорацій.

Управлінська діяльність завжди базується на основних правилах та принципах, яких дотримуються керівники і спеціалісти апарату управління у сфері зовнішньоекономічної діяльності [2].

Загальновідомо, що існує три рівні принципів зовнішньоекономічної діяльності: загальні, специфічні і національні.

Загальні принципи ЗЕД – це невелика кількість загальновизнаних у всьому світі правил, що стали своєрідними загальновідомими істинами (аксіомами), яких дотримуються всі учасники міжнародних ділових операцій. До них входять принципи науковості, системності та взаємовигідності.

Науковість ЗЕД означає, насамперед, розвиток цієї діяльності відповідно до об'єктивних економічних законів.

Системність ЗЕД означає, що між окремими її складовими існують міцні взаємозв'язки та взаємозв'язок міжнародних операцій підприємства з міжнародним бізнесом у цілому.

Принцип взаємовигідності ЗЕД, на перший погляд, не має особливих ускладнень і виглядає очевидним: кожний партнер, що бере участь у міжнародних операціях, одержує свій прибуток. Проте, дотримуватися цього принципу не просто через значну кількість часу, необхідного для виконання угод, зміни валютних курсів, наявності різноманітних зв'язків між окремими зовнішньоекономічними угодами, використання бартерних операцій тощо. Тому дотримання принципу взаємовигідності потребує ретельного аналізу і врахування, розмежування різноманітних потоків прибутків і витрат.

Крім наведених загальних принципів управління ЗЕД, багато специфічних принципів, яких також необхідно дотримуватися. Специфічні принципи ЗЕД закріплені у відповідних міжнародних правових актах і є обов'язковими для виконання всіма державами, що підписали той або інший акт.

Національні принципи ЗЕД закріплюються в законодавчих актах відповідних країн. Оскільки всі країни використовують тією чи іншою мірою

механізми державного регулювання ЗЕД, то існує і відповідна правова основа таких дій [3].

Отож, можна підкреслити, що в Україні можливість використання менеджменту у зовнішній сфері з'явилася при переході до ринкової економіки. У ході встановлення менеджменту ЗЕД вивчається досвід західних країн в галузі організації управління міжнародною діяльністю підприємств. Для українських підприємств та спеціалістів знання цього досвіду дає можливість виявити загальні тенденції і закономірності в розвитку менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, особливості його здійснення в окремих країнах, порівняти вітчизняну практику по організації управління зовнішньоекономічною діяльністю з іноземною.

Список використаних джерел:

1. Багрова І. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : [підруч. для студ. вищ. навч. закл.] / І. В. Багрова, Н.І.Рєдіна. – Київ : ЦНЛ, 2004. – 580 с.
2. Вічевич А. М. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності / А. М. Вічевич, О. В. Максимець. – Львів : Афінa, 2004. – 140 с.
3. Гребельник О. П. Основи зовнішньоекономічної діяльності : [підручник ; 3-тє вид. перероб. та доп.] / О. П. Гребельник. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 432 с.
4. Управління зовнішньоекономічною діяльністю / під заг. ред. проф. А. І. Кредісова. – К. : ВІРА-Р, 1998. – 448 с.

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1.

Сучасні управлінські тенденції розвитку держави та регіону. Публічне управління

<i>Лозинська Т. М. Методологічні основи проведення наукових досліджень в публічному управлінні.....</i>	4
<i>Жук О. П., Дроздовська Л. О. Освітній аудит як інноваційна складова забезпечення якості освіти в Україні.....</i>	6
<i>Маховка В. М. Танцювальний туризм як категорія спеціального туризму.....</i>	8
<i>Пономаренко Д. О. Кластерна модель розвитку держави та регіону.....</i>	10

СЕКЦІЯ 2.

Управління підприємством як соціально-економічною системою

<i>Стадник В. В. Идентификация внутреннего пространства корпорации с позиций «менеджмента многообразия».....</i>	13
<i>Шаркова А. В. Базовые модели развития предприятия.....</i>	15
<i>Помаз О. М., Помаз Ю. В. Сучасні виклики вітчизняним сільськогосподарським виробникам.....</i>	17
<i>Шульженко І. В. Health management як інструмент мотивації в сучасній організації.....</i>	20
<i>Оке Опеолува Адедеджи Актуальные проблемы устойчивого развития промпредприятий.....</i>	23
<i>Залеський О., Хорошко Д. Сучасні стилі офісу.....</i>	25
<i>Мошенець Д. О. Етапи розвитку підприємства на різних життєвих циклах.....</i>	28
<i>Почаєвець Н. М. Сутність та значення системи ризик-менеджменту підприємства.....</i>	30

СЕКЦІЯ 3.

Антикризове управління та економічна безпека держави, регіону, підприємства

<i>Маркіна І. А. Особливості економічної безпеки підприємств АПК.....</i>	33
<i>Дячков Д. В. Основи формування системи менеджменту інформаційної безпеки.....</i>	34
<i>Федірець О. В. Сутність і складові технології антикризового управління.....</i>	36
<i>Старинець О. Г. Принципи та технології антикризового управління підприємства.....</i>	38

<i>Аль Ширафі Мохаммед Авад</i> Кластеризація як інструмент антикризового управління медичної галузі.....	41
---	----

СЕКЦІЯ 4.

Інноваційний, інвестиційний менеджмент. Управління фінансовими та матеріальними ресурсами підприємства

<i>Дорофєєв О. В., Размахнін К. С.</i> Фінансова відповідальність як складова мотиваційного механізму.....	44
<i>Потапюк Л. М.</i> Інноваційні процеси в системі вищої освіти.....	45
<i>Сьомич М. І.</i> Особливості оплати праці на підприємствах АПК в контексті трудового права.....	47
<i>Щур О. М.</i> Управління інноваційними процесами у готельно-ресторанному бізнесі.....	49
<i>Щур О. М., Замрій О. М.</i> Особливості інноваційного потенціалу регіону.....	51
<i>Большакова Є. Л.</i> Модернізація підприємства як система взаємопов'язаних інноваційних трансформацій.....	53
<i>Кобченко М. Ю.</i> Перспективи формування конкурентного потенціалу підприємства.....	55
<i>Ничипорук Д. В.</i> Особливості визначення ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств.....	58
<i>Третьакова А.О., Дорофєєв О. В.,</i> Переваги та недоліки використання у сільськогосподарських підприємствах цехової організаційної структури управління.....	60

СЕКЦІЯ 5.

Кадровий менеджмент та управління трудовими ресурсами

<i>Мороз-Ольшанська Н. В., Ольшанська О. П.</i> Управління персоналом культури і мистецтва як інструмент роботи режисера масових видовищ.....	63
<i>Бакало Н. В., Соломаха О. М.</i> Leadership GAP – інструмент для створення лідерів майбутнього.....	66
<i>Сазонова Т. О.</i> Стратегічні аспекти сучасної організації мотиваційного процесу.....	68

СЕКЦІЯ 6.

Маркетингові аспекти управління підприємством

<i>Галак І.І.</i> Консалтингові послуги в економічній діяльності: особливості використання.....	71
<i>Потапюк І. П.</i> Особливості реклами консалтингових послуг.....	73
<i>Аксюка Я. А.</i> Теоретичні засади маркетингу в контексті	

глобалізації.....	75
<i>Толок М. С, Лозинська Т. М.</i> Менеджмент конкурентоспроможності аграрних підприємств.....	77
<i>Гиренко О. В., Дорофєєв О. В.</i> Основні етапи формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	79

СЕКЦІЯ 7.

Інформаційні технології в управлінні підприємством

<i>Воронько-Невіднича Т. В., Ковалевська Н. В.</i> Особливості менеджменту зовнішньоекономічної діяльності за сучасних умов.....	82
---	-----------

СЕКЦІЯ 8.

Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

<i>Гаїбов Р., Кругляк Д.</i> Етика користування мобільним зв'язком.....	84
--	-----------