

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**



**Факультет аграрного менеджменту**

**Кафедра виробничого та інвестиційного менеджменту**



**ВИРОБНИЧИЙ МЕНЕДЖМЕНТ:  
ІСТОРІЯ І СЬОГОДЕННЯ**

**Матеріали круглого столу  
з нагоди 100-річчя виходу праці Анрі Файоля  
«Загальне і промислове управління» (1916 р.)**

**25 листопада 2016 року  
м. Київ, Україна**

Виробничий менеджмент: історія і сьогодення : Матеріали круглого столу з нагоди 100-річчя виходу праці Анрі Файоля «Загальне і промислове управління» (1916 р.), 25 листопада 2016 р., м. Київ. – К., 2016. – 150 с.

**Науково-редакційна колегія:** Шинкарук Л.В. (голова), Мостенська Т.Л., Майорова Т.В., Мельник Т.М., Новак В.О., Тарасюк Г.М., Аксентюк М.М., Луцков В.О., Орехівський В.Г.

**Редактори:** Барановська І.В., Власенко Т.О.

Відповідальність за зміст матеріалів несуть автори.

## ЗМІСТ

<i>Шинкарук Л.В.</i> Можливості і ризики для виробничого сектору України в умовах сучасних глобальних викликів (Вступна доповідь).....	6
--	---

### Тематична секція

#### «Внесок А. Файоля у розвиток сучасного менеджменту»

<i>Лисак В.Ю.</i> Основні положення концепції управління персоналом.....	10
<i>Avramenko D.</i> Modern management technologies.....	13
<i>Власенко Т.О., Альмужний Р.С.</i> Створення та розвиток принципів управління Анрі Файоля.....	15
<i>Михайлов С.І., Журик А.Ю.</i> Адміністративна теорія А. Файоля та її вплив на розвиток соціології управління.....	18
<i>Аксентюк М.М., Колодій Н.О.</i> Вимоги до менеджерів крізь призму поглядів А. Файоля.....	19

### Тематична секція

#### «Сучасні управлінські технології»

<i>Майорова Т.В.</i> Сучасні технології в управлінні проектами.....	23
<i>Мельник Т.М.</i> Лідерство як управлінська технологія.....	25
<i>Міщенко І.А., Чорний Г.М.</i> Класифікація управлінських функцій.....	27
<i>Тарасюк Г.М.</i> Адаптивне управління підприємством в умовах кризи....	30
<i>Іванова Т.В.</i> Сучасні проблеми та перспективи розвитку менеджменту в Україні.....	33
<i>Федулова І.В.</i> Система управління ризиками на підприємстві.....	35
<i>Ільєнко О.В., Данілова Е.І., Власенко В.В.</i> Технологічний менеджмент як сучасний підхід до управління технологіями .....	38
<i>Новак В.О., Пімжина М.С.</i> Система управління персоналом підприємства: інноваційний підхід.....	40
<i>Новак В., Басараба І.</i> Бенчмаркінг як сучасний метод управління підприємствами.....	42
<i>Власенко Ю.Г.</i> Удосконалення організаційних форм аграрних підприємств.....	44
<i>Ралко О.С.</i> Роль керівника у розвитку організації.....	47
<i>Олійник О.С.</i> Застосування інформаційних управлінських технологій в оптовій і роздрібній торгівлі.....	48
<i>Луцков В.О.</i> Інвестиційно-інноваційні аспекти структурної політики у виробничій секторі економіки.....	50
<i>Луцяк В.В., Семенюк І.В.</i> Загальна методологія управління розвитком підприємства.....	55
<i>Передерій В.В.</i> Особливості управління сучасними трудовими колективами.....	57
<i>Побережна М.П.</i> Теоретичні підходи до оцінки комунікаційної діяльності підприємства.....	59
<i>Ткачук В.В.</i> Процеси та технології управління в сучасних умовах господарювання.....	62

<i>Лагута Я.М.</i> Корпоративна соціальна відповідальність в забезпеченні сталого розвитку організацій в умовах глобалізації.....	65
<i>Мостенська Т.Г.</i> Фізична достатність продовольства як складова продовольчої безпеки.....	67
<i>Петухов В.Р.</i> Проблема вибору альтернатив при плануванні виробництва.....	69
<i>Мостенська Т.Л., Сова А.</i> Економічна ефективність впровадження нових технологій.....	71
<i>Мостенська Т.Л., Бреус О.</i> Теоретичні засади визначення конкурентних стратегій.....	73
<i>Михайлов С.І., Бондаренко І.В.</i> Управління якістю на підприємствах України та проблеми виходу їх на міжнародні ринки.....	74
<i>Ніценко В.С., Вечтомова І.І.</i> Новітні технології в управлінні туристичної галузі в Україні.. ..	76
<i>Аксентюк М.М., Видриган А.О.</i> Особливості проектування послуг в системі виробничого менеджменту.....	79
<i>Аксентюк М.М., Дарій А.О.</i> До питання інформаційного та нормативно-правового забезпечення створення наукомісткого та високотехнологічного товару.....	81
<i>Аксентюк М.М., Дігтярук М.С.</i> Основні підходи до реінжинірингу в аграрній галузі.....	85
<i>Аксентюк М.М., Іващук А.</i> Допомога GPSIGIS у землеробстві.....	87
<i>Аксентюк М.М., Пиж В.</i> Організація ризик-менеджменту на підприємстві.....	90
<i>Луцков В.О., Власенко М.О.</i> Можливості реалізації концепції управління стратегічним розвитком підприємства аграрного сектора економіки.....	92
<i>Nitsenko V.S., Zhebrychuk A.V.</i> Using of modern management technologies in ogranisation.....	95
<i>Мостенська Т.Л., Корж В.</i> Характеристика маркетингових процесів підприємства.....	97
<i>Мостенська Т.Л., Толдова В.</i> Інвестиційна привабливість підприємства.....	100
<i>Власенко Т.О., Тур Н.О.</i> Інноваційні технології управління навчальним закладом.....	102
<i>Михайлов С.І., Леценко Р.</i> Адміністративний метод як складова сучасних управлінських технологій.....	105

#### **Тематична секція**

##### **«Сталий розвиток організацій в умовах глобалізації»**

<i>Смагін В.Л.</i> Вплив світової глобалізації на фінансовий ринок України у сучасних умовах.....	104
<i>Разумова К.М.</i> Деякі підходи до визначення ефективності функціонування транспортних підприємств.....	110

<b>Харчишина О.В.</b> Досвід розвитку корпоративної соціальної відповідальності в Україні.....	112
<b>Ємцев В.І., Ємцева Г.Ф.</b> Проблеми забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємств молочного продуктового під комплексу АПК України.....	114
<b>Кундєєва Г.А.</b> Безпека як запорука сталого розвитку.....	117
<b>Терон І.В.</b> Соціальний капітал як чинник ефективності суспільно-економічних перетворень.....	119
<b>Білявський В.М.</b> Сталий розвиток брендингу території в умовах глобалізації.....	121
<b>Данілова Е.І.</b> Теоретичні підходи до діагностики рівня економічної безпеки діяльності підприємства.....	123
<b>Гернего Ю.О.</b> Стратегія фінансування сталого розвитку економіки.....	125
<b>Гращенко І.С.</b> Забезпечення сталого розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в умовах постійних організаційних змін.....	128
<b>Кириленко О.М.</b> Вплив ринково-орієнтованого управління на функціонування малодіяльних ділянок залізничного транспорту.....	131
<b>Литвиненко Л.Л.</b> Стратегічне лідерство та стратегічна гнучкість в управлінні підприємством в умовах невизначеності.....	133
<b>Мринська Т.С.</b> Інвестиційний підхід до фінансового забезпечення соціальної інфраструктури села.....	135
<b>Остапенко Т.</b> Сталий розвиток економіки нанотехнологій у глобальних вимірах.....	137
<b>Прищепя Н.П.</b> Антикризове управління підприємствами як напрям забезпечення сталого розвитку.....	140
<b>Ляхова О.О.</b> Управління ризиками в проектному менеджменті.....	142
<b>Матіщак Ю.І.</b> Проблеми виходу молокопереробних підприємств України на європейський ринок.....	144
<b>Коваленко Є.В.</b> Розвиток соціальної відповідальності бізнесу в Україні..	146
<b>Михайлов С.І., Сабелькіна К.Ю.</b> Сталий розвиток в умовах глобалізації.....	149

# МОЖЛИВОСТІ І РИЗИКИ ДЛЯ ВИРОБНИЧОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

(Вступна доповідь)

*Шинкарук Л.В.,*

*чл.-кор. НАН України, д.е.н., професор,  
завідувач кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту  
Національний університет біоресурсів і природокористування України*

Сьогодні відбувається трансформація існуючої світової системи економічних і політичних відносин. Для економіки України це породжує нові виклики, але водночас і відкриває нові можливості – визначити нові стратегічні економічні пріоритети та кардинально змінити модель економічного розвитку країни.

Україна повинна стати високоорганізованою країною, яка, створює умови для сталого розвитку і пропонує широкий спектр можливостей для індивідуального розвитку. Це збільшить почуття справедливості і соціальної солідарності, а також суспільну довіру

Національна економіка повинна інтегруватися до економік, заснованих на знаннях, розбудовуючи при цьому потужну виробничу базу, джерелом зростання якої є підвищення продуктивності і конкурентоспроможності.

Така модель розвитку дозволить залучити більшість населення до процесів модернізації та забезпечити рівний доступ до знань, що є важливим імпульсом активізації населення, в тому числі і соціально виключених верств, що знижує ризик структурного безробіття та рівень бідності. Це започаткує наше входження у нову економіку з високим рівнем зайнятості, продуктивності праці та соціальної і територіальної згуртованості.

Кінцевою метою економічних перетворень повинно стати значне зростання добробуту на протязі наступних 10 років всіх громадян України, ефективний захист їх основних прав та свобод, формування в Україні численного та потужного середнього класу.

На сьогодні Україна пожинає результати беззмістовної «боргозалежної моделі», орієнтованої на споживання – Україна стала «лідером» серед європейських країн не лише за глибиною економічного падіння, але й за рівнем нарощування боргів.

Макроекономічні показники України досягли критичних значень:

- за 2014-2015 рр. ВВП України зменшився практично на 17%;
- в доларовому еквіваленті падіння ВВП ще більш різко виражене: в доларах США ВВП понизився з 180 млрд. 2013р. до 130 – у 2014р., та до 90,5 – у 2015 р.;
- у 2014-2015 рр. сумарний показник інфляції наблизився до 79%, що є найвищим показником з часів введення гривні. Національна валюта втратила близько 2/3 своєї доларової вартості, водночас реальний дохід населення знизився на 35%;
- в 2015 р. експорт товарів впав практично на 30% у порівнянні з 2014 р.;

– Україна стала однією з найбідніших держав у світі за показником ВВП на 1 особу (нижче 2000 дол. США), що прирівнюється до найбідніших країн Африки.

Україна, замість пошуку внутрішніх економічних джерел, пов'язаних із стимулюванням розвитку підприємництва та інновацій, які б сприяли зростанню конкурентоспроможності, надавала перевагу борговим коштам для поточного «латання» розривів в макроекономічній і фінансовій структурі.

Бачення розвитку України повинно гармонізуватися з міжнародними стратегічними документами та врахувати поточну ситуацію в Україні, стартовий рівень та умови розвитку і національні інтереси.

Поряд із кардинальним реформуванням системи оподаткування в напрямі заохочення інвестування та інновацій, проведення реальної децентралізації державних фінансів та створення надійної фінансової бази місцевого самоврядування, розв'язання проблеми зовнішніх боргів в Україні передбачає реалізацію стратегічно орієнтованої політики розвитку сучасних галузей економіки, здатних виробляти товари з високим рівнем доданої вартості й виходити на найбільш перспективні ринки збуту.

Саме це є запорукою отримання ресурсів в такому обсязі, коли проблеми зовнішніх боргів в принципі перестануть бути предметом дискусій, а перетворяться на виключно технічний інструмент стимулювання розвитку. Для цього вказані ключові напрями стратегічно орієнтованої політики розвитку мають стати предметом відкритого суспільного діалогу за участю як урядових структур, відповідальних за ці питання, так і впливових бізнес-асоціацій та інститутів громадянського суспільства.

Загалом це свідчить про те, що в Україні проблема зовнішнього боргу є не просто результатом помилок в зовнішній економічній політиці, а ознакою глибокої структурної незбалансованості української економіки, що утворилася (у попередні роки) внаслідок хибних шляхів реформування в цілому.

В експертних колах все частіше вказують на те, що економіка у 2015 р. припинила падіння. І тепер, після наявної сьогодні стабілізації ситуації, необхідно вкрай швидко не просто відновити економічне зростання для якнайшвидшого виходу країни зі стагнації а стимулювати перехід до прискореного економічного зростання.

Показовим є прогноз Світового банку, який оцінив падіння ВВП України в 2015 році в 10% і зберіг прогноз зростання української економіки у 2016 році на рівні 1%. Директор Світового банку у справах України, Білорусі та Молдови Чімяо Фан під час презентації нового економічного огляду і макроекономічного прогнозу для України, підкреслив: «Зараз ми бачимо перші ознаки стабілізації, в кінці минулого року був початок таких ознак. І зараз ми прогнозуємо, що ВВП може вирости на 1% в 2016 році та на 2% – в 2017-му», – сказав Чімяо Фан.

Однак, прогнозоване зростання ВВП України до 3% у 2017 році фактично поглиблює прірву із західними країнами, тому що світова економіка буде рости більш швидкими темпами. Зростання світової економіки на цей рік прогнозується у 3%. Тобто, різниця між рівнем життя в Україні і західним світом продовжує збільшуватися.

Україна має всі можливості показати більш значне зростання, мінімум від 7% в рік і більше. Джерелами такого зростання може бути інституційні реформи, які призведуть до детінізації економіки. Також джерелом зростання може бути приплив інвестицій і стимулююча монетарна та фіскальна політика.

Динаміка розвитку вітчизняної економіки характеризується значним технологічним відривом її структури виробництва від країн ЄС. Зумовлена цим низька продуктивність факторів виробництва є основною причиною низького рівня доходів та умов життя населення. Очікувана гармонізація умов ведення бізнесу в Україні з країнами ЄС може створити можливості для її технологічного наближення до цих країн. Таке наближення потребуватиме значних інвестиційних ресурсів, які повинні бути залучені в країну для здійснення капітальних вкладень у запровадження в Україні сучасних технологічних рішень та техніки ведення бізнесу.

В результаті прогностичних розрахунків, на основі імітаційної моделі за аналогією адаптації економіки країн Вишеградської четвірки після підписання ними угод про асоціації з ЄС, встановлено, що у середньостроковій перспективі (з 2017 по 2027 р.) ВВП України за ПКС на 1 особу може збільшитися у 2 р. та досягти 16 тис. дол. США на особу за ПКС. Це потребуватиме близько 700 млрд. дол. США у цінах 2014 року, але досягнути ефекту якісної зміни структури можна лише заклавши прискорене економічне зростання України, яке повинно базуватися на людському капіталі та рухатися в напрямку збалансованого розвитку, побудованого на принципах інноваційності, сталості та включеності усіх верств

На сьогодні країна знаходиться у такому стані, коли можливості прискореного економічного зростання і подальший економічний розвиток значною мірою буде визначатися якістю державних та ринкових інститутів, реформування яких є необхідною і обов'язковою умовою початкового етапу реформ. В рамках інституційних реформ пріоритетним є прискорене покращення інвестиційного/бізнес середовища та визначення державою умов залучення інвестицій.

Для створення міцної та конкурентної промисловості, відновлення зростання і робочих місць промислова політика повинна спрямовуватись на:

- підвищення продуктивності праці в обробній промисловості та пов'язаних з нею послугах;
- сприяння створенню, зростанню та інтернаціоналізації малих і середніх підприємств (МСП), які забезпечують 2/3 зайнятості в ЄС;
- розвиток і активне використання технологій, ІКТ і нових навичок в міжнародній конкуренції з Китаєм, Бразилією, Індією та іншими зростаючими економіками на ринках високотехнологічної продукції;
- забезпечення лідируючих позицій під час переходу до низько вуглецевої та ресурсно-ефективної економіки

Диверсифікація економіки України відбуватиметься двома шляхами: через модернізацію традиційних секторів та інфраструктури і активний перехід у наукоємні несировинні сектори виробництва та сфери послуг.



У традиційних секторах з низьким переділом (металургійна, хімічна промисловість, промисловість будівельних матеріалів) – оптимізація та скорочення видатків, прийняття планів зниження енерго- та ресурсоемності через впровадження європейських енергетичних та екологічних стандартів з відповідним фінансуванням, формування інвестиційних програм для оновлення обладнання та бізнес-процесів, навчання персоналу та завдяки цьому розширення ринків збуту та освоєння нових ринків.

У перспективних несировинних наукоємних секторах (оборонна, авіаційна, космічна, фармацевтична промисловість, енергетичне і транспортне машинобудування, приладобудування, виробництво медичного обладнання):

- ставка на зовнішні джерела знань, навчання та освоєння європейської практики, адаптація і технологічний трансфер через пошук партнерів та включення у міжнародні ланцюги вартості;

- створення нових перспективних виробництв та пов'язаних з ними послуг через розвиток і оптимізацію власної науково-дослідної бази, кооперацію з країнами-глобальними лідерами, створення інноваційних кластерів. Завдяки нарощенню та зміцненню потенціалу наукоємного сектора відбуватиметься зміна економічної структури у бік високо- та середньотехнологічної продукції.

У напрямку створення нової високотехнологічної економіки – необхідно забезпечити розбудову сервісної економіки на базі ІКТ, включаючи інтелектуальні бізнес-послуги та креативний сектор, збільшення їх віддачі в економіку країни, у т.ч. через зміцнення зав'язків з підприємствами реального сектору. Останні повинні базувати свою діяльність на розбудові сучасних баз даних, що збільшить їх продуктивність, а також внесок потужної бази ІКТ у зростання ВВП України. При цьому держава має стимулювати саме ефективні виробництва. Державна підтримка має надаватися лише у сукупності з ефективно діючою системою контролю за її виконанням.

Необхідне усунення держави від впливу на оперативну діяльність бізнесу і зосередження на горизонтальній політиці створення рамкових умов для його розвитку: прозорого інвестиційного та конкурентного середовища, розвитку інфраструктури, забезпечення рівного доступу бізнесу, у т. ч. МСП до ресурсів, ринків та фінансів.

Невід'ємною складовою прискореного економічного зростання є активізація малого і середнього бізнесу, що дозволить виконати, у першу чергу соціальну функцію, а саме – зменшення рівня безробіття у країні та наростити обсяги виробництва унікальної продукції, ексклюзивної, яку не можуть випускати великі підприємства. МСП спроможні сформувати потужний потенціал розвитку, оскільки здатні порівняно швидко створити робочі місця, у тому числі для працівників, звільнених з великих підприємств, гнучкі до нових правил на ринку, мають високий потенціал для розвитку креативної економіки та спроможні конкурувати на глобальному ринку.

## Тематична секція «Внесок А. Файоля у розвиток сучасного менеджменту»

### ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

*Лисак В.Ю. к.е.н., доцент  
Кам'янець-Подільський національний  
університет імені Івана Огієнка*

З моменту свого виникнення і до теперішнього часу наука управління персоналом в процесі розвитку суспільних відносин розробила багато концепцій і теорій, які відображають відповідні етапи розвитку матеріального виробництва, спрямованість тих чи інших досліджень, соціально-економічні умови трудових відносин в окремо взятій країні тощо.

Концепції управління персоналом тісно переплітається з такими сферами діяльності людини як: економіка, демографія, психологія, соціологія, філософія, що в сукупності являє собою систему теоретико-методичних поглядів розуміння і визначення сутності, змісту цілей, задач, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також підходів до формування механізму, та його реалізації в конкретній ситуації.

У 20 – ті роки ХХ ст. керівник великої французької вугільної компанії Анрі Фаойль (1841-1925), британський консультант з питань управління Ліндалл Урвік (1891-1983), американський дослідник і практик менеджменту Гаррінгтон Емерсон (1853-1931), американський вчений і урядовець Лютер Г'юлік (1892-1978), німецький соціолог Макс Вебер (1864-1920) та ін. запропонували концепцію управління персоналом (personnel managment). Представники цієї концепції належали до класичної або адміністративної школи менеджменту.

Її основа – теорія бюрократичної організації, в якій людина розглядається через її роль – посаду. В цих умовах управління здійснювалось через адміністративні механізми: принципи, методи, повноваження, функції. Ця концепція отримала розвиток з 30-х років ХХ ст. хоча багато її ідей виникли ще на початку ХХ ст. і навіть раніше. Довгий час вони розвивались в рамках різноманітних наук, пов'язаних з виробництвом і діяльністю в основному комерційних та державних організацій.

На погляд дослідників та прибічників цієї концепції, якщо раціонально визначити основні функції бізнесу (фінанси, виробництво й маркетинг), можна обрати найоптимальніший спосіб поділу організації на підрозділи або робочі групи. Тобто, розробити дієву структуру організації, яка б забезпечувала її нормальне функціонування. За переконанням прихильників даної школи, яку називають ще адміністративною, для забезпечення нормальної діяльності організації слід чітко регламентувати міжособистісні і міжгрупові відносини і відносини між рівнями відповідальності. Основною функцією керівника

підприємства А. Файоль вважав адміністративну, оскільки «керувати – означає передбачати, організовувати, розпоряджатися, координувати і контролювати» [1, с. 12].

Функції управління персоналом він не виокремлював, проте фактично впритул наблизився до цієї ідеї, сформулювавши 14 принципів управління, які за своїм змістом і є принципами управління персоналом:

- поділ праці: спеціалізація дає можливість особистості бути більш кваліфікованим і тому більш продуктивним;

- повноваження і відповідальність: право віддавати розпорядження й одночасно необхідність брати на себе відповідальність, рівнозначну даному праву;

- дисципліна: вона є двосторонньою, працівники повинні діяти тільки згідно з тими розпорядженнями менеджера, які забезпечують ефективне управління;

- єдиноначальність: на противагу концепції функціональної влади Тейлора, Анрі Файоль був цілком упевнений, що кожний працівник повинен підкорятися лише одному керівникові, щоб не допускати конфлікту під час виконання розпоряджень. Цей принцип проголошений Анрі Файолем, знайшов багато прихильників серед управлінців;

- єдність напрямку дій: люди, зайняті в одних сферах діяльності, повинні мати однакові цілі при виконанні єдиного плану;

- підпорядкованість особистих інтересів загальним: керівництво організації повинне завжди виходити з того, що цілі фірми завжди першорядні;

- винагорода персоналу: зарплата являє собою важливий стимул, хоча, аналізуючи ряд систем стимулювання, Анрі Файоль відзначав, що досконалої системи стимулювання не існує;

- централізація (влади): відповідь залежить від умов бізнесу і кваліфікації персоналу;

- скалярний (ступінчастий) ланцюг розпоряджень: ієрархія необхідна для забезпечення єдності дій в певному напрямі, але горизонтальні зв'язки є також основоположними, оскільки вище керівництво знає, що такі комунікації мають місце;

- порядок: як матеріальний порядок, так і соціальний порядок вкрай необхідні;

- справедливість: при здійсненні діяльності необхідне «поєднання доброти і справедливості» у поводженні зі співробітниками, якщо тільки справедливість може бути досягнута;

- стабільність робочого місця: це значною мірою залежить від часу навчання персоналу і витрат на це навчання. Анрі Файоль вважав, що успішний бізнес потребує більш стабільних управлінських кадрів;

- ініціатива: надання можливості усьому персоналу демонструвати свою активність (ініціативу), яка є джерелом внутрішньої сили організації, навіть якщо це може спричинити появу «жертв марнославства» серед частини управлінців;

– корпоративний дух: керівник повинен враховувати високий дух моральності у своїх співробітників «потрібен справжній талант, щоб координувати зусилля, заохочувати захопленість, використовувати можливості кожного працівника і нагороджувати кожного відповідно до його здобутків без пробудження можливих заздрощів і порушення гармонії відносин» [2, с. 34-36].

Так Анрі Файоль висказав думку про те, що в управлінні людськими ресурсами необхідно не тільки стимулювати робітників, але й по-перше, дотримання справедливості у розподілі праці і її результатів; по-друге створення колективістського духу організації, яка вирішує загальні цілі й завдання, де кожен учасник знає свою долю у кінцевому результаті праці; по-третє, це стабільність перебування менеджера на своїй посаді, оскільки вона формує почуття хазяїна, співпричетності до «своїї справи» [3, с. 50].

Основним гаслом концепції управління персоналом є: «Зроби працівника задоволеним умовами праці і винагородою – і він буде ефективно працювати». В виробничому процесі посилюються вимоги до спеціалізації працівників. Це необхідно для того, щоб ефективно виконувались ті чи інші виробничі функції. А для цього співробітнику перш за все потрібні знання, здібності, можливості. Простого обліку працівників і кадрового діловодства стає недостатньо – необхідно планувати якісний і кількісний склад працівників підприємства, оцінювати підходить той чи інший співробітник на ту чи іншу посаду, мотивувати його до ефективної роботи, навчати та розвивати персонал: саме це стає основним завданням керівників підприємств при роботі з персоналом.

При реалізації підходу управління персоналом працівник на підприємстві персоніфікувався через свою посаду, а управління ним здійснювалось в основному через адміністративні механізми (принципи, методи, повноваження, функції). Категорія персонал підприємства визначала нехай і формальний, але єдиний статус для всіх працівників, незалежно від їх положення на рівні службової ієрархії. Раціоналізація виробничих і управлінських процесів знайшла своє вираження в закріпленні функціонального розподілу праці, в удосконаленні організаційних структур управління, в більш чіткій регламентації діяльності керівника і підлеглих працівників. В той же час особиста ініціатива, колективне самоуправління, інноваційна активність співробітників ще не розглядались в якості базисних елементів системи управління персоналом. Ефективне управління пов'язувалось в першу чергу з прагненням раціональної регламентації структури організації, досягнення довготривалої стабільної та стійкої її діяльності [4, с. 10].

Загалом Анрі Файоль віддавав перевагу адміністративній функції управління. Керівники підприємства ставили перед собою завдання, пов'язані передусім із процесом виробництва. У цій концепції людині відводиться другорядна роль. Вважалось, що працівник виступає знаряддям він має виконувати розпорядження, не обговорюючи їх; крім заробітної плати, його ніщо не має цікавити.

### Література:

1. Хміль Ф. І. Управління персоналом : [підручник для студентів вищих навчальних закладів] / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2006. – 488 с.
2. Туленков М. В. Сучасний менеджмент (теорії, концепції, моделі) : [навч. посіб.] / Туленков М.В., Чувардинський О.Г., Шайгородський Ю.Ж. – К. : Український центр політичного менеджменту, 2008. – 376 с.
3. Дудар А. П. менеджмент людських ресурсів в сфері обігу : [монографія] / А. П. Дудар. – Сімферополь : «Таврія», 2002. – 288 с.
4. Хачатурян А. А. Управление человеческими ресурсами в бизнес-организации: Стратегические основы / Предисл. С. В. Емельянова, А. П. Кулешова. – М.: Издательство ЛКИ, 2008. – 272 с.

## MODERN MANAGEMENT TECHNOLOGIES

*Avramenko Daryna,  
Student of National Aviation University*

The effectiveness of the company, its position on the market is fundamentally dependent on the strategy, selection and use of individual types of strategic management technologies and their various combinations. Management Technologies – is a set of management tools and techniques of research objectives, which include:

- methods and means of collecting and processing information;
- methods of effective action on workers;
- the principles, laws and patterns of organization and management;
- control system.

For companies and businesses which differ in number, legal form, organization process, can be effective different types of management techniques. Depending on the specific set of tools distinguish several key management technologies:

- management by objectives;
- management by results;
- management based on the needs and interests;
- management at the revitalization of personnel;
- management in exceptional cases;
- management through regular inspections and instructions;
- management based on «artificial intelligence.»

Management by objectives is used for medium and small enterprises with strong analytical unit. It can be simple, targeted, target program-oriented and routine. With simple target management, manager determines only the terms and final goal, but not the mechanism of its achievement. The goal can be achieved at any time or not achieved at all. This control method is mainly used in the limited liability company, with the number of 3-5 persons.

Target program-oriented management involves setting goals, mechanisms and deadlines for each stage of the goal. The overall goal is achieved in the stipulated time. This control method is used, usually in limited liability companies and joint stock companies of all types. Routine management applied at the economy as a

whole. It identifies the ultimate goal and limit the parameters and resources. To achieve the goal is required, but the timing of its achievement is difficult to establish.

Managing for results based on strengthening the functions of coordination and integration of all departments. This technology is effective in medium and small organizations where a short time between the decision and its outcome. To implement the technology necessary to create divisions within the group in the field of analytical psychology, sociology and economics, working within a matrix management structure. The task groups: analysis of current information, experimentation, identifying problems and prepare proposals on adjusting tactical and strategic decisions.

Management based on the needs and interests based on the promotion of human activities through their needs and interests, which include basic needs for food, housing, recreation, health support, social needs in creative work, family, order and stability, material interests, social and aesthetic. This technology management recommended a local scale (small cities, towns, etc.) where the organization has a direct impact on municipal infrastructure.

Management at the revitalization of the staff realized by incentives (moral and material) mobilization of personnel and its intellectual potential. The main objective of this type of management is the impact on emotional state. Used in a variety of forms of organizations.

Management in exceptional cases is clearly distributed all administrative and manufacturing functions. The main formal head performs only communication with the outside environment. Management exceptionally applied in organizations that work tightly regulated technology, which provides a clear distribution of all administrative and manufacturing functions. In addition, this technology is effective in organizations with a functional management structure, where the founders are interconnected friendly or family relations and where founders or employees can professionally perform all activities. The technology is implemented through mentoring, collective learning with individual control, periodic control manager or specialist.

Management through regular inspections and guidance based on hard planning activities of subordinates and constant control manager for the daily operations. It provides management and linear structure is used in small organizations where credibility and professionalism indisputable leader.

Management based on «artificial intelligence» is realized on the basis of information systems with modern technical equipment. These and other types of control should be implemented based on modern information technology. The main requirement for management in the marketplace – ensuring adaptability (adaptability and flexibility) business economics to economic conditions. As part of an enterprise (organization) can use various management techniques and their various combinations.

#### **REFERENCES:**

1. Darnell E. Leading Successful Changes in Your Business: Peakmake – A New Model Combining Change Management and Change Leadership / E. Darnell. – Hamburg : Anchor Academic Publishing, 2013. – 52 p.
2. Novak V. Organizational Behavior / V. Novak, T. Mostenska, O.Iliencko, E. Danilova. – K. : Condor-Publishing house, 2016. – 478 p.

## СТАНОВЛЕННЯ І РОЗВИТОК ПРИНЦИПІВ УПРАВЛІННЯ АНРІ ФАЙОЛЯ

*Власенко Т.О., к.е.н, доцент*

*Альмужний Р.С., магістр*

*Національний університет біоресурсів і природокористування України*

Одним із найважливіших факторів функціонування і розвитку фірм у сучасних умовах є менеджмент. Разом з людьми, як відомо, з'явилося і управління. Адже там, де хоча б дві людини об'єднувалися в спільному прагненні досягти певної мети, поставало питання щодо координації їхніх дій. Саме тому хтось із них повинен був узяти на себе функції керівника, керуючого. Друга людина ставала відповідно його підлеглим, виконавцем.

На початку ХХ ст. слухними стали роботи Анрі Файоля, який висунув і поширював ідею застосування й адаптації принципів, законів і функцій менеджменту для управління будь-яким видом діяльності незалежно від специфіки й особливостей тих чи інших об'єктів «... торгівлі, промисловості, політики, релігії, війни чи філантропії – у будь-якому підприємстві чи починанні є необхідні для виконання адміністративні функції, а для того, щоб їх виконувати, необхідно спиратися на принципи, тобто на визнані істини, які вважаються доведеними» [6, с. 29].

Анрі Файоль майже все своє свідоме життя пропрацював у французькій компанії з переробки вугілля та залізної руди, спочатку на посаді інженера, а потім у головному управлінні. Анрі Файоль засновник і «батько менеджменту». Заслуга Файоля полягає в тому, що він розглянув управління як універсальний процес, що складається з декількох функцій, при цьому організація розглядалася як замкнута система.

Узагальнюючи свої багаторічні спостереження на керівній посаді, Файоль створив «теорію адміністрації», якій присвятив свою першу статтю (1900) та книгу «Загальне і промислове управління» (1916) [1, с. 64], у якій сферу діяльності адміністрації він представив у вигляді шести напрямків: технічна діяльність; комерційна діяльність; фінансова діяльність; захисна діяльність; бухгалтерська діяльність; адміністрування [2, с. 46].

Розглядаючи організацію як специфічний виду правлінської діяльності, Файоль сформулював 14 принципів управління стосовно до діяльності вищої ланки управління, серед яких:

1. Поділ праці, тобто спеціалізація, необхідна для ефективного використання робочої сили, стосовно до всіх видів праці, як управлінської, так і виробничої.

2. Влада і відповідальність. На думку Файоля, влада і відповідальність пов'язані між собою, причому остання є наслідком першої. Він вважав, що влада поєднає офіційний (заснований на займаній посаді) і особистий (що є сплавом розумового розвитку, досвіду, морального рівня, навичок по роду колишньої служби й ін.) фактори.

3. Дисципліна. Розуміючи дисципліну як повагу домовленості, розраховану на те, щоб забезпечити покору, старання, енергійність і зовнішній

прояв поваги. З усіх засобів впливу на підлеглих з метою зміцнення дисципліни одним з найдієвіших Файоль вважав особистий приклад керівника. За його переконанням, якщо керівник подає приклад акуратності, ніхто не зважується з'являтися з запізненням. Якщо він ініціативний, мужній, відданий, його наслідують, він здатний змусити співробітників цінити роботу. На думку Файоля, керівник повинен володіти неабиякими розумовими здібностями і задатками лідера, які розвиваються з набуттям ним досвіду.

4. Єдиноначальність. На думку Файоля, єдиноначальність має в порівнянні з колегіальністю ту перевагу, що воно забезпечує єдність точки зору, єдність дії і єдність керування.

5. Єдність керівництва. Види діяльності, що переслідують ту саму ціль, повинні мати одного керівника і керуватися єдиним планом. Подвійне керівництво може виникнути, на думку Файоля, лише внаслідок невиправданого змішування функцій і недосконалого розмежування їх між підрозділами, що є негативним в організації. У жодному з випадків, на його думку не буває пристосування соціального організму до дуалізму керівництва.

6. Підпорядкування приватних інтересів загальним. Інтереси службовця чи групи службовців не повинні ставитися вище інтересів підприємства; інтереси держави не повинні бути вище інтересів громадянина чи групи громадян. Здавалося б, подібне правило не має потреби в нагадуванні. Але неосвіченість, честолюбство, егоїзм, лінощі та інші слабкості і пристрасті штовхають людей до зневаги загальних інтересів на користь приватних.

7. Винагорода. Методи стимулювання праці повинні бути справедливими і забезпечувати максимально можливе задоволення співробітникам і роботодавцям.

8. Централізація. Не використовуючи термін «централізація влади», Файоль говорить про ступінь концентрації чи розосередження влади. Конкретні обставини будуть визначати, який варіант «дасть кращий загальний результат».

9. Скалярний ланцюг, тобто, за визначенням Файоля, «ланцюг начальників» від самого вищого до самого нижчого рангу, від якого не потрібно відмовлятися, але який варто скоротити, якщо занадто ретельне проходження його може нанести шкоду.

10. Порядок, тобто «усьому (кожному) своє місце, і всі (кожний) на своєму (його чи її) місці».

11. Справедливість. Лояльність і відданість персоналу повинні забезпечуватися поважним і справедливим ставленням адміністрації до підлеглих.

12. Стабільність робочого місця для персоналу. Файоль вважав, що зайва плинність кадрів є одночасно і причиною, і наслідком неефективного управління, і вказував на пов'язані з цим небезпеки і втрати.

13. Ініціатива, тобто, за визначенням Файоля, обмірковування і виконання плану. Оскільки це «приносить велике задоволення всякій мислячій людині», Файоль призиває адміністраторів «поступитися особистим марнославством» для того, щоб підлеглі отримали можливість виявити особисту ініціативу.

14. Корпоративний дух, тобто принцип «у єднанні – сила».



Наводячи перелік цих принципів, Файоль зазначав, що не прагнув надати вичерпний їхній виклад, а спробував описати лише ті з них, що йому доводилося найчастіше застосовувати, оскільки навіть незначна кодифікація принципів є необхідною у всякій справі [3, с. 32]. Запропоновані принципи управління є універсальними, бо вони мають гнучкий характер.

Файоль вважається одним з творців системи принципів обліку людського фактору у виробництві та управлінні, одним із перших вчених, що звернув увагу на питання людських відносин у колективі взагалі та між керівниками і підлеглими, зокрема. Це створило стимул для подальших досліджень у сфері взаємовідносин формальної та неформальної підсистем організації [4, с. 74].

Більшість принципів управління дотепер мають практичну цінність. Наприклад, японська компанія «Міцусіта електрик» керується наступними сімома принципами управління: об'єктивність, справедливість, згуртованість, благоустрій, скромність, гармонія, оцінка, – які перекликаються з принципами, розробленими Файодем.

Нині в світі знань, отриманих при дослідженні таких сфер, як технологічна та організаційна культура, ця точка зору виглядає надто спрощеною. Теорія Файоля мала ряд недоліків, вона була «концептуальною схемою», яку можна було б використовувати для організації виробництва та аналізу та оптимізації управлінської практики [5, с. 62]. Але принципи менеджменту, які були сформульовані Файодем виступають своєрідними нормами управлінської діяльності, які повинні не тільки враховувати основні тенденції і вимоги до сучасного управління, а й бути доступними для змін і доповнень з урахуванням розвитку теорії і практики управління.

### **Література:**

1. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: [підручник] / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – К. : Академвидав, 2003. – 416 с.
2. Мазаракі А. А. Менеджмент: теорія і практика / А. А. Мазаракі. – Х. : ТОВ «Атіка ЛТД», 2007. – 584 с.
3. Осовська Г. Л. Основи менеджменту: [навч. посіб.]/ Г. Л. Осовська. –К. : Знання, 2003. – 556 с.
4. Скібіцька Л.І. Менеджмент : [навч. посіб.] / Л.І. Скібіцька. – К. : Центр навч. літ., 2007. – 416 с.
5. Скрипко Т.О. Менеджмент : [навч. посіб.] / Т.О. Скрипко, О.О. Ланда. – К. : Центр навч. літ., 2006. – 176 с.
6. Файоль А. Общее и промышленноеуправление / Анри Файоль; пер. с фр. Б. В. Бабина-Кореня. – М. : Контроллинг, 1992. – 112 с. – (Серия: Библиотека журнала «Контроллинг»: классики менеджмента).

# АДМІНІСТРАТИВНА ТЕОРІЯ АНРІ ФАЙОЛЯ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА РОЗВИТОК СОЦІОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ

*Михайлов С. І., к.е.н., доцент*

*Журик А.Ю., бакалавр*

*ВП НУБіП України «Ірпінський економічний коледж»*

Соціологія управління – спеціальна соціологічна теорія, яка вивчає закономірності, засоби, форми та методи цілеспрямованого впливу на соціальні відносини й процеси, що відбуваються в суспільстві та його підсистемах з метою впорядкування, підтримки, збереження його оптимального функціонування й розвитку або зміни, переведення до іншого стану. Соціологія управління досліджує також природу управлінських відносин, з'ясовує соціальні цілі управління з погляду соціальних критеріїв, відповідності їх інтересам тих, ким управляють, аналізує соціальні наслідки управлінських рішень і дій.

Файолівська концепція адміністративного управління підприємством передбачає:

– здійснення заходів щодо набору і навчання потрібного персоналу, що мовою Анрі Файоля означає реалізацію процесу побудови соціального організму, всередині якого виникає спеціалізований організаційний простір, пристосований для виробництва певних видів продукції;

– створення ефективної «адміністративної машини». Ця «механічна конструкція» складається з елементів двох типів: ієрархії «послідовних керівників», які виконують функції «адміністративних коліс», що передають рух на нижчестоящі рівні управління, і «головного штабу» [1].

Говорячи сучасною мовою, тут йдеться про формування організаційної структури управління підприємством. І хоча Анрі Файоль у своїй роботі не використовує такого виразу, однак неважко здогадатися, що автор має на увазі або лінійну, або лінійно-штабну структуру управління. На це вказує ієрархія органів управління, опис їхніх службових повноважень, перевага принципів єдиноначальності («єдності керівництва» і «єдності управління») і «односособовість дії», виконавчі ролі завдання «головного штабу» («головний штаб» стоїть поза ієрархією. Призначення цього органу допомагати начальникові при виконанні ним його особистої роботи), а також лише технічна структура штабного персоналу («секретарі, фахівці, консультанти (інженери, юристи, фінансисти, бухгалтери)»); і, нарешті, належне виконання адміністративних дій, завдяки яким активізується трудова діяльність персоналу забезпечується необхідна погодженість, потрібна спрямованість і динаміка різних видів робіт.

Принципи управління Анрі Файоля [2]:

1. *Розподіл загальної роботи* в організації на складові її частини.
2. *Повноваження та відповідальність*. Ці категорії «тримають одна одну». «Де надаються повноваження, там виникає і відповідальність».
3. *Дисципліна*. Дотримання досягнутих угод між організацією та її робітниками.

4. *Єдиноначальність*. Кожний робітник в організації повинен мати одного і тільки одного начальника.

5. *Єдність керівництва*. Всі операції в організації, які мають одну мету, повинні виконуватися під керівництвом одного начальника.

6. *Підпорядкованість індивідуальних інтересів спільним*. Цілі організації повинні домінувати над цілями окремих робітників або груп.

7. *Винагорода*. Система оплати повинна бути справедливою, стимулювати діяльність, а її розміри не повинні опускатися нижче розумного рівня.

8. *Централізація*. Ступінь концентрації влади на вищому рівні управління.

9. *Ієрархія* (скалярний ланцюг). «Ланцюг» начальників від вищого до нижчого рівня.

10. *Порядок*. «Усьому своє місце і все на своєму місці».

11. *Справедливість*. Відданість персоналу організації повинна поєднуватися з правосуддям керівництва організації.

12. *Стабільність перебування на посаді*. Організація повинна сприяти довгостроковим стосункам зі своїми робітниками.

13. *Ініціатива*. «Здатність самостійно обмірковувати та виконувати план».

14. *Корпоративний дух*. Результат гармонії та єдності персоналу організації.

#### **Література:**

1. Адаптація у фаховому середовищі: її етапи та характеристика [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.studfiles.ru/preview/5044806/>.

2. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства / В.І. Хомяков. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : Кондор, 2009. – 434 с.

3. Михайлов С.І. Менеджмент : [навч. посіб.] / [С.І. Михайлов, Т.І. Балановська, О.С. Степасюк та ін.] ; за ред. С.І. Михайлова. – 2-ге вид. випр. та доп. – К. : «Центр учбової літератури», 2012. – 536 с.

### **ВИМОГИ ДО МЕНЕДЖЕРІВ КРИЗЬ ПРИЗМУ ПОГЛЯДІВ АНРІ ФАЙОЛЯ**

*Аксентюк М.М., к.е.н, доцент  
Колодій Н.О., магістр*

*Національний університет біоресурсів і природокористування України*

Виконуючи свої обов'язки, менеджер виступає у певній соціальній ролі, характер якої змінюється з розвитком суспільства.

У період, коли виконавці були в більшості своїй сірою безликою масою, мали низький рівень освіти й універсальні навички, весь час перебуваючи під страхом звільнення і в той же час у постійній готовності до бунту через нестерпні умови праці та життя, керівник мав бути безжалісним диктатором, який управляє персоналом за допомогою примусу.

З підвищенням культурного рівня працівників, усвідомленням ними себе як особистостей роль диктатора перестала відповідати реальним потребам практики управління. В цих умовах виникла нова роль – батька родини, який не тільки віддає розпорядження, карає чи винагороджує, а й створює сприятливий морально-психологічний клімат, вирішує міжособистісні конфлікти, підтримує своїх підлеглих.

Сучасні технологічні і соціальні процеси надзвичайно ускладнились, а знання і кваліфікація виконавців, їх незалежність настільки зросли, що диктаторські замашки і патерналізм практично виключені, неприпустимі, нині домінує ділове співробітництво і консультування. Менеджер стає організатором самостійної роботи підлеглих, об'єднаних у команди.

Досить цікавою є еволюція вимог до керівників. Так, Ф. Тейлор, один із фундаторів науки управління, найважливішими рисами вважав розум, освіту, спеціальні і технічні знання, фізичну спритність чи силу, такт, енергію, рішучість, чесність, розсудливість і здоровий глузд, міцне здоров'я.

**Анрі Файоль так визначає вимоги до керівника:** «Перша вимога, якій повинен задовольняти керівник великого підприємства, – бути хорошим адміністратором, тобто бути здатним передбачувати, організовувати, узгоджувати і контролювати. Друга умова полягає в тому, щоб він був компетентним у спеціальній технічній функції, властивій даному підприємству».

Інші якості і знання, які бажано мати всім керівникам: здоров'я і фізична сила; інтелігентність і розумова сила; моральні якості: розсудливість, наполеглива енергія, сміливість, почуття відповідальності, обов'язку і піклування про загальний інтерес; високий рівень загальної культури; загальне уявлення про всі найбільш суттєві функції фірми.

У Радянському Союзі при доборі управлінських кадрів керувалися чотирма основними вимогами: політична грамотність, моральна стійкість, компетентність, організаторські здібності.

**Для порівняння наведемо кваліфікаційні вимоги до особи менеджера у Великій Британії:**

– розуміння природи управлінських процесів, знання основних видів організаційних структур управління, функціональних особливостей і стилів роботи, володіння засобами підвищення ефективності управління;

– здатність розібратися в сучасній інформаційній технології і засобах комунікації, необхідних для управлінського персоналу;

– ораторські здібності та вміння висловлювати думки;

– володіння мистецтвом управління людьми, добору і підготовки кадрів, регулювання стосунків серед підлеглих;

– здатність налагоджувати стосунки фірми з її клієнтами, керувати ресурсами, планувати і прогнозувати діяльність фірми;

– здатність до самооцінки власної діяльності, вміння робити правильні висновки і підвищувати кваліфікацію.

**Інститут діагностики менеджменту (Гамбург, Німеччина) пропонує такий перелік вимог до менеджера:**

– розумові здібності: здатність давати оцінки, творче, комплексне, системне, аналітичне мислення;

– ставлення до оточуючих: контактність, комунікабельність, сила переконання, наполегливість, співробітництво, здатність працювати у команді;

– особисті риси: інтереси, мотивація, прагнення до успіху, гнучкість, товариськість, надійність;

– ставлення до праці: сприймання навантаження, ініціатива під час прийняття рішень, здатність до планування, організованість.

**У США (Інститут Геллапа) виділяють п'ять основних вимог:** знання справи; здоровий глузд; впевненість у власних силах; високий загальний рівень розвитку; здатність доводити розпочате до кінця.

Певний інтерес у зв'язку з цим викликає концепція обмежень. Ідея полягає у тому, що всі менеджери мають можливість розвивати і підвищувати ефективність своєї роботи. Але їх компетентність у різних напрямках дещо різна, певною мірою обмежена. Виявивши такі обмеження, можна зосередити увагу на тих факторах, які заважають повній реалізації всіх особистих можливостей менеджера.

#### **Потенційні обмеження в діяльності менеджера:**

1. Невміння управляти собою. Кожний менеджер повинен навчитися управляти собою і ставитися до самого себе як до унікального ресурсу. Керівники, які не вміють цього робити (правильно «розряджатися», вирішувати конфлікти, уникати стресів, ефективно використовувати час, енергію і навички) не є ораторські здібності та уміння висловлювати думки;

2. Розмиті особистісні цінності. Менеджери щодня повинні приймати велику кількість рішень, які базуються на особистісних цінностях і принципах. Якщо особистісні цінності не зрозумілі для себе і оточуючих, то вони сприймуться у викривленому вигляді. В результаті ефективність прийняття і реалізації управлінських рішень знизиться.

3. Неясні власні цілі. Менеджер, не здатний визначити власні цілі, не може досягти успіху в управлінській діяльності.

4. Загальмований власний розвиток. Здатність до саморозвитку характеризується не тільки постійним навчанням, а й умінням використати отримані знання на практиці.

5. Невміння вирішувати проблеми (приймати рішення). Вирішення проблеми ніколи не було простою справою, але відповідні навички можуть бути значною мірою розвинуті.

6. Відсутність творчості у роботі. Нестандартний підхід до власної діяльності особливо необхідний сучасним менеджерам. Творча особистість підготовлена до роботи в умовах невизначеності. В свою чергу, менеджер, який має відносно низький творчий потенціал, рідко висуває нові ідеї, не здатний стимулювати творчість підлеглих, не бажає експериментувати.

7. Невміння впливати на людей. Ключову роль у питаннях впливу відіграє особистий фактор. Менеджери, які володіють впливом, мають переконливий зовнішній вигляд, поведінку, чітко висловлюють свої думки, впевнені у собі, дають чіткі вказівки, володіють невербальними формами впливу (жести, міміка

тощо) мають істотні переваги при керуванні людьми. Менеджер, який не має взаєморозуміння з оточуючими, не вміє проявити себе, матиме низьку впливовість, не користуватиметься авторитетом у підлеглих і колег.

8. Нерозуміння специфіки управлінської праці. Менеджер досягає результату не власною працею, а через інших осіб – розуміння необхідності мотивації підлеглих зумовлює ефективність діяльності.

9. Низькі організаторські здібності (нездатність керувати). Йдеться про здатність менеджера «заряджати» енергією членів колективу, уміння оптимально організувати трудовий процес, розподілити обов'язки і забезпечити контроль і дисципліну виконання.

10. Невміння навчати. Кожний керівник повинен піклуватися про підвищення компетенції тих, ким він керує. Якщо менеджеру не вистачає здібностей і терпіння допомагати розвитку інших, управлінська діяльність гальмується.

11. Невміння формувати колектив. Якщо керівник не в змозі перетворити групу в кваліфікований і результативний колектив, формувати і розвивати його, забезпечувати гармонійне поєднання інтересів працівників, групи і організації – досягнення мети не буде забезпечене.

Управління належить до таких видів людської діяльності, які потребують специфічних людських властивостей, що роблять конкретну особу професійно придатною до управлінської діяльності.

Ці властивості не можна розглядати ізольовано, оскільки вони характеризують одну особу, хоча й з різних сторін. Тільки розглядаючи їх у взаємозв'язку, можна отримати уявлення про працівника, його придатність чи непридатність до управлінської діяльності. Саме комплексний підхід до визначення складу і змісту властивостей, які в сукупності здатні забезпечити якісне виконання менеджером своїх функціональних обов'язків, забезпечує модель сучасного менеджера.

Для того, щоб менеджер мав можливість ефективно керувати, виконувати функції центральної фігури управління, він повинен відповідати сучасній моделі. Перш за все слід виділити деякі загальні передумови, які визначають придатність людини до керівної посади, а вже потім формулювати вимоги до неї.

Найсуттєвішими загальними передумовами є мотиви, якими керується людина, яка прагне до управлінської діяльності, та її розумові здібності.

### **Література:**

1. Виханский О.С. Менеджмент : [учебник] / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М. : Гардарики, 2001. – 528 с.

2. Герчиков И.Н. Управление персоналом / И.Н. Герчикова. – М. : ЮНИТИ, 2000. – 501 с.

3. Кравченко А.И. История менеджмента : [учеб. пособие для студентов вузов] / А.И. Кравченко. – М. : Академический проект, 2000. – 352 с.

4. Файоль А. Общее и промышленное управление / Анри Файоль ; пер. с фр. Б.В. Бабина-Кореня. – М. : Контроллинг, 1992. – 112 с. – (Серия: Библиотека журнала «Контроллинг»: классики менеджмента).

## Тематична секція «Сучасні управлінські технології»

### СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ПРОЕКТАМИ

*Майорова Т.В., д. е. н., професор  
ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана»*

Як наука, управління проектами виникла з декількох прикладних наук, таких як будівництво, інженерія та оборонна діяльність. Засновником проектного управління вважають *Генрі Лоуренса Ганта* (*Henry Gantt*), який став відомим завдяки розробленій у 1910-х роках діаграмі будування кораблів під час Першої світової війни, що складається з відрізків (завдань) і крапок (завершальних завдань, або віх), як засіб для представлення тривалості і послідовності завдань у проекті.

Засновником проектного управління вважають також Анрі Файоль, завдяки створенню ним 5 функцій управління (передбачення, організація, розподіл, координація, контроль), що формують засади знань управління проектами та програмами.

У Європі засновником теорії Управління проектами вважають німецького економіста **Роланда В. Гутча**. Його заслуга в тому, що він довів міжнародній спільноті значимість управління проектами. Під керівництвом **Роланда В. Гутча** у Відні в 1967 році на Першому світовому конгресі з управління проектами 400 учасниками було створено *Міжнародну асоціацію управління проектами* (англ. *International Project Management Association – IPMA*) [1].

За змістом управління проектом складається із трьох взаємопов'язаних блоків: суб'єктів управління, об'єктів управління, процес управління.

Основними суб'єктами управління проектами є: материнська організація; керівник материнської організації; спонсор проекту; проектний комітет; куратор проекту (спонсор); керівник проекту; підрозділи компанії; члени проектної команди; контролери проекту та ін.

До об'єктів управління відносять об'єкти різні за змістом (продукт проекту, ресурси, сферу і співучасників проекту, організаційну схему проекту, план проекту, персонал проекту, команду проекту, документація проекту), які: а) виконують доручення суб'єктів управління, б) можуть встановлювати договірні й інші відносини з суб'єктами управління, в) властивості яких можуть змінюватися у процесі реалізації проекту.

В цілому ключовим об'єктом управління є *проект*, який розглядається як керована зміна вихідного стану будь-якої системи (наприклад, підприємства), з метою розвитку з розрахунком витрат часу та коштів, дослідження управління впровадження змін, що здійснюються за проектом у рамках бюджету та часових обмежень.

Процес управління проектами здійснюється через прямий і зворотній зв'язок між об'єктами та суб'єктами управління і включає в себе: стадії процесу управління та функції управління.

Таким чином, управління проектом представляє собою керівні функції протягом життєвого циклу проекту в рамках встановленого бюджету та у відповідності з технічними специфікаціями та вимогами.

Управління проектами здійснюється у відповідності до міжнародних, національних, суспільних, індивідуальних та корпоративних стандартів.

Найпоширенішими є міжнародні стандарти, бо вони гарантують, що продукти і послуги будуть безпечними, надійними і якісними.

Насамперед, це стандарти PMI (Project Management Institute – Інститут управління проектами, США), до яких відносять:

- основні стандарти: PMBoK®, OPM3, The Standartfor Project Management, The Standart for Portfolio Management;

- практичні стандарти – Practice Standart for Project Risk Management, Practice Standart for Earned Value Management, Practice Standartfor Project Configuration Management, Practice Standart for Work Breakdown Structures, Practice Standart for Scedulung, Practice Standart for Project Estimating, Project Manager Competency Development Framework.

- структури та додаткові стандарти – Construction Extention to the PMBOK® Guide, Government Extention to the PMBOK® Guide.

Поширеним у Європейських країнах є стандарт Міжнародної асоціації управління проектами IPMA® (англ. *International Project Management Association*). У цьому стандарті представлені основна термінологія, завдання, підходи, навички, функції, процеси управління, методи, техніки і інструменти, використовувані при практичній і теоретичній роботі в галузі управління проектами, а також спеціальні знання і досвід використання інноваційних та передових підходів, застосовуваних, при необхідності, в більш рідкісних ситуаціях [2].

IPMA® широко використовується в Україні Українською асоціацією управління проектами «УКРНЕТ». На базі системи IPMA® Українська асоціація здійснює міжнародну сертифікацію професійних проектних менеджерів, організацій, консультантів і тренерів (викладачів), надає консультативні послуги, проводить навчальні курси з управління проектами та ін.

Ще одним стандартом, яким використовуються в управлінні проектами є стандарти ISO, зокрема, *ISO 10006: 2003 (Quality management systems – Guideline sforquality management inprojects* – Системи менеджменту якості. Керівництво з менеджменту якості при проектуванні). Це стандарт з управління якістю при управлінні проектами. У той же час цей стандарт не є керівництвом з управління проектами. У ньому розглядаються питання менеджменту якості процесів проектування. Керівництво з процесного підходу і з процесів якості проектованої продукції наведено в ISO 9004.

Наступний поширений стандарт – *P2M (скорочення від Project and Program Management for Enterprise Innovation* – проектний та програмний менеджмент для інновацій підприємства) – це розроблена в Японії новаторська рамкова методологія управління програмами і проектами в рамках організації з використанням інноваційних технологій на рівні підприємств у нестабільному середовищі.



Міжнародні стандарти з управління проектами є основою для розробки національних стандартів. Зокрема, так і міжнародні стандарти як Керівництво з управління інноваційними проектами і програмами «P2M», стандарт IPMA®, стандарти ДСТУ ISO 9001:2009 «Системи управління якістю. Вимоги» та ДСТУ ISO 10006:2005 «Системи управління якістю».

Настанови щодо управління якістю в проектах» були використані при розробці Міністерством фінансів України у 2010 році національного стандарту МФУ 75.1-00013480-29.12:2010 «Управління інноваційними проектами та програмами. Методологія» [3].

Цей стандарт є стандартом з управління державними фінансами на основі інноваційних проектів і програм. Він містить методологічні підходи до управління проектами і програмами. Метою впровадження стандарту є формування нових компетенцій у співробітників, які братимуть участь у реалізації функцій, завдань, проектів і програм Мінфіну України. Інноваційною складовою введення стандарту для системи державних фінансів є застосування найкращих світових практик в управлінні фінансами з метою переходу до діяльності, що націлена на результат та отримання доданої цінності. У стандарті наведено послідовність дій щодо управління проектами та програмами, управління інтеграцією, архітектурою, стратегією, виконанням, оцінюванням програм, а також управління спільнотою. Цей стандарт поширюється не лише на Міністерство фінансів України, але й на організації, що належать до сфери його управління та місцеві фінансові органи влади.

### **Література:**

1. Стандарти управління проектами: клуб проектних менеджерів [Електронний ресурс]. – Сайт Клуба проектних менеджерів pm-Club. – Режим доступу : <http://info.pm-club.org/standarty>.

2. Сертифікація IPMA [Електронний ресурс]. – Сайт Української асоціації проектних менеджерів UPMA. – Режим доступу : <http://upma.kiev.ua/content/view/373/173/lang,russian/>.

3. Керівництво з управління інноваційними проектами і програмами організацій : [монографія] // пер. з рос. за ред. Ф.О. Ярошенка. – К. : Новий друк, 2010. – 160 с.

## **ЛІДЕРСТВО ЯК УПРАВЛІНСЬКА ТЕХНОЛОГІЯ**

*Мельник Т. М., д.е.н., професор*

*Київський національний торговельно-економічний університет*

У будь-якій як формальній, так і неформальній організації особою, що чинить визначальний вплив на прийняття та реалізацію прийнятих рішень є лідер. Часто поняття «лідер» ототожнюють з поняттям «керівник». Таке ототожнення є невірним, оскільки керівником є особа, яка офіційна наділена правом приймати та реалізовувати прийняті рішення. Відповідно, керівник може як бути, так і не бути лідером в організації. Якщо керівник не є лідером в колективі, то результативність діяльності такого підрозділу або компанії в

цілому буде низькою. Саме тому лідерство є однією з основних управлінських технологій, якою повинен володіти керівник. Існує думка, що лідерами не стають, а лідерами народжуються, проте історія розвитку та успіху відомих топ-менеджерів свідчить, що для становлення лідера у першу чергу необхідна наполеглива праця, системний підхід та досвід роботи. Оскільки, просто наявності лідерських якостей недостатньо для того, щоб стати ефективним керівником. Визначимо ті принципи або правила, які повинен виконувати керівник для того, щоб стати лідером для своїх підлеглих.

У першу чергу лідер повинен бути здатним приймати власні рішення. Незалежно від наявності або відсутності консультацій з підлеглими, лідер повинен мати власне бачення ситуації та шляхів виходу з неї. Об'єктивна власна оцінка поточної ситуації дозволить прийняти рішення, що забезпечить досягнення цілей організації. Для того, щоб лідер правильно оцінив ситуацію і на основі оцінки склав своє власне управлінське бачення ситуації, йому необхідно мати досвід прийняття та реалізації управлінських рішень, особливо це стосується прийняття стратегічних рішень. Для прийняття ефективних рішень лідер повинен бути спроможним приймати рішення в умовах високої невизначеності середовища. Робота в умовах високої невизначеності та необхідність стратегічного мислення для прийняття ефективних рішень вимагає від лідера високих інтелектуальних здібностей, активності, високого рівня освіченості. Оскільки, саме від рівня інтелектуальних здібностей та освіченості залежить глибина аналізу інформації, на основі якої лідеру необхідно прийняти рішення.

Лідер повинен бути готовим до нестандартних рішень, дій в умовах високої невизначеності та впровадження інновацій. Безумовно, при впровадженні будь-яких інновацій в організації керівник стикається з високим опором цим інноваціями. У більшості людей немає бажання роботи те, до чого вони звикли по-іншому, до того ж рівень адаптації до змін з плином часу та набуттям досвіду неухильно знижується. Якщо керівник, який не є лідером для колективу запропонує впровадити певні кардинальні зміни, то скоріш за все ці нововведення не будуть втілені, і для більшості персоналу будуть носити декларативний характер. З часом у будь-якому колективі складаються певні групові норми, відповідність яким робить кожного окремого співробітника або частиною колективу, або аутсайдером. Відповідно, якщо існуючий або новий співробітник перестає відповідати груповим нормам у колективі, то він стає «білою вороною». Проте, саме лідер може порушувати групові норми, тобто усталені правила, що діють у колективі і залишатись його частиною. Згода на відхилення від групових норм колективом ще називають ідіосинкразійним кредитом лідера. Саме тому, для запровадження інновацій без яких неможливе довгострокове стабільне положення підприємства на ринку за умов мінливості як зовнішнього, так і внутрішнього середовища існування, так важливо, щоб керівник володів основами лідерства і застосовував цю управлінську технологію у практичній діяльності.

Можливості лідера визначаються його потенціалом та горизонтом. Під потенціалом мається на увазі як особисті якості лідера, такі як інтелектуальні здібності, освіченість, готовність приймати рішення, об'єктивність управлінського

бачення ситуації та вміння на основі її оцінки приймати правильні стратегічні рішення, так і ті реальні можливості, якими він володіє. Під реальними можливостями мається на увазі ті ресурси, якими лідер може скористатись для прийняття та реалізації власних управлінських рішень. Нажаль, в українській дійсності часто ті цілі, які стоять перед керівником не співпадають з обсягом тих ресурсів, які є в його розпорядженні для їх виконання, що особливо характерно для керівників середньої та нижньої ланки управління. Відсутність ресурсів як матеріального, фінансового, так і управлінського характеру для виконання поставлених перед конкретним колективом завдань, особливо коли постановка цілей відбувають суто зверху-вниз і керівник середньої ланки не приймає участь в їх постановці, а сфера його впливу не співпадає з необхідною для прийняття рішення, призводить до відсутності мотивації колективу виконувати поставлені завдання, що відображається на зниженні репутації керівника якими б лідерськими якостями він не був наділений.

З огляду на всебічно поширений авторитарний стиль керівництва в Україні варто відмітити такий важливий принцип лідерства як делегування повноважень. Делегування повноважень в організації з боку керівника можливе тільки при наявності довіри як у керівника до підлеглих, так і у підлеглих до керівника. Делегування повноважень є обов'язковою умовою лідерства. При чому, оскільки при делегуванні керівником підлеглому відбувається тільки делегування завдань, а не відповідальності, таким важливим є наявність довіри, оскільки у випадку невдачі, вся міра відповідальності лежить саме на керівнику, а не на підлеглому, який не впорався із завданням. Саме страх невиконання завдання підлеглим, страх втратити контроль над ситуацією, страх втрати влади, прагнення виконувати важливу роботу самостійно призводять до відсутності делегування повноважень з боку керівника. Проте, необхідно розуміти, що відсутність делегування повноважень демотивує і працівників, оскільки вони втрачають розуміння своєї цінності та значимості в організації, не складаються довірчі відносини з керівником.

Таким чином, лідерство в організації як управлінська технологія є обов'язковою для ефективної роботи керівника, роботу над застосування якої необхідно виконувати щоденно, постійно удосконалюючись.

## **КЛАСИФІКАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ФУНКЦІЙ**

*Міщенко І.А., к.е.н., доцент*

*Чорний Г.М., д. е. н., професор*

*Національний університет біоресурсів і природокористування України*

Управління в динамічних системах традиційно трактується як вплив суб'єкта системи на об'єкт системи у відповідності до її місії і цілей.

Саме по собі управління як явище є інтегрованою складною функцією, суб'єкта динамічної системи, що дає підстави стверджувати, про наявність в ній структурних елементів нижчого порядку.

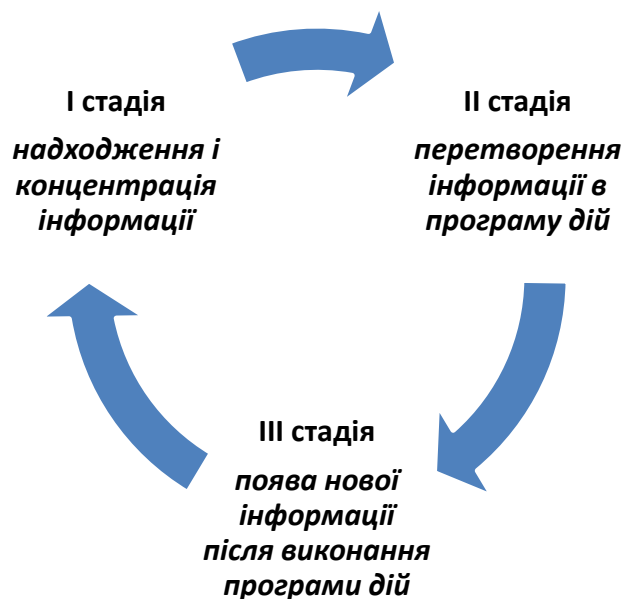
Поділ управлінської функції вперше в 1916 році, тобто 100 років тому, здійснив один із піонерів теорії управління Анрі Файоль в праці «Загальне і промислове управління».

Ідеї А. Файоля не втратили актуальності і до наших днів. Запропонована ним класифікація функцій з управління тлумачиться його послідовниками в різних інтерпретаціях.

Серед них найбільшого розповсюдження отримав варіант розподілу інтегрованої управлінської функції на чотири загальних функції, а саме: планування, організація, керівництво і контроль. складність управління як явища свідчить, що цією класифікацією не вичерпується означена проблема і спонукує до подальших досліджень.

З позицій кібернетики кожна окремо взята дія суб'єкта управління є по суті циклом перетворення інформації, який логічно розподіляється на три стадії: перша – надходження і концентрація інформації; друга – перетворення інформації в її новий вид (програму певних дій); третя – поява нової інформації про стан об'єкта управління після виконання програми дій. Ця нова інформація по каналу зворотного зв'язку надходить до суб'єкта управління і «замикає», завершує цикл (рис. 1).

На фоні об'єктивного циклу зміни стану інформації, відповідно до його трьох стадій формуються три чітко розмежовані функції суб'єкта управління: забезпечення інформацією, прийняття рішення, виконання рішення.



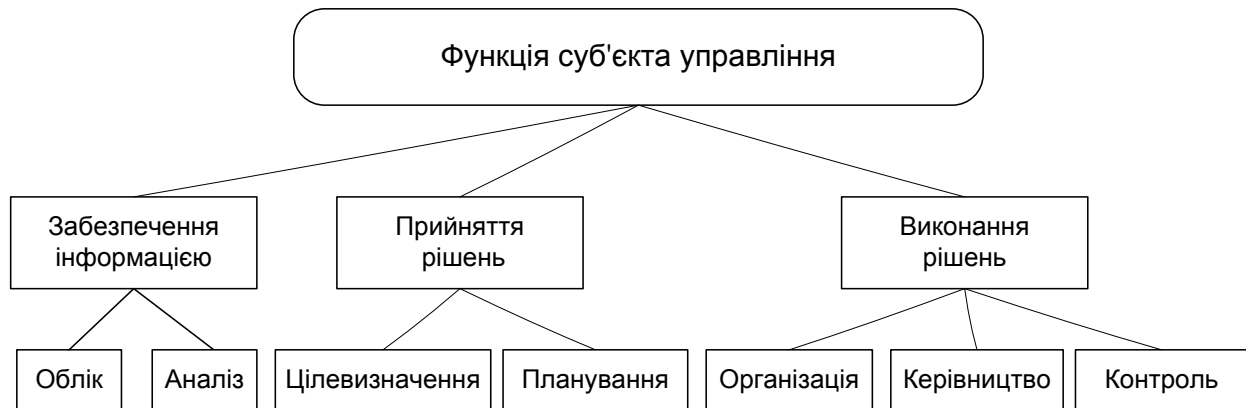
**Рис. 1. Схематичне зображення змісту циклу перетворення інформації**

*Джерело:* розроблено авторами.

Тривалі спостереження і особистий досвід управлінської роботи дають підстави стверджувати, що ці три функції притаманні всім суб'єктам управління в соціальних системах, та мають право називатись первинними і універсальними,

базовими. В оперативних ситуаціях практична робота керівника зосереджена на виконанні саме цих трьох функцій і обмежується ними.

Аналіз змісту цих функцій в складних середньо- та довготривалих ситуаціях свідчить, що вони мають тенденцію до диференціації на однорідні елементи нижчих порядків, а саме: з функції забезпечення інформацією виділились підфункції з обліку інформації та аналізу інформації; з функції прийняття рішення виділились підфункції з ціле визначення та планування; з функції виконання рішення виділились підфункції організації, керівництва і контролю (рис. 2).



**Рис. 2. Класифікаційна модель управлінських функцій на фоні відособленого управлінського циклу**

*Джерело:* розроблено авторами.

В цій моделі знайшли своє почесне місце започатковані А. Файолем і традиційно визнані управлінські функції з планування, організації, керівництва і контролю.

Запропонований варіант класифікації управлінських функцій поглиблює і розширює зміст цього поняття в теоретичному аспекті.

Практичне значення запропонованого варіанта класифікації управлінських функцій полягає у тому, що ґрунтовне розуміння змісту своєї діяльності керівниками і спеціалістами всіх рангів сприятиме більш свідомому і ефективному виконанню особистих і посадових обов'язків.

Тривалі спостереження за практичною діяльністю управлінських працівників та особистий досвід роботи, свідчать, що вони постійно перебувають під впливом інтенсивних потоків зовнішньої і внутрішньої інформації. Як відповідь на неї ними вимушені прийматись рішення і забезпечуватись їх виконання. В цій ситуації управлінські цикли накладаються один на одного, що створює атмосферу непрозорості стосовно окремих функцій. А тому запропонована модель класифікації управлінських функцій передбачає їх розгляд лише на фоні окремого відособленого управлінського циклу.

### Література:

1. Гріфін Р. Основи менеджменту : [підручник] / Гріфін Р., Яцура В. ; наук. ред. В. Яцура, Д. Олесевич]. – Львів : БаК, 2001. – 624 с.
2. Завадський Й.С. Менеджмент: підручник для студентів економ. спец. вищих закладів : у 2 т. / Й.С. Завадський. – К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2003. – Т. 2. – 640 с.
3. Мескон М. Х. Основы менеджмента / Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. ; пер. с англ. под общ. ред. Л. И. Евенко. – 3-е изд. – М. : Дело, 2000. – 704 с.
4. Управление – это наука и искусство / [А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд] ; сост. Г.Л. Подвойский. – М. : Республика, 1992. – 351 с.
5. Чорний Г.М. Керівник в АПК: теорія і практика діяльності / Г.М. Чорний. – К. ; ІАЕ УААН, 1998. – 196 с.
6. Чорний Г.М. Управління: концептуальні засади національного менеджменту : [монографія] / Г.М. Чорний.– К. : ІАЕ НААН, 2005. – 102 с.

### АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ КРИЗИ

*Тарасюк Г.М., д.е.н.*

*Житомирський державний технологічний університет*

В умовах трансформації економіки, невизначено стіринку, термінів і умов поставок, поведінки власників, конкурентів, органів державної влади підприємству надзвичайно важно адаптуватись до змін. Підприємство існує та розвивається в активному зовнішньому середовищі і має адаптуватись та пристосовуватись до змін. Складність і нестабільність ринкового оточення вимагають від підприємства постійного вдосконалення системи управління.

Відомий учений Р. Акофф [1] розрізняв дії підприємств, що адаптуються, на активні та пасивні. Пасивна адаптація передбачає більш активну діяльність щодо забезпечення потенційних якісних характеристик на підприємстві у мінливому середовищі. Завданням пасивної адаптації є накопичення інформації про зміни зовнішнього середовища у часі та прогнозування розвитку зовнішнього середовища. Пасивна адаптація спрямована на формування виробничих резервів, які можуть бути швидко використані в мінливих умовах зовнішнього середовища. Реакція підприємств на зміни зовнішнього середовища, що вже відбулись «постфактум», це теж пасивна адаптація. Активна адаптація передбачає діяльність, спрямовану на зміну зовнішнього середовища з метою покращення умов функціонування підприємства чи на пошук іншого більш сприятливого середовища [1, с. 24]. Активна адаптація спрямована на побудову механізму регулювання підсистемами підприємства з метою впливу на зовнішнє середовище та на формування сприятливих умов для функціонування підприємства. Залежно від глибини змін зовнішнього середовища, саме активна адаптація формує план дій у нових умовах функціонування.

Т. Хайман [2] вперше виділив три аспекти адаптації, як властивості ефективної організації: соціальна адаптація – здатність враховувати зміни зовнішнього середовища та зміни внутрішнього соціального середовища при плануванні та прийнятті рішень; науково-технічна адаптація – вимоги та використання досягнень науково-технічного прогресу в сфері нових технологій, організації та методів управління, підготовки кадрів; адміністративна адаптація – відповідність організаційних форм та методів управління потребам процесу і системі управління, що характеризується стилем управління, автономністю підрозділів, ступенем делегування відповідальності [2, с. 28].

П. Мотт [3] визначив адаптивність як здатність центрів влади змінювати сформований стан речей. Він виділив: «символічну адаптацію» – здатність організації завчасно виділяти проблеми, вчасно приймати рішення щодо їх усунення, визначати нові напрямки змін; «поведінкову адаптацію» – здатність членів організації сприйняти, підтримати, здійснити свідомі зміни в роботі організації. П. Мотт розглядає адаптацію як спроможність, потенційну можливість здійснювати оцінку конкурентних умов та створювати механізми пристосування [3, с. 31].

Заслуговує на увагу проведений відомим українським вченим Туленковим М.В. в праці «Сучасні теорії менеджменту» аналіз американських концепцій адаптивних стратегій організацій [4, с. 170-176]

Американські вчені Р. Майлс та Ч. Сноу визначили навіть чотири типи організацій залежно від адаптивної стратегії: оборонські, розвідницькі, аналітичні, реагуючі. Організації першого типу, «оборонські», орієнтуються на вузьку та стабільну галузь. Вони намагаються підтримувати лідируюче становище на вузькому сегменті ринку, конкуруючи з іншими чи за якістю, чи за ціною, чи за одним і другим, щоб задовольняти своїх клієнтів. Оборонська стратегія знайшла успішне застосування в харчовій компанії Північної Каліфорнії. Ця компанія, описана Р. Майлсом і Ч. Сноу, працювала на ринку сухофруктів і фруктових соків. Розширюючи діяльність з обробки фруктів для споживання, вона зустріла конкуренцію. Робота була механізована, вартість фруктів була знижена, і маленька команда була спеціалізована на поліпшенні якості. Контроль здійснювався централізовано президентом компанії і керівниками відділів виробництва, продажу і фінансів; зарплата, яка була вища за середню, гарантувала стабільність робочої сили. Ця фірма мала тривалу й узгоджену систему прийняття рішень підприємницького, інженерного й адміністративного характеру, що забезпечувала її ефективне функціонування [5].

Розвідницькі, ставлять за мету пошук і використання нових можливостей. Їх принцип – «робити правильні речі», а не «робити речі правильно», як в оборонських. Вони можуть цінувати нововведення більше, ніж прибутковість. Розв'язання підприємницьких завдань шляхом розвідницької стратегії потребує поінформованості керівництва і персоналу про тенденції і явища в широкому спектрі промислових галузей. Зростання організації відбувається завдяки освоєнню нової продукції і послуг, а також нових ринків, а не за рахунок більш глибокого проникнення на один ринок, як у випадку з оборонськими організаціями, і не поступово, а скоріше різкими ривками за наявності

сприятливих можливостей [5]. Р. Майлс та Ч. Сноу ілюструють стратегію «розвідників» прикладами успіху електронних корпорацій. Велике підприємство, де працює понад 30 тисяч співробітників, виробляє і продає устаткування широкого діапазону, включаючи малі комп'ютери, калькулятори, електровимірювальні прилади та електродослідницьке устаткування. Їхня підприємницька стратегія – йти на один крок попереду. Вони часто запускають нові види продукції, що мають високу ціну. Але згодом ціни падають, тоді фірма може продавати їх дешевше порівняно з конкурентами, що повинні ще вчитися чи починати нове виробництво. Команди вчених та інженерів працюють над новими можливостями і підтримуються потужною маркетинговою діяльністю, коли нова продукція вже готова до реалізації. «Аналітичні» організації прагнуть досягти деяких сильних сторін як розвідницьких організацій, так і оборонських. Вони намагаються урівноважити зменшення ризику і збільшення прибутку. Розв'язання підприємницького завдання вони вбачають у поєднанні видів продукції (стабільних і тих, що змінюються) і ринків. Їхня стабільна діяльність дає достатньо доходів, щоб рухатися в новаторські сфери, раніше відкриті «розвідниками», що взяли на себе ранній ризик. «Аналітик» – це послідовник змін, але не їх ініціатор.

Організації оборонського, розвідницького та аналітичного типу мають життєві стратегії, але організації четвертого типу – «реагуючі» – її не мають. Реагуючі організації є нестабільною формою внаслідок того, що вони не змогли застосувати відповідну оборонську, новаторську або аналітичну стратегію або втримати її. У результаті вони лише реагують на зміни й роблять це безґрунтовними і невідповідними способами, а тому й працюють погано, а також весь час вагаються у виборі, що ж робити далі.

Вчені вбачають за межами цих типів стратегій ознаки появи в майбутньому організацій зовсім іншого типу – *ринково-матричної форми*, які застосовуватимуть «змішані стратегії зі змішаними структурами». Деякі з сучасних організацій, зокрема, конгломерати, мультинаціональні корпорації, аерокосмічні фірми і окремі освітні установи, наблизились до цього. Вони мають матричні секції, де лінії управління навмисне перетинаються або дублюються (наприклад, коли керівник підрозділу відповідає також за головний інноваційний проект). Надалі, вважають дослідники, як наступний крок, можна очікувати, що такі керівники проекту будуть запроваджувати внутрішні ринкові механізми, завдяки яким ресурси і кваліфікований персонал будуть «купуватися» в існуючих підрозділах організації. Тобто у середині організації може створитися нова ринково-організаційна форма, що більше буде підходити для розв'язання складних завдань.

Насправді, українські підприємства та організації мають багато проблем, які виникають не тільки під впливом внутрішнього, а й зовнішнього середовища. І цей «шквал» проблем потрібно вирішувати, адаптуючись до того середовища, що їх оточує. І тільки правильні рішення, ефективний менеджмент, стратегічно розроблений механізм адаптації до умов зовнішнього середовища дозволять вчасно виявити зміни, ідентифікувати їх та розробити систему заходів щодо ліквідації та зменшення наслідків негативного їх впливу.



### Література:

1. Акофф Р.Л. Планирование в больших экономических системах / Р.Л.Акофф ; пер с англ. Г.Б. Рубальского под ред. И.А. Ушакова. – Нью-Йорк, 1970. – М. : «Советское радио», 1972 – 224 с.
2. Хайман Д.Н. Современная микроэкономика: анализ и применение /Д.Н. Хайман. – М. : Финансы и статистика, 1992. – 362 с.
3. Браунинг П. Современные экономические теории / П. Браунинг. – М. : Экономика, 1987. – 342 с.
4. Туленков М.В. Сучасні теорії менеджменту / М.В. Туленков. – К. : Каравела, 2007. – 304 с.
5. Organizational Strategy, Structure and Process / [Raymond E. Miles, Charles C. Snow, Alan D. Meyer, Henry J. Coleman Jr.] // Academy of Management Review. – 1978. – July. – P. 546–562/

## СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

*Іванова Т.В., д.н.з держ.упр., професор  
Національний авіаційний університет*

Зміни в світовій економіці, звичайно, вимагають і змін або розвитку нових теорій ефективного управління нею. Розглядаючи менеджмент як один з основних інструментів забезпечення сталого розвитку ринкової економіки, постає питання про необхідність дослідження тенденцій розвитку менеджменту в Україні на фоні світової нестабільності.

В результаті аналізу поглядів науковців на стан вітчизняного менеджменту, виявлено проблему значного відставання рівня українського менеджменту в порівнянні з західним. Але, в той же час, необхідно брати до уваги те, що Україна є молодою країною і не має такого досвіду як, наприклад, США зі своєю більш ніж столітньою історією становлення і розвитку теорії та практики менеджменту. Історію ж українського менеджменту розглядають лише з початком формування корпоративного сектору економіки, тобто починаючи з 1992 року [4]. В перші роки незалежності відбувався приватизаційний процес в Україні та створення нормативно-правової бази, тому перед підприємствами постало питання про швидку адаптацію до нових реалій ринку і, як наслідок, створення нового типу управлінців-менеджерів, які були б здатні керувати підприємствами в таких умовах.

Під час дослідження етапів розвитку вітчизняного корпоративного сектора економіки країни та наукової думки щодо цих процесів [1–4], виявлено, що незважаючи на те, що минуло вже понад 20 років, нові світові тенденції в теорії та практиці менеджменту впроваджуються в сучасних вітчизняних підприємствах досить стримано. На сьогодні, менеджмент, що домінує на підприємствах України, можна умовно поділити на три основні напрями:

1. Система менеджменту, що залишилася у спадок від радянських часів. Основними її ознаками є: жорстка централізація, слабка мотивація персоналу,

активне використання адміністративних методів управління. Характерними рисами таких підприємств є низька продуктивність праці та конкурентоспроможність, нездатність підприємства вийти на зовнішні ринки через якість продукції тощо.

2. Система менеджменту, що сформувалася в малих та середніх підприємствах. Основні ознаки – максимально спрощена організаційна структура підприємства (як правило, лінійна), відсутність стратегії розвитку.

3. Система менеджменту, що була впроваджена іноземними компаніями або на основі досвіду іноземних компаній. Характерною рисою менеджменту даного виду є часткове впровадження іноземних підходів до управління.

Це часто пояснюється неможливістю застосування тих чи інших нових підходів в менеджменті, оскільки на вітчизняний корпоративний сектор мають потужний вплив зовнішні чинники (політична, економічна, соціальна ситуація в країні тощо).

Тобто, з одного боку, вітчизняні власники підприємств розуміють необхідність впровадження нових стандартів менеджменту, а з іншого – вони не можуть здолати бар'єри на шляху до інтеграції в сучасну світову систему менеджменту. До таких бар'єрів, на думку автора, можна віднести наступні: проблема підготовки висококваліфікованих керівників виробництва, часто неправильне уявлення про сутність роботи менеджера власниками підприємств, невміння делегувати свої повноваження (прагнення до мікроменеджменту), недостатня увага проблемам формування корпоративної культури та збільшення рівня соціальної відповідальності підприємства, страх перед аутсорсингом та впровадженням інновацій, нерозуміння ролі забезпечення ефективних комунікаційних процесів на підприємстві та багато інших.

В той же час, не дивлячись на цілу низку проблем, вітчизняними підприємствами робляться кроки в напрямку впровадження сучасних теорій і практик в менеджменті. Охарактеризовано основні тенденції в цьому напрямку:

1. В результаті глобалізаційних процесів, що відбуваються в світі, посилюється важливість використання підприємствами міжнародного досвіду управління. Значну роль в цьому відіграють великі транснаціональні корпорації.

2. Впроваджуються різні методи підвищення кваліфікації співробітників – курси, тренінги, закордонне стажування тощо.

3. Все більше уваги приділяється проблемі мотивації персоналу – не тільки матеріальної, але й інших форм мотивації.

Звичайно, зазначені тенденції не вирішують усіх проблем сучасного менеджменту України, але мають позитивне спрямування.

Зроблено висновок, що, не дивлячись на досить невеликий досвід формування системи менеджменту в країні, вітчизняні власники підприємств прийшли до розуміння необхідності розвитку інтелектуального капіталу, а отже, і компетенцій менеджерів як одного з пріоритетних елементів забезпечення ефективної діяльності підприємства.

### Література:

1. Алієв Г. Перспективи розвитку менеджменту в Україні / Г. Алієв [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://kerivnyk.info/2012/03/aliev.html>.
2. Захарчин Р.М. Особливості та стратегічні завдання сучасного менеджменту організацій / Р.М. Захарчин [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_14/58.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_14/58.pdf)
3. Ситник Й.С. Засади формування парадигми менеджменту світогляду й особистісно-власницького зростання [Електронний ресурс] / Й.С. Ситник. – Режим доступу: [file:///C:/Users/user/Downloads/VNULPM\\_2013\\_778\\_30.pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/VNULPM_2013_778_30.pdf)
4. Сторожилова У. Л. Розвиток сучасного менеджменту в Україні / У.Л. Сторожилова, Д.Г. Йолкін [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.khai.edu/csp/nauchportal/Arhiv/EUPMG/2013/EUPMG413/Storozhil.pdf>

## СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

*Федулова І.В., д.е.н., професор  
Національний університет харчових технологій*

Підприємницька діяльність тісно пов'язана з поняттям ризик. Для успішного існування в умовах ринкової економіки підприємцю необхідно наважуватися і на сміливі, нетривіальні дії, а це підсилює ризик. Тому необхідно правильно оцінювати ступінь ризику і вміти управляти ризиком, щоб досягти більш ефективних результатів на ринку.

Всі підприємства при реалізації своїх бізнес-процесів систематично стикаються з необхідністю управляти різними видами ризиків. Тому вище керівництво має домогтися того, щоб необхідність ризик-менеджменту була визнана всіма менеджерами і персоналом організації в якості одного з факторів першорядної важливості. Ризик – це можливість настання якої-небудь події, криза – результат того що подія відбулася.

Управління ризиками – це процеси, пов'язані з ідентифікацією, аналізом ризиків та прийняттям рішень, які включають максимізацію позитивних і мінімізацію негативних наслідків настання ризикових подій.

Ризик-менеджмент – це цілеспрямований пошук і організація роботи щодо зниження ступеня ризику, мистецтво отримання і збільшення доходу (виграшу, прибутку) у невизначеній господарській ситуації.

У відповідності до стандарту ISOGUIDE 73:2009 «RISK MANAGEMENT – VOCABULARY» менеджування ризиків – це координована діяльність з розвитку організації та керування нею з урахуванням ризику[1].

Фреймворк менеджування ризиків – множина компонентів, які сукупно визначають базу і організаційні обмеження розробки, впровадження, моніторингу, ревізування та вдосконалення діяльності з менеджування ризиків в організації. Базу утворюють політика, цілі, повноваження та зобов'язання в сфері поводження з ризиками [1].

Організаційні обмеження визначаються виробничими планами і стосунками, відносинами відповідальності, ресурсами, процесами та діяльністю. Фреймворк менеджування ризиків є складовою частиною загальної системи стратегічної, операційної і технологічної діяльності організації [1].

Політика менеджування ризиків – декларація єдиних, загальних принципів, цілей, намірів і правил, які організація сповідує стосовно менеджування ризиків.

Система ризик-менеджменту (система управління ризиками) спрямована на досягнення необхідного балансу між отриманням прибутку і скороченням збитків підприємницької діяльності і покликана стати складовою частиною системи менеджменту організації, тобто повинна бути інтегрована в загальну політику компанії, її бізнес-плани і діяльність. Тільки при виконанні цієї умови застосування системи ризик-менеджменту є ефективним.

Кінцева мета ризик-менеджменту відповідає цільовій функції підприємництва. Вона полягає в отриманні найбільшого прибутку при оптимальному, прийнятному для підприємця співвідношенні прибутку і ризику.

Ризик-менеджмент має на увазі створення необхідної культури та інфраструктури бізнесу:

- виявлення причин і основних факторів виникнення ризиків;
- ідентифікації, аналізу та оцінки ризиків;
- прийняття рішень на основі проведеної оцінки;
- вироблення управляючих впливів врахування ризику;
- зниження ризику до прийнятного рівня;
- організація виконання наміченої програми;
- контроль виконання запланованих дій;
- аналіз і оцінка результатів ризикового рішення.

Управління ризиками – це логічний і систематичний процес, який можна застосовувати для вибору шляху подальшого вдосконалення діяльності, підвищення ефективності бізнес-процесів організації. Це шлях, що веде до забезпечення гарантованої результативності бізнес-процесів. Ризик-менеджмент повинен бути інтегрований в щоденну роботу підприємства.

Головні напрямки інтеграції ризик-менеджменту в систему управління організацією представлені на рис. 1.

Об'єктом управління ризик-менеджменту є ризик, ризикові вкладення капіталу і економічні відносини між господарюючими суб'єктами в процесі реалізації ризику. До цих економічних відносин відносяться відносини між страхувальником і страховиком, позичальником і кредитором, між підприємцями (партнерами, конкурентами), тощо.

Суб'єктом управління в ризик-менеджменті є спеціальна група людей (фінансовий менеджер, фахівець зі страхування, інвестор, підприємець, тощо), які за допомогою різних прийомів і способів управлінського впливу здійснюють цілеспрямоване функціонування об'єкта управління.

Ризик-менеджмент тісно переплетений з внутрішнім контролем і аудитом, тому в переважній більшості випадків організаційна структура ризик-менеджменту розглядається одночасно з ними.



**Рис. 1. Основні напрямлення інтеграції системи ризик-менеджменту в систему управління організації [2]**

Побудова системи ризик-менеджменту компанії передбачає наступні етапи [3].

По-перше, шляхом аналізу бізнес-процесів підприємства слід виявити ризики і відобразити їх на карті ризиків. При аналізі бізнес-процесів важливо враховувати виробничу специфіку, унікальність допоміжних і забезпечуючих виробництв, а також географічне розташування підрозділів компанії, так як ці фактори в значній мірі впливають на характер ризиків.

По-друге, для контролю за поточними ризиками потрібно створити і впровадити систему поточного моніторингу ризиків, засновану на системі операційних ризик-індикаторів в розрізі всіх напрямків діяльності компанії.

По-третє, необхідно розробити принципи оцінки та прогнозування ризиків і провести тестування на достовірність. До реальних історичних даних застосовуються розроблені принципи оцінки та прогнозування ризиків, а отримані результати зіставляються з реальними подіями, що відбулися в компанії. На підставі такого зіставлення робиться висновок про адекватність системи.

По-четверте, розробляється система управління ризиками, що дозволяє здійснювати профілактику їх виникнення. Створюються кризові сценарії – алгоритм дій підрозділів компанії в кризових ситуаціях.

По-п'яте, потрібно відстежувати, наскільки господарська діяльність підприємства з урахуванням впровадження системи ризик-менеджменту відповідає стратегічним цілям, визначеним керівництвом підприємства.

У підсумку співробітники, які займаються створенням системи ризик-менеджменту, повинні виробити чітку політику з управління ризиками, яка забезпечить прозорість, стійкість і безперервність бізнесу.

### Література:

1. Мохор В. Спроба локалізації ISO GUIDE 73:2009 «RISK MANAGEMENT – VOCABULARY» / [В. Мохор, О. Богданов, О. Крук, В. Цуркан] // Ukrainian Scientific Journal of Information Security. – 2012. – № 2. – С. 12–22.

2. Марцынковский Д.А. Руководство к интеграции систем менеджмента / Д.А. Марцынковский, А.В. Владимирцев, О.А. Марцынковский ; Ассоциация по сертификации «РусскийРегистр» . – СПб. : Береста, 2008. – 122 с.

3. Марцынковский Д.А. Руководство по риск-менеджменту / Д.А. Марцынковский, А.В. Владимирцев, О.А. Марцынковский ; Ассоциация по сертификации «Русский регистр» . – СПб. : Береста, 2007. – 331 с.

## ТЕХНОЛОГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СУЧАСНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ТЕХНОЛОГІЯМИ

*Ільєнко О.В., д.е.н., доцент*

*Данілова Е.І., к.е.н., доцент*

*Власенко В.В., студентка*

*Національний авіаційний університет*

У інформаційному світі є безліч автоматизованих та розвинутих технологій, які щодня удосконалюються, тому досить актуальним стає дослідження взаємозв'язку між розвитком технологій та управлінням. Технологія являє собою явище, яке більшість людей вважають невід'ємною складовою їх життя та цілей. Вона, з одного боку, є джерелом багатьох переваг, а з іншого боку, вимагає розуміння необхідності ефективного управління нею. В менеджменті технології орієнтовані на роботу в інформаційному середовищі систем управління.

Проаналізовано типові поняття, що використовуються в практиці управління технологіями, а саме:

- стратегія технології, її логіка чи роль технології в організації;
- прогнозування технології, виявлення можливих відповідних технологій для організації;
- технологія дорожньої карти – картографічні технології до потреб бізнесу та ринку;
- портфель проектів технології – набір проектів на стадії розробки;
- технологія портфоліо – набір технологій у використанні.

Визначено функції технологій управління, які необхідні для того, щоб зрозуміти цінність певної технології для організації. Безперервний розвиток технологій має свою цінність до того часу, поки вона має значення для клієнта, тому її функції в організації повинні бути в змозі аналізувати, коли інвестувати в розвиток технологій, а коли відступити.

Більшість сучасних підприємств впроваджує новітні технології у всі процеси своєї діяльності, адже технологія, на сьогоднішній день, стає одним з головних факторів успіху на будь-якому ринку. Перспективним напрямком,

також, стає стратегічне управління технологічним розвитком підприємства, тобто технологічним менеджментом.

Технологічний менеджмент включає в себе застосування управлінських навичок для відкриття, розробки, експлуатації та незалежного використання технологій. Менеджери технологій допомагають створити цінність для своїх організацій, використовуючи технології та інші ресурси для вирішення проблем та підвищення ефективності діяльності підприємств. Менеджер технологій XXI століття повинен гарантувати, що технології створюють оптимальні умови для майбутнього успішного розвитку підприємства.

Охарактеризовано основні завдання технологічного менеджменту, зокрема:

- управління життєвим циклом товару;
- управління процесами заміни застарілих технологій;
- управління якістю продукції тощо.

Технологічний менеджмент поєднує створення нових технологій та попиту на них. Тиск на сучасних менеджерів для того, щоб максимізувати короткостроковий прибуток, часто, здається, вступає в протиріччя з необхідністю дослідження та розробки програми, яка буде підтримувати ефективність компанії в довгостроковій перспективі. Вирішення цієї проблеми починається з визнання того, що вартість підприємства залежить від рівня та темпів зростання грошового потоку. Здатність фірми підтримувати перевагу в ринковій вартості залежить від того, чи вважають інвестори, що темпи зростання грошового потоку буде стійким. Мета управління технологіями полягає в сприянні збільшенню вартості підприємства та гарантії стабільності і подальшого зростання грошового потоку [1].

Ефективне управління технологіями є складовою результативності діяльності підприємства (наприклад, збільшення прибутку, підвищення рівня конкурентоспроможності, набуття конкурентних переваг тощо). Управління технологіями повинно бути цілеспрямованим та пов'язаним із загальною стратегією бізнесу фірми.

Визначено, що технологія у контексті менеджменту має широкий спектр потенційного впливу на управління, а саме:

- скорочення витрат на операції. Прикладом може бути компанія Dell Computer Corporation, яка використовує технологію для зниження адміністративних витрат, що дозволяє компанії продавати продукцію дешевше;
- новий продукт і створення нового ринку. Так, Sony Corporation є головним в технології мініатюризації в процесі створення нового класу портативних приладів побутової електроніки таких, як радіоприймачі, програвачі компакт-дисків тощо;
- адаптація до змін у масштабі і форматі. Ще на початку XXI століття компанії почали випускати невеликі пристрої такі, як мобільні телефони, MP3-плеєри та цифрові помічники, які можуть підтримувати різні функції. Наприклад, мобільні телефони стали підтримувати електронну пошту, текстові повідомлення та фотографувати, що є великим прогресом за останнє століття;
- підвищення якості обслуговування клієнтів тощо.

Зроблено висновок, що світ розвивається та з кожним днем більшість провідних компаній вигадують щось нове, яке стає невід'ємною частиною нашого життя. Тому впровадження технологічного менеджменту як сучасного підходу до управління технологіями дозволить організаціям підвищити ефективність своєї діяльності та отримати конкурентні переваги на ринку.

#### **Література:**

1. Kropsu-Vehkaperä H. Framework for strategic technology management in high-technology enterprise context [Електронний ресурс] / H. Kropsu-Vehkaperä, H. Naarasalo, J-P. Rusanen.. – Режим доступу : [www.kotu oulu.fi/projektit/.../TIIM2011-FP-Sahlman.doc](http://www.kotu oulu.fi/projektit/.../TIIM2011-FP-Sahlman.doc).

2. Carayannis E.G. Technology management [Електронний ресурс] / Elias G. Carayannis, Jeffrey Alexander.. – Режим доступу : <http://www.referenceforbusiness.com/management/Str-Ti/Technology-Management.html>.

### **СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА: ІННОВАЦІЙНИЙ ПІДХІД**

*Новак В.О., д.е.н., професор*

*Пімжина М.С.*

*Національний авіаційний університет*

В результаті аналізу наукових джерел визначено, що застосування інноваційних підходів в системі управління персоналом в умовах розвитку соціальних систем набуває принципово нового значення. Особливо гостро стоїть питання про становлення і розвиток нового соціального суб'єкта – комерційної організації, якій відведена центральна роль у формуванні та освоєнні ринкового соціально-економічного простору. При цьому, в практичній діяльності багатьох підприємств, на сьогодні, мають місце соціально-управлінські проблеми, як протиріччя між знаннями про потреби в результативних практичних діях з управління персоналом і незнанням механізмів реалізації цих дій.

Охарактеризовано проблеми управління персоналом з позиції сучасності та визначено найбільш значущі функції з управління персоналом підприємства, які представлені за допомогою системної моделі управління.

Доведено, що методичні основи комплексної оцінки особистості здобувача, при підборі персоналу, дозволяють прогнозувати ефективність його професійної роботи і сумісність з членами трудового колективу, з урахуванням організаційної культури підприємства.

Визначена методика розробки моделі нормативного співробітника на конкретному підприємстві на основі аналізу особистісних якостей кращих працівників та опитування керівників, що може застосовуватися для формування спільних норм і цінностей на підприємстві (елементів корпоративної культури).



Прогнозування ефективності роботи і поведінки здобувача на базі кореляційного аналізу його особистісних параметрів забезпечує зниження витрат при підборі персоналу і підвищує ефективність роботи підприємства. Це дозволяє робити ефективний аналіз змін на основі наступних основних характеристик підприємства:

- ступеня розробленості виробленого продукту,
- положення підприємства на ринку,
- ступеня розвитку використовуваних технологій виробництва та бізнес планування,
- прийнятого стилю управління на підприємстві,
- рівня розвитку професійних і особистісних якостей співробітників, що працюють на підприємстві.

Науково обґрунтована необхідність оптимізації процесу формування робітничого потенціалу, виділення найбільш значущих параметрів управління як з точки зору самих співробітників, так і з точки зору цілей розвитку суспільства в цілому.

У зв'язку з цим, встановлено, що найважливішим елементом механізму управління підприємством виступає чітко визначена система вимог до персоналу на різних етапах розвитку організації. Особливе значення, при цьому, відіграє процес набору персоналу до організації. Якість майбутніх співробітників формуються вже в процесі проектування організації.

Запропоновані та науково обґрунтовані рекомендації щодо удосконалення процесу набору персоналу на підприємстві. Серед них:

- система управління персоналом, в частині підбору персоналу, може бути виділена як особливий предмет соціології управління.
- соціальні функції системи управління персоналом на сучасному етапі розвитку суспільства не повинні бути обмежені лише прагматичним завданням управління, а повинні враховувати соціальні потреби персоналу.
- закономірності управління персоналом на стадії підбору визначаються їх особливою роллю в соціальній структурі сучасного підприємства, характером взаємин з іншими елементами всієї системи управління.

Розроблені математичні та системні моделі прогностичної комплексної оцінки особистості дозволяють регламентувати і автоматизувати процеси аудиту персоналу, підбору, атестації та ротатії. Побудова діаграм прогнозу поведінки та професійної ефективності співробітників дозволяє передбачити, коригувати, а, в ряді випадків, і повністю виключати небажані ситуації поведінки співробітників, які можуть згубно позначитися на розвитку організації.

Проведені дослідження дозволяють зробити висновок, що у комерційних організаціях застосування розробленої технології підбору персоналу є основою прогнозування психологічної сумісності співробітників з морально-психологічним кліматом організації, що є визначальною умовою для стійкого розвитку організації, зокрема, підвищення продуктивності праці і зниження витрат на підбір персоналу.

### **Література:**

1. Ананьев Б.Г. Структура личности // Психология личности в трудах отечественных психологов. Хрестоматия / Сост. Куликов А.В. – СПб. : Питер, 2000. – 295 с.
2. Литвин В.В. Технології менеджменту знань : [навч. посібник] / В.В. Литвин ; за заг. ред. В. Пасічника. – 2-ге вид. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2013. –
3. Марш Дж. Справочник по методам непрерывного улучшения: практикум для достижения организационного превосходства / Дж. Марш. – 2-е изд. ; пер. с англ. И.Н. Рыбаков / Общ.ред. М.Е. Серова. – Н. Новгород : СМЦ «Приоритет», 2002. – 128 с.
4. Нечаева И.И. Оценка профессиональных качеств и результатов труда работников в системе управления персоналом. Дис. к-та социолог, наук, Москва. 2002 г.
5. Duncan G. Work organization and employee involvement in Europe / D. Gallie Y. Zhou. – 5<sup>th</sup> European working condition survey.: Publications Office of the European Union, 2013. – 82 p.

## **БЕНЧМАРКІНГ ЯК СУЧАСНИЙ МЕТОД УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ**

*Новак В.О., д.е.н., професор  
Басараба І.О.*

*Національний авіаційний університет*

У наш час підприємства працюють в умовах, коли стрімко змінюється навколишнє середовище, в якому найбільш актуальними є питання, пов'язані з невизначеністю, складністю і ризиком. В оцінці ефективності діяльності фірм бенчмаркінг являє собою один з основних видів оцінки, включаючи в себе як оцінку результатів бізнесу, так і оцінку процесів.

Бенчмаркінг являє собою спосіб отримання певної міри – еталону. Але він не є швидким або простим інструментом процесу.

Обґрунтовано, що перед тим як приступити до застосування бенчмаркінгу, важливо мати чітке розуміння принципів діяльності відповідної компанії. Деякі компанії мають строгі правила щодо того, як інформація може бути зібрана, і з ким відповідальні менеджери можуть співпрацювати, щоб отримати цю інформацію.

Як зазначає Лафлер Бренда, в порівнянні з бенчмаркінгом, аналіз конкурентів не є ні гіршим, ні кращим. Суттєві відмінності між ними, наведені в табл. 1.

Хоч існує багато форм бенчмаркінгу, їх можна розділити на три категорії, а саме: внутрішній, конкурентний і стратегічний [2].

## Відмінності між бенчмаркінгом та загальним аналізом конкурентів

Бенчмаркінг	Загальний аналіз конкурентів
Орієнтований на передову практику	Орієнтований на показники діяльності
Прагне до постійного вдосконалення	Підтримка або швидке виправлення
Обмін інформацією	«Шпигунство»
Необхідна конкурентна перевага	Просто «приємно мати»

Джерело: удосконалено автором за [1].

Проаналізовано, що внутрішній бенчмаркінг використовується, коли компанія вже створена і обрані кращі методи управління, якими вони просто повинні обмінюватися. Слід зазначити, що в залежності від розміру компанії та видів її діяльності, бенчмаркінг може бути досить великим за обсягом, щоб представляти широкий діапазон характеристик. Внутрішній бенчмаркінг також може знадобитися, якщо показники галузей, що аналізуються, не завжди доступні.

Що ж стосується конкурентного бенчмаркінгу, він використовується, коли компанія хоче оцінити власну конкурентну позицію в своїй галузі. Крім того, конкурентний бенчмаркінг використовується, коли компанія повинна визначити галузеві цільові показники лідерства.

Стратегічний бенчмаркінг використовується при визначенні та аналізі характеристик світового класу. Ця його форма використовується найчастіше у тих випадках, коли компанія повинна виходити за межі своєї власної промисловості. Обґрунтовано, що бенчмаркінг надає засоби порівняння однієї фірми відносно інших підприємств і допомагає визначити області, де підприємство може поліпшити продуктивність праці.

Науково обґрунтовано, що при здійсненні бенчмаркінгу, приклади кращих і більш ефективних рішень і методів роботи адаптуються під конкретний бізнес. Важливо не використовувати пряме копіювання, а синтезувати і генерувати нові ідеї, так як просте копіювання методів, методик, технологій та інструментарію їх застосування підприємством-лідером, яке взяте за зразок, неминуче ставить бізнес в роль вічного наздоганяючого. Отже, важливо розуміти мету впровадження запозиченого досвіду, співвідносити вартість запропонованих нововведень і величину досягнутого результату.

Доведено, що бенчмаркінг повинен проводитися безперервно, щоб підприємство не застоювалося, не втратило конкурентну перевагу і постійно залишалося попереду. Це постійний процес поліпшення функціонування бізнесу, заснований на оцінці продуктів, послуг та ефективності найсильніших компаній. Іншими словами, – це постійний аналіз, розробка і впровадження поліпшень, оптимізація бізнесу.

У тому випадку, коли бенчмаркінг проведено правильно, він може дати компанії багато переваг. Критеріями успішного проведення бенчмаркінгу, на наш погляд, є правильно підібрана команда, глибока деталізація процесів, зацікавленість керівництва в результатах, інтеграція результатів бенчмаркінгу зі стратегічними планами розвитку.

Під час виконання робіт команда бенчмаркінгу має можливість подивитися на свою організацію з боку. Це дозволяє вийти за рамки щоденної діяльності та існуючих обмежень і знайти нові ідеї щодо поліпшення роботи. За рахунок застосування бенчмаркінгу можна уникнути багатьох помилок, а також підвищити ефективність діяльності організації за відносно короткий час.

Зроблено висновок, що проведення бенчмаркінгу слід розглядати як сучасну управлінську технологію, яка допомагає підвищити економічні показники регіонального та місцевого управління загалом, оскільки інформація, яка була зібрана в процесі бенчмаркінгу, створює базу для формулювання оптимальних управлінських рішень.

### **Література:**

1. Лафлер Б. Бенчмаркінг: ефективність українських міст і областей : [посібник] / Бренда Лафлер // Проект «Розбудова спроможності до економічно обґрунтованого планування розвитку областей і міст України» (Проект РЕОП). – К., 2012. – 44 с.

2. Bogetoft P. Performance Benchmarking: Measuring and Managing Performance / Peter Bogetoft. – New York : Springer, 2012. – 298 p. – (Management for Professionals).

## **УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ФОРМ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

*Власенко Ю.Г., к.е.н.*

*Національний університет біоресурсів і природокористування України*

В 90-х роках минулого століття в Україні розпочався процес переходу на ринкові форми господарювання і реформування власності. У своїй основі він спрямований на перетворення відносин власності на майно та землю, створення організаційно-правових формувань, які господарюють на засадах приватної власності. Проте ще й до сьогоднішнього дня неврегульована дія таких ринкових макроекономічних механізмів, як цінова, кредитна і податкова системи, не сформоване сприятливе середовище для здійснення прибуткової господарської діяльності на засадах самоокупності та самофінансування.

Поширює цей негативний процес і недостатнє використання мікроекономічних важелів, у першу чергу організаційних, як на рівні створення раціональних структур підприємств, їх об'єднань, так і на стадії виконання окремих виробничих процесів та їх елементів, використовуючи при цьому об'єктивні механізми дії економічних законів організації виробництва та праці, з позицій системного підходу в узгодженні всіх численних складових організації.

Перехід аграрної сфери економіки до ринку не можна розглядати ізольовано від загальних соціально-економічних перетворень у державі. Ринок, як відомо, є найважливішим елементом виробництва. З огляду на це ринкові відносини відображають значною мірою специфіку суспільного ладу. Ринок,

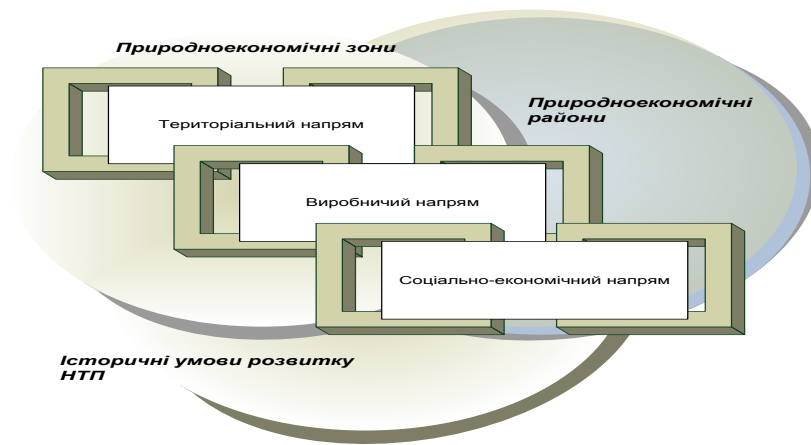
насамперед, є сферою обміну товарів, організованою за законами руху товарно-грошових відносин відповідно до законів вартості, попиту і пропозиції, конкуренції та грошового обігу. Тому в методологічному плані ринок варто розглядати як важливий сектор господарського механізму. Проте, у стані інституційної нестабільності в державі функціонуюча ринкова система не здатна до саморегуляції. Вплив не лише внутрішніх, а й зовнішніх факторів обумовлюють потребу державного впливу на розвиток соціально-економічної системи. Без регулюючої ролі держави ефективний розвиток соціальної, економічної та адміністративної систем неможливий. Механізми, форми та методи державного регулювання удосконалюються у той самій мірі, що і якісне регулювання.

Ринкова економіка ґрунтується на економічній свободі та рівності всіх господарюючих суб'єктів незалежно від форми власності й економічного їх заохочення до раціонального господарювання. Вона дає змогу суспільству реалізовувати сильні сторони товарного виробництва та ринку в інтересах соціально-економічного прогресу, створює оптимальну систему заохочення до ефективної праці, що пов'язана не тільки з трудовою, а й економічною мотивацією працівника та трудових колективів орієнтуватися на власні інтереси й сили самостійно відповідати за негативні наслідки господарювання. Це спонукає до економії ресурсів, ініціативи, вона виключає невідповідальність й утриманство, можливість однакового розподілу доходів. Хоча ринковій економіці властива й марнотратність ресурсів, що виявляється в періодичних економічних кризах. Незважаючи на останнє, вона має унікальні властивості: здатність при мінімальній адміністративній втручанні або й взагалі без нього повною мірою забезпечувати збалансованість попиту та пропозиції, швидко реагувати на зміну господарської кон'юнктури, стимулювати підприємництво. Стихийний же ринок може спричинити інфляцію, кризові явища.

У сучасних ринкових умовах основні особливості раціонального формування та науково обґрунтованого використання ресурсного потенціалу, його максимальної результативності й ефективності, створення належних умов використання, розвитку та відтворення слід розглядати у трьох основних напрямках (рис. 1).

Усі напрями системні, взаємообумовлені та взаємопов'язані, тобто залежать від природно-кліматичних зон, природно-економічних районів та історичних умов розвитку науково-технічного прогресу.

Виробничий напрям використання ресурсного потенціалу ґрунтується на комплексності, яка розглядається у двох аспектах: 1) комплексність формування ресурсного або виробничого потенціалу, 2) комплексність використання потенціалу. Комплексність формування ресурсного потенціалу – це повнота якісних та кількісних ознак окремого ресурсу, розміщеного на певній території у даному проміжку часу, можливостей його збалансованого, пропорційного розвитку та відновлення з урахуванням впливу на інші ресурси.



**Рис. 1. Концептуальна структура напрямів формування та раціонально-обґрунтованого використання ресурсного потенціалу країни**

Комплексність формування виробничого потенціалу – це системна повнота якісних і кількісних ознак у сукупності ресурсів, залучених у процес виробництва за певних умов у певному проміжку часу на певній території з метою створення кінцевого продукту з урахуванням збалансованості, пропорційності та структури елементів, поєднаних організаційно-правовими зв'язками. Комплексність використання потенціалу характеризує повноту системної залучення потенціалу ресурсу, його взаємодію та взаємопов'язаність у комплексності виробничого і ресурсного потенціалів на фоні внутрішнього та зовнішнього середовища з урахуванням просторово-територіального та часового показників для формування найвищого ефекту певної галузі з метою відновлення та розвитку потенціалу ресурсу.

Структурний набір комплексності використання ресурсного потенціалу складається з пропорційності та збалансованості при системному підході до управління та планування. Пропорційність передбачає урівноваження кількісних та якісних показників ресурсів при певній технології виробництва товару, збалансованість – урівноваження залучених ресурсів і потреби суспільства у цьому товарі. У поняття компенсаційності використання ресурсного потенціалу включається можливість або неможливість часткової заміни потенціалу одного ресурсу іншим з урахуванням обсягу для виробництва певного виду продукції або послуги. Окремим аспектом мають бути розглянуті процеси трансформації майнових і земельних відносин в аграрній сфері.

#### **Література:**

1. Дієсперов В.С. Економіка сільськогосподарської праці / В.С. Дієсперов. – К. : ІАЕ УААН, 2004. – 488 с.
2. Кравченко С.А. Адаптація сільськогосподарських підприємств к умовам ринка : [монографія] / С.А. Кравченко – 2-е изд., испр. и доп. – К. : ННЦ ІАЕ, 2006. – 449 с.
3. Оплата праці в сільськогосподарському виробництві / [Аврамчук О.А., Балан О.Д., Вітвицький В.В. та ін.]. – К. : Центр «Агропромпраця», 2000. – 464 с.

## РОЛЬ КЕРІВНИКА У РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

*Ралко О.С., к.е.н.*

*Київський національний торговельно-економічний університет*

Розвиток будь-якої системи як економічного, так і неекономічного характеру супроводжується постійним переходом системи в нову якість у відповідь на динамічні зміни зовнішнього середовища. Багато праць як вітчизняних, так і зарубіжних вчених присвячено питанням закономірностей розвитку організації, характерним рисам кожного з етапів життєвого циклу організації, кризам, які притаманні кожному з етапів розвитку організації та шляхам їх подолання. Власне те, на скільки система відповідає змінам середовища свого існування і показує на скільки вона успішно розвивається. Коли система перестає адекватно реагувати на ці зміни, – починається процес її деградації. Розглянемо роль керівництва підприємства у процесі як розвитку, так і деградації організації.

«Дерево починає загнивати, коли досягає максимальних для його виду розмірів, і перестає рости, тому що завершено біологічний цикл. Організації, так само як і рослини, не живуть вічно. Зрілість неминуче змінюється старістю і загниванням»[1]. За аналогією, озвученої С. Паркінсоном, деградація організацій часто відбувається якраз в момент найвищого зростання компанії, коли на поступове зниження її ефективності керівництво компанії ще не звертає уваги. Безумовно, з часом процеси деградації організації відобразяться на основних показниках діяльності підприємства, але коли це станеться, для підприємства часто це вже непоправна втрата, а відновлення колишнього положення буде вимагати комплексного перегляду основ її діяльності. Деградація проявляється в незавершених проектах, від яких відмовляються, вже вклавши в них ресурси, в несвоєчасно ухваленнях рішеннях, в порожніх приміщеннях, в неконкурентоспроможних нових продуктах, у втраті позицій на ринку тощо.

При наявності великої кількості методик, методологій та практик того, як досягти і втримати високу ефективність компаній, на жаль, виявляється так, що навіть найбільші й найуспішніші компанії з плином часу починають деградувати і занепадають. Корінь проблем починається в «голові» організації, а саме в її менеджерському складі.

Всі недобудовані споруди, незавершені проекти, інвестиції, які так і не принесли прибутку – це рішення, прийняті топ-менеджерами компаній. Безумовно, один неефективний менеджер – це ще не початок деградації організації. Якщо механізм, згідно з яким цей «неефективний» менеджер виявився на невідповідній йому посаді, є частиною кадрової системи підприємства, то за умови її незмінності компанія приречена. Якщо ж це одиничний випадок, а співробітник отримав адекватне «покарання» за помилково прийняте рішення – це нормальний режим роботи компанії.

Процеси деградації організації можуть початися на будь-якій стадії її розвитку, їх початком може стати як деградація особистості менеджера, так і ірраціональна кадрова політика, при якій менеджерами стають люди, які не

володіють якостями для займаних ними посад. Причини, за якими це може відбуватися наступні [3, с. 448-450]:

– нерозумна ротація кадрів, коли відмінний професіонал – інженер, технолог за високі показники роботи стає менеджером, але при цьому немає відповідних якостей, необхідних для посади керівника;

– найм «по знайомству, родичів або «потрібних» людей, які не володіють якостями, які необхідні для займаної ними посади;

– професійне «вигорання» менеджера, який колись був успішним і досягав високих результатів роботи;

– призначення на керівну посаду у принципово новому напрямку діяльності компанії працівників, які вже працюють в організації на посадах менеджерів. Оскільки керівники, що мають значний досвід управлінської роботи на підприємстві, як правило, не готові до зміни підходів, що використовувались ними раніше, а отже і невдалим вибором для розвитку принципово нових напрямів діяльності підприємства.

Коли компанія не відповідає на зміни і вимоги зовнішнього середовища, а її внутрішнє середовище в тому вигляді, в якому є, вже не може адаптуватися до реальних умов, можна говорити про деградацію. Вихід з деградації, «перезавантаження» компанії шляхом комплексної реструктуризації і народження вже нової компанії, яка фактично повинна буде почати все спочатку. Оскільки основною вихідною причиною деградації компанії є, по суті, деградація менеджерів, які керують компанією, то погіршення діяльності компанії є наслідком неправильно прийнятих рішень.

Таким чином, ключову роль у розвитку організації відіграє саме її керівник, від рішень якого залежить її адаптивність та адекватність середовищу функціонування.

#### **Література:**

1. Паркінсон С. Законы Паркинсона / С. Паркинсон. – М. : Прогресс, 1989. – С. 157–159.

2. Gephart R.P. Status Degradation and Organizational Succession: An Ethnomethodological Approach / Robert P. Gephart // Administrative Science Quarterly. 1977.– Dec 78, Vol. 23. – Issue 4. – P. 553–581.

3. Ралко А.С. Деградація організації / А.С. Ралко // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015 – № 6. – С. 448–450.

## **ЗАСТОСУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ УПРАВЛІНСЬКІ ТЕХНОЛОГІЇ В ОПТОВІЙ І РОЗДРІБНІЙ ТОРГІВЛІ**

*Олійник О.С., к.е.н.*

*Кам'янець-Подільський національний університет ім. Івана Огієнка*

В сучасних умовах актуальним є впровадження управлінських технологій в різних галузях народного господарства, в тому числі в оптовій та роздрібній торгівлі. Це пов'язано зі змінами в науково-технічному прогресі, а також з розвитком новітніх технологій. Загалом з управлінської діяльності можна вилити ряд аспектів, а саме: процеси діагностування, аналізу, оцінювання стану



керованого об'єкта прогнозування, програмування, вироблення критеріїв оцінювання і моніторинг наслідків управлінських рішень та відповідно, реформування організації і функціонування компонентів суб'єкта державного управління; встановлення загальних, уніфікованих критеріїв (показників), які адекватно характеризують відповідні процеси, та їх систематизація, що сприяє відображенню реальної картини суспільної життєдіяльності; створення організаційних і технологічних умов для оперативної і поточної передачі необхідної інформації через усі структурні підсистеми; застосування ідентичних методів, процедур і операцій для аналізу та характеристики об'єктів, що вивчаються і програмуються; програмування і планування комплексного розвитку території, функціональної сфери управління, галузі; підготовка, прийняття і реалізація управлінських рішень, починаючи з уніфікації понятійно-категоріального арсеналу і закінчуючи графічними формами представлення конкретних документів; технології контролю, пов'язані з безперервним моніторингом керованих процесів, їх вивченням, вимірюванням і порівнянням, об'єктивним зіставленням їх з управлінськими моделями, які виражені в рішеннях, їх нормах і вимогах; технології організаційних форм управлінської діяльності. Неможливо забезпечити результативність, ефективність і раціональність функціонування системи державного управління без розробки і засвоєння управлінських технологій за всіма найважливішими аспектами організації і функціонування державного управління.

Підприємства торгівлі, що поділяються на оптові та роздрібні в період сьогодення в своїй діяльності з метою зростання результативності використовують інформаційні управлінські технології, що дозволяють:

- здійснювати он-лайн інтеграцію застосовуючи касові апарати;
- проведення обліку великого обсягу номенклатури;
- утворення єдиної системи збереження даних та їх використання з діянням дистриб'юторських центрів;
- автоматизувати всі види обліків (фінансовий, управлінський, бухгалтерський та податковий) та зробити необхідну відповідність між ними;
- з'єднати фінансову та управлінську інформацію по всіх структурних підрозділах, а також по підприємствах загалом;
- оперативно здійснювати управління постачанням та збутом товару, а також його збереженням.

При використанні даних інформаційних управлінських технологій виникає ряд складностей, а саме – виникнення необхідності інтеграції до організації Інтернет-магазину з відповідними програмними документами та застосування методик sales promotion.

Дані новітні технології вимагають оперативного та надійного обліку всіх підрозділів торгового підприємства, а також їх синхронізації.

Ситуація, що склалася в період реформування економіки країни є наслідком потреби удосконалення систем управління, передумовами якої є ріст конкурентоспроможності і вихід торгових підприємств на регіональні ринки. Практичне застосування сучасних інформаційних управлінських технологій в

оптовій та роздрібній торгівлі дасть змогу постачальникам підтримати можливі зміни бізнес-процесів і нових принципів управління.

Впровадження інноваційних інформаційних технологій передбачає застосування створеної системи взаємодії потенціалів торгового підприємства, а саме – наукового, технологічного і виробничого.

В роздрібній торгівлі основна тенденція впровадження інформаційної системи управління полягає в об'єднанні в одне інформаційне середовище касових апаратів, телекомунікації, системи безпеки, програмних систем управління, тобто інтеграцію front- і back-офісу.

Таким чином, основною метою впровадження інноваційних інформаційних технологій є створення системи взаємодії наукового, технічного та виробничого потенціалів, які в свою чергу забезпечують науково-технічний прогрес. Традиційно застосування інформаційних технологій у тій або іншій галузі обумовлюється галузевими особливостями підприємств. Також прийнято вважати, що те підприємство, яке краще за всіх знає специфіку галузі, може більш ефективно вирішити проблеми впровадження нових інформаційних систем.

#### **Література:**

1. Закон України «Про інноваційну діяльність» // Відомості Верховної Ради України. – 2002. – № 36. – С. 23–29.

2. Лігоненко Л. Інноваційний вектор розвитку торгівлі в Україні / Л. Лігоненко, Г. Красневич // Товари і ринки. – 2011. – № 1. – С. 7–14.

3. Область застосування технології RFID у сфері торгівлі [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rbc.ua/ukr/digests/oblast-primeneniya-tehnologii-rfid-v-sfere-torgovli-08072013113800>.

4. Онишко О.С. Економічна сутність інноваційної діяльності торговельних підприємств / О.С. Онишко // Наук. вісн. НЛТУ України. – 2007. – Вип. 17.5. – С. 167–171.

5. Переваги безпроводного зв'язку [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.klaster-plus.ua/ua/infocentr/articles/articles/full/besprovodnaja-set-dlja-magazinov/>.

6. Чухрай Н.І. Формування інноваційного потенціалу підприємства: маркетингове і логістичне забезпечення : [монографія] / Н.І. Чухрай. – Львів : Націон. ун-т «Львівська політехніка», 2002. – 315 с.

### **ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНІ АСПЕКТИ СТРУКТУРНОЇ ПОЛІТИКИ У ВИРОБНИЧОМУ СЕКТОРІ ЕКОНОМІКИ**

*Луцков В. О., к.е.н.*

*Національний університет біоресурсів і природокористування України*

Умови сьогодення вимагають змін у пріоритетах формування та реалізації структурної політики у виробничому секторі економіки України, що пов'язано з необхідністю відповіді на наступні сучасні виклики:

– макроекономічний, що проявляється у вичерпності можливостей інтенсивного розвитку у структурі, що склалася; зниженні рентабельності та

інвестиційної привабливості виробничого сектору економіки; швидкому зростанні капіталомісткості; зростанні цін на енергоносії та ін.;

– технологічний, що обумовлений початком нового етапу технологічного розвитку світової економічної системи;

– соціальний, який полягає в утриманні стабільно високого рівня бідності, підкріпленого перебігом сучасної фінансово-економічної кризи, у зростаючій диференціації населення та деградації людського потенціалу;

– інституційний, який обумовлюється відсутністю адекватного інституційного забезпечення розвитку національної економіки в цілому та її окремих секторів зокрема і проявляється у необхідності вдосконалення законодавчої бази здійснення позитивних трансформаційних процесів у їх розвитку [1].

В основі можливого розв'язання існуючих проблем – формування структурної політики, яка має забезпечити регулювання розвитку національної економіки для економічного зростання країни.

Основними складовими у структурній політиці мають стати наступні:

– макроекономічний напрям, що передбачає створення відповідних умов на загальнодержавному рівні для гармонійного розвитку національної економіки на основі структурно-технологічної модернізації пріоритетних галузей;

– інвестиційно-інноваційний напрям, що передбачає обґрунтування пріоритетних напрямів інвестування для структурно-технологічної модернізації економіки; інвестування найважливіших проектів; підтримку інноваційної діяльності у галузевій науці та впровадження їх досягнень у виробництво;

– інституційний напрям, що передбачає запровадження інституційних механізмів забезпечення структурних змін на основі створення правових умов, які сприятимуть створенню адекватного умовам сьогодення інвестиційного клімату для залучення інвестицій у пріоритетні сектори економіки [2].

Макроекономічна складова структурної політики має бути довгостроковою за своїм характером і безпосередньо підпорядковуватися політиці підвищення конкурентоспроможності національної економіки, яка зокрема передбачає: перехід до стратегічного управління розвитком, яке залучає додаткові ресурси економічного піднесення; послідовну капіталізацію конкурентних переваг всіх секторів економіки; розповсюдження ефекту зростання на масові галузі на базі їх модернізації за рахунок технологічного трансферту, розширення внутрішнього попиту, підвищення інвестиційної привабливості переробних секторів тощо.

З огляду на це, доцільно відмовитися від проведення пасивної державної політики щодо забезпечення розвитку інвестиційної діяльності в Україні з відмовою держави від цілеспрямованого впливу на інвестиційний ринок, стимулювання інвестиційної діяльності та надання державних інвестицій та спрямуванням на забезпечення застосування виключно ринкових механізмів збалансованого розвитку в цій сфері. Оскільки, хоч і вважається, що застосування такого підходу сприятиме розвитку інвестиційної діяльності у галузях, які мають високу дохідність і швидку окупність, зокрема у

фінансовому секторі, торгівлі, під час проведення операцій з нерухомістю, але не стимулюватиме залучення інвестицій у реальний сектор національної економіки.

Оптимальним є проведення активної державної політики зі стимулювання розвитку інвестиційної діяльності на засадах розвитку системи державних інвестицій, підвищення ефективності та посилення прозорості функціонування механізмів державно-приватного партнерства та стимулювання залучення приватних інвестицій у виробничий сектор економіки [3]. Такий підхід відповідає сучасним тенденціям інвестиційної політики розвинутих країн у посткризовий період і дасть змогу поліпшити інвестиційний клімат та активізувати інвестиційну діяльність.

Інвестиційно-інноваційна складова структурної політики повинна базуватися на зосередженні у напрямі збільшення інвестицій для створення у перспективі її якісного нового потенціалу, тобто здатності виробляти більш різноманітну і складну продукцію відповідної якості. Основними її напрямками у найближчій перспективі, мають стати:

- покращення відтворювальної структури капіталовкладень за рахунок підвищення питомої ваги витрат на технічне переозброєння та реконструкцію підприємств виробничої сфери;

- удосконалення технологічної структури капіталовкладень, збільшення у їхньому складі питомої ваги обладнання й скорочення, відповідно, будівельно-монтажних робіт;

- пріоритетне забезпечення капіталовкладеннями прогресивних напрямів науково-технічного та технологічного прогресу, що сприятимуть зниженню ресурсомісткості виробництва та підвищенню якості продукції;

- збалансованість інвестиційного циклу [4].

Основними заходами щодо збільшення обсягів інвестицій, в т.ч. іноземних, мають стати:

- підвищення реальної регулюючої та стимулюючої ролі держави у створенні інвестиційно-привабливого середовища, забезпеченні стабільності законодавства та дотримання гарантій для інвестора;

- здійснення системних заходів по стимулюванню інвестиційної активності найбільш мобільного та сприятливого до інновацій середнього бізнесу;

- впровадження поміркованого протекціонізму, введення режиму найбільшого сприяння для розширення застосування високих технологій та унікального обладнання;

- удосконалення митно-тарифної та фіскальної політики, зокрема у частині стимулювання інвестиційного імпорту та обмеження імпорту споживчих товарів, аналоги яких можуть вироблятися в Україні, фіскального стимулювання галузей виробничої сфери, що вироблятимуть імпортозамінні товари.

- формування єдиного реєстру інвестиційних проектів виробничої сфери з метою здійснення аналізу динаміки реальних інвестицій.

Головною метою, яку необхідно досягнути при здійсненні комплексу дій з покращення інвестиційного клімату, є зменшення ризиків для потенційного інвестора. Для підвищення інвестиційної активності слід здійснити:

- продовження роботи по скороченню переліку ліцензійних видів діяльності та зменшення переліку документів дозвільного характеру;

- спрощення процедури реєстрації прав власності нерезидентами;

- зменшення термінів надання кредитного фінансування інвестиційних проектів: доцільно створити єдине бюро кредитних історій, яке б дало змогу кредитним організаціям отримувати необхідну інформацію, яку надають у бюро інші кредитні організації;

- спрощення схем зовнішньої торгівлі, об'єктивне зменшення переліку необхідних документів для оформлення експорту та імпорту; недопущення спроб законодавчої монополізації зовнішньоторговельних операцій;

- забезпечення захисту прав інвесторів та гарантування таких прав державою, боротьба із рейдерством;

- введення законодавчої вимоги щодо акціонерних товариств в Україні у частині впровадження ними світових стандартів розкриття інформації, якості корпоративного управління, відповідальності керівництва акціонерних товариств;

- удосконалення системи оподаткування, зокрема спрощення системи податкової звітності, більш жваве впровадження електронної форми звітності, подальше покращення адміністрування та зменшення податкових ставок, диференціація ставок оподаткування відповідно згідно визначених державою пріоритетів при виробництві інвестиційних, імпортозамінних та соціально значущих товарів.

- сприяння формуванню стратегічного партнерства з провідними міжнародними компаніями, які володіють сучасними високопродуктивними технологіями, з метою створення складної готової продукції з високою доданою вартістю всередині країни;

- вдосконалення механізмів державного регулювання процесів підтримки конкуренції на ринку на основі вироблення методологічних підходів до оптимізації співвідношень між великими, середніми і малими підприємствами у сфері промисловості, регулювання імпорту за масштабами і структурою, встановлення критеріїв ділової активності підприємств виробничої сфери залежно від розміру виробленої ними доданої вартості [5].

Одним з першочергових завдань має стати формування механізмів довгострокового кредитування інвестицій у розвиток і модернізацію підприємств, що освоюють перспективні технології, а також виконуючих важливі соціальні функції.

Завдання формування структурної політики має насправді стати першочерговим в Україні, чому також сприятиме побудова ефективної моделі державно-приватного партнерства. У цьому контексті при її формуванні та розробці стратегії реалізації доцільно враховувати відповідально підтверджені інвестиційні плани власників підприємств, плани державних монополій та

плани держави, насамперед, щодо інфраструктурних проєктів, що стануть плацдармами для подальших інвестицій. Співробітництво між державою і бізнесом, створення для приватного інвестора умов для ефективної роботи надасть змогу суттєво наростити фінансовий потенціал, щоб забезпечити технологічний ривок виробничого сектора України у найближчі роки [6].

Структурна політика має формуватися виходячи з необхідності масштабних структурних змін на основі, перш за все, інноваційно насичених інвестицій в основний капітал з метою інтенсивного впровадження сучасного обладнання і прогресивних технологій у виробництво.

Критично оцінюючи якість офіційних прогнозів розвитку національної економіки, слід зазначити, що практика розробки його сценаріїв створює ілюзію значної свободи вибору сприятливих варіантів. Однак, несприятлива стартова ситуація у виробничому секторі диктує актуальну вимогу обґрунтування стратегії реалізації структурної політики у контексті відходу від інерційності його розвитку, заданої його відтворювальною структурою, що складалася десятиріччями. Це пов'язано з обмеженнями модернізації національної економіки, що до сьогодні залишаються дуже суттєвими і проявляються у структурі власності, і у галузевій структурі ВВП та структурі власне виробничого сектору.

#### Література:

1. Шинкарук Л.В. Основні напрями політики модернізації економічної сфери в Україні / Л.В. Шинкарук // Економіка і прогнозування. – 2013. – № 1. – С. 138–139.
2. Васіна А.Ю. Формування інституційного забезпечення структурної трансформації національної економіки з орієнтацією на задоволення потреб соціального розвитку / А.Ю. Васіна // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – Тернопіль : ТНЕУ, 2013. – Вип. 1. – С. 33–44.
3. Панченко В.В. Деякі аспекти щодо питання інвестиційної привабливості аграрного сектора економіки України / В.В. Панченко // Теорія і практика правознавства : електронне наук. фах. вид. – 2014. – № 2. – Режим доступу: [http://dSPACE.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/7601/1/Panchenko\\_Vup\\_6\\_2014.pdf](http://dSPACE.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/7601/1/Panchenko_Vup_6_2014.pdf).
4. Бударіна Н. О. Фінансовий ринок України в аспекті вступу її до ЄС / Н.О. Бударіна, А.В. Вешневська // Наук. вісн. Волин. нац. ун-ту ім. Лесі Українки. Серія : Міжнародні відносини. – 2009. – № 3. – С. 293–299.
5. Циганок О.О. Методи державного регулювання конкурентного середовища на ринку та запровадження заходів, спрямованих на захист та розвиток конкуренції / О.О. Циганок // Вісник Дніпропетровського ДАУ. – Дніпропетровськ, 2010. – № 1. – 169–174.
6. Апаров А.М. Державно-приватне партнерство як особлива правова форма співпраці держави з приватним бізнесом / А.М. Апаров, А.В. Яценко // Зовнішня торгівля : економіка, фінанси, право. – 2015. – № 4. – С. 27–35.

## ЗАГАЛЬНА МЕТОДОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

*Луцяк В.В., к.т.н.*

*Вінницький фінансово-економічний університет*

*Семенюк І.В.*

*ТОВ «Вінницька харчосмакова фабрика»*

Сучасні економічні умови діяльності промислових підприємств України вимагають концентрації управлінських зусиль на розвитку основ підприємницької та інноваційної діяльності [1; 4].

Управління розвитком може бути здійснено на основі загальної методології управління розвитком із використанням адаптивних алгоритмів та спрямованої на забезпечення стійкості суб'єктів господарської діяльності в стані рівноваги між внутрішнім та зовнішнім середовищем підприємства.

Сутність та методологія управління процесами будь-якої складності на підприємствах, в необхідній мірі, розкривається понятійним і термінологічним апаратом достатньо загальної теорії управління (ДЗТУ), що є найбільш ефективним засобом для забезпечення взаєморозуміння фахівців різних часткових галузей знання [2; 3]. Однак практичне застосування ДЗТУ для підприємств потребує розробки механізмів врахування ієрархічно вищих управлінських впливів, що сьогодні представлені у формі частини зовнішнього середовища.

Дослідження ключових організаційних здібностей дозволяє сформулювати вимоги до організаційних умов, спроектувати процес управління розвитком підприємства через розвиток необхідних здібностей.

При описі адаптивного управління підприємством, загальне число одночасно вживаних категорій не перевищує дев'яти, що відповідає вимогам до управління об'єктами людиною-менеджером.

Економічна система перебуває в стані постійного і безперервного розвитку, як і усі об'єкти, що її формують. Для забезпечення стійкості об'єктів економічної системи необхідним є досягнення динамічної рівноваги між їх внутрішнім середовищем та зовнішнім середовищем. Основою такої рівноваги є спеціальні здібності до управління – динамічні здібності; здібності спрямовані на удосконалення функціональних здібностей; функціональні здібності.

Вид здібностей відповідає рівню управління – вищому інституційному стратегічному; середньому управлінському тактичному; низовому технічному оперативному.

Перелічені рівні управління властиві усім рівням організаційної структури підприємства – індивідуальному, груповому, організаційному.

Для вищих рівнів управління, крім низових, властиві специфічні задачі управління, що поділяються на задачі управління нижчими рівнями управління та задачі самоуправління, що спрямовані на організацію управління та розвиток необхідних здібностей і компетенцій. Низовим рівням управління з верхніх рівнів управління ставляться задачі самоуправління із наданням відповідних інструментів та механізмів у вигляді жорстко фіксованих правил та процедур.

На вищих рівнях управління створюється повний алгоритм управління підприємством, що містить часткові концептуальні цільові алгоритми управління.

Для реалізації алгоритму використовуються інформаційні набори у формі вектору цілей або сукупної концепції управління, що відповідає ідеальному режиму функціонування об'єкту, вектору поточного стану та вектору похибки, що є різницею між вектором бажаних цілей та вектором поточного стану.

Повний алгоритм управління може бути реалізований структурним способом управління, що використовує наявні структури, або безструктурним способом управління під час якого розповсюдження управлінської інформації відбувається у середовищі, що здатне породжувати структури та знищувати їх, а саме управління спирається на статистичні та вірогідні дані.

Управління може здійснюватись у нормальному, припустимому або аварійному режимі у залежності від значень вектору похибки – чим менші значення вектору похибки, тим більш нормальним є режим управління. Крім того, в залежності від сталості вектору цілей режим управління може бути балансуванням – коливання управління в припустимих межах відносно сталого вектору цілей або маневром – коливання навколо змінного вектору цілей і перехід від одного балансування до іншого.

Слід відмітити, що управління можливе лише за стійкості об'єкту управління в сенсі передбачуваності його поведінки в результаті управління. Управління не є можливим при непередбачуваній зміні поведінки об'єкта управління.

Використання загальної методології управління розвитком підприємства дозволить здійснювати управління структурно із залученням усіх наявних здібностей та розвитком нових, необхідних для встановлення стійкості економічного об'єкту. При цьому необхідним є деталізація механізмів та категорій управління для підприємств різних галузей, форм та розмірів.

### **Література:**

1. Варналій З.С., Галушка З.І. Соціальна безпека як система // Економіка і управління. – 2010. – № 3. – С. 94–100.

2. ВП СССР. Достаточно общая теория управления / ВП СССР. – СПб., 2011. – 228 с.

3. Жук Н.А. Общая методология эффективного управления и самоуправления / Н.А. Жук, Л.В. Жук. – Харьков: ООО «Инфобанк», 2011. – 128 с.

Шумпетер Й. Теория экономического развития (Исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры) / Й. Шумпетер ; пер. с нем. В.С. Автономова [и др.]. – М. : Прогресс, 1982. – 455 с.



## ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМИ ТРУДОВИМИ КОЛЕКТИВАМИ

*Передерій В.В., к.е.н., доцент  
Національний авіаційний університет*

Проблемам підвищення ефективності управління присвячена значна кількість праць науковців різних епох, проте, вони залишаються предметом розгляду і на даний час. При розробці стратегії розвитку компанії та забезпеченні конкурентної позиції персонал часто розглядається як «нематеріальний актив», хоч, при цьому, загальні витрати компанії на його утримання, як правило, є доволі значними. Що ж до продуктивності праці, то, на жаль, вона є надзвичайно низькою, порівняно з країнами з високим економічним розвитком.

Від якості управління, особливо оперативного та, відповідно, управлінської кваліфікації керівника, залежить як вартість так і безпосередньо можливість перетворення ідей в плани та реальні результати.

В періоди активного економічного росту лише незначна частина керівників приділяють увагу ефективності управління. Як правило, більшість керівників виявляються поглинутими екстенсивним розвитком та приділяють значно більшу вагу вирішенню поточних проблем. Проте, в періоди економічної нестабільності значення ефективного управління зростає в багато разів.

В умовах кризових ситуацій доволі часто виявляється, що система управління не здатна відповідати викликам середовища, а момент для проведення змін вже втрачено. В той же час, всі ресурси спрямовуються на боротьбу з наслідками неефективного управління.

Слід зазначити, що процеси управління завжди були складними. Менеджери постійно виступали посередниками між власниками (роботодавцями) та співробітниками, намагаючись ефективно урівноважити їх суперечливі потреби та очікування. Більшість керівників, як і значна частина інших людей, в принципі, намагалися уникати подібних конфліктів. Одним із наслідків такої моделі побудови кар'єри стало керівництво, засноване на неутручанні та особливому підході до стилю управління «потонуть або навчатися плавати». За такої ієрархічної моделі, побудованої за принципом піраміди, співробітники сприймали авторитет керівників та роботодавця як дещо сакральне. В результаті, підлеглі самі намагалися визначити, що їм потрібно робити, потім це виконували і, при цьому, здійснювали значну кількість помилок. Проте, в ті часи компанії ще могли дозволити собі непродуктивні витрати та певну неефективність. В сучасних умовах це неможливо.

На даний час керувати персоналом значно складніше. Сучасний світ є значно більш взаємозалежним, з більш жорсткою конкуренцією, він більше ґрунтується на знаннях та стає все більш глобальним. Частина ринків стає хаотичною, потреби в ресурсах складно передбачуваними, а менеджери залучені у безліч змін. Роботодавці повинні бути максимально гнучкими та

мобільними, а працівники стають дедалі агресивнішими в турботі про себе та свої сім'ї. Люди значно менше вірять в те, що система чи організація потурбується про них, тому, значно рідше готові жертвувати чимось в даний момент заради нагороди у віддаленій перспективі. Вони частіше виражають свою відкриту незгоду з місією, політикою та рішеннями керівників. Персонал дискутує відносно умов праці та систем винагороди, що функціонують на підприємстві. В результаті вищезазначених змін, більшість працівників починають помірно, а в деяких випадках і значно, саботувати правила та інструкції безпосередніх керівників.

На думку автора, традиційні джерела авторитету змінюються. Досвід, вік, посада чи практичний досвід дедалі менше впливають на більшість працівників. В умовах зростання динамічності середовища організаційні структури стають більш плоскими, кількість рівнів управління знижується. Відносини з керівництвом мають тимчасовий характер, все більша кількість працівників працює під керівництвом менеджерів короткотермінових проектів, а не керівниками в рамках звичного штатного розпису. Новими, набираючими популярність джерелами влади стають несистемні речі, такі як контроль ресурсів, заохочення та умови праці. Працівники очікують, що їх безпосередні керівники будуть задовольняти їх основні потреби та очікування. А керівники, які нездатні задовольнити ці потреби, починають стрімко втрачати авторитет в очах таких співробітників.

Паралельно з цим більшість менеджерів, як і всі інші, крім виконання адміністративних обов'язків, повинні виконувати величезну кількість завдань. При цьому, масштаб управлінського контролю і відповідальності керівника, тобто кількість співробітників, офіційно підзвітних кожному менеджеру, різко зросли. Слід зазначити, що однією особливістю є те, що все частіше керівникам доводиться управляти людьми, які працюють віддалено. Крім того, в більшості випадків, зросли обсяги і складність роботи, якою займаються співробітники.

Отже, в сукупності, зміни в умовах роботи призвели до фундаментального зрушення норм і цінностей, пов'язаних із самою суттю взаємин між керівником та співробітником. Але, однією з актуальних проблем стає те, що більшість менеджерів, як і раніше, вважають за краще уникати конфліктів. Їм, як і раніше, бракує лідерських здібностей та базових знань в області ефективного контролю. Багато в чому спадщина колишніх керівників у великих і малих організаціях, як і раніше, заснована на невтручанні, що негативно відображається на ефективності їх функціонування.

### **Література:**

1. Фридман Александр Вы или вас. Профессиональная эксплуатация подчиненных. Регулярный менеджмент для рационального руководителя / А. Фридман . – М. : ООО «Добрая книга», 2016. – 496 с.
2. Bruce Tulgun (2007) It's Okay to Be the Boss: The Step-by-Step Guide to Becoming the Manager Your Employees Need. – Collins, 208 p.
3. Bruce Tulgun (2014) The 27 Challenges Managers Face: Step-by-Step Solutions to (Nearly) All of Your Management Problems. – Jossey-Bass, 256 p.

## ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

*Побережна М.П., к.е.н.*

*Національний університет харчових технологій*

Оцінка комунікацій підприємства набуває все більш важливого значення на сучасному етапі розвитку економіки. При проведенні аналізу як зовнішніх так і внутрішніх комунікацій має робитись оцінка як їх якісної так і кількісної складової.

При якісній оцінці зазвичай оцінюються наступні характеристики:якість інформації;доступність інформації;прихильність споживачів до торгової марки;ступінь задоволеності споживачів продукцією підприємства та ін.

При кількісній оцінці розраховуються наступні показники:вартість реклами та її ефективність;витрати на створення, просування;ефективність роботи web-сайта; витрати на інформаційну систему та її ефективність;витрати на промо-акції та їх ефективність та ін.

Для оцінки комунікацій застосовують 3 основні групи підходів:

1. Якісні методики оцінки базуються на бальній оцінці експертів. Такі методики в своїх наукових працях запропонували Івашова Н.В. та Телетов О.С., Суровцева К.С., Мансуров Р.

2. Кількісні методики оцінки в своїх наукових працях запропонували Шлапак О.А., Ілляшенко С.М., Босак А.О.

3. Комбіновані методики оцінки визначення ефективності комунікацій за допомогою експертних оцінок і кількісних показників в своїх наукових працях запропонували Шубін О.О. та Сіменко І.В., Дрокіна Н.І., Литвинчук А.В., Примак Т.О., Потапенко О.Ю.

Узагальнюючи думки вище зазначених авторів на методи оцінки результативності комунікаційної діяльності можна зробити наступні висновки.

Телетов О.С. та Івашова Н.В. оцінюють зовнішні комунікації експертним методом – робиться оцінка якості маркетингових комунікацій[1].

Суровцева К.С. оцінює внутрішні комунікації експертним методом – визначається ефективність організаційних комунікацій [2].

Мансуров Р. здійснює оцінку внутрішніх комунікацій експертним методом – оцінюється якість комунікацій [3].

Шлапак О. А. пропонує оцінювати внутрішні та зовнішні комунікації кількісним методом – акцент робиться на розрахунок ефективності діяльності інформаційної системи та ефективності комунікаційного середовища [4].

Ілляшенко С.М. пропонує здійснювати оцінку зовнішнього середовища кількісним методом – оцінюється кожен напрям просування продукції на ринок окремо [5].

Босак А.О. робить оцінку внутрішніх комунікацій кількісним методом – оцінює загальний рівень розвитку системи комунікацій підприємства з використання показника TCO (Total Cost of Ownership ) [6].

Шубін О.О. та Сіменко І.В. оцінюють тільки внутрішні комунікації експертним та кількісним методами – здійснюється оцінка якості організаційних комунікацій. При оцінці враховується лише інформаційний аспект комунікацій [7].

Дрокіна Н.І. оцінює внутрішні комунікації експертним та кількісним методами – здійснюється оцінка рівня ефективності управління комунікаційною системою [8].

Примак Т.О. оцінює зовнішні комунікації кількісним і якісним методами – оцінюється комунікативна ефективність маркетингової комунікативної кампанії [9].

Литвинчук А.В робить комплексну оцінку комунікацій як внутрішніх так і зовнішніх з використанням кількісних і якісних методів оцінки, але при кількісній оцінці в якості витрат використовується тільки з/п виконавця по кожній функції. В запропонованій методиці використовуються елементи функціонально-вартісного аналізу [10].

Потапенко О.Ю. теж робить комплексну оцінку комунікацій як внутрішніх так і зовнішніх з використанням кількісних і якісних методів оцінки – розраховується ефективність комунікацій, але при оцінці внутрішньої комунікації до уваги береться тільки лояльність персоналу [11].

Таким чином комунікаційна діяльність підприємства має бути оцінена комплексно: зовнішні та внутрішні комунікації разом з використанням експертних та кількісних методів оцінки. Крім того, відсутня єдина методика, яка б дозволяла оцінити комунікаційну діяльність підприємства з позиції всіх її аспектів.

В зв'язку з цим ми пропонуємо систему оцінки комунікаційної активності, подану на рисунку.



**Рис. 1. Система оцінки комунікаційної активності підприємства**

*Джерело:* розроблено автором.

Для розрахунку комунікаційної активності необхідно розрахувати рівень використання каналів комунікації використовуючи методи експертного опитування та рівень результативності комунікаційної діяльності, використовуючи для цього кількісні методи оцінки.

Дуже важливим є визначення рівня використання каналів комунікації. Оскільки ефективна робота підприємства залежить від того скільки каналів комунікації використовується на підприємстві і наскільки ефективно використовується їх функціонал.

Витратна складова рівня результативності комунікаційної діяльності показує кількість витрачених коштів на здійснення комунікаційної діяльності підприємством.

Результативна складова показує наскільки ефективно використовуються кошти вкладені в комунікаційну діяльність: збільшення прибутку, збільшення обсягу продажу продукції.

Управлінська складова показує, яку частину складають витрати на здійснення комунікаційної діяльності в загальній кількості управлінських витрат.

Таким чином комунікаційна діяльність підприємства буде оцінена комплексно: зовнішні та внутрішні комунікації разом з використанням експертних та кількісних методів оцінки.

### **Література:**

1. Телетов О.С. Оцінка якості комунікацій промислових підприємств на прикладі хімічної галузі / О.С. Телетов, Н.В. Івашова // Маркетинг в Україні. – 2009. – № 4. – С. 17-21.

2. Суровцева Е.С. Комплексная методика измерения организационных коммуникаций [Электронный ресурс] / Е.С. Суровцева // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – Краснодар: КубГАУ, 2007. – №09(33). – С. 186-205. – Режим доступа: <http://ej.kubagro.ru/2007/09/pdf/15.pdf>.

3. Мансуров Р.Е. Как оценить лояльность персонала компании / Р.Е. Мансуров // Управление человеческим потенциалом. – 2008. – № 3. – С. 190-197.

4. Шлапак О.А. Особливості оцінювання ефективності комунікаційних систем підприємств хлібопекарської підгалузі / О. Шлапак // Вісник ТНЕУ. – 2011. – № 2. – С. 125-130.

5. Ілляшенко С.М. Сучасні тенденції застосування інтернет-технологій у маркетингу / С.М. Ілляшенко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – №4, Т. II. – С. 64-74.

6. Босак А.О. Економічне оцінювання та розвиток комунікацій в управлінні машинобудівними підприємствами: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / А.О. Босак. – Львів, 2007. – 25 с.

7. Шубін О.О. Аналітична оцінка якості організаційних комунікацій / О.О. Шубін, І.В. Сіменко // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – №1(103). – С. 175-184.

8. Дрокіна Н.І. Методичний підхід до оцінки комунікаційної системи підприємств машинобудування Донецької області / Н.І. Дрокіна // Економіка промисловості. – 2012. – №3-4. – С. 291–300.

9. Примак Т. О. Маркетингові комунікаційні стратегії: комплексний підхід до їх класифікації // Формування ринкової економіки: зб.наук.праць. Спец.вип. Маркетинг: теорія і практика. – К.: КНЕУ, 2009. – С. 548–559.

10. Литвинчук А.В. Кількісні методи оцінки ефективності комунікацій підприємства / А.В. Литвинчук // Вісник Донецького національного університету. – 2010. – Вип. 2, т. 1. – С. 216–222. – (Сер. В: Економіка і право).

11. Потапенко А.Ю. Управление интегрированными маркетинговыми коммуникациями на рынке хлебобулочной продукции : автореф. дис. на соискание учен. степ. канд. экон. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (маркетинг)» / А.Ю. Потапенко. – Екатеринбург, 2010. – 27 с.

## **ПРОЦЕСУ ТА ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

*Ткачук В.В., к.е.н., доцент*

*кафедри економіки підприємства*

*Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка*

Незворотній напрям України, що направлений на розвиток ринкових відносин, європейської інтеграції, вимагає постійної уваги до системи управління як державними органами так і управління виробничою системою народного господарства. На сьогоднішній час підприємства України працюють з великою кількістю партнерів за кордоном які, мають певний набір технологій як виробничої так і управлінської діяльності, досвід який постійно впроваджується на вітчизняних підприємствах, залучаються нові технології, які вже успішно зарекомендували себе в інших подібних підприємствах закордоном. Але є одна особливість – технологія певного виробничого процесу можна використовувати на ряду аналогічних підприємств навчивши персонал виконувати ті чи інші функції, натомість систему управління цим персоналом приміняти в інших підприємствах набагато складніше, оскільки виникає ряд проблем, які заважають впроваджувати новий стиль управління, нове відношення до виробничого процесу. Причиною цього є ряд факторів соціально-технічного напрямку, що включає в себе: виробничо-технічні, соціально-економічні, суб'єктивно-психологічні, культурні, демографічні особливості. Всі вони безпосередньо впливають на виробничий процес і вносять свої корективи на процес управління виробництвом. На сьогоднішній час на управлінський процес у вітчизняних підприємствах діють фактори невизначеності, важкості і динамічності. Відповідно цього і процес управління реалізується при впливі цих факторів.

Невизначеність є одним з головних параметрів, недоступність релевантної інформації тобто тієї, яка адекватна змісту виникаючих проблемних ситуацій, що характеризують їх зміст та є необхідною для створення відповідного рішення. Але потрібно зауважити, що саме невизначеність являється найбільш явним і характерним атрибутом управлінської діяльності. Керівники практично весь час приймають рішення в

умовах того чи іншого стулення невизначеності як по відношенню до оцінки поточного стану системи так і до особливостей потенційно можливих варіантів розвитку ситуації, ситуації яка на сьогоднішній стан в Україні зазнає певних суттєвих змін, формуються нові правила гри, реформується ряд державних органів влади які співпрацюють з підприємствами впливаючи тим чи іншим чином на їх діяльність. Досить суттєво розвивається конкурентна боротьба, оскільки на ринок виходять нові гравці з новими технологіями, товарами, послугами та націленстю на стовідсотковий успіх свого стратегічного плану. Згідно цього модернізується система управління яка вимушена чітко реагувати на виникаючі проблеми, в іншому випадку нездатність працювати в нових умовах призведе до критичного стану підприємства.

Іншим впливовим фактором є складність системи управління, це спричинене надто великою кількістю факторів, які необхідно враховувати в процесі прийняття управлінського рішення, а також їх тісну взаємодію та взаємозв'язок між собою, це призводить при змінні одного рішення до автоматичної зміни інших, оскільки взаємодія впливає на процес формування рішення не як певна послідовність чи механічна сума, а як цілісна взаємопов'язана система. Особливість сьогоднішньої ситуації обумовлений значним ускладненням системи управління через вплив нових факторів стилів управлінської діяльності, значне збільшення інформаційних потоків, що викликає певне інформаційне перенасичення, яке ускладнює процес прийняття адекватного ситуації рішення. Швидкий правильний вибір варіанту рішення який вдало поєднується з іншими рішеннями і з основним стратегічним напрямком діяльності підприємства, враховуючи складність ситуації призводить до вагомих результатів.

Наступним фактором якому потрібно приділити увагу є динамічність середовища, прийняття рішення та високий рівень змінності зовнішньо та внутрішньо організаційних факторів. В результаті цього практично кожне управлінське рішення повинно бути не тільки діагностичним, а і прогнозоване, воно повинно враховувати ті зміни середовища, які виникнуть в найближчий період, маєтсья на увазі в період його реалізації. Також потрібно враховувати, що динамічність має і чітко встановлені часові параметри, рішення має бути прийняте і впроваджене вчасно, як реакція на певне подразнення, воно не повинно здійснюватись завчасно чи запізним. Проблема потребує адекватної і вчасної відповіді, вирішення проблемної ситуації вимагає динамічного і високотехнологічного підходу та управлінської майстерності, натомість динамічність виникаючих ситуацій постійно підвищується і відповідно ситуація вимагає значного удосконалення управлінського процесу та його технології. Швидкість являється вирішальною зброєю в конкурентній боротьбі в багатьох галузях, що розвиваються і підприємства повинні вчитися приймати рішення як можна швидше, керівники повинні відчувати пульс підприємства прагнути консенсусу, і враховувати корисні поради та одночасно бути готовими до ризиків, рухатись вперед в динамічному середовищі.

Також особливістю управлінського процесу є висока ступінь поліморфізму, що характеризується множинністю різних класів, типів, видів і

форм реалізації процесу прийняття управлінського рішення. При прийнятті рішень в організаціях часто робляться помилки, особливо тоді коли рішення приймаються в умовах крайньої невизначеності, керівники не в змозі передбачити чи визначити яка альтернатива може вирішити проблему. В такій ситуації підприємства змушені використовувати метод проб та помилок, йдучи при цьому на певний ризик, при невдалі альтернативі організація отримує все ж таки певний неоцінений досвід та можливість на базі цього використати інші альтернативи, які більше відповідають ситуації. Кожна невдача слугує джерелом нових знань та інформації, а діяльність менеджера – рухатись вперед по шляху вирішення проблем не дивлячись на можливі помилки. В результаті чого розвивається ігрова теорія прийняття рішення, створюється атмосфера експериментування, що сприяє творчому методу прийняття управлінських рішень та розвитку мистецтва управління і набуття неоціненого досвіду оскільки невдача є основою успіху.

Набагато більшою і небезпечною помилкою є цілеспрямоване продовження напруги дій коло вони уже зазнають невдачі. Дослідження показують, що підприємства продовжують витрачати час та вкладати зусилля в рішення, не дивлячись на те, що є вагомі докази їх неідеальності. Причиною цього є те, що не дивлячись на персональну відповідальність за неправильне рішення, керівники блокують, фальсифікують негативну інформацію не бажають бачити негативні результати. Це неодмінно призводить до погіршення ситуації та породжує нові вагоміші проблеми. Другим поясненням дотримання неправильного рішення є те, що твердий характер і націленість на певний результат, дотримання мети хоч вона і нездійсненна, характер, цінуються в сучасному суспільстві. Керівники цілеспрямовано відстоюють свої рішення, скоріше сприймаються як лідери, ніж ті, що постійно змінюють свої напрямки діяльності та варіанти рішень. В певних ситуаціях радикальність, непослідовність менеджера розглядається як його потенціал, вміння, воля. Всі ці ситуації викликають значних витрат, які можна було б запобігти і як результат – сповільнення розвитку підприємства.

Нездатність визнати свої помилки і прийняти новий курс дій набагато гірше ніж признавати і вчитись на своїх помилках. Якщо керівництво підприємства враховує свої помилки при прийнятті неправильних рішень на базі цього робить висновки, враховуючи усі проблеми, що виникають, приймає рішення з врахуванням невизначеності, складності, динамічності, досягти успіху підприємству вдасться навіть при зміні виду діяльності, певної кількості управлінського та виробничого персоналу, зміні технології виробництва, ринкових умов господарювання. Запорукою стабільної діяльності підприємства будуть високий рівень процесу управління з розвинутою технологією, що стане основою досконалого процесу проходження інформаційних потоків та прийняття оптимальних рішень з врахуванням усіх можливих кризових ситуацій та уникнення їх. Досконала технологія управління враховує такі фактори, як складність, динамічність, невизначеність, пристосовує управлінський персонал до умов діяльності з врахуванням цих факторів і використання їх впливу не як перешкоди, а як наявних нових можливостей.



### Література:

1. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством / В.О. Василенко. – К. : Навчальний посібник., ЦУЛ, 2003. – 428 с.
2. Завадський Й.С. Менеджмент / Й.С. Завадський. – 2-е вид. – К. : Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1998. – 542 с.
3. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення: Технологія прийняття рішень / Д. Дерлоу ; пер. з англ. Р.А.Семків, Р.Л. Ткачук. – К. : Наукова думка 2001. – 242 с.
4. Карпов А.В. Психология менеджмента [учеб. пособие] / А.В. Карпов. – М. : Гардарики, 1999. – 585 с.

## КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

*Лагута Я.М.*

*Житомирський державний технологічний університет*

Сучасний бізнес вимагає від менеджерів усіх рівнів пошуку такої стратегії організації, яка б гарантувала як ефективне використання ресурсів, так і максимальну стійкість підприємства від загрози внутрішніх та зовнішніх кризових ситуацій. Основними факторами стійкого розвитку підприємства є: конкурентоспроможність продукції (робіт, послуг) що виробляється, задоволеність споживачів, надійність економічних зв'язків, ефективність виробництва, високий матеріально-технічний, технологічний та кадровий потенціал, ефективність фінансових операцій тощо. Загальна стійкість підприємства може визначатись як сукупність факторів: управлінської стійкості, виробничої стійкості, фінансової стійкості, соціальної стійкості, стійкості ділової активності [1].

Соціальна відповідальність бізнесу стає все більш актуальним питанням для суспільства в цілому, держави, людей, приватного та державного сектору економіки. До основних причин підвищення значимості соціальної відповідальності бізнесу відносять: зміна процесів глобалізації, які розкривають нові аспекти соціальної відповідальності, що стосуються здійснення бізнес-операцій в умовах невідповідності стандартам безпеки, екології, рівня життя населення в різних країнах; зростаюча роль бізнесу в сфері формування і реалізації державної політики і в побудові громадянського суспільства; посилення конкуренції, оскільки саме конкурентне середовище заставляє бізнес-структури шукати додаткові переваги, які б забезпечували лояльність економічних суб'єктів (заінтересованих у співпраці осіб) і цю лояльність можуть забезпечити різні форми корпоративної соціальної відповідальності (КСВ); високий рівень турбулентності зовнішнього середовища, який можна зменшити шляхом соціальних дій, оскільки соціальна відповідальність дозволяє сформуванню відносини довіри; зростання громадської самоорганізації, адже бізнес повинен враховувати у своїй діяльності все більш зростаючу значимість очікувань змін в благополуччі суспільства від бізнесу; інноваційні зміни,

оскільки інноваційна активність бізнесу забезпечує техніко-технологічні зміни та прогрес тощо.

Дослідження проведене вченим Е. Юхоліним у Фінляндії, підтверджує роль корпоративної соціальної відповідальності в забезпеченні довгострокової стійкості підприємства та чому все більше і більше підприємств впроваджує в своє управління систему КСВ. Головний мотив впровадження КСВ у фінських компаніях – це прагнення до забезпечення довгострокової рентабельності підприємства, і як наслідок, його стратегічної стійкості, ефективності та конкурентоспроможності. Система КСВ, на думку фінських дослідників, являється тим інтегральним інструментом управління, який відповідає сучасному рівню світової економіки, корпоративного розвитку, діяльності компаній в епоху глобалізації [2].

В книзі Д Коллінза «Від гарного до великого», на нашу думку, дуже вдало сформульована основна ідея КСВ: «У всіх компаній є корпоративна культура, у деяких є дисципліна, але тільки в небагатьох є культура дисципліни. Коли ви дисциплінуєте людей, пропадає необхідність в ієрархії. Коли ви дисциплінуєте думки, пропадає необхідність в бюрократії. Коли дисциплінуєте дії, не потрібен зайвий контроль. Коли ви поєднуєте культуру дисципліни з етикою підприємництва, ви отримуєте магічну алхімію великої досконалості»[3]. Це концепція соціально відповідальної самоорганізованої організації, в якій всі працівники працюють на одні і ті ж цілі і на основі благородних етичних принципів задля благополуччя усіх. Така організація діє в інтересах суспільства, не вступає в конфлікт із споживачами, державою, персоналом та іншими стейкхолдерами (заінтересованими сторонами).

Корпоративна соціальна відповідальність – це системи послідовних економічних, екологічних та соціальних заходів, а також етичних норм та цінностей компанії, які реалізуються на основі постійної взаємодії із заінтересованими сторонами та спрямовані на зниження ризиків, довгострокове покращення іміджу підприємства та ділової репутації компанії, на зростання капіталізації та конкурентоспроможності, забезпечення прибутковості та довгострокового стійкого розвитку[4].

Тому застосування системи КСВ на вітчизняних підприємствах є актуальним та може стати важливим інструментом їх довгострокового стійкого інноваційного розвитку.

### **Література:**

1. Кульбака Н.А. Оценка экономической устойчивости предприятия: автореф. дис. на здобуття наук.ступеня канд. эк. наук / Н.А. Кульбака. – Донецк: ДНТУ, 2008. – С.4.

2. Юхолин Э. Ради бизнеса или ради благ всех? Финский подход к КСО / Э. Юхолин // Журнал исследований социальной политики. – 2005. – № 3. – С.26–32.

3. Collins J. Good to Great: Why Some Companies Make the Leap...and Others Don't. HarperCollins Publishers. New York, 2008. – P. 13.

4. Социальная ответственность в корпоративном управлении: эффективная капитализация // Журнал национального совета по корпоративному управлению «Корпоративное управление». – 2007. – № 3. – С. 24.

## **ФІЗИЧНА ДОСТАТНІСТЬ ПРОДОВОЛЬСТВА ЯК СКЛАДОВА ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ**

*Мостенська Т.Г.*

*Національний університет харчових технологій*

Завдання забезпечення продовольчої безпеки є одним із найважливіших напрямків реалізації концепції економічного розвитку будь-якої країни. Продовольча безпека передбачає гарантування стабільного продовольчого забезпечення, забезпечує підтримання обсягів сільськогосподарського виробництва, що визначають продовольчу незалежність країни.

Продовольча безпека залежить як від макроекономічної ситуації, ефективності суспільного виробництва і доходів населення, так і від розвитку національного агропродовольчого сектору економіки [81].

Джерелами створення небезпечної продовольчої ситуації в країні може стати відхилення параметрів, індикаторів продовольчої безпеки кожного із визначених критеріїв: достатності продовольчого споживання; доступності продовольчого споживання; продовольчої незалежності країни.

Загрозу продовольчій безпеці може спровокувати дія будь-якого із визначених чинників, а саме: дефіцит окремих харчових продуктів, високі ціни на продовольчу групу товарів, низький рівень купівельної спроможності населення, різні можливості доступу до продовольства різних груп населення (сім'ї з різною кількістю дітей; домогосподарства з різним рівнем доходів, домогосподарства із різним місцем проживання) [66].

З метою досягнення продовольчої безпеки країна повинна досягти трьох основних цілей:

- забезпечення достатності запасів продовольства з точки зору кількості, якості та різноманітності їжі;
- досягнення стабільності в потоці поставок;
- забезпечення сталого доступу до наявних харчових продуктів для всіх, хто їх потребує.

На думку автора, продовольчу безпеку можна розглядати як стан забезпечення продовольством країни, який відповідає фізичній достатності, економічній доступності, якості та безпечності харчових продуктів, що визначається як гарантування державою стану уникнення або нейтралізації ризиків у забезпеченні країни харчовими продуктами у будь-який час не залежно від впливу зовнішніх чинників (стихійних лих, військових дій, інших надзвичайних ситуацій) за рахунок створення стратегічних продовольчих запасів при постійному їх поповненні до рівня, що задовольняє попит населення у харчуванні на рівні раціональних норм споживання (мінімальний рівень забезпечення продовольчої безпеки) за рахунок якісних та безпечних харчових продуктів, доступних за ціною у відповідності до покупної спроможності населення.

Пропонується визначати фізичну достатність харчових продуктів як наявність харчування на внутрішньому ринку країни, що забезпечує

можливість всього населення країни задовольняти попит у харчових продуктах на рівні не меншому, ніж раціональні норми споживання.

Фізична достатність включає індикатори: рівня споживання населенням харчових продуктів, фізичної доступності та стійкості продовольчого ринку, ступеня незалежності продовольчого ринку, рівня розвитку продовольчого ринку, рівня розвитку аграрного сектору, рівня природно-ресурсного потенціалу, які визначаються групою показників, визначених раніше.

З огляду на це на рівень продовольчої безпеки в частині забезпечення фізичної достатності, на думку автора, впливають: природно-кліматичні умови країни; стан розвитку аграрного сектору; державне регулювання аграрного сектору; адаптація культури харчування населення до наявних продовольчих ресурсів (харчових продуктів); існуючі методи виробництва та можливість їх зміни на інноваційній основі; інвестиційна привабливість аграрного сектору країни; розгалуженість торговельної мережі; глобалізація ринків харчових продуктів та можливість імпорту харчових продуктів.

Фізична достатність може бути реалізована через наявність достатньої кількості продовольства на трьох рівнях: національному, регіональному та на рівні домашніх господарств.

Рівень фізичної достатності харчових продуктів на національному рівні (рівні країни) може визначатись рівнем самозабезпечення по окремих харчових продуктах, рівнем дефіциту продовольства та можливістю покриття дефіциту за рахунок імпорту, вартістю імпорту продовольства у загальному обсязі імпорту країни, динамікою виробництва харчових продуктів на душу населення.

Рівень фізичної достатності харчових продуктів на рівні країни виступає усередненим показником, який характеризує ситуацію по країні в цілому.

Фізична достатність харчових продуктів характеризується ступенем незалежності продовольчого ринку, що визначається формуванням фонду споживання.

Таким чином, наявний фонд споживання характеризує достатність продовольства для населення країни в цілому. Співставлення виробництва та фонду споживання демонструє тенденції, що характерні для можливостей самозабезпечення країною населення основними харчовими продуктами на рівні покувної спроможності визначає достатність виробництва продуктів на рівні країни, залежність від імпорту.

### **Література:**

1. Індикатори продовольчої безпеки [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.fao.org/economic/ess/ess-fs/ess-fadata/ru/#.U935jPl\\_ubg](http://www.fao.org/economic/ess/ess-fs/ess-fadata/ru/#.U935jPl_ubg).

2. Косинский П.Д. Системный подход к управлению продовольственной самообеспеченностью населения региона / П.Д. Косинский, Г.С. Бондарева // Проблемы современной экономики. – 2012. – № 1. – С. 303–306.

## ПРОБЛЕМА ВИБОРУ АЛЬТЕРНАТИВ ПРИ ПЛАНУВАННІ ВИРОБНИЦТВА

*Петухов В.Р., аспірант*

*Національний університет харчових технологій*

Ефективне планування виробництва є одним із найважливіших чинників успішної діяльності підприємства. В умовах постійної трансформації умов господарювання планування повинне являти собою безперервний процес пристосування до мінливих умов, а сама процедура планування має бути дуже гнучкою і забезпечувати швидку реакцію на зміну ринкової кон'юнктури.

Стратегічне планування визначає загально-організаційні та функціональні цілі, задачі та масштаби діяльності підприємства; тактичне планування визначає цілі і ресурси, які необхідно для досягнення цілей у середньостроковій перспективі; оперативне планування орієнтоване на поточну діяльність і забезпечення виконання поточних планів і завдань, що забезпечують безперебійну роботу підприємства. Незалежно від рівня планування, процес планування характеризується складністю, інформативністю, комплексним характером прийняття рішень і вимагає використання допоміжних засобів та інформаційних технологій, які дозволяють автоматизувати технологічний процес розробки та обґрунтування планових рішень.

Процес планування виробництва тісно пов'язаний із необхідністю прийняття великої кількості управлінських рішень. Одним із видів таких рішень є рішення щодо того, яку продукцію та яким чином виробляти. Необхідність прийняття такого роду рішень, як правило, пов'язане із наявністю декількох технологічних альтернатив виробництва одного й того ж виробу, або наявністю певного асортименту взаємозамінних виробів чи комплектуючих. Також на можливість вибору альтернатив значний вплив матиме безпосередньо сам продукт, оскільки в залежності від його необхідних характеристик буде змінюватись і спектр допустимих замінів при його виробництві. Ця проблема поглиблюється при наявності великої кількості входжень одних виробів (комплектуючих) в інші, що призводить до значного збільшення кількості можливих альтернатив і, як результату, розмірності задачі планування.

На великих промислових підприємствах номенклатура товарів, а також усіх проміжних комплектуючих та напівфабрикатів може досягати десятків тисяч, що очевидно призводить до суттєвого ускладнення прийняття ефективних управлінських рішень. Очевидна також і неможливість заздалегідь підготувати та опрацювати усі можливі варіанти через необхідність їх детальної проробки при тому, що більшість із цих варіантів буде відхилена. Таким чином управлінські рішення стосовно вибору альтернативних варіантів доводиться приймати для кожного продукту окремо саме у момент виникнення такої необхідності.

Оскільки, як вже було зазначено, більша частина альтернативних варіантів буде відхилена, доцільним є використання на початкових етапах планування більш грубих та агрегованих моделей. Використання таких моделей у рамках

інформаційної системи дозволить швидко відсіяти найменш ефективні варіанти.

Після попереднього відбору альтернативних варіантів виникає необхідність використання більш детальних моделей, а також залучення людини для корегування процесу отримання рішення на основі цих моделей. Для забезпечення цього процесу на наступних етапах планування перспективним є використання людино-машинної технології прийняття рішень, що являє собою покроковий ітераційний процес діалогу людини з інформаційною системою. На перших ітераціях цього процесу людина вказує основні напрями розв'язку задачі, що являють собою відповідну цільову функцію, яку необхідно максимізувати чи мінімізувати, а також набір відповідних обмежень. До складу таких обмежень входять директивні вказівки, отримані від вищестоящих органів, а також обмеження по наявним матеріальним та трудовим ресурсам.

Таким чином виникає оптимізаційна задача, вирішенням якої і буде перелік відповідних альтернатив, які вигідно використовувати за даних умов. При цьому людина у процесі діалогу з інформаційною системою може додавати, вилучати та модифікувати відповідні параметри моделі для досягнення більш бажаних результатів.

Отже використання людино-машинної технології прийняття рішень дозволяє покращити якість прийнятих управлінських рішень за рахунок гармонічного синтезу високої швидкодії та великих об'ємів пам'яті інформаційних систем та досвіду відповідних фахівців підприємства, що полягає у більш повному розумінні усіх процесів, що відбуваються на підприємстві та можливості врахування факторів, що слабо формалізуються.

### **Література:**

1. Бельтюков Е. А. Планирование деятельности предприятия : учеб.пособ. / Бельтюков Е. А., Бревнов А. А., Парсяк В. Н. – Харьков : Одиссей, 2006. – 384 с.
2. Иванов С. Е. Планирование, прогнозирование и оптимизация параметров промышленного производства (методологический аспект) / С. Е. Иванов // НАН Украины; Институт экономики промышленности. – Донецк, 2006. – 208 с.
3. Иванова В. В. Планирование деятельности предприятия : навч. посібн. / В. В. Иванова. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 472 с.
4. Лернер Ю. І. Бізнес – планування підприємницької діяльності в умовах невизначеності та ризиків / Ю. І. Лернер. – Х. : Фактор, 2006. – 480 с.
5. Планирование деятельности предприятия : навч. посібн. / [за заг. ред. В. Є. Москалюка]. – К. : КНЕУ, 2005. – 384 с.
6. Тарасюк Г. М. Планова діяльність як системний процес управління підприємством: монографія / Г. М. Тарасюк. – Житомир: ЖДТУ, 2006. – 469 с.

## ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ВПРОВАДЖЕННЯ НОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

*Мостенська Т.Л., д.е.н., професор  
Національний університет біоресурсів і природокористування України  
Сова А., аспірант  
Національний університет харчових технологій*

Суспільство не стоїть на місці, і науково-технічний прогрес давно увійшов в наше повсякденне життя. Новинки науки і техніки постійно оновлюють ринок, а ті технічні характеристики обладнання, які ще кілька років тому здавалися фантастикою, активно впроваджуються в діяльність сучасних підприємств.

Кожне підприємство, що прагне зміцнити свої позиції на ринку, знизити собівартість продукції, поліпшити характеристики потужності, активно впроваджує інноваційні технології і обладнання.

В даний час в стратегіях підприємств відбувається переорієнтація, тобто перехід від всебічного використання економічного ефекту виробництва до більш цілеспрямованої інноваційної стратегії.

Нововведення є найважливішим шляхом забезпечення стабільності функціонування, ефективності функціонування та конкурентоспроможності. Існує чітка залежність між конкурентними позиціями, ефективністю підприємства та його інноваційним потенціалом.

Ефективність функціонування підприємства можливо за рахунок підвищення якості продукції, реалізації політики ресурсозбереження, впровадження нових, конкурентоспроможних проектів, освоєння рентабельних бізнес – проектів.

Науковий інтерес представляє висловлювання відомого теоретика інноватики Б. Твісса, який підкреслює, що «проблема не тільки в самих іноваціях як таких, але скоріше в ефективному, орієнтованому на прибуток управлінні науково – технічними нововведеннями» [1].

Показник економічного ефекту від реалізації нововведень визначається як перевищення вартісної оцінки результатів над вартісною оцінкою сукупних витрат ресурсів за весь період здійснення заходу.

Економічний ефект можна знайти за формулою [2]:

$$E = P - Z \quad (1)$$

де  $P$  – результати від впровадження нових технологій;

$Z$  – витрати на досягнення результатів від впровадження нових технологій.

При визначенні економічного ефекту необхідно враховувати фактор часу шляхом приведення різночасових витрат і результатів до одного (єдиного) моменту часу ( $t_p$ ).

Коефіцієнт приведення різночасових витрат і результатів до одного (єдиного) моменту часу розраховується за формулою [2]:

$$\delta_t = (1 + E)^{t_p - t} \quad (2)$$

де  $t$  – рік, витрати від впровадження нових технологій і результати якого приводяться до одного (єдиного) моменту часу;

$E$  – норматив приведення, рівний процентній ставці.

В якості основних факторів ефективності нововведень можна використовувати наступні чинники:

- тривалість проектування технологічних процесів;
- витрати на проектування технологічних процесів;
- підвищення якості продукції.

Для розрахунку ефекту за всіма вищенаведеними показниками необхідно використати методику ROI [3]:

$$ROI = \frac{E\Phi}{I} = \frac{\sum_{i=1}^3 E\Phi_i}{TCO}, \quad (2)$$

де  $E\Phi_1$  – ефективність скорочення термінів на технологічну підготовку виробництва;

$E\Phi_2$  – ефективність від зменшення витрат на проектування технологічних процесів;

$E\Phi_3$  – ефективність від підвищення якості продукції (зменшення частки бракованої продукції);

$TCO$  – сукупна вартість впровадження нової технології.

При прийнятті рішення про необхідність впровадження інноваційних технологій необхідно оцінювати як очікувану ефективність, так і фактори, що на неї впливають.

У більшості випадків для розвитку виробництва, його технологічного удосконалення використовуються позикові кошти у вигляді кредитів і позик. В результаті при оцінці економічної ефективності в разі використання позикових коштів необхідно до витрат включати не тільки безпосередню вартість нововведень, але і ту суму, яку потрібно буде сплатити кредиторю. Чим вище рівень ставки по кредитах, тим нижче економічна ефективність від впровадження нововведень.

Таким чином, незважаючи на те що інноваційні технології покликані підвищити економічну ефективність роботи підприємства, зменшити всілякі витрати, розвинути виробництво, збільшити дохід, полегшити виробничий процес, при прийнятті рішення про їх втілення необхідно керуватися не тільки модою або внутрішніми переконаннями, а й аналізувати вплив чинників на економічну ефективність нововведень, правильно прогнозувати можливу ефективність, оцінювати ризики, пов'язані з впровадженням нововведень і будувати систему управління ними.

### Література:

1. Яллай В.А. Экономическая эффективность внедрения новой техники и технологии на предприятии // к.э.н., доцент, ПсковГУ, факультет экономики и финансов. Псков, 2016. – С. 196 – 198.

2. Кац І.Я. Економічна ефективність діяльності підприємств. М.: Фінанси і статистика, 2010. – 192 с.



3. Кореняко А.А. Оцінка економічної ефективності впровадження інноваційного обладнання // Вісник Тамбовського університету. Серія Гуманітарні науки. Тамбов, 2011. – Вип. 10 (102). – С. 70-75.

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ

*Мостенська Т.Л., д.е.н., професор  
Бреус О., магістр*

*Національний університет біоресурсів і природокористування України*

Основними характеристиками зовнішнього середовища є рухливість (швидкі зміни) та непередбачуваність. Це викликає потребу всебічного вивчення особливостей формулювання та реалізації конкурентної стратегії.

Дослідження наукових публікацій дозволило зробити висновок щодо існування різних підходів при визначенні конкурентної стратегії (табл. 1).

*Таблиця 1*

### Узагальнення підходів до визначення конкурентної стратегії

Автор	Визначення
І. С. Благун, Л. В. Гринів [1]	Конкурентна стратегія – це комплекс дій, які спрямовані на забезпечення стійких позицій підприємства на ринку, отримання і підтримку довгострокових конкурентних переваг у діяльності підприємства
І. Ансофф [2, с. 260].	конкурентна стратегія – це стратегія, що концентрується на діях та підходах, які пов'язані із управлінням та спрямовані на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу
Ю. Іванов [3, с. 70]	Конкурентна стратегія – це ретельно розроблена програма заходів, які мають бути реалізовані організацією, з метою досягнення вигідної конкурентної позиції на ринку та адаптації підприємства до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі»
Н. Куденко [4, с. 171].	Конкурентна стратегія різновид стратегії організації, що дає відповідь на одне з найважливіших запитань: «Як організація конкурує на цільовому ринку, за рахунок чого витримує конкурентний тиск і отримує перемогу в конкурентній боротьбі?»
Сасенко М.Г. [5]	Конкурентна стратегія – це спосіб отримання стійких конкурентних переваг в кожній СОБ підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти. Вона конкретизує і визначає шляхи реалізації корпоративної стратегії
А. Томпсон та А. Стрікленд [6]	Конкурентна стратегія – це розроблення управлінських рішень, які направлені на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентної позиції підприємства в конкретній галузі.
З. Шершньова [7, с. 24]	Конкурентна стратегія, – це ділова стратегія організації, основою якої є стійка конкурентна перевага.

Конкурентна стратегія забезпечує ринкову та фінансову стійкість підприємства і дозволяє спрямувати діяльність підприємства на найбільш ефективні ринкові сегменти, що досягається вивченням споживачів, розробляється на основі дослідження та прогнозування кон'юнктури ринку товарів, що випускаються підприємством, шляхом вивчення попиту, пропозиції, характеристик споживачів та конкурентів.

Залежно від спрямування конкурентної стратегії можуть бути спрямовані на забезпечення конкурентної переваги на ринку, визначати поведінку

підприємства на ринку, спрямовуватись на захоплення певної ринкової частки, визначати спосіб досягнення конкурентних переваг, визначати спрямованість на розвиток товару або ринку, характеризувати спосіб виходу на міжнародний ринок та визначати динаміку конкурентної поведінки.

Тому, обираючи тип конкурентної стратегії підприємство повинно чітко розуміти мету розроблення цієї стратегії та результати, зщо вона очікує після її реалізації.

Конкурентна стратегія є похідною від загально організаційної або корпоративної стратегії, проте інколи при непередбачуваних змінах ринкової ситуації необхідно коректування корпоративної стратегії починати з розроблення конкурентної стратегії, оскільки інколи лише зміна конкурентної поведінки може забезпечити досягнення загально організаційної цілі.

Одержання стійких конкурентних переваг на ринку може стати інструментом задоволення потреб споживачів, що можливо лише за рахунок побудови та реалізації конкурентної стратегії підприємства.

### **Література:**

1. Благун І.С. Концептуальні засади формування конкурентної стратегії підприємства / І.С. Благун, Л.В. Гринів // Регіональна бізнес-економіка та управління. – 2007. – № 3. – С. 3–11.

2. Ансофф І. Стратегическое управление // І. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.

3. Іванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : монографія / [Ю.Б. Іванов та ін.] ; за заг. ред. Ю.Б. Іванова. – ХНЕУ. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2006. – 383 с.

4. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми : монографія / Н.В. Куденко. – К. : КНЕУ, 2002. – 245 с.

5. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства : [підручник] / М.Г. Саєнко. – Тернопіль : Економічна думка. – 2006. – 390 с.

6. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : [учеб. для вузов] / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд ; пер. с англ. под. ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой]. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

7. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : [навч. посібник] / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська. – К. : КНЕУ, 1999. – 340 с.

## **УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ ТА ПРОБЛЕМИ ВИХОДУ ЇХ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ**

*Михайлов С. І., к.е.н., доцент  
Бондаренко І.В., бакалавр  
ВП НУБіП України «Ірпінський економічний коледж»*

Україна агропромислова країна, яка експортує досить велику кількість товарів таких як літаки, військова зброя, пшениця, рослинні олії (переважно соняшникову) та інше.

Підприємства постійно шукають нові ринки збуту продукції не тільки в Україні, а і за її межами. Такими ринками є ринки СНД і ЄС. У випадку з ринком СНД він давно освоєний та не потребує введення в дію нових стандартів та інших нормативних документів. А ринок ЄС має багато вимог до української продукції щодо якості готової продукції та сировини для її виготовлення, екологічності та інше.

Ця ситуація відображається на торговому балансі України. Розглянемо обсяг імпорту та експорту з країнами ЄС у 2015 році (табл. 1).

*Таблиця 1*

**Обсяг імпорту та експорту з країнами ЄС у 2015 році**

<b>Показник</b>	<b>значення (тис. дол. США)</b>
Імпорт	15330156,9
Експорт	13015209,7
Сальдо	-2314946,5

Це пов'язано з невідповідністю продукції вимогам стандартів ЄС та неготовністю виробників експортувати товар на зовнішні ринки, зі зменшенням виробництва в Україні у зв'язку з економічною ситуацією та малою конкурентоспроможністю продукції на ринках.

В період з січня по серпень 2016 року в цілому, імпорт перевищує експорт на 465 404,9 тисяч доларів США [1], що має негативний вплив на економічний стан нашої країни та зумовлює ріст інфляції.

Управління якістю на підприємствах України має ряд проблем:

- не досконала законодавча база в сфері метрології, стандартизації та управління якістю;

- відсутність дотацій та іншої допомоги від держави для малого та середнього бізнесу;

- небажання виробників розвиватися та підвищувати якість своєї продукції(некваліфікована робоча сила, неякісна сировина для здешевлення готової продукції );

- корупція в органах державної влади;

- невідповідність наших нормативних документів (ДСТУ,ГОСТ) вимогам ЄС та інших країн [2, с 35].

Ці всі фактори мають досить великий вплив на рівень виробництва та експорту української продукції.

Для виходу на міжнародні ринки підприємствам потрібно:

- дотримання вимог чинного законодавства;

- введення систем контролю якості продукції (наприклад система «НАССР»);

- використання якісного обладнання та сировини при виробництві продукції;

- проведення внутрішнього та зовнішнього аудитів якості готової продукції;

- здійснення набору кваліфікованого персоналу та постійне вдосконалення їх професійних навичок;

– проведення добровільної сертифікації згідно міжнародних вимог (наприклад ISO 9001 «Системи управління якістю. ВИМОГИ», ISO 14001 «Системи управління охороною навколишнього середовища» ISO 22000 «Системи управління безпечністю харчової продукції»).

Отже, при виконанні всіх вимог щодо якості готової продукції, впровадженні систем контролю якості продукції, вдосконаленні законодавства, допомозі держави бізнесу, ми матимемо досить велику конкурентоспроможність товарів за рахунок високої якості та середньої ціни.

### **Література:**

1. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ukrstat.gov.ua/>.

2. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства : [навчальний посібник] / І.З. Должанський, Т.О. Загорна. – К. : Центр учбової літератури, 2006. – 384 с.

3. Михайлов С.І. Менеджмент : [навч. посіб.] / [С.І. Михайлов, Т.І. Бала-новська, О.С. Степасюк та ін.] ; за ред. С.І. Михайлова – 2-ге. вид. випр. та доп. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 536 с.

## **НОВІТНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ В УКРАЇНІ**

*Ніценко В.С., д.е.н., професор*

*Вечтомова І.І., студентка*

*Одеський національний університет імені І.І. Мечникова*

Створення нових інформаційних технологій в управлінні туристичної галузі має велике значення для розвитку суспільства України. Розвиток інформаційних технологій в туризмі має бути першочерговим, бо для успішної діяльності туристичної фірми необхідно використовувати постійний потік інформації для прийняття управлінських рішень з метою в майбутньому отримати прибуток, а так як інформаційний потік завеликий, потрібно розвивати технології в туристичній галузі. Взагалі якщо розвивати сферу туризму в Україні, то мабуть, в майбутньому може стати найбільш важливим сектором підприємницької діяльності. Україна у списку країн за туристичними відвідуванням займає 8 позицію, і це достатньо висока позиція [1].

В умовах ринкової економіки всі туристичні фірми усвідомлюють необхідність розробки нових товарів і послуг, краще ніж у конкурентів. Саме своєчасний вихід нового товару (послуги) на ринок здатний залучити нових покупців, збільшити дохід підприємства.

Основними напрямками інноваційної діяльності туристичних фірм є: використання нової техніки і технологій у наданні традиційних послуг; впровадження нових послуг з новими властивостями; використання нових туристських ресурсів, що раніше не використовувалися; зміни в організації

виробництва і споживання традиційних туристських послуг; виявлення і використання нових ринків збуту туристичних послуг і товарів [2].

Інноваційна діяльність у сфері туристичних послуг почала розвиватися швидкими темпами. Частіше за все виділяють декілька важливих напрямків, такі як: випуск нових видів туристичного продукту; використання нових туристичних ресурсів; зміна в організації виробництва і споживання (застосування передових принципів маркетингу і менеджменту); виявлення і використання нових ринків збуту продукції, а також використання нової техніки і технології. Саме використання нових технологій приносить великий ефект для діяльності підприємств туристичної індустрії. На сьогоднішній день в Україні та всьому світу ці технології в основному полягають в комп'ютеризації, глобалізації та переході на електронні засоби обробки інформації та зв'язку.

На сьогодні в туристичній індустрії широкого використання набули інноваційні технології – програми електронного бронювання білетів, турів та складання турів [3]. Це дозволило не тільки здешевити засоби зв'язку, а також дало можливість працювати всім учасникам туристичного ринку як одному єдиному офісу. Використання таких програм дозволяє фірмам отримувати оперативну та достовірну інформацію про ціни і кількість вільних місць у будь-який момент часу, а також мати можливість стежити за проходженням замовлення на всіх етапах його здійснення. Існують різні системи бронювання, вони відрізняються одна від одної набором пропонованих послуг і технологією своєї роботи. Наприклад, серед закордонних систем бронювання популярними є Trust, SRS, Utell, Start, Galileo, Amadeus, Sabre, Worldspan. Такі інноваційні системи дозволяють резервувати всі основні складові туристичної інфраструктури, тобто вони фактично утворюють загальну інформаційну систему, яка пропонує розподільні мережі для всієї туристичної галузі (табл.1).

*Таблиця 1*

### **Технологічні партнери туристичної галузі**

<b>№п/п</b>	<b>Назва програми</b>	<b>Характеристика</b>
1	Amadeus	Одна з найбільших туристичних розподільних систем. Понад 36 мільйонів мандрівників користуються кожен день і близько 11 тисяч турагентів надають їм сервіс, який охоплює взаємодію з авіакомпаніями, залізничними і поромними перевезеннями, прокатом автомобілів, готелями (резервування і бронювання), а також додаткові послуги, наприклад, страхування туристів.
2	Galileo	Компанія має в своєму розпорядженні дві системи бронювання: Apollo використовується в Канаді, США, Мексиці, Японії та в країнах Карибського басейну; система Galileo – у всіх інших регіонах. На базі цих двох систем здійснюється 1/3 всіх електронних бронювань в світі.
3	Worldspan	Глобальна система, що надає доступ до більш, ніж 300 авіакомпаніям, 22000 готелям і 42 основних фірмам автопрокату. Підтримка, яку оболонка системи надає клієнтам, включає телефонну службу технологічної допомоги та навчальні центри по всій Європі і Америці, на Близькому Сході і Африці. Завдяки своїй співпраці з Abacus сфера діяльності компанії поширюється також на Австралію і Далекий Схід.

№п/п	Назва програми	Характеристика
4	Алеан	Комп'ютерна система бронювання нового покоління, побудована на новітніх технологіях Інтернет, що дозволяє в будь-який час дня і ночі отримувати найточнішу інформацію про вільні місця в готелях і санаторіях. Корисна як для турагенств, тому що тут міститься інформація з фотографіями близько 900 об'єктів розміщення, так і для самих об'єктів розміщення, тобто готелів, пансіонатів, турбаз
5	Сирена	Була створена для автоматизації бронювання і продажу авіаперевезень, здійснюваних всередині території колишнього СРСР. Внаслідок слабого розвитку комп'ютерної техніки вітчизняного виробництва і тих, що були в той час обмежень на поставки потужної обчислювальної техніки з-за кордону стала розвиватися з централізованого принципу – замість створення єдиного високопродуктивного обчислювального центру, було створено безліч дрібніших центрів, а ресурс авіаперевізників був розподілений між центрами.

Розвиток Державного регулювання в галузі туризму здійснюється у відповідності з положеннями, визначеними законом на території України.

Згідно Закону України «Про туризм» ст.6, держава проголошує туризм одним з пріоритетних напрямів розвитку економіки та культури і створює умови для туристичної діяльності [4].

В туристичній сфері в Україні є потенціал, тому вкладення невеликих інвестицій в інновації може дати у майбутньому великий економічний ефект у вигляді прибутку, з одного боку, та економії фінансових ресурсів. А застосування інновацій в цілому дає великий стрибок для розвитку туристичних фірм України.

Таким чином, розвиток сучасного туризму багато в чому залежить від розробки і впровадження інноваційних технологій, спрямованих на вдосконалення обслуговування клієнтів і розширення сервісних туристичних можливостей на теренах України. Розвиток інформаційних і телекомунікаційних технологій і сучасних форм організаційно-управлінської діяльності дає змогу фірмам розвиватися та отримувати вищий прибуток, порівняно з фірмами-конкурентами.

### Література:

1. Список країн за туристичним відвідуванням // Вікіпедія : вільна енциклопедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Список\\_країн\\_за\\_туристичними\\_відвідуваннями](https://uk.wikipedia.org/wiki/Список_країн_за_туристичними_відвідуваннями).
2. Фролова Т.А. Экономика и управление в сфере социально-культурного сервиса и туризма : [конспект лекций] / Т.А. Фролова. – Таганрог : Изд-во ТТИ ЮФУ, 2011. – 74 с.
3. В'їзний тур : [навч. посіб.] / [Коваль П.Ф., Алешугіна Н.О., Андреева Г.П. та ін.]. – Ніжин : Видавництво Лук'яненко В.В., 2010. – 304 с.
4. Закон України «Про туризм» від 15.09.1995 р. № 324/95-ВР (із змінами) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80>.

## ОСОБЛИВОСТІ ПРОЕКТУВАННЯ ПОСЛУГ В СИСТЕМІ ВИРОБНИЧОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

*Аксентюк М.М., к.е.н, доцент*

*Видриган А.О. магістр*

*Національний університет біоресурсів і природокористування України*

Згідно визначенню Американської маркетингової асоціації послуга відрізняється від звичайного товару: послуга – це діяльність, вигоди чи задоволення, які продаються окремо чи пропонуються разом з товаром [3].

Сфера послуг має ряд важливих характеристик. По-перше, тут споживач зазвичай присутній у виробничому процесі, тобто відбувається більш тісний контакт або взаємодія зі споживачем, ніж в сфері промислового виробництва. По-друге, сфера послуг потребує, мабуть, більш високого рівня індивідуалізації продукту відповідно з вимогами споживача. По-третє, роботи в сфері послуг зазвичай більше трудомісткі, ніж в промисловості. Саме ці характеристики відрізняють сферу послуг від промислового виробництва в плані операційної діяльності.

Особливості проектування послуг

При розробці системи надання послуг необхідно враховувати ряд вельми важливих факторів:

1. Місце розташування підприємства з надання послуг в основному визначається місцем розташування споживачів.

2. Потреби і бажання споживачів зазвичай йдуть попереду міркувань ефективності.

3. Календарне планування робіт залежить в основному від споживачів.

4. Складність визначення та вимірювання якості.

5. Працівники повинні володіти хорошими навичками спілкування зі споживачами.

6. Виробничі потужності зазвичай розраховуються по «піковому» попиту з боку споживачів, а не по середньому рівні попиту.

7. Створення запасів продукції в періоди низького попиту для їх використання при «піках» попиту зазвичай неможливе.

8. Ефективність роботи службовця важко піддається виміру, оскільки низька продуктивність може бути обумовлена відсутністю попиту з боку споживачів, а не поганою роботою службовця.

9. Великі підприємства в сфері послуг не типові.

10. Маркетинг і виробництво іноді важко відрізнити один від одного [1].

Існує багато дуже важливих факторів, що відрізняють процес проектування і розробки послуг від розробки продукції [2].

Фактори, що відрізняють процес проектування і розробки послуг від розробки продукції:

– процес і продукт повинні розроблятися одночасно, оскільки в сфері обслуговування процес є продуктом;

– устаткування і програмне забезпечення, створюване для підтримки проектування сервісної сфери, можна захистити патентами й авторськими правами, у самому процесі обслуговування, відсутній юридичний захист, що традиційно доступно у сфері виробництва товару;

– пакет послуг, на відміну від пакета товарів, що піддається точному визначенню, містить тільки основний результат процесу розробки;

– багато елементів пакету послуг найчастіше визначаються рівнем підготовки, що службовці проходять перед тим, як вони фактично стають частиною сервісної організації;

– сервісні підприємства здатні радикально змінити пропозицію своїх послуг практично за один день.

Підходи до розробки послуг:

– віддалити покупця від процесу і застосувати індустріальні стратегії до тієї частини, в якій не приймає участь покупець;

– якщо присутність покупця неминуча, використати його як робочу силу;

– підвищити гнучкість кадрового забезпечення, щоб можливості відповідали попиту.

*Підхід офіс/майстерня.* У даному підході робляться зусилля виявити мінімально допустимий ступінь участі покупця і приписати відповідну діяльність «офісу». Вся інша діяльність ховається від очей клієнта в «майстерні», де можуть бути застосовані традиційні принципи організації виробництва.

*Підхід покупець як робоча сила.* На використанні покупців як робочої сили базується вся концепція самообслуговування. У даному випадку «виробнича потужність» у точності слідує за попитом. Найчастіше при цьому застосовується і твердий розподіл на офіс і майстерню.

*Підхід гнучка робоча сила.* У сфері послуг досить широко застосовується неповний робочий графік. Це дозволяє компаніям варіювати свої потужності в залежності від попиту, не мати надлишку робочої сили в не піковий час. З іншого боку, така організація праці ставить перед керівництвом значні проблеми.

Тисячі компаній використовують сервісні гарантії в якості маркетингового інструменту призначеного для переконання клієнтів, невпевнених в тому, що дійсно можна користуватися їх послугами. При проектуванні послуг сервісні гарантії можуть бути використані для того щоб сфокусувати систему на тих операціях, які повинні виконуватися на дійсно високому рівні для максимального задоволення клієнтів.

Щоб бути ефективними сервісні гарантії мають бути [2]:

– беззастережними (без яких-небудь виключень і застережень).

– істотними для клієнта (незадоволений клієнт одержує повну компенсацію).

– зрозумілими і чіткими.

– здійсненними без зайвих зусиль.



### Література:

1. Мескон М. Х. Основы менеджмента / Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. ; пер. с англ. под общ. ред. Л. И. Евенко. – 3-е изд. – М. : Дело, 2000. – 704 с.
2. Василенко А.О. Виробничий (операційний) менеджмент : [навчальний посібник] / А.О. Василенко, Т.Л. Ткаченко. – К. в: ЦУЛ, 2003. – 532 с.
3. Гэлловэй Л. Операционный менеджмент. Принципы и практика / Л. Гэлловэй. – СПб.: Питер, 2000. – 320 с.

## ДО ПИТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ТА НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТВОРЕННЯ НАУКОМІСТКОГО ТА ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНОГО ТОВАРУ

*Аксентюк М.М., к.е.н, доцент  
Дарій А.О., магістр*

*Національний університет біоресурсів і природокористування України*

Створення та впровадження на ринок нових товарів пов'язане, як уже неодноразово наголошувалося, із великим комерційним ризиком. На думку Ф. Котлера, нині на комерційну невдачу приречено не менше 80% загальної кількості нових товарів. Значному зменшенню ризику інноваційної товарної політики сприяє достатнє та своєчасне інформаційне і нормативно-правове забезпечення всіх етапів створення сучасної наукомісткої та високотехнологічної продукції.

Особливе місце належить дослідженню чинників, що впливають на конкурентоспроможність нової продукції. Тут необхідні комплексні маркетингові дослідження і використання їх результатів в оперативному та стратегічному плануванні. У цьому зв'язку цікавими є дослідження американських учених Буза, Алена та Хемільтона, здійснених ще 1982 року [1, с. 231]. Згідно з їхньою думкою, головними чинниками комерційного успіху нових товарів слід вважати:

- адаптованість товару до вимог ринку – 85%;
- відповідність товару особливим можливостям фірми – 62%;
- технологічні переваги товару – 52%;
- підтримка нових товарів керівництвом – 45%;
- використання процедур оцінювання – 33%;
- сприятливе конкурентне середовище – 31%;
- відповідність організаційної структури – 15%.

Для експортної продукції ретельно аналізуються такі елементи зовнішнього середовища, як конкуренція, інституційні чинники, правова система. Для кожного з цих елементів оцінюються функціональні аспекти товару, дизайн, упаковка тощо.

Аналізуючи навколишнє середовище, беруть до уваги місцеві вимоги до ергономіки, розмірів, габаритів а також до стандартів. Ураховують кліматичні особливості, рівень сервісу, ставлення місцевих споживачів до кольору і

зовнішнього оформлення товару, його відповідність місцевим смакам і традиціям. Звертають увагу на назву нового товару, її інформативність, придатність для легкого запам'ятовування, а також на матеріали, що використовуються для упаковки.

Оцінюючи конкурентне середовище, беруть до уваги наявність аналогічних товарів та їхню конкурентоспроможність і можливий життєвий цикл. Вивчають недоліки та переваги в оздобленні товарів конкурентів, престижність їхніх товарних марок, якість та специфічні особливості упаковки власного товару, можливості її поліпшення.

До інституційних чинників передовсім належить вивчення організацій, що здійснюють контроль за додержанням стандартів, випробовують і порівнюють якість товарів та упаковки. Відтак з'ясовують наявність у країні організацій, що можуть надати допомогу у виборі найліпшої назви товару, здійснити кваліфіковане випробування упаковки [4, с. 204-205].

Значну увагу треба приділити вивченню правового середовища, що регламентує порядок використання товару в країні. Це передовсім стосується правил техніки безпеки та охорони довкілля, порядку патентування продукції, реєстрації торгової марки та назви товару.

Такий аналіз особливо важливий для початкових стадій розроблення продукції. Пояснюється це тим, що рівень витрат на експлуатацію готового виробу на 80% зумовлюється технічними характеристиками, закладеними конструкторами на початкових етапах проектування. На стадії виготовлення дослідного зразка конструктор може впливати на 15% загальних витрат, а коли виріб передається до серійного виробництва, ці можливості скорочуються до 5%.

У промислово розвинутих країнах мають місце цікаві тенденції щодо інформаційного забезпечення створення нової продукції. Його основою стають вимоги споживачів. Беручи до уваги результати опитування покупців, фірми визначають можливі властивості майбутньої продукції, зміни в технології, прогнозують кон'юнктуру ринку та поведінку основної маси споживачів. Наприклад, більшість американських фірм створення нової продукції розпочинає з вироблення загальної концепції. На цьому етапі вивчається інформація служби маркетингу щодо переваг та недоліків продукції, яка вже виробляється, аналізуються відомості про діяльність конкурентів і розвиток відповідних ринків.

Пропозиції служби маркетингу й інших підрозділів, які стосуються розроблення нової продукції, ранжируються з урахуванням потенційних виробничих витрат, характеристик можливих покупців і діапазону цін.

Після цього з'ясовуються основні техніко-економічні параметри нового виробу, складається кошторис витрат, пов'язаних із розробленням нової продукції, визначається структура витрат за етапами впровадження, установлюється ціна й умови продажу, порядок технічного обслуговування та обсяг послуг післяпродажного обслуговування, розраховується прибуток. Розробникам нової продукції надається також інформація про надійність раніше спроектованих ними виробів, перелік претензій споживачів протягом гарантійних термінів їх експлуатації.

Суттєво відрізняється від американського та європейського японський досвід інформаційного забезпечення продуктової інновації. Він відображує особливості стратегічного маркетингу на ринку, насиченому конкретним товаром. У цьому разі виробники намагаються випереджати запити покупців і пропонувати їм товари з новими властивостями, наявність яких споживач інколи навіть не міг би собі уявити. Беручи до уваги, що на сучасному етапі має місце прискорення всіх фаз життєвого циклу товару, японські підприємці вдало використовують науково-технічні досягнення для адекватного реагування на зміни ринкової ситуації.

Організаційні форми розроблення і втілення інноваційної стратегії, її інформаційне забезпечення здійснюють в японських компаніях спеціальні комітети, управління і штаби координування та планування НДДКР, а також проектні і раціоналізаторські групи, підрозділи науково-технічного прогнозування. Також має місце інтегрування різних автоматизованих систем – управління, обробки документації, проектування і виробництва, гнучких виробничих систем – у загальну систему управління інноваційною діяльністю. У процесі розроблення і затвердження плану НДДКР японські промислові компанії застосовують системний підхід. Для прийняття рішень важливе значення мають результати, що їх отримують з допомогою методу «дерева цілей», системного аналізу, моделювання, імітування, розроблення сценарію.

Концепцією науково-технічного розвитку передбачається також стимулювання діяльності в галузі процесних та продуктових інновацій за рахунок диференційованих та заохочувальних податкових пільг, запровадження для малих і середніх науково-виробничих організацій безповоротних субсидій у розмірі до 25% загальної суми витрат на нововведення. Зрозуміло, що за умов трансформації економіки підвищити сприйнятливість виробників до сучасних світових досягнень науки і техніки можна не тільки за рахунок ринкових механізмів, а й з допомогою відповідної трансформації науково-технологічного потенціалу держави, побудови організаційної структури науки на основі поєднання галузевого підходу як орієнтованого на забезпечення загального прогресу наукових знань, так і проблемно орієнтованого, що найбільше відповідає ринковим відносинам.

Для інноваційних продуктів з великим експортним потенціалом дуже корисно вивчати закордонні фірмові довідники, такі як «Kompas», «Europages», «Hansa business direct». Довідники можуть характеризувати фірми окремих країн та регіонів, а також однієї чи кількох галузей. У міжнародних багатогалузевих довідниках подається коротка інформація про різні фірми: географічні координати, телефон/факс, короткий опис предметів виробничої діяльності. Варто зазначити, що в Європі найбільший обсяг інформації стосовно окремих фірм подається в національних галузевих довідниках. Наприклад, «Електротехнічна промисловість Німеччини», «Хто виробляє верстати у Швеції» тощо. Крім загальних даних у цих виданнях можна знайти інформаційний матеріал щодо року створення фірми, статутного капіталу, кількості працівників, прізвищ керівників, регіональних представництв, річного обороту, банківських зв'язків тощо.

Нині величезні можливості для якісно нового інформаційного забезпечення інноваційної діяльності створює глобальна комп'ютерна мережа ІНТЕРНЕТ. Вона дає змогу оперативно збирати статистику про той чи той товарний ринок, його учасників, продукти, ціни, стандарти, норми тощо. Найвідомішими базами даних для Європейської комісії за країнами Європейського Союзу щодо експорту/імпорту широко подаються в базі даних «Eurostat». Інформацію про стан світової торгівлі можна отримати в розділі «World Trade Statistics (Host Data-Star)» [1, с. 209-210].

Відомості стосовно фірм та їхньої продукції, а також про новини техніки та технології безкоштовно або за певну плату можна здобути також у базах даних «Fiz-Technik» (ФРН, Австрія, Швейцарія).

Для орієнтованого на можливий експорт підприємства дуже важлива поінформованість стосовно вимог стандартів і норм на інноваційні продукти та особливостей їх контролю відповідними митницями. За допомогою Інтернету можна отримати відповідну інформацію щодо чинних, проектних та перспективних євроном на інноваційний продукт у Комітетах з нормування Європейської співдружності – «Cen», «Cenelec», «Etsi».

Значне розширення джерел інформаційного забезпечення процесу створення продуктових інновацій підвищує роль маркетингових служб у розв'язанні питань перевірки, доповнення та актуалізації вихідних знань. Суттєву роль у цій діяльності відіграють конфіденційні («агентурні») джерела інформації, котрі знаходять маркетологи завдяки участі в різноманітних виставках, спеціалізованих ярмарках, семінарах, конференціях і симпозіумах з інноваційною тематикою, а також завдяки відвідуванню фірм-конкурентів. Безпосередньо від цільової спрямованості діяльності маркетингових служб залежить оперативне надходження відповідної інформації від регіональних торгових представництв підприємств, які здійснюють попереднє та післяпродажне сервісне обслуговування інноваційних виробів. Працівники таких представництв перебувають у першоджерел інформації, бо безпосередньо спілкуються з клієнтами, замовниками і конкурентами. Зрозуміло, що саме до них надходять скарги і пропозиції покупців стосовно придбаних виробів. Відповідне аналітичне оброблення такої інформації може створити головний імпульс для поліпшення інноваційного продукту, формування його конфігурації, уточнення вимог до параметрів і технології виготовлення товарів.

### **Література:**

1. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Д. Чампи. – СПб. : Изд-во Санкт-Петерб. ун-та, 2000. – 288 с.
2. Шнейдер А. Наука перемагати в інвестиціях, менеджменті і маркетингу / Шнейдер А., Кацман Я., Топчишвилли Г. – М. : ТОВ «Видавництво АСТ», 2002. – 232 с.
3. Кузьмин О.Е. Современный менеджмент / О.Е. Кузьмин. – М., 2005 – 317 с.
4. Курочкин А.С. Операционный менеджмент : [учебн. пособие] / А.С. Курочкин. – К. : МАУП, 2000. – 114 с.

## ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО РЕІНЖИНІРИНГУ В АГРАРНІЙ ГАЛУЗІ

*Аксентюк М.М., к.е.н, доцент*

*Дігтярук М.С., магістр*

*Національний університет біоресурсів і природокористування України*

В умовах проведення радикальних змін в економіці аграрної галузі існує гостра необхідність у нових інструментах і методах, спроможних допомогти підприємницьким структурам стати більш ефективними. При цьому центральними факторами успіху стають процеси перебудови та реорганізації бізнес-процесів аграрних підприємств. Реінжиніринг, спрямований на перепроєктування бізнес-процесів для досягнення радикального поліпшення діяльності підприємства, є одним з найсучасніших інструментів такого типу.

Реінжиніринг (reengineering) – комплексна процедура, яка передбачає розробку нових ділових процесів у фірмі або підприємстві шляхом радикального перепроєктування існуючих процесів, зазвичай на основі інтенсивного використання у нових процесах електронних систем, зміни умов ведення бізнесу, що у свою чергу дає можливість отримання додаткових конкурентних переваг.

У сучасній економічній науці реінжиніринг бізнес-процесів має два принципово різних методологічних підходи до його проведення. Перший «традиційний» підхід до реінжинірингу бізнес-процесів був сформульований М. Хаммером та Дж. Чампі. Він базується на створенні нових бізнес-процесів «з чистого аркуша». Такий підхід до реінжинірингу пропонує повністю абстрагуватися від існуючих бізнес-процесів й творчо підійти до процесу створення нових, використовуючи всі існуючі нині інформаційні технології, а також нові прийоми і знання науки управління й організації виробництва.

При такому підході можна побачити ряд суттєвих обмежень у сучасних вітчизняних умовах функціонування аграрних підприємств. По-перше, необхідно заново винаходити існуючі бізнес-процеси, що за своєю сутністю вже є настільки ефективними, що не можуть бути сьогодні реалізовані ще краще. По-друге, він потребує величезних творчих зусиль, витрат часу, матеріальних ресурсів та залучення висококваліфікованих фахівців чи консультантів. Ці обмеження роблять його практичне застосування майже неможливим в межах всього підприємства через недоцільність та надвисоку вартість [2].

Другий, відмінний від «традиційного», підхід до реінжинірингу бізнес-процесів виник у результаті критичних зауважень до підходу «з чистого аркуша». Його автором вважається Т. Дейвенпорт, який пропонує, перш, ніж проектувати нові бізнес-процеси, вивчити і чітко уявити собі існуючі бізнес-процеси, та провести їх порівняння. Слід спробувати виміряти ефективність як усього процесу в цілому, так і окремих його частин. Необхідно оцінити існуючий рівень використання інформаційних технологій у бізнес-процесі, що підлягає реінжинірингу. Крім того, потрібно виявити проблеми існуючого

бізнес-процесу, а також зрозуміти причини, які їх викликають. Лише після цього можна проводити перепроєктування бізнес-процесу.

Другий підхід потребує менших витрат часу і ресурсів, а тому добре підходить як для реінжинірингу окремих бізнес-процесів, так і для реінжинірингу бізнес-процесів підприємства в цілому. Однак, його суттєвим недоліком є те, що наявність великої кількості фактів і знань про існуючі бізнес-процеси обмежує простір для творчості у людей, що займаються проектом реінжинірингу. Знаючи існуючі проблеми, вони інтуїтивно спрямовують основні зусилля на те, щоб нові бізнес-процеси не містили вже відомих недоліків. При такому підході існує реальна небезпека застосування послідовних поліпшень існуючих бізнес-процесів замість нового, більш ефективного способу організації бізнесу, який надавав би необхідні поліпшення критично важливих показників бізнес-процесу [3].

Порівнюючи підходи до реінжинірингу М. Хаммера, Дж. Чампі та Т. Дейвенпорта, можна зробити висновок, що, крім темпу змін, у даних напрямках концепції реінжинірингу визначені різні фактори, які ведуть до змін. У результаті процес змін сполучений з меншим ризиком. Для діючого підприємства концепція Т. Дейвенпорта, або, як її ще називають, концепція редизайну, надає більше можливостей і дозволяє організувати безперервний процес удосконалювання на основі моделювання бізнес-процесів [1].

Узагальнюючи аналіз, в табл. 1 наведемо характеристики основних підходів до реінжинірингу бізнес-процесів підприємства.

*Таблиця 1*

**Основні підходи до реінжинірингу бізнес-процесів підприємства**

<b>Підхід</b>	<b>Суть підходу</b>	<b>Переваги</b>	<b>Обмеження</b>
1. Реінжиніринг бізнес-процесів М. Хаммера та Дж. Чампі «з чистого аркуша».	Підприємства утворюються та розвиваються не на основі розподілу праці, а на базі ідеї реінтеграції окремих операцій у єдині бізнес-процеси.	Базується на процесному підході до управління підприємством і представляє реінжиніринг як кардинальне перепроєктування бізнес-процесів, тобто їх побудову «з чистого аркуша», тому є доцільним як антикризовий захід розвитку підприємства.	Реінжиніринг розглядається як повна заміна всієї моделі підприємства, його структури, інституціональних норм і правил. Реінтеграція бізнес-процесів повністю замінює різноманітні форми поділу праці. Протиставлення реінжинірингу іншим сучасним формам, методам і інструментам удосконалювання системи управління.
2. Редизайн бізнес-процесів Т. Дейвенпорта.	Є комбінацією реінжинірингу з методами поступового поліпшення якості процесів.	Дозволяє організувати безперервний процес удосконалення на основі моделювання бізнес-процесів.	Відсутність єдиної методики, яку можна було б один до одного застосовувати на будь-якому підприємстві. Обмеження в застосуванні творчого підходу.

Отже, з вищенаведеної таблиці можна зробити висновок, що обидва підходи до проведення реінжинірингу бізнес-процесів підприємства мають певні обмеження. Це свідчить про необхідність продовження досліджень в цьому напрямку для їхнього подолання.

У межах кожного з підходів до реінжинірингу бізнес-процесів застосовуються різні методики реалізації реінжинірингу на підприємстві (методика FAST, методика XEROX, бенчмаркінг, перепроєктування бізнес-процесів, методика М. Хаммера і Дж. Чампі, методика Т. Дейвенпорта і Д. Шорта та ін.). Методичні підходи до перебудови бізнес-процесів належать до комплексних методів вдосконалення діяльності й можуть використовуватися залежно від розв'язуваного завдання у взаємозв'язку й взаємному доповненні. Використання даних методів на чинному підприємстві залежить від ряду факторів, таких як рівень змін, частота змін, характер підприємства тощо.

Таким чином, проведений аналіз дозволив виявити ряд суттєвих обмежень у використанні існуючих методичних підходів до реінжинірингу бізнес-процесів. Також зауважимо, що всі ці методики не містять в собі загальноприйнятого способу аналізувати й визначати бізнес-процеси. Отже, існує необхідність в розробці комбінованого підходу, який би, з одного боку, подолав ці обмеження, а з іншого – дозволив використовувати їхні наявні переваги. Такий підхід повинен являти собою комплекс відповідних методів та інструментів з реінжинірингу бізнес-процесів підприємства.

### **Література:**

1. Оголёва Л.Н. Реинжиниринг производства / Оголёва Л.Н., Чернецова Е.В., Радиковский В.М. – М. : КНОРУС, 2005. – 304 с.
2. Кальниченко Л. Реструктуризация предприятий в условиях становления рыночной среды / Л. Кальниченко, А. Мендрул // Экономика Украины. – 2000. – № 10. – С. 27–33.
3. Табачникас Б.И. Концепции реинжиниринга и управление бизнес-процессами [Электронный ресурс] / Б.И. Табачникас // Проблемы современной экономики. – 2007. – № 1. – Режим доступа : <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=1230>.

### **ДОПОМОГА GPSIGIS У ЗЕМЛЕРОБСТВІ**

*Аксентюк М.М., к.е.н, доцент  
Іващук А., магістр*

*Національний університет біоресурсів і природокористування України*

Точне землеробство – ресурсозберігаюча сукупність технологій, технічних засобів і інноваційна система прийняття рішень, спрямованих на управління параметрами родючості. Серед цих параметрів: зміст органічної речовини, поживні елементи ґрунту, рельєф, наявність вологи в ґрунті, засміченість бур'янами, наявність шкідників та хвороб, що впливають на ріст рослин. Ця система сприяє структурно-технологічній перебудові агросфери і нарощуванню економічного потенціалу держави.

Великий розмах в точному землеробстві спостерігається в т США приблизно до 80%, в Німеччині приблизно 35%, Франції 15%, а також Данія, Голландія, Австрія, Росія, Казахстан, Китай і Індія.

Українські аграрії поступово починають GPS-control впроваджувати технології точного землеробства. Це дозволяє підвищити врожайність, знизити витрати палива, насіння і добрив, боротися з крадіжками. Україні вже давно слід використовувати нові технології, так як саме вони визначають рівень розвитку аграрного сектора і його конкурентоспроможність на світових ринках і особливо після приєднання України до Всесвітньої Організації Торгівлі.

Але конкуренція великими темпами зростає і буде зростати, щороку ціни постійно піднімаються: на паливо, мінеральні добрива, посівний матеріал, тому на сьогоднішній день в будь-якій високо розвинутій країні все більше уваги надають технології точного землеробства.

За узагальненими даними, точне землеробство зменшує потребу в добривах і засобах захисту рослин на 30-50%, без значних додаткових витрат (тільки за рахунок перерозподілу і більш точного їх внесення).

Зменшення рівня хімізації землеробства при одночасному підвищенні ефективності господарювання можливе при обмежені переміщення хімічних речовин за межі розміщення кореневої зони. Це відображається на зменшенні забруднення ґрунтів та біосфери в цілому. Основним елементом технології точного землеробства є програмне забезпечення, яке дасть можливість отримання просторово-орієнтованих даних сільськогосподарських полів, а також генерацію, оптимізацію і реалізацію агротехнічних заходів з урахуванням варіабельності характеристик в межах оброблюваного поля.

До технічних засобів, що застосовуються в системі точного землеробства, відносяться:

- GPS-приймачі; багатоканальний спектральний аналіз космічних знімків; електромагнітна індукція, NDVI;
- технічні системи, що допомагають виявити неоднорідність поля; автоматичні пробовідбірники;
- різні сенсори та вимірювальні комплекси;
- збиральні машини з автоматичним урахуванням врожаю;
- прилади дистанційного зондування сільськогосподарських посівів та ін.

Інтегруючою основою технології є геоінформаційна система (GIS), яка дозволяє знімати, зберігати та обробляти інформацію, яка характеризує стан полів.

Те що раніше було фантастикою, сьогодні є звичними речами. Практично на кожному господарстві агротехніка оснащена новим комп'ютерним обладнанням, а над полями літають дрони, механізоване взяття проб ґрунту та їх аналізи стали простою, розповсюдженою системою у веденні сільського господарства.

Однією з ключових процесів ведення точного землеробства є геоінформаційна система (GIS). Геоінформаційна система складається з трьох основних частин: атрибутивно-графічних просторових даних, апаратно-програмного забезпечення і набору програмних засобів. Саме за її допомогою



ми можемо отримувати багато просторове зображення полів, відображати, редагувати, аналізувати отримані геологічні дані і створювати макети карт. За допомогою GIS складаються карти продуктивності полів, за результатами збору урожаю, карти родючості ґрунтів, аналізуються метеофактори, спектральних зйомок, тощо. Складаються карти агрохімічних та агрофізичних характеристик поля, за допомогою супутникових знімків, відбору ґрунтових проб. У GIS проектах збираються, зберігаються всі можливі дані, які можуть впливати, характеризувати стан поля. Ця інформація дає агроному можливість точно вивчити особливості місцевості, аналізувати і складати графік робіт для господарства.

GIS карти складаються в декількох вимірах в залежності від призначення, наприклад, для складання макету ґрунтоутворення в ландшафті використовують тривимірні карти (об'ємні), через зміну інтенсивності кольору на зображенні, показується розмежованість місцевості, та зміна її параметрів. Розфарбування може бути як чорно-білим так і кольоровим. Окремий шар може містити інформацію про транспортні розв'язки, типах ґрунту, індексу вегетації, засоленості ґрунтів, стану посівів та багато іншої інформації. Всі верстви в GIS пов'язані між собою за рахунок загальної системи координат і бази даних що дає можливість вільного і простого доступу до зібраного матеріалу для окремої ділянки.

GIS шари корисні для швидкого і якісного аналізу місцевості, проведення оцінки функціональних можливостей місцевості, техніко-економічного обґрунтування проектів, системного проектування.

Найбільш популярною функцією геоінформаційної системи, для ведення сільського господарства, є оцінка просторової мінливості врожайності. Вона складається шляхом порівнянь прогнозованої врожайності та отриманій по факту в різних точках поля, вивчаються і враховуються на майбутнє фактори які впливали на отриманий врожай. Для отримання даних, що дозволяють побудувати карти врожайності, використовуються монтовані на збиральні машини вимірювальні системи для різних культур (об'ємного типу для зернових та вагова для коренеплодів). Для визначення координат положення комбайна під час збору на полі використовується система GPS. Отримані дані вносяться в спільну базу та аналізуються.

Саме від того як будуть проаналізовані отримані дані – залежить цінність карт. Головна мета їх складання – це збільшення отриманого прибутку за врожай через краще розуміння природних і антропогенних факторів, що обумовлюють мінливість врожайності в межах одного поля. Через використання системи GIS та залучення додаткової інформації про поле, встановлюється зв'язок між врожайністю та іншими характеристиками ділянки.

За допомогою GIS можна отримувати оперативну просторову експрес-інформацію про досліджуваному процесі або явищі, необхідну для підвищення ефективності прийнятих рішень. Шляхом аналізу та оцінки отриманих карт, виробник може приймати рішення щодо змін технології обробітку ґрунту, корегування сівозміни, норми внесення добрив у конкретну зону.

Таким чином, підвищення ефективності управління виробництвом рослинницької продукції може бути досягнуто за рахунок впровадження геоінформаційних систем (GIS) як одного з основних засобів збору, обробки, передачі, відображення і документування просторово розподіленої інформації про стан сільськогосподарських угідь. GIS можна розглядати як набір програмних засобів, що дозволяє вводити, зберігати, відображати, аналізувати і обробляти просторово розподілену інформацію про досліджуваної території складаючи такий собі макет.

## **ОРГАНІЗАЦІЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

*Аксентюк М.М., к.е.н, доцент*

*Пиж В., магістр*

*Національний університет біоресурсів і природокористування України*

За високої динаміки ринкових процесів управління ризиками підприємства є невід'ємною складовою ефективного господарювання. Жорстка конкурентна боротьба, невизначеність зовнішнього середовища зобов'язує підприємства в процесі планування своєї діяльності враховувати різноманітні ризики. Тому ефективне управління ризиками господарської та фінансової діяльності є не лише важливою передумовою виживання підприємств у сучасних умовах, але й запорукою успішного функціонування.

Вирішенню окремих аспектів управління ризиками підприємства присвячені праці таких зарубіжних науковців, як Б. Девідсона, Дж. Кейнса, Р. Кеплена та А. Маршалла. Вагомий внесок у розвиток цих проблем належить також вітчизняним вченим – І.О. Бланку, В.В. Вітлінському, О.І. Гончару, І.М. Михайловській, В.В. Стадник та ін. Водночас, значна кількість питань, пов'язаних із формуванням цілісного механізму управління ризиками сільськогосподарської діяльності, недостатньою мірою відображена в існуючому науковому доробку. Особливої уваги, зокрема, потребує розробка практичних рекомендацій щодо управління ризиками на підприємствах, тих галузей сільського господарства, де конкуренція є особливо високою.

Ризик-менеджмент – це управління підприємством в цілому з урахуванням впливу ризиків на основі процесу їх ідентифікації, оцінки та аналізу, а також вибору і використання методів їх мінімізації або нейтралізації їх наслідків з метою досягнення оптимального співвідношення між рівнем ризику та стратегічними можливостями підприємства. Таким чином, ризик-менеджмент спрямований на знаходження оптимального співвідношення між високим рівнем ризику, що може призвести до краху підприємства, та повною відмовою від нього, що призводить до втрати конкурентоспроможності.

Особливостями комплексного і системного управління ризиками є:

- безперервний процес, який охоплює всю організацію;
- використовується при розробці та формуванні стратегії підприємства;

– використовується всією організацією, на кожному її рівні і кожним підрозділом та включає аналіз портфелю ризиків на рівні організації;

– спрямовано на визначення подій, які можуть впливати на підприємство та управляти ризиками таким чином, щоб вони не перевищували ризик-апетити.

Найоптимальніший варіант забезпечення функціонування системи ризик-менеджменту на підприємстві – це створення самостійного органу з управління ризиками з певними функціональними обов'язками та необхідними матеріальними, фінансовими, трудовими та інформаційними ресурсами. Більшість європейських агрохолдингів мають у штаті спеціального менеджера з ризику, який поділяє відповідальність за ризиковані рішення з іншими менеджерами компанії. Він входить до складу топ – менеджменту підприємства. Ризик-менеджер поряд з відповідними спеціалістами приймає участь в прийнятті ризикових рішень та шукає способи уникнення небажаних ризиків.

Відділ з управління підприємницькими ризиками повинен займатися вирішенням практичних питань, пов'язаних з виявленням ризику, веденням статистичної та реєстраційної обробки інцидентів, розробкою та реалізацією заходів з підвищення безпеки підприємства, здійсненням страхової діяльності. Варто зазначити, що основне завдання ризик-менеджера та підпорядкованих йому підрозділів – розробка стратегії і принципів управління ризиками на підприємстві, які повинні бути викладені у внутрішніх нормативних документах та реалізовані в майбутньому в діяльності підприємства.

Щоб ефективно управляти ризиками, ризик-менеджер повинен чітко усвідомлювати, з якими ризиками пов'язана діяльність підприємства. Для цього потрібно об'єктивно оцінити всі основні фактори ризику і зрозуміти, які з них і в якому обсязі зможуть вплинути на кінцеві результати компанії. Часто, поставивши перед собою таку мету, організація починає створювати ефективну систему управління ризиками, здатну ідентифікувати та оцінювати ризики і забезпечувати топ-менеджмент незалежною і достовірною інформацією. У підприємства формується така організаційна культура, при якій весь управлінський персонал зацікавлений в адекватному управлінні ризиками. Розмір винагороди кожного працівника при цьому залежить не тільки від фінансових підсумків його діяльності, але і від того, наскільки ефективно він управляє ризиками.

Впровадження в діяльність підприємства системи ризик-менеджменту дозволяє забезпечувати стабільність його розвитку, підвищувати обґрунтованість прийняття рішень в ризиковій ситуації, покращення фінансового стану за рахунок здійснення всіх видів діяльності в контрольованих умовах.

## МОЖЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА АГРАРНОГО СЕКТОРА ЕКОНОМІКИ

*Луцков В. О., к.е.н., доцент  
Власенко М. О., магістр*

*Національний університет біоресурсів і природокористування України*

Аналіз концепції стратегічного управління дає можливість систематизувати та виокремити наступні характерні риси: базується на певному поєднанні теорії – системному, ситуаційному та цільовому підходах до діяльності підприємства, що трактується як відкрита соціально-економічна система; орієнтує на вивчення умов, в яких функціонує підприємство. Це дозволяє створювати адекватні цим умовам системи стратегічного управління, які відрізняються одна від одної залежно від особливостей підприємства та характеру зовнішнього середовища. Таким чином аналіз, інтеграція та застосування інформації для прийняття стратегічних рішень дає змогу визначити зміст та послідовність дій щодо змін на підприємстві завдяки зменшенню невизначеності ситуації [1, с. 220].

Реалізація концепції управління стратегічним розвитком підприємства можлива лише тоді, коли підприємство є стратегічно орієнтованим. Тобто підприємство, в якому персонал має стратегічне мислення, застосовується система стратегічного планування, що дає змогу розробляти та використовувати систему стратегічних планів.

До переваг підприємств із стратегічною орієнтацією можна віднести наступні:

- зменшення до мінімуму впливу можливих негативних змін, а також факторів «невизначеності майбутнього»;
- можливість враховувати об'єктивні (зовнішні і внутрішні) фактори, що формують зміни та зосередитись на вивченні цих факторів;
- спрощення роботи по забезпеченню довго- та короткострокової ефективності та прибутковості;
- можливість зробити підприємство більш керованим, оскільки за наявності системи стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань;
- можливість встановлення системи стимулювання для розвитку гнучкості та пристосованості підприємства і окремих його підсистем до змін;
- забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу;
- розвиток виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв'язків, що є сприйнятливими до змін і дають можливість досягти майбутніх цілей;
- здійснення більш ефективного розподілу ресурсів та їх концентрація на досягненні певних цілей;

– чітко формується загальне бачення підприємства, довгострокові та середньострокові цілі, що дисциплінує всю його діяльність;

– з'являється змога передбачити можливі ризики діяльності підприємства.

В залежності від рівня управління, на якому розробляється стратегія, розрізняють: корпоративну, ділову, функціональну, ресурсну та операційну стратегію [2, с. 197].

Підприємство може одночасно реалізовувати декілька стратегій: корпоративну, яка охоплює всі напрями діяльності підприємства, ділову, для забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу. Сутність ділової стратегії полягає в тому, щоб показати, як завоювати сильні довгострокові конкурентні позиції.

Об'єктивні та суб'єктивні причини спонукають підприємства збільшувати або зменшувати темпи зростання продажу, а отже, обсягів прибутків і можливостей реінвестування їх у виробництво для подальшого розвитку. В таких випадках йдеться про різні загальні стратегії. Так, при розробці загальної стратегії підприємства необхідно враховувати такі фактори як: умови експансії (захоплення ринку, розвиток виробничого потенціалу); глобалізацію діяльності; диверсифікацію; скорочення частки ринку; санацію; банкрутство та інші [3, с. 156].

Стратегія представляє собою досить складну організаційно-економічну категорію, яка передбачає певну процедуру розробки. Традиційний підхід до формування та розробки стратегії підприємства передбачає ряд етапів:

– аналіз стану галузі і позиції підприємства в галузі;

– аналіз цілей підприємства; аналіз привабливості ринку;

– аналіз фінансових ресурсів;

– аналіз ризику;

– аналіз внутрішньої структури підприємства, його сильних та слабких сторін;

– аналіз кваліфікації працівників;

– аналіз зовнішнього середовища;

– аналіз фактору часу [4].

Існують різні підходи до формування динамічної стратегії, такі форми викладені в роботі М. Армстронга, і складаються з наступних етапів:

– визначення місії;

– визначення цілей;

– проведення аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища для виявлення внутрішніх сильних та слабких сторін та зовнішніх можливостей та загроз;

– аналіз поточних стратегій;

– проведення додаткового аналізу ресурсного потенціалу (фінансового, трудового);

– формулювання ключових стратегічних питань на основі попереднього аналізу;

– підготовка стратегічних планів для реалізації стратегії;

– реалізація стратегії;

– моніторинг стратегії.

Слід зауважити, що при розробці і реалізації динамічної стратегії підприємство в першу чергу має спиратися на відмінні ресурси виробництва, які не здатні копіювати конкуренти [5, с. 67].

Б. Карлоф пропонує дещо інший перелік структурних елементів стратегій, які пов'язані з процедурою її розробки:

– корпоративна місія, яка відображає існуючу на ринку можливість задовольняти конкретного споживача; конкурентні переваги;

– організація бізнесу;

– продукція;

– ринки;

– ресурси (інвестиції та поточні витрати);

– структурні зміни;

– програми розвитку (розвиток виробництва, розширення ринків збуту, підвищення ділової активності та ін.);

– культура і компетентність управління, яка характеризується ставленням до основних цінностей [6, с. 54].

Отже, розробка стратегії являє собою складний процес, який охоплює визначення стратегічних намірів. Процедура розробки стратегії в рамках концепції стратегічного управління, із застосуванням всіх зазначених елементів, цілком придатна та необхідна для застосування на українських підприємствах і може дозволити їх керівництву дотриматися системності в управлінні завдяки поєднанню теорії менеджменту та орієнтації на вивчення умов, в яких функціонує підприємство.

### **Література:**

1. Нападовська Л.В. Управлінський облік : [монографія] / Л. В. Нападовська. – Дніпропетровськ : Вид-во «Наука і освіта». – 2000. – 450 с.

2. Непочатенко О.О. Фінанси підприємств : [навч. посібник]. – К. : Центр навчальної літератури. – 2013 – 504 с.

3. Экономика предприятия : [учебник для вузов] / Под ред. В.Я. Горфинкеля, В.А. Швандара . – 2-е изд . – М. : ЮНИТИ. – 1998. – 742 с.

4. Турило А.М. Управління витратами підприємства : [навч. посібн.] / Турило А.М., Кравчук Ю.Б., Турило А.А. – К. : Центр навч. літ-ри. – 2006. – 120 с.

5. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг : пер. с англ. – М. : ИНФРА – М. – 2002. – 328 с.

6. Кіндрат Р.Я. Системи управління витратами: досвід і перспективи застосування на деревообробних підприємствах / Р.Я. Кіндрат // Науковий вісник УкрДЛТУ. – Львів : Вид-во УкрДЛТУ. – 2004. – Вип. 14.7. – С.147–151.

## USING OF MODERN MANAGEMENT TECHNOLOGIES IN ORGANISATION

*Nitsenko V.S., Doctor of Economic Sciences, Prof.  
Zhebrychuk A.V., student  
Odessa I.I.Mechnikov National University*

The phenomenon of sustained interest in the scientific community to issues of creation and introduction of innovations in the field of management due to turbulent changes in the conditions of management of economic actors, in particular the processes of globalization, the creation of an information economy, increasing intangible component in the process of ensuring the long-term success of the company.

Different modern methodological approaches and concepts of enterprise management and its development cause broad palette management models and technologies. Under such conditions, which need to define the factors of development of management technologies, identification of the prerequisites for the introduction of new principles, procedures and methods of leadership, innovations in organizational configuration. The main goal of the organizers of economic systems is to create and implement such technology, which would have ensured a steady growth in production and meet the needs of the people.

Technologies such as reengineering, benchmarking, outsourcing due to new management technologies [1].

Benchmarking is an alternative method of strategic planning and analysis of progress made, and according to the achievements of the competition. That is, while developing strategic plans to guide is not your own achievements and best practices. Benchmarking is a long complex process, not the usual set of one-time actions for improvement. Its standard process includes several stages. It's the planning, research, surveillance and information collection, analysis, adaptation, improvement. Benchmarking on modern enterprise has a great potential for development, that can provide the performance and efficiency of the business, but this process requires maximum attention and scientific approach. The most important benefit that gets the company introduced benchmarking, is to move to a system of continuous improvement that allows you to maintain a high level of competitiveness in the market [3].

Implementation of reengineering in Ukraine has its own specific features associated with the heritage that made domestic enterprises from command-administrative system of management of the economy. Reengineering is a complex procedure that involves the development of new business processes, usually based on the intensive use of new processes of electronic systems, changes in the terms and conditions of business, which in turn gives the possibility of obtaining additional competitive advantages. The Organization of business reengineering leads to such changes as a release from the mentality of «planners»; the orientation is not on production, but on the needs of consumers; optimization of the organizational

structure of the enterprise and of the subordination of its market. Re-engineering involves the creation of new business processes for enterprises without regard to current business organization, continuous management of their improvement. But considering the business processes as a sequence of direct actions that are outside the current organizational structure, while the functions reserved for the departments, achieve the end results of the process. Being a plank reengineering, business processes are the heaviest for managerial influence, so that from this point of view are defined as a set of different activities for which uses one or more resources, and creates a product that has a particular value for the consumer [2, p.1271].

*Table 1*

**Using management technologies in organizations [3]**

1. Benchmarking	“Kyivstar” Company	Mobile connection	Use benchmarking in 2 ways: a comparison of key performance indicators with indicators of other companies, as well as the use of «success stories», as in telecommunication and related branch.
	“Ankor” Company	Wholesale trade	Use benchmarking warehouse accounting and building departments.
2. Outsourcing	Public joint stock company “Ukrsotsbank”	Banking	Handed over the management of its IT infrastructure to IBM outsourcing.
	Sun Interbrew Limited	Food industry	IBM Corporation donated to outsource the transactional IT-operations and services: outsourcing of staff and service.
3. Reengineering	Bank “Aval”	Banking	Introduced an integrated banking system for retail business. Got a European model of business process management.
	Public joint stock company “Farmak”	Pharmaceutical industry	Introduced a system of business management resources.
Balanced indicate system	Nemiroff Company	Food industry	Introduced balanced indicate system.

The benefits of using management technologies in the enterprise [2, p.1278]:

1. The acquisition of benefits in competition;
2. A significant reduction in costs;
3. The growth of profitability of business;
4. promoting changes and ensure the improvement of the quality, productivity, and efficiency;
5. Encouragement of employees to achieve new standards;
6. Identify and eliminate inconsistencies that hinder the development of the enterprise;
7. Determine the strengths and weaknesses of the company.

Problems related to the use of management technologies:

1. Lack of access to business information;
2. High technologies;



3. Lack of funding on the application management technologies;
4. The low level of preparedness of the Ukrainian managers;
5. Urges staff to rapid changes;
6. Not adaptable management technologies to the Ukrainian enterprises;
7. The negative experience of management technologies.

So, globalization and integration processes in the business environment require the distribution of business standards and requirements to the management culture that affects similar tasks that have today addressed the enterprise regardless of national boundaries. The need for adaptation to the new conditions of management enhances the role of strategic technology management, forms a request of managers on the implementation of such management technologies like engineering, benchmarking, outsourcing. Also relevant for modern enterprises in conditions of economic stagnation is the management technologies that help enhance strategic and operational effectiveness. Application management technologies at the enterprises demonstrates positive dynamics of growth of their popularization, which manifests itself in the growth of the share of respondents who use and positively evaluate their effectiveness.

#### REFERENCE:

1. Mol M.J. The sources of management innovation: when firms introduce new management practices [Electronic resource] / M. J. Mol, J.M. Birkinshaw // Journal of Business Research. – 2016. – Vol.62 (No.12). –P. 1269-1280. – Mode of access : <http://wrap.warwick.ac.uk/3253/>.
2. Anderson R.L. Managing growing firms / R.L. Anderson, J.S. Dunkelberg // Englewood Cliffs. – N.J. : Prentice Hall., 2010.
3. Rigby D. Management Tools and Trends 2015 [Electronic resource] / D. Rigby, B. Bilodeau. – Mode of access : <http://www.bain.com/publications/articles/management-toolsand-trends-2015>.

#### ХАРАКТЕРИСТИКА МАРКЕТИНГОВИХ ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

*Мостенська Т.Л., д.е.н., професор  
Корж В., магістр*

*Національний університет біоресурсів і природокористування України*

В умовах мінливого ринкового середовища все більшого значення набуває ефективне проведення маркетингової діяльності. Саме від маркетингової діяльності залежить відповідність продукції, що випускається підприємством, вимогам ринку. Ефективне здійснення маркетингових процесів забезпечується спрямуванням процесу маркетингових досліджень на чітко визначені об'єкти маркетингу.

Процес маркетингових досліджень охоплює проведення достатньо повного та глибокого аналізу, який можна спрямувати як на зовнішнє середовище підприємства, так і на його внутрішнє середовище.

На думку Г. Амстронга [1, с. 25-40], в процесі маркетингових досліджень об'єктами аналізу можуть бути: економічний аналіз та аналіз організаційного

середовища підприємства; аналіз ринків товарів та послуг; аналіз споживачів та їх попиту на товари і послуги; аналіз конкурентного ринку; аналіз різноманітних характеристик товарів фірми, її позитивних та негативних рис; стан прогнозування виробничої діяльності фірми з урахуванням проведених нових маркетингових досліджень; можливості впливу на зміну асортименту та якості товарів і послуг, диверсифікації виробництва; стан планування товароруху товарів, їх збут та сервіс; можливість впливу на попит та стимулювання збуту продукції; аналіз інформаційного забезпечення проведення маркетингових досліджень; стан розробки та реалізації маркетингових програм; аналіз ефективності впровадження маркетингових заходів; аналіз цінової політики підприємства; якість розробки цінових стратегій; аналіз можливостей зростання обсягів реалізації товарів та отримання прибутку.

Інший підхід до характеристики маркетингових процесів представлений через послідовне проходження таких процесів: Аналіз ринкових можливостей підприємства; вибір цільових ринків, формування маркетингових стратегій підприємства; розробка комплексу маркетингу; розробка та реалізація програми маркетингу; контроль та аналіз маркетингової діяльності [2].

На нашу думку, в цілому маркетингові процеси можуть бути спрямовані на ринок, на споживача, на конкурентів, на організацію.

Відповідно до концепції 4 «р» маркетингу маркетингові процеси можна характеризувати за спрямованістю на товар, на комунікації, на канали розподілу, на ціну. Такий підхід дозволяє процес управління маркетингом об'єднати у цілісну систему та вбудувати у загальну систему управління підприємством.

З точки зору процесного підходу маркетингові процеси можна розглядати через виконання загальних функцій управління: планування, організація, мотивування та контролю.

Процес маркетингового планування складається з основних етапів: аналіз існуючої проблеми; визначення мети маркетингової діяльності; пошук альтернатив вирішення існуючої проблеми; прогнозування розвитку; оцінка найкращого варіанта вирішення проблеми; прийняття рішення та постановка планового завдання; реалізація та супроводження плану [3].

Процес організації маркетингу – це створення організаційної структури, орієнтованої на виконання функцій маркетингу на підприємстві, що враховує особливості та специфіку діяльності підприємства, його розмір, галузеву спрямованість, широту асортименту.

Процес маркетингового контролю – це періодична, всебічна, об'єктивна перевірка маркетингової діяльності фірми для здійснення коригувальних дій, які забезпечують досягнення маркетингових цілей. Він спрямований на отримання інформації, що необхідна для оцінювання рівня ефективності маркетингової діяльності й ухвалення відповідних рішень керівництвом організації. Цей вид контролю орієнтований на оцінювання ефективності виконання стратегічного та поточного планів маркетингу підприємства,

прогресу у площині маркетингової діяльності співвідношення: ціни-витрати-прибуток; результати розроблення нових продуктів [5].

Мотивація маркетингових процесів пов'язана як з мотивацією персоналу служби маркетингу підприємства, так і з мотивацією споживачів, продукції та каналів розподілу.

Засоби мотивації визначаються ресурсами організації.

### **Література:**

1. Амстронг Г. Основы маркетинга. Профессиональное издание / Г. Амстронг, Ф. Котлер. – М. : ООО «И.Д. Вильямс», 2009. – 1072 с.
2. Гаркавенко С.С. Маркетинг : [підручник] / С.С. Гаркавенко. – 5те вид. доп. – К. : Лібра, 2007. – 720 с.
3. Маркетинг : [навчальний посібник] / [С.І. Чеботар, Я.С. Ларіна, О.П. Луцій та ін.]. – К. : «Наш час», 2007. – 504 с.
4. Гордієнко О.В. Удосконалення організації маркетингової діяльності підприємств м'ясопереробної промисловості / О.В. Гордієнко, О.Л. Фіщук // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 2, Т. 2. – С. 156–160.
5. Біловодська О.А. Маркетинговий менеджмент : [навч. посібник] / О.А. Біловодська. – К. : Знання, 2010. – 332 с.

## **ІНВЕСТИЦІЙНА ПРИВАБЛИВІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА**

*Мостенська Т.Л., д.е.н., професор  
Толдова В., магістр*

*Національний університет біоресурсів і природокористування України*

За умов фінансово-економічної кризи з одночасним підвищенням конкуренції за ринки збуту важливим індикатором реалізації цілей підприємства є залучення інвестицій. Інвестиційна привабливість – це сукупність характеристик, що дозволяє інвесторові оцінити, наскільки той чи інший об'єкт інвестицій привабливіший від інших [1]. Важливу роль у залученні інвестиційних ресурсів відіграє якість наданої інвесторам необхідної інформації для забезпечення об'єктивного оцінювання інвестиційної привабливості підприємства та визначення можливих напрямів вкладання інвестицій.

Вивченням проблеми інвестиційної привабливості займаються вітчизняні та зарубіжні науковці: О.Д. Гудзинський, В.Ю. Железняк, О. Загурський, Л.І. Катан, М.І. Кісіль, Т.В. Майорова, Н.З.Макарій, К.Е. Мейер, Т.Л. Мостенська, О.М. Петухова, Л.І. Федулова, Л.В. Шинкарук та ін.

Аналіз інвестиційної привабливості включає вивчення внутрішніх і зовнішніх чинників впливу на підприємства. До внутрішніх в чинників відносять: ресурсні можливості підприємства, відомість товарного бренду, якість управління, стан корпоративної культури, структуру активів та пасивів, тенденції реалізації продукції, конкурентні переваги продукції та підприємства

тощо. До зовнішніх чинників відносять правове поле, що визначає особливості функціонування власне підприємства та іноземного інвестування, можливість безперешкодної репатріації прибутку, економічний та політичний стан в країні, стійкість попиту на продукцію підприємства, рівень конкурентної боротьби на ринку сировини та готової продукції, сфера діяльності підприємства та інші.

Погіршення інвестиційного клімату викликає зменшення обсягів інвестицій та загострення боротьби на ринку інвестиційних ресурсів. У інвесторів розширюються можливості вибору об'єкту інвестування, а реципієнти повинні довести власну інвестиційну привабливість.

В цих умовах для інвесторів одним із головних завдань виступає вибірне тільки об'єкту інвестування, а й фінансових інструментів, що можуть забезпечити найбільш високу ефективність інвестицій при мінімальній ризикованості вкладень.

При оцінці інвестиційної привабливості підприємств інвесторами враховуються такі фактори [2]: потенціал зростання підприємств; сприятливий та несприятливий вплив на підприємство рушійних сил; стабільність попиту; посилення чи послаблення впливу сил конкуренції; серйозність проблем, які можуть бути на підприємстві; ступінь ризику та невизначеності; зростання або зниження прибутковості підприємства через дії конкурентів та рушійних сил.

Для підвищення інвестиційної привабливості підприємство повинно розробити та здійснити ряд заходів, які дозволять позиціонувати його як інвестиційно привабливе. Основними заходами, які представлені у науковій літературі, можуть бути: розроблення бізнес-плану, спрямованого на забезпечення ефективності функціонування; розроблення довгострокової стратегії розвитку; проведення юридичної експертизи та приведення правовстановлюючих документів у відповідність до законодавства; створення позитивної кредитної історії; розроблення та реалізація заходів з реструктуризації та реорганізації; визначення неефективних структурних одиниць та розроблення плану щодо підвищення ефективності їх функціонування.

При визначенні інвестиційної привабливості підприємства інвестор значну увагу приділяє фінансовому стану підприємства. Аналіз динаміки показників, що характеризують фінансову стійкість, ефективність та ліквідність дозволяє визначити тенденції та ідентифікувати проблему фінансового забезпечення діяльності підприємства.

В умовах стабільного економічного розвитку важливим джерелом фінансового оздоровлення підприємства можуть виступати кредити, факторинг та лізинг. Проте в умовах кризи ці інструменти не працюють як результат високої вартості позикових коштів.

Зменшити дефіцит власного капіталу можна за рахунок прискорення його оборотності шляхом скорочення строків будівництва, виробничо-комерційного циклу, наднормативних залишків запасів, незавершеного виробництва [3].

Забезпечити покращення фінансового стану може якісно проведений маркетинговий аналіз, що дозволить вивчити стан ринку, попит та пропозицію

на ньому, напрями розширення ринків збуту та формування адекватної асортиментної та цінової політики на них.

Одним із напрямів фінансового оздоровлення підприємства є пошук внутрішніх резервів збільшення прибутковості виробництва і досягнення беззбиткової роботи за рахунок більш повного використання виробничої потужності підприємства, підвищення якості продукції, зниження її собівартості, раціонального використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, скорочення непродуктивних витрат і втрат [4, с. 69-77].

Інвестиційна привабливість підприємств суттєво залежить від інвестиційного клімату країни, її інвестиційної привабливості.

В Україні у 2016 році інвестиційний клімат покращився. Про це свідчить показник індексу інвестиційної привабливості. Індекс інвестиційної привабливості визначено на рівні 2,88 балів із 5 можливих. Це на 0,31 пункти більше, ніж за попередні 6 місяців. Більш того, індекс майже наблизився до нейтральної площини і став найвищим за останні 4 роки. При цьому варто зазначити, що за всю історію вимірювання Індексу інвестиційної привабливості – з 2008 р. позитивної зони, що визначається 4 балами індекс жодного разу не досягнув. Максимальне значення індексу було наприкінці 2010 року із значенням 3,4 [5].

Обсяг капітальних інвестицій за даними Державної служби статистики України у 2015 р. виріс. Проте нестабільна економічна та політична ситуація в країні не створює привабливих умов інвестування для іноземних інвесторів (табл. 1).

Таблиця 1

#### Динаміка інвестицій в Україні

Показник	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Капітальні інвестиції, млрд. грн.	189,1	259,9	293,7	267,7	219,4	273,1
Прямі іноземні інвестиції (акціонерний капітал) з країн світу в економіці України, млн. дол. США	40053,0	44806,0	50333,9	55296,8	57056,4	45744,8

Джерело: [6, сс. 20, 185].

За даними Державної служби статистики у січні-червні 2016 року в економіку України іноземними інвесторами вкладено 2859,1 млн. дол. США та вилучено 330,1 млн. дол. США прямих інвестицій (акціонерного капіталу), у січні-червні 2015 року аналогічні показники – 1042,4 млн. дол. США та 351,3 млн. дол. США, відповідно. На підприємствах промисловості зосереджено 29,6% загального обсягу прямих інвестицій в Україну, в установах фінансової та страхової діяльності – 29,4%.

До десятки основних країн-інвесторів, на які припадає 83,5% загального обсягу прямих інвестицій, входять: Кіпр – 11091,7 млн. дол. США, Нідерланди – 5769,0, Німеччина – 5447,4, Австрія – 2629,8 млн. дол. США та ін.

Найбільш інвестиційно привабливими напрямами економічної діяльності, виходячи із обсягів залучення капітальних інвестицій, у січні-червні 2016 р. були: промисловість – 33,4%, будівництво – 13,7%, сільське, лісове та рибне господарство – 14,5%.

### Література:

1. Бандурин А.В. Стратегічний менеджмент організації // А.В.Бандурин, Б.А. Чуб [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.cfin.ru>.
2. Дібніс Г. Методика оцінювання інвестиційної привабливості підприємств / Г. Дібніс // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 7. – С. – 228–240.
3. Толкачева Е.Г. Экономическое содержание и значение финансовой устойчивости субъекта хозяйствования в рыночной экономике / Е.Г. Толкачева // Бухгалтерский учет и анализ. – 2003. – № 7. – С. 21–23.
4. Щіборщ К.В. Оцінка інвестиційної привабливості підприємств // К.В. Щіборщ // Банківські технології. – 2000. – № 4. – С. 32–36.
5. Вырос индекс инвестиционной привлекательности Украины – исследование [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.dsnews.ua/economics/vyros-indeks-investitsionnoy-privlekatelnosti-ukrainy-16062016190900>.
6. Україна в цифрах 2015 р. Статистичний щорічник України / За ред. І.М. Жук. – К. : Державна служба статистики України, 2016. – 239 с.

## ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ

*Власенко Т.О., к.е.н, доцент*

*Тур Н.О., магістр*

*Національний університет біоресурсів і природокористування України*

Інноваційний процес містить послідовні етапи – виявлення потреби та нової технічної ідеї для її задоволення, проведення досліджень і розробок, оформлення винаходу, інвестування виробництва, освоєння та використання новітніх технологій; сприймання результатів НТП; стабільний розвиток [2, с. 189]. Безперечно, інноваційний процес охоплює всі ланки суспільного відтворення. Будь-яке відтворення, що базується на незмінній виробничій основі, просте відтворення чи екстенсивне зростання, в сучасній економіці розглядається як статичне. Лише інноваційному розвитку економіки притаманний динамізм.

На сьогоднішній день інновації є однією з домінуючих тенденцій розвитку суспільства, в тому числі, і сфери освіти. Перехід на нові освітні стандарти, інтеграція у європейський та світовий освітній простір активізували проблему інноваційного управління в навчальних закладах. Інновації як здатність до оновлення, стала розглядатися педагогічною та іншими соціальними науками як провідна характеристика не тільки викладача, а й управлінця.

Модернізація системи управління освітою є одним із основних напрямів у стратегії розвитку освіти України. Важливою ознакою сучасного управління є розвиток управлінських технологій. Практика управління загальноосвітніми навчальними закладами відзначила ряд проблем, які обумовлюють теоретичний та методичний пошук оптимальних для сучасних умов управлінських технологій.

Проблема інноваційного управління є загальнонауковою, оскільки це предмет досліджень багатьох наук: менеджменту, економіки, соціології, психології. Впровадження інформаційних технологій створює підґрунтя для

розвитку нової культури праці і одночасно призводить до стратегічної переорієнтації навчального закладу. Використання інформаційних комп'ютерних систем для вирішення управлінських та підприємницьких завдань стратегічного розвитку, підвищення ефективності адміністративної діяльності, обліку і контролю, планування й аналізу, призвело до зростання інформаційних потреб, дало можливість не обмежувати інформаційні потоки та інформаційні процеси межами окремого навчального закладу і зумовило зростання інвестицій у комп'ютерні технології освітньої сфери.

Основна відмінність між загальною системою управління та інноваційною системою управління навчальним закладом у тому, що остання полягає у встановленні та використанні всіма суб'єктами освіти пріоритетів якості: якості умов, якості процесу та якості результатів цього процесу (відповідно до міжнародних стандартів «інновації» визнають лише у випадку досягнення якісного результату) [6].

Складність, багатоаспектність управлінських проблем потребують нових ідей і підходів, що розвивають перспективи пошуку оптимальних інновацій управлінської діяльності. Основна відмінність між традиційною системою та інноваційною системою управління освіти у тому, що остання полягає у встановленні та використанні всіма суб'єктами освіти пріоритетів якості: якості умов, якості процесу та якості результатів освіти [6].

Менеджмент освіти – це вид управлінської діяльності, який складається із сукупності засобів, методів та форм впливу на особистості та колектив з метою ефективного функціонування освітньої галузі. А людина, яка володіє цими знаннями та вміннями, – це менеджер.

Інноваційне управління – стосується власне сфери управління освітою регіону, а саме, нових підходів, які застосовує орган управління освітою для вирішення покладених на нього питань. У цьому випадку управління освіти і науки використовує новітні механізми управління навчальними закладами та застосовує провідний зарубіжний досвід у цій сфері [5].

Інноваційне управління навчальним закладом дає змогу підтримувати конкурентоспроможність нашої освіти. У контексті зазначеного визначальним є досвід діяльності навчальних закладів, які започатковують і застосовують інновації. Саме в них відбуваються численні реформаторські зрушення, інтенсивний розвиток теорії та практики менеджменту освіти, педагогіки; формується конкурентоздатна особистість; визнається роль людського капіталу як засобу підвищення інноваційно-інтелектуального капіталу країни.

Технологія розглядається як сукупність форм, методів і способів будь-якого процесу, спрямованих на досягнення поставлених цілей. Звідси, технологія управління – це сукупність форм, методів, засобів впливу суб'єкта управління на об'єкт управління з метою досягнення якіснішого результату [4, с. 222].

Основними принципами відбору інноваційних технологій є перспективність, демократичність, гуманістичність, інтегративність, реалістичність, цілісність, керованість, економічність, актуальність. Оцінювати інновації доцільно за трьома основними критеріями: актуальність, корисність, реалістичність.

Сучасний керівник – це людина, яка досконало володіє освітнім менеджментом, має прогресивні погляди, глибоке аналітичне й перспективне мислення, розуміє інновації як важливий напрям у педагогічній науці, уміє впровадити у ввіреному йому закладі методику ділової активності, яка допоможе учням витримувати вимоги гнучкої кон'юнктури ринку, розвивати навички і здібності, створити сприятливе середовище для максимальної реалізації природного потенціалу кожного учня [2, с. 61]. Для реалізації адміністративних інновацій керівник навчального закладу повинен бути творчою особистістю, вмотивованою на управлінську діяльність, професійно обізнаним з основними навчально-виховними теоріями.

Щоб забезпечити високий рівень якості освіти сучасна адміністративна діяльність повинна мати інноваційний характер, тому нині у полі зору сучасних керівників навчальних закладів, органів управління освітою, учених і педагогів перебуває питання інновацій в управлінні навчальним закладом та їх відношення до застарілих стратегіями навчання [3, с. 23].

Використання інформаційних технологій в управлінні навчальним закладом сприяє підвищенню його конкурентоздатності за рахунок посилення його керованості й адаптованості до змін навколишнього середовища. Результатом інноваційної діяльності керівника освітнього закладу можуть бути нові управлінські технології, оригінальні ідеї, нові підходи до управління. Професійний рівень менеджера в освіті, відображається у зростанні творчого потенціалу закладу та кожного працівника.

### **Література:**

1. Бондарчук Н.В. Інноваційний розвиток як шлях забезпечення економічної стійкості держави до зовнішніх загроз / Н. В. Бондарчук // Вісник Академії митної служби України. Сер. : Державне управління. – 2011. – № 2. – С. 189–193.

2. Ващенко Л. Управління інноваційними процесами / Л. Ващенко // Директор школи. – 2007. – № 24. – 61 с.

3. Гаврилюк О.О. Розробка перспектив розвитку навчального закладу відповідно до потреб ринку праці та професійно-кваліфікаційних вимог до фахівців : [навчально-методичний посібник] / О.О. Гаврилюк. – Хмельницький : ХНУ, 2005. – 46 с.

4. Даниленко Л.І. Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах : монографія / Л.І. Даниленко. – К. : Міленіум, 2004. – 358 с.

5. Маркіян С.В. Інновації як фактор розвитку освіти / С.В. Маркіян // Професійна підготовка педагогічних кадрів в умовах інноваційної перебудови української національної освіти: сучасний стан, проблеми, перспективи розвитку : матеріали VI Міжнар. міждисцип. наук.-практ. конф. – Харків, 2006. – 155 с.

6. Мисик О.С. Теоретичні засади педагогічної інноватики / О.С. Мисик // Професійна підготовка педагогічних кадрів в умовах інноваційної перебудови української національної освіти: сучасний стан, проблеми, перспективи розвитку : матеріали Міжвуз. наук.-практ. конф. (Хмельницький, 11 жовтня 2007 р.). – Хмельницький : ХГПА, 2007. – 309 с.



## АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕТОД ЯК СКЛАДОВА СУЧАСНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ

*Михайлов С. І., к.е.н., доцент*

*Лещенко Р.О., бакалавр*

*ВП НУБіП України «Ірпінський економічний коледж»*

Діяльність менеджера досить часто включає вирішення оперативних задач, які виникають внаслідок не завжди прогнозованого прояву факторів зовнішнього середовища або нераціональних дій працівників підприємства. Економічні методи мають доповнюватися методами оперативного впливу, а саме адміністративними методами.

Адміністративні методи управління – це система способів і прийомів організаційно-розпорядчої дії, яка використовується для організації і координації об'єктів управління з метою виконання поставлених завдань.

Сферою застосування адміністративних методів є ситуації, які мають трактуватися лише однозначно, а не оцінюватися на предмет можливості вибору альтернативного варіанту дій, як це характерно для економічних методів. Адміністративні методи забезпечують чіткий розподіл обов'язків в апараті управління, додержання правових норм і повноважень у вирішенні питань господарської діяльності, а також застосування заходів примусу і дисциплінарної відповідальності.

Сукупність адміністративних методів управління за напрямком їх дії може бути поділена на дві групи: організаційні методи і оперативно-розпорядчі. Перші впливають на структуру управління, другі – на сам процесу управління.

Організаційна дія методів проявляється у формах організаційного регламентування, нормування і організаційно-методичного інструментування. Найбільш дієвими дані методи є в період створення нових організацій (підприємств), а також під час їх реорганізації.

Організаційне регламентування дозволяє встановити правила, на основі яких діє підприємство, його підрозділи чи окремі працівники. Організаційне нормування дозволяє встановити межі дій технічних, технологічних, економічних і організаційних норм.

Організаційнометодичний інструментарій дає можливість пояснити виконання роботи найраціональнішим способом, а також перевірити знання та вміння виконавців [2, с. 45].

Оперативно-розпорядчі методи застосовуються тоді, коли вже встановлені права і обов'язки структурних підрозділів і працівників. Ці методи спрямовані на деталізацію плану, оперативну ліквідацію відхилень від нього, регулювання виробничого процесу і господарської діяльності, забезпечення чітких дій апарату управління і злагодженої роботи всіх підрозділів підприємства. Розпорядчі дії завжди викликаються конкретними причинами і мають чітку адресність, односторонню спрямованість від керівника до підлеглого. Вони можуть мати різні форми прояву:

– обов'язкові приписи (наказ, розпорядження, заборона тощо);

- узгоджувальні дії (консультації, наради);
- рекомендації, побажання (порада, роз'яснення, вказівка).

Накази і розпорядження можуть бути усними або письмовими. Це залежить від важливості завдань, умов діяльності та інших факторів.

Наради застосовуються для опрацювання управлінських рішень тактичного або стратегічного характеру. Рішення нарад, що оформляються у вигляді протоколу, мають обов'язковий характер.

Вказівки надаються при виконанні складних завдань і носять характер рекомендацій. Вони можуть містити докладне пояснення порядку виконання робіт або розподіл робіт між учасниками і призначення відповідального за виконання [4, с 56].

При застосуванні методів прямого адміністрування відбувається підпорядкування волі однієї людини волі іншої. Форми такого підпорядкування повинні мати доброзичливий характер, не викликати небажаних емоцій (відчуття залежності, приниження, роздратування, стресів), сприяти формуванню нормальних ділових стосунків у колективі, які передбачають свідоме, внутрішньо обґрунтоване підпорядкування нижчих за ієрархією вищим.

Оперативно-розпорядчі дії включають в себе певні елементи, сукупність яких забезпечує їх ефективність:

- види і типи дій;
- адресат;
- постановка задачі і визначення критеріїв її виконання;
- встановлення відповідальності;
- інструктаж підлеглих;
- контроль виконання;
- стимулювання [1].

Якщо із вказаного переліку випадає хоча б одна ланка, то процес управління виконанням роботи порушується і бажаний результат не досягається.

### **Література:**

1. Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень : [підручник] / І.Б. Гевко. – К. : Кондор, 2009. – 187 с.
2. Діденко В.М. Менеджмент : [підручник] / В.М. Діденко. – К. : Кондор, 2008. – 584 с.
3. Галькевич Р.С. Основы менеджмента / Р.С. Галькевич, В.И. Набоков. – М., 1998. – 467 с.
4. Менеджмент : [навч. посіб.] / [С.І. Михайлов, Т.І. Балановська, О.С. Степасюк та ін.] ; за ред. С.І. Михайлова – 2-ге. вид. випр. та доп. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 536 с.

**Тематична секція**  
**«Сталий розвиток організацій в умовах глобалізації»**

**ВПЛИВ СВІТОВОЇ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ НА ФІНАНСОВИЙ РИНОК**  
**УКРАЇНИ У СУЧАСНИХ УМОВАХ**

*Смагін В.Л., д.е.н., професор*  
*ДВНЗ «Київський національний економічний університет» ім. В.Гетьмана*

Стан і тенденції фінансового ринку в будь-якій країні невіддільні від складних процесів, що відбуваються в світовій економіці й на міжнародному фінансовому ринку. Світова економіка в останні десятиліття характеризується різкою інтенсифікацією процесу інтернаціоналізації економічних відносин, переплетенням капіталів різної національної належності, активним формуванням наднаціональних інститутів і ринків. Визначальним у глобалізації є панування ТНК і фінансових інститутів, які діють незалежно від державних кордонів чи внутрішніх економічних уявлень [1]. Експерти Міжнародного валютного фонду визначають феномен глобалізації як зростаючу економічну взаємозалежність країн усього світу в результаті зростання обсягу й різноманітності транскордонних потоків товарів, послуг і капіталів, а також завдяки все більш швидкій та широкій дифузії технологій [2]. Отже, глобалізація – це складний багатогранний процес, що поширюється на всі сфери суспільного життя.

Глобалізація економіки виявляється у розширенні можливостей переміщення товарів, робочої сили, капіталів, знань, технологій, супроводжується посиленням конкуренції, структурною перебудовою світового господарства, розвитком інтеграційних процесів у різних регіонах світу [3]. Головними ознаками сучасної глобалізації вважають лібералізацію, зростання й інтеграцію світових фінансових і товарних ринків, експансію транснаціональних корпорацій, збільшення обсягів іноземних інвестицій.

В основі фінансової глобалізації як складової глобалізації всесвітнього господарства лежить принцип відкритості національних фінансових ринків. Йдеться про прискорення міжнародної мобільності фінансового капіталу. За визначенням співробітників Світового банку, процес фінансової глобалізації слід розглядати як інтеграцію національних фінансових систем з міжнародним фінансовим ринком й інституціями.

Глобалізація фінансового ринку означає, що капітал перетинає національні кордони, що призводить до формування всесвітнього фінансового простору. Інвестор з будь-якої країни може вкладати свої вільні кошти у фінансові активи, що обертаються в інших країнах. За рівнем глобалізації фінансова сфера випереджає нині всі сфери світової економіки, а поширення інформаційних технологій, по суті, вже перетворило світовий фінансовий ринок на єдиний глобальний фінансовий простір.

Глобалізація створила безпрецедентні можливості, але водночас і серйозні

проблеми. В умовах глобалізації Україна має обрати свій шлях інтеграції у глобальний фінансовий простір, не забуваючи про свої національні інтереси. Це можливо лише за потужної ефективної національної економіки. Без стабільної та ефективної національної фінансової системи повноцінна інтеграція в систему всесвітнього фінансового ринку неможлива.

Реальністю у сучасних умовах стало те, що національні фінансові ринки найбільш розвинених країн світу стали виступати як інструменти глобалізації, що сприяють залученню «чужих» капіталів на користь своїх країн. Навпаки, національні фінансові ринки країн, що розвиваються, є нині фактично інструментами вилучення довгострокових фінансових ресурсів зі своїх економік [4].

Гострою проблемою для України і країн з трансформаційною економікою стали глобальні фінансові ризики. Роль глобальних гравців у їх створенні стає вирішальною. Так, транснаціональні банки виступають одночасно і як кредитори (або інвестори) для трансформаційних економік, і як фінансові спекулянти на міжнародних ринках. Стратегія глобальних гравців призводить до того, що в їхніх руках концентрується або значна частка високоліквідних активів в економіці, або не менш значна частка зовнішніх боргових зобов'язань уряду або приватного сектора.

Головною небезпекою є надзвичайна плинність і виняткова чутливість іноземного спекулятивного капіталу до зміни кон'юнктури фінансового ринку, що формує істотний елемент невизначеності й ризику. За умов фінансової глобалізації цей капітал може бути з будь-якої причини виведений за межі національної економіки впродовж дуже короткого часу, що супроводжується збуренням внутрішнього фінансового ринку. Фактично цей процес цілком здатний самостійно викликати фінансову кризу або значно поглибити її.

Варто також враховувати, що розгортання світової фінансової кризи у світі наприкінці 2008 – початку 2009 рр. відбувалося на тлі істотного зростання зовнішньої заборгованості підприємницького сектору країн з трансформаційною економікою. Подальший розвиток світової економіки і обмеження негативних наслідків світової фінансової кризи вимагає більш ефективної організації міжнародного фінансового ринку.

Для фінансових ринків, що розвиваються, однією з найважливіших проблем є повноцінна інтеграція в міжнародний кругообіг капіталу на паритетних засадах. Серед головних стримуючих чинників цього процесу слід назвати фактичну економічну залежність країн з трансформаційною економікою від розвинених країн світу.

Сучасний стан розвитку національного фінансового ринку України свідчить про недостатній рівень його інтегрованості в глобальні фінансові процеси. Хоч як парадоксально, але саме це фактично допомогло нашій країні більш-менш безболісно пережити як світову фінансову кризу 1997–1998 рр., так і події 11 вересня 2001 р. Інша справа, що це вказує на другорядний у масштабах всесвітнього господарства характер вітчизняного фінансового ринку. Все це по суті ще раз підтвердилося під час світової фінансової кризи 2008–2009 рр.

Для сучасних трансформаційних економік характерні дві особливості, які гальмують світову інтеграцію національних фінансових ринків: по-перше, значні масштаби неринкових секторів і відносин, по-друге, низька інформаційна прозорість. Типовим є низький рівень залежності економіки України від світових потоків фінансового капіталу. Несприятливість інвестиційного клімату в Україні пов'язана з незавершеністю ринкових інституційних перетворень, високим рівнем довільного втручання державних органів у фінансово-господарську діяльність та з їх корумпованістю, нерозвиненістю ринкової інфраструктури тощо. Це та вузькість внутрішнього фінансового ринку відвертають від країни основні потоки світового фінансового капіталу [5].

За наявної моделі фінансової глобалізації для країн, що не входять у «ядро» глобалізації, все більш актуальним стає питання досягнення оптимального балансу між відкритістю економіки та розумними обмеженнями міграції фінансового капіталу, лібералізацією й оптимальним регулюванням національного фінансового ринку. Сподівання на розв'язання внутрішніх проблем за рахунок залучення іноземного капіталу є ілюзорними. Насамперед необхідно мобілізувати внутрішні джерела для інвестицій у національну економіку, а також створити належні фінансові умови для їх ефективного використання. У цьому контексті першочерговими завданнями економічної політики в Україні є підвищення норми внутрішніх заощаджень і створення умов для їх трансформування в продуктивні інвестиції.

Із огляду на викладене можна стверджувати, що в умовах фінансової глобалізації сформувалася така система перерозподілу фінансових ресурсів, за якої менш ризиковий капітал абсорбується найбільш розвинутими країнами світу, а спекулятивний, з більш високою нормою прибутку, притягується країнами з трансформаційною економікою. За умов глобалізації відбувається не лише консервація традиційних умов нееквівалентного обміну (збереження сировинної спрямованості експорту слаборозвинених країн світу, погіршення умов їх зовнішньої торгівлі, обмеженість їх доступу до міжнародного фінансового ринку тощо), а й уможливорюється незворотний розрив між розвиненими країнами та країнами з трансформаційною економікою.

### Література:

1. Milberg W.S. Globalization and its Limits / W.S. Milberg // *Transnational Corporations and the Global Economy* – L. : Macmillan Press, 1998. – P. 70.
2. Мир на рубеже тысячелетий (прогноз развития мировой экономики до 2015 г.). – М. : Издат. дом НОВЫЙ ВЕК, 2001. – С. 35.
3. Субботин А. Перспективы реального рынка / А. Субботин // *Мировая экономика и международные отношения*. – 2005. – № 1. – С. 75–80.
4. Бердсолл Н. Усиление неравенства в новой глобальной экономике / Н. Бердсолл // *Вопросы экономики*. – 2006. – № 4. – С. 87.
5. Сіденко В. Макроструктурні зрушення в українській економіці у контексті інтеграційних процесів / В. Сіденко, І. Крючкова // *Дзеркало тижня*. – 2003. – 28 червня. – С. 8.

## ДЕЯКІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ

*Разумова К.М., д.е.н., доцент  
Національний авіаційний університет*

Менеджмент – це наука і мистецтво ефективного управління підприємствами та їх об'єднаннями в умовах розвитку ринкових відносин і конкуренції. Науково обґрунтовано, що на транспорті є свої особливості цієї науки і такого мистецтва. Пояснюється це тим, що робота транспортних суб'єктів господарювання (аеропортів, станцій, локомотивних та вагонних депо тощо), технологічно та нерозривно пов'язана. Затримка літаків, потягів, неполадки з різних причин на одних ділянках транспортної мережі швидко відобразяться на обсягах перевезень та якості роботи інших ділянок і виробничих структур [2; 3].

В результаті узагальнення найбільш відомих визначень «менеджмент» різних наукових шкіл, автором доведено, що на транспорті він включає в себе п'ять складових: сукупність цілей, принципів, функцій, методів і форм управління транспортними суб'єктами господарювання в умовах економічної свободи, розвитку ринку транспортних послуг і конкурентної боротьби за споживачів. У зв'язку з тим, що за останні роки ефективність транспортних ресурсів істотно знизилася, виникли проблеми з транспортним обслуговуванням населення та окремих галузей економіки. У цьому випадку, доцільно повернутися до аналізу нових і раніше розроблених вченими підходів до оцінки ефективності менеджменту на транспорті в економіці країни. Адже метою транспортних суб'єктів господарювання в умовах розвитку ринкових відносин і конкуренції є отримання максимального прибутку.

В результаті аналізу робіт, написаних вченими О.П. Абрамовим, І.М. Аксьоновим, В.В. Беловим, В.Г. Галабурдою, Ю.Ф. Кулаєвим, П.Н. Орловським, А.В. Перепелюком та ін., обґрунтовано, що в менеджменті на транспорті часто недооцінюється так званий позатранспортний ефект вантажовласників від використання транспорту за рахунок економії оборотних коштів, які одержуються при прискоренні доставки вантажів, підвищенні доходів за рахунок наявності і розвитку транспорту, від освоєння природних ресурсів та зростання цін на нерухомість, отримання соціального ефекту від поліпшення роботи транспорту.

Загальна величина позатранспортного ефекту визначається за формулою [1]:

$$DE_{nm} = DM_{ob} + DE_{yon} + DE_{zan} + DE_{nom} + AP_{od} + DE_{soq}, \text{ грн.}, \quad (1)$$

де:  $DE_{nm}$  – економія оборотних засобів суб'єктів господарювання від прискорення доставки;

$DM_{ob}$  – економія поточних витрат суб'єктів господарювання від освоєння природних ресурсів і прискорення обороту капіталу;

$DE_{zan}$  – економія витрат за рахунок скорочення строків запасів матеріальних ресурсів;

$DE_{nom}$  – економія витрат, пов'язаних зі скороченням втрат вантажів при використанні контейнерів і спеціалізованого рухомого складу;

$AP_{об}$  – приріст прибутку власників нерухомості при розвитку транспортної інфраструктури;

$DE_{соц}$  – соціальний ефект від покращення транспортного обслуговування пасажирів транспорту в економіці держави.

За розрахунками, виконаними А.П. Абрамовим та В.Г. Галабурдою, позатранспортний ефект у користувачів транспорту в 4-5 разів перевищує ефект виду транспорту від зростання вантажообігу[1].

Ідею обліку цінності транспортних послуг, в сучасних умовах, розвинули професори Б.М. Лапідус і Д.А. Мачерет шляхом встановлення норми доданої вартості товару в результаті його переміщення.

Величина вартості (тарифу) товару, в цьому разі, визначається за формулою [2]:

$$VT = A \cdot L \cdot Q, \quad (2)$$

де:  $A$  – норма вартості товару, яка залежить від різноманітності цін на товари в пункті призначення і відправлення;  $L$  - дальність перевезення вантажів, км;  $Q$  – обсяг перевезення вантажів, т.

При цьому, В.Г. Галабурда пропонує встановлювати норми доданої вартості у вигляді постійного коефіцієнта, що характеризує темп збільшення ціни товару в міру віддалення його від пункту виробництва. Це означає, що додана вартість, по-суті, буде відображати скореговані тонно-км. Однак, більш реальною «продукцією» транспорту є перевезення, які визначаються як кількість тонн вантажу переміщених на певну відстань, тобто тонно-кілометри. При цьому, перевезення є вимірником транспортної послуги, яка може бути оптимальною і високоякісною, або нераціональною і неякісною.

Автором доведено, що менеджерам при обґрунтуванні інфраструктурних проектів та стратегічному плануванні розвитку транспорту, необхідно обов'язково враховувати позатранспортні ефекти, що дозволяють скоротити терміни окупності таких витрат. Крім того, слід враховувати про можливість відображення цього ефекту транспорту у валовому внутрішньому продукті. Облік позатранспортного ефекту в певній мірі може доповнити принцип розрахунку цінності транспортних послуг при формуванні тарифної політики.

### Література:

1. Абрамов А.П. Внетранспортный эффект работы железных дорог А.П. Абрамов, В.Г. Галабурда // Экономика железнодорожного транспорта. – 2002. – Вып. 3. – С. 35–41.

2. Лапидус Б.М. Макроэкономический эффект работы железных дорог Б.М. Лапидус, Д.А. Мачерет // Экономика железных дорог. – 2011. – Вып. 1. – С. 27–33.

3. Rail Transport and Environment: Facts & Figures / Community of European Railway and Infrastructure Companies. – 2008. – 40 p.

## ДОСВІД РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

*Харчишина О.В., д.е.н., доцент  
Національний авіаційний університет*

Корпоративна соціальна відповідальність в Україні проходить складний етап становлення. Абсолютна більшість підприємств усіх форм власності, організаційно-правових форм і розмірів є поінформованими про сутність соціальної відповідальності бізнесу, її переваги для забезпечення сталого розвитку організації, види соціально відповідальних практик [1]. Проте майже третина досліджених компаній зазначила, що не здійснює заходи із корпоративної соціальної відповідальності у зв'язку із браком коштів [2]. Проблема недостатності фінансових ресурсів на здійснення соціально відповідальних заходів та узгодження такої діяльності із стратегією організації є у більшій мірі характерною для малих та середніх підприємств.

Позитивним є те, що значна частина підприємств України щороку демонструє підвищення інтересу до розширення соціально відповідальної діяльності, збільшення кількості хороших практик ведення бізнесу. Так, серед заходів, які впроваджуються вітчизняними підприємствами, є практики, які належать до усіх сфер корпоративної соціальної відповідальності: покращення корпоративного управління і трудових відносин, забезпечення захисту навколишнього середовища та розвитку громад, здійснення чесних операційних практик і захисту прав споживачів.

Потрібно зазначити, що має місце позитивна динаміка кількості соціально відповідальних проектів, реалізованих вітчизняними підприємствами за останні роки, та підвищення рівня їх якості у сенсі масштабності, врахування інтересів більшої кількості зацікавлених сторін, довгострокового спрямування і узгодження із стратегією діяльності підприємства. Крім того, з'являються соціальні проекти більш високого рівня – партнерські, які передбачають співпрацю типу «бізнес+бізнес» або «бізнес+неурядова організація», що дають можливість вирішувати комплексні задачі, досягати синергетичного ефекту і поєднувати цінний досвід різних організацій [3].

Так, ПАТ «Концерн Галнафтогаз» є однією з великих компаній, яка впродовж багатьох років вибудовує свій бізнес на засадах корпоративної соціальної відповідальності. Це одна з найбільших автозаправних мереж в Україні, яка має у своїй структурі заклади харчування, магазини, лабораторії, нафтобази, офіси. З метою об'єднання у єдине ціле різних видів бізнесу і забезпечення реалізації мети та місії компанії керівництвом було прийнято рішення впровадити «Кодекс корпоративної етики», який би допомагав доносити цінності та внутрішні правила до усіх працівників компанії. З цією метою ПАТ «Концерн Галнафтогаз» у 2015 р. було проведено тиждень корпоративної культури; розроблено буклети з кодексом етики, тематичні плакати, відео та розсилки; організовано навчання і проведення тематичних корпоративних заходів. Результатом проведення таких заходів стало



підвищення залученості персоналу до подій та проектів, які реалізуються ПАТ «Концерн Галнафтогаз», було широко обговорено внутрішні правила компанії [3]. Проведення таких заходів в цілому сприяє підвищенню якості комунікацій на підприємстві і рівня лояльності персоналу, покращенню взаємодії керівників та підлеглих та рівня розуміння проблем персоналу.

Ще одним з прикладів успішної реалізації програм корпоративної соціальної відповідальності є діяльність ПАТ «Прикарпаттяобленерго», основним видом діяльності якої є обслуговування електромереж. Згідно бачення керівництва компанії, працівники є важливим елементом бізнесу, а тому одним із пріоритетів є безпека і професійне здоров'я персоналу. Заходи з охорони здоров'я персоналу не тільки демонструють високий рівень свідомості керівників і власників підприємства, але й приносять компанії значні вигоди: підвищують продуктивність праці найманих працівників, зменшують рівень виробничого травматизму та захворюваності, покращують мотивацію працівників і лояльність до роботодавця. У ПАТ «Прикарпаттяобленерго» програма «Здоров'я на роботі» передбачала пошук комплексного рішення проблеми, тому на додачу до існуючої у компанії практики медичного страхування і створення безпечних робочих місць у 2015 р. було впроваджено низку заходів, які сприяли поглибленню уваги персоналу до здорового способу життя і занять спортом. Зокрема, протягом року в усіх філіях відбулись тематичні зустрічі з лікарями, було запроваджено фітнес-паузи, проведено цикли тренінгів для персоналу з питань оптимізації способу життя за формулою самозбереження та запроваджено громадських посад менеджерів здоров'я, які виконують консультативні функції і організовують у компанії відповідні тематичні заходи. Результатом запровадження такої програми у ПАТ «Прикарпаттяобленерго» стало покращення показників продуктивності праці персоналу, підвищення рівня енергійності та ентузіазму, покращення зору та зменшення маси тіла у осіб з надмірною вагою, поліпшення рівня обізнаності працівників щодо культури професійного здоров'я. Крім того, підсумковий медичний огляд показав позитивну динаміку зниження захворюваності працівників на хвороби різних груп [3].

Отже, існуючі тенденції у розвитку корпоративної соціальної відповідальності свідчать про трансформацію останніх у напрямку стратегічного плану роботи компаній, використання інноваційних підходів до вирішення соціальних проблем, особливо у сфері управління персоналом.

### **Література:**

1. Зінченко А.Г. Соціальна відповідальність в Україні: Погляди різних стейкхолдерів. Регіональний аспект / А.Г. Зінченко, М.А. Саприкіна. – К., 2008. – 60 с.
2. Зінченко А.Г. Корпоративна соціальна відповідальність 2005-2010: стан та перспективи розвитку / А.Г. Зінченко, М.А. Саприкіна. – К.: Вид-во «Фарбований лист», 2010. – 56 с.
3. Практики КСВ в Україні 2015 / Під ред. М.А. Саприкіної ; Центр «Розвиток КСВ». – К. : 2016. – 148 с.

## **ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МОЛОЧНОГО ПРОДУКТОВОГО ПІДКОМПЛЕКСУ АПК УКРАЇНИ**

*Ємцев В.І., д.е.н., професор  
Ємцева Г.Ф., старший викладач  
Національний університет харчових технологій*

За останні 25 років світове молочне виробництво стабільно збільшувалося – у середньому на 2-4% у рік. Так у 2015 р. виробництво склало 818 млн. т (у т.ч. 674 млн т – коров'ячого) і збільшилось проти 1990 р. на 48,35%. Найбільшими виробниками коров'ячого молока у світі, за підсумками 2015 р., залишаються країни ЄС із показником в 163,3 млн. т., США – 94,3 млн. т. і Індія, де виробництво коров'ячого молока досягло 73,7 млн. т., збільшившись більш ніж на 10% [1].

Результати проведених досліджень свідчать, що Україна за останні роки втратила частку світового ринку тваринницької продукції, а разом з ним і робочі місця, валютні надходження від експорту тваринницької продукції тощо. Так питома вага України в світовому поголів'ї ВРХ знизилась з 1,7% у 1990 р. до 0,3% у 2015 р., тобто майже у 6 разів, а у світовому рейтингу виробників коров'ячого молока Україна, яка у 1990 р. перебувала на п'ятому місці, у 2015 р. займала лише 13 позицію [1-3].

Наявність ряду певних проблем, пов'язаних із змінами зовнішнього та внутрішнього середовищ стримує зростання ефективності діяльності та розвиток підприємств практично всіх галузей АПК, в тому числі і молочної. Внутрішні проблеми зумовлені: можливостями старої і зношеної виробничої інфраструктури, яка фактично вичерпала радянський запас міцності та не відповідає сучасним вимогам щодо технічного рівня розвитку та якості ринкової інфраструктури; нерозвиненістю інформаційних систем; загальною економічною нестабільністю; відсутністю сучасних ефективних методів управління, нестачею кваліфікованого персоналу та недостатньою готовністю менеджменту галузей АПК до роботи в умовах жорсткої конкурентної боротьби та посилення глобалізації тощо.

Останнім часом ці проблеми посилились появою нових зовнішніх ризиків, пов'язаних: із зростанням напруги у геополітичній ситуації, яка призвела до втрати ринків Криму, РФ і країн Євразійського економічного союзу; із тенденцією падіння світових цін на агропродукцію й продовольство; значним знеціненням національної валюти, галопуючою інфляцією, зростанням цін на всі види енергоносіїв та матеріальних ресурсів; труднощами в одержанні короткострокового й довгострокового фінансування; значним падінням реальних доходів і купівельної спроможності населення та зміною структури його витрат тощо, які посилюють внутрішню нестабільність не тільки в галузях АПК, а і всієї економіки. В цих умовах підприємствам переробних галузей АПК України дуже складно конкурувати з розвинутими країнами на світових ринках агросировини та продовольства.

На думку експертів, до 2050 р. населення світу може збільшитись до 9 млрд. чоловік і Україна має всі шанси збільшити свою частку на світовому ринку агросировини і продовольства та стати ключовим гравцем в сприянні забезпечення глобальної продовольчої безпеки. Однак, для цього потрібно докладати максимум зусиль, розробити дієві маркетингову і виробничу стратегії розвитку АПК України, в тому числі і молочного продуктового підкомплексу.

Результати проведеного аналізу свідчать, що на початок 2016 року ВРХ м'ясного і молочного напрямів в країні налічувалося біля 3,75 млн. голів, що на 19,3% менше, ніж у 2012 р. та на 84,7 % – ніж у 1990 р.. Поголів'я корів на початок 2016 року склало 2166,6 тис голів, що на 15,16% менше, ніж у 2012 р. та на 74,2 % – ніж у 1990 р. [2,3,4]. І хоча скорочення поголів'я корів в останні роки певною мірою компенсувалось збільшенням їх продуктивностей категорії сільгосп підприємств, яка у 2015 р. склала 4644 кг/рік на голову і проти 1990 р. зросла на 62,2 % проте, у порівнянні з продуктивністю корів у розвинених країнах (7 200-10 000 кг/рік), вона залишається нижчою, що значно впливає на конкурентоспроможність вітчизняних молока і молочної продукції [2].

На початок 2016 р. 68,3 % поголів'я ВРХ та 76,7% поголів'я корів утримувалось у господарствах населення (74,8% від всього валового обсягу виробництва молока в країні виробляється ними), які найчастіше не в змозі забезпечити ефективність виробництва, стабільність поставок, постійного контролю за процесом виробництва, що не дозволяє гарантувати високу якість і безпеку сировини та готової молочної продукції на всіх етапах технологічного ланцюгу, починаючи від процесу одержання молока, його первинної обробки, зберігання, транспортування, виробництва молочних продуктів і до моменту їх реалізації кінцевому споживачу.

Як наслідок, загальна товарність молока у 2015 р. склала 38,53% і знизилась проти 1990 р. на 34,74%. При цьому, треба відзначити, що починаючи з 2014 р. більше 50% сирого молока для переробних підприємств стали постачати товарно-промислові ферми сільгосп підприємств. Решта виробленого в країні молока (61,47%) не постачається на переробні підприємства і реалізується та споживається без проходження всіх рівнів та видів контролю його якості і безпеки [3,4]. Для порівняння, товарність молока у країнах-лідерах з виробництва молока продовжує залишатись високою і у 2014 р. в Австралії вона склала – 99%, США – 98%, Франції та Великобританії – 97%, Німеччині – 96% тощо [1].

Виявлені під час дослідження стійкі тенденції, що придатні молочному скотарству, дозволяють зробити прогноз на найближчу перспективу щодо подальшого зменшення товарності молока, яке виробляється в господарствах населення. Також з вищенаведених даних можна зробити висновок, що підприємства молочного підкомплексу АПК постали перед серйозними проблемами, основною з яких є дефіцит якісного молока, значна сезонність та непрогнозованість обсягів його виробництва та постачання на переробні підприємства, наявність в Україні «надлишку» молока в літній період. У цій ситуації логічно було б направляти сировинні надлишки на сушіння

(виробництво сухого молока, масла, казеїну). Однак в Україні залишилося мало працюючих сушарок та спеціалізованих заводів.

При цьому треба відмітити, що в Україні кількість якісної молочної сировини класу «екстра» за останні 6 років виросла в 8,4 рази. Однак у натуральному вимірі молока «екстра»-класу у 2015 р. було вироблено лише 247 тис.т, що склало біля 2,3% від усього обсягу виробленого в країні молока та 5,35 % від обсягів молока, що поступило на переробку. У 2016 р., за оцінками експертів, його питома вага може зрости на 6-7% проти 2015 р. у зв'язку з тим, що збільшується питома вага молока, яке поступає на переробку від сільгоспгосподарств.

З вищенаведених даних можна зробити висновок, що підприємства молочної підкомплексу АПК постали перед серйозними проблемами, основною з яких є дефіцит якісного молока, значна сезонність та непрогнозованість обсягів його виробництва та постачання на переробні підприємства. Більшість українських молочних фермерів та молокопереробних підприємств не в змозі зробити необхідні інвестиції для проведення модернізації, впровадження сучасних технологій з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємств та продукції на внутрішньому та світовому ринках.

В цих умовах в Україні повинна відбутись трансформація ферм для того, щоб зробити їх діяльність більш ефективною та економічно вигідною за рахунок впровадження та використання сучасних технологій виробництва молока. Цього можливо добитись за рахунок посилення консолідації підприємств вітчизняного молочної підкомплексу АПК шляхом поглинання, злиття або придбання чи шляхом створення збутових кооперативів з числа дрібних виробників молока.

#### **Література:**

1. ФАО: Обзор мирового рынка молока и молочных продуктов в 2015 [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.fao.org/docrep/015/al989r/al989r00.pdf>.

2. Статистичний щорічник України за 2015 рік / за ред. І. М. Жук / Державна служба статистики України. – К., 2016. – 575 с.

3. Статистичний збірник «Надходження продукції переробні підприємства» за 2015 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

## **БЕЗПЕКА ЯК ЗАПОРУКА СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

*Кундєєва Г.А., к.е.н., доцент*

*Національний університет харчових технологій*

Зростання забруднення довкілля, фінансові кризи, які виникли унаслідок хрематичної свідомості людства, стали ланками глобальної системної кризи. Ця криза всебічно охопила життя людського співтовариства й вимагає безпрецедентної зміни традиційних поглядів, цінностей і підходів, перш за все,

відносно стратегії економічного розвитку, орієнтованого на зростання виробництва і гонитву за прибутком та зверхнього ставлення до проблем екології і технологічних загроз. Важко не погодитися з тезою П.Г. Олдака про те, що якщо повітрям не можна дихати, воду не можна пити, їжу не можна їсти, то весь наш прогрес – технічний, економічний, соціальний – втрачає свій позитивний сенс [1]. Новою стратегією планетарного розвитку стає альтернативний спосіб суспільного розвитку – сталий розвиток, концепція якого розроблена на основі наукової обробки великого масиву емпіричного матеріалу, глибокого аналізу практики та синтезу нових знань, та отримала характер науково-теоретичного і політичного підґрунтя подальшого розвитку людської цивілізації.

Проблемні питання сталого розвитку є актуальним предметом досліджень у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі. Сталий розвиток передбачає інтеграцію трьох компонентів – економічного зростання, соціального розвитку та охорони навколишнього середовища, й ці компоненти є взаємодоповнюючими і взаємно підсилюючими елементами однієї системи.

Застосування структурного підходу дозволяє стверджувати, що у сучасній економічній теорії сформувався триєдиний підхід до сталого розвитку. Сучасна модель суспільного розвитку є система, основні структурні компонентами якої – це суспільство, природа і економіка. В основу економічного підходу (економічна складова) покладена теорія максимального потоку сукупного доходу Хікса-Ліндаля.

Соціальна складова сталого розвитку орієнтована на людину і спрямована на збереження стабільності соціальних та культурних систем, в тому числі на зменшення руйнівних конфліктів між людьми. Важливим аспектом є справедливий розподіл благ, а також збереження культурного надбання та різноманітності у глобальних масштабах. При цьому людина стає не об'єктом, а суб'єктом розвитку.

Екологічна складова концепції спрямована на збереження цілісності біологічних та фізичних природних систем. Особливе значення має життєздатність екосистем, від яких залежить глобальна стабільність всієї біосфери. Основна увага приділяється збереженню здатності до самовідновлення та динамічної адаптації таких систем до змін, а не збереження їх у «ідеальному» статичному стані.

Інший підхід до концепції сталого розвитку запропоновано Е.О. Тюгашевим і М.С. Тисячнюк [2; 3]. Вчені пропонують наступну конфігурацію сталого розвитку:

– по-перше – «поколінняцентризм» – коли відбувається рівновага як міжпоколінницьких, так і внутріпоколінницьких інтересів. На думку вчених, міжпоколінницька рівновага розуміється як справедливий розподіл ресурсів між дійсним і майбутніми поколіннями, а внутріпоколінницька рівновага може розумітися як рівність у розподілі ресурсів в рамках однієї країни і між різними країнами в рамках одного покоління;

– по-друге – «економоцентризм». Злиденність оцінюється як ключова глобальна проблема, вирішення якої є передумовою і умовою вирішення інших

глобальних проблем (насамперед, демографічної та екологічної проблем). Таким чином, концепція сталого розвитку орієнтує на реорганізацію економічної діяльності;

– по-третє – «природоцентризм». Звертається увага на охорону навколишнього середовища, збереження екосистем, відтворення природних ресурсів та біорізноманіття, збалансованість демографічного зростання і біосферних обмежень.

Виходячи з вище запропонованих концепцій сталого розвитку, ми можемо стверджувати, що вони не є антагоністичними. Економічний і соціальний елементи, взаємодіючи один з одним, породжують такі нові завдання, як досягнення справедливості всередині одного покоління (наприклад, щодо розподілу доходів) і надання цілеспрямованої допомоги бідним верствам населення. Механізм взаємодії економічного та екологічного елементів породив нові ідеї щодо вартісної оцінки зовнішніх впливів на навколишнє середовище від діяльності підприємств. Нарешті, зв'язок соціального й екологічного елементів викликає інтерес до таких питань як міжпоколінницька та внутріпоколінницька рівність, включаючи дотримання прав майбутніх поколінь, і участі населення у процесі прийняття рішень.

Аналіз наукових надбань щодо сутнісного наповнення сталого розвитку вказує на таку властивість як стійкість. З позицій слабкої та сильної стійкості розвитку суспільства сталий розвиток досліджували Р.К. Тернер, Д. Пірс, Р. Костанця, Х. Дейлі та ін. Сталий розвиток як стійкість головних компонент досліджений Н.Ф. Реймерсом, В.І. Даниловим-Данільяном, К.С. Лосєвим, А.Д. Урсулом, Н.Н. Моїсєєвим, О.Л. Кузнецовим, О.Г. Білорусом, Ю.М. Мацейком. Узагальнюючи результати досліджень зазначених вчених, визначаємо:

– економічну стійкість як міцність і надійність елементів економічної системи, вертикальних, горизонтальних та інших зв'язків усередині системи, здатність витримувати та протистояти внутрішнім та зовнішнім навантаженням;

– соціальну стійкість як здатність соціуму зберігати системні властивості при зміні внутрішніх і зовнішніх факторів;

– екологічну стійкість як здатність природної системи забезпечувати її збалансований розвиток, цілісність системи протягом тривалого періоду часу за рахунок нівелювання впливів зовнішніх і внутрішніх факторів.

Під час втілення концепції сталого розвитку відбулися дві продовольчі кризи, глобальні економічна та фінансова кризи, після яких більшість країн світу ще не оговталися. Тому вважаємо головною ознакою сучасної моделі розвитку суспільства повинна бути не стійкість (екологічна, економічна, соціальна) а безпека – екологічна, соціальна та економічна. На існування зв'язку безпеки з розвитком вказує О.О. Прохожев, на думку якого розвиток є основною, первинною функцією суспільного буття, а безпека – вторинна і покликана забезпечити розвиток, захистити його від різноманітних загроз [4, с. 11]. На думку В. Лісіна та Е. Яновського, існують певні інститути (правила гри, норми, закони, а також механізми їх виконання), принципово необхідні для забезпечення сталого розвитку. До таких інститутів, насамперед,

відносяться гарантії недоторканості людини, її життя і свободи [5, с. 9], тобто безпека людини.

Безпека – це мета, норма, але досягнути цієї мети людина може лише за рахунок власного розвитку, тобто умови сьогодення не дозволяють нам взагалі протиставляти безпеку розвитку і навпаки. Доказом цього є теза, що зазначена у доповіді ООН «Уникнення воєн та лих: глобальний виклик зростаючих масштабів» – справедливий та сталий розвиток є однією з необхідних умов забезпечення безпеки, проте забезпечення мінімальних стандартів безпеки, у свою чергу, є однією з передумов розвитку, а прагнення вирішити одне завдання у відриві від іншого не має сенсу [6], тобто сучасний розвиток суспільства – це безпековий розвиток.

### **Література:**

1. Олдак П.Г. Колокол тревоги: пределы бесконтрольности и судьбы цивилизации / П.Г. Олдак. – М. : Политиздат, 1990. – 198 с.
2. Тюгашев Е.О. Экономика устойчивого развития: возрождение ценностей традиционной экономики / Е.О. Тюгашев // Новые исследования Тувы. 2010. – № 2. С. – С. 50–61.
3. Тысячнюк М.С. Построение устойчивых сообществ. Практическое руководство для неправительственных организаций. – СПб. : НИИХ СПбГУ, 2000. – 85 с.
4. Прохожев А.А. Теория развития и безопасности человека и общества : [монография] / А.А. Прохожев. – М. : Ин-октаво, 2006 . – 288 с.
5. Институциональные ограничения современного экономического роста / [В.С. Лисин, К.Э. Яновский и др.]. – М. : Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2012. – 546 с.
6. Выполнение обещания: объединение во имя достижения целей в области развития, сформулированных в Декларации тысячелетия: резолюция Генеральной Ассамблеи ООН от 22 сентября 2010 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://daccess-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N10/512/62/PDF/N1051262.pdf?OpenElement>.

## **СОЦІАЛЬНИЙ КАПІТАЛ ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОСТІ СУСПІЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ**

*Терон І.В., к.е.н., с.н.с.,  
Інститут демографії та соціальних  
досліджень Імені В.М. Птухи НАН України*

Українські реалії соціально-економічного реформування характеризуються загостренням дефіциту довіри в економічній взаємодії, соціальної нерівності та позбавлення, соціального відторгнення працюючого населення, поширенням опортуністичних практик. У результаті формується деструктивний соціальний капітал, який знижує продуктивність економіки, гальмує соціально-економічний розвиток, знижує рівень людського розвитку, відтворює пастку регіональних

диспропорцій, параметри яких вже перетнули критичну межу і загрожують національній безпеці та цілісності української держави.

Досліджуючи вплив соціального капіталу на продуктивність економіки та його стану на рівні регіонів на прикладі такого капіталу, сформованого в соціально-трудої сфері, було застосовано метод факторного аналізу, який підтвердив підставність виокремлення таких властивостей соціального капіталу, як обмеженість та поширеність на членів певної мережі, динамічність, здатність до нагромадження та конвертації. Ідентифіковано такі детермінанти продуктивності соціального капіталу:

- поширеність та сталість соціальних взаємодій та зв'язків інструментами та засобами двопартизму на внутрішньому ринку праці (іншими словами, розвиток соціального капіталу виробничих колективів);

- спроможність капіталізації та ефективність щодо забезпечення рівня життя та реалізації економічних інтересів найманих працівників;

- спроможність наявного соціального капіталу забезпечити зайнятність;

- результативність державної політики зайнятості через засоби трипартизму.

Аналізуючи розподіл регіональних спільнот за рівнем економічної та соціальної ефективності соціального капіталу на ринку праці, можна зробити такі висновки:

- соціальні капітали регіональних спільнот значною мірою поляризовані, причому така поляризація зростає, що говорить про акумуляцію ресурсів певними регіональними групами, тобто соціальний капітал нації в соціально-трудої сфері є переважно неефективним;

- стабільний, «щільний» груповий капітал амортизує ринкові шоки регіональної соціально-трудої сфери, обумовлюючи збалансування і гармонізацію інтересів суб'єктів соціально-трудої відносин. Однак на рівні регіонів соціальний капітал індивідууму/домогосподарства домінує над груповими, що свідчить про підвищену соціальну конфліктність ринку праці як результат протидій груп з протилежними ціннісно-змістовними нормами і орієнтирами;

- соціальний капітал переважної більшості регіонів не є однорідним, а його формування – ситуаційним; населення регіонів, і насамперед сільські мешканці, не налаштовані на довгострокову взаємодію та взаємопідтримку (іншими словами – на соціальне інвестування).

Як показали дослідження, наявні значні міжрегіональні відмінності у процесах формування та розвитку соціального капіталу є наслідком і відображенням послаблення міжгрупових соціальних зв'язків. Крім того, соціальні зв'язки, що використовуються різними соціальними групами регіонів, неоднорідні за продуктивністю своєї якості та результативністю, а ефективність капіталізації цих зв'язків у межах певних соціальних мереж економічно досить диференційована не лише на рівні окремих індивідів, а й на рівні соціальних спільнот, при цьому особисті контакти в усіх аспектах продовжують відігравати роль важливого інструменту соціально-трудої конкуренції.

Існує суперечність між рівнем розвитку та деструктивністю і тенденціями



соціального капіталу окремих регіонів. Однак слід мати на увазі, що цей капітал, порівняно з іншими видами капіталу, відзначається значно більшою інерційністю і його продуктивний запас в умовах кризового падіння регіональної економіки для останньої відіграє роль своєрідної «подушки безпеки». Неконтрольована і безкарна маніпуляція цим на сьогодні найціннішим резервом забезпечення національної економічної і політичної незалежності, гальмування територіальної дифузії соціально ефективних соціальних практик ЄС, домінування в державній політиці непродуктивних екстенсивних чинників нарощування СК вже спричинює практично не відновлюване скорочення продуктивних і відкритих його форм. Це, в свою чергу, гальмуватиме перехід до траєкторії економічного зростання та досягнення необхідної злагоди української нації.

Руйнування традиційної домінантної установки на відтворення соціального капіталу сільської громади ( в сучасних теоретичних термінах – ефективного/продуктивного соціального капіталу), хиткість соціального капіталу на ринку праці сільських територій, практична вичерпність внутрішньогрупових ресурсів соціальних мереж на ринку праці означає значну залежність можливості конвертації соціальних ресурсів від суспільної та економічної кон'юнктури – як внутрішньої, так і зовнішньополітичної. За таких умов, з урахуванням ймовірної пролонгації поточної кризи та обмеженості державного бюджету, ціна прорахунків у державній політиці розвитку сільських територій, регулювання соціально-трудова сфери, адміністративно-територіальній реформі надзвичайно велика.

## **СТАЛИЙ РОЗВИТОК БРЕНДИНГУ ТЕРИТОРІЇ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

*Білявський В.М., к.е.н., доцент  
Національний авіаційний університет*

Сьогодні боротьба за залучення інвестицій ведеться не лише між організаціями, але й між містами, областями, регіонами, країна мита інтеграційними утвореннями. Тому інвестори при виборі об'єктів інвестування керуються не лише показниками сталого розвитку організації, але й того бізнес-середовища, в якому вона функціонує, починаючи від рівня економічного і соціокультурного розвитку і закінчуючи її характеристиками.

Чим більше в країні успішних міст, областей і регіонів, тим потужнішою та економічно розвиненішою вона буде представлятися перед світовою бізнес-спільнотою. Можна стверджувати, що саме окремі території формують репутацію України. Внаслідок цього підвищення інвестиційної привабливості територій є пріоритетним напрямом сталого розвитку вітчизняної економіки. Цим пояснюється затребуваність маркетингових технологій, що спрямовані на створення привабливих територіальних брендів.

Багато науковців стверджують, що на даному етапі слід конкурувати не в сфері економіки, а в сфері унікальності (особливості) [1]. Відмінні риси

території та її особливість є запорукою успішного її включення в сучасний економічний простір.

Організації, щоб збільшити свою присутність на ринку, необхідно, по-перше, зрозуміти унікальність власного продукту, а по-друге, знайти свою ринкову нішу. За цією ж аналогією території, також чітко формулюють свої особливості, а відповідно займають провідне місце і як суб'єкти впливу всередині країни, і як території, що акумулюють ресурси.

Брендинг території можна розглядати як один з вагомих інструментів реалізації стратегії сталого розвитку території, що дозволяє ідентифікувати її в найбільш привабливому вигляді. Крім того, брендинг території дозволяє об'єднати інтереси різних груп – місцевого населення, інвесторів, бізнесменів, органів влади та місцевого самоврядування, тим самим він є наріжним фактором забезпечення соціальної стабільності. Це досягається за рахунок того, що бренд території збільшує рівень самооцінки місцевого населення, роблячи його проживання більш комфортним та менш конфліктним. Цей вид брендингу, як інструмент сталого розвитку набув широкого поширення в умовах глобалізації протягом останніх 30 років, ставши для багатьох країн основним елементом вирішення соціально-економічних проблем.

Стратегія ефективного брендингу території враховує декілька основних параметрів. Перш за все, необхідно визначити, чим конкретна територія може бути корисною для міста, області і регіону та країні в цілому. Такий функціональний вимір відображає можливості територіальної економіки. Не менш важливо враховувати і сукупність територіальних бізнес-брендів, так як бренд території – це є способом просування територіальних бізнес-брендів та обов'язковою умовою для сталого розвитку бізнесу.

Тому, можна констатувати, що конкурентоспроможність території багато в чому залежить від прийнятих керівництвом міста, області чи регіону заходів, що спрямовані на залучення і захист інвестицій, забезпечення вільного переміщення товарів, послуг, інформації та фінансів.

Слід також враховувати, що території – це унікальна сукупність цінностей та традицій. Так, у деяких випадках для економічного підйому міста виявляється достатнім, наприклад, побудова унікального архітектурного об'єкта. У багатьох містах сталий розвиток території заснований на так званій економіці подій – коли основні надходження до місцевого бюджету пов'язані з проведенням фестивалів, виставок, конференцій тощо.

Як наслідок, щоб громадяни пишалися країною необхідно проводити політику, яка буде направлена на формування патріотизму. Велике значення у зв'язку з цим відіграє імідж території, який є частиною географічного образу. Під яким слід розуміти систему знаків, символів, стереотипів, архетипів, міфів, що характеризують певну територію. Часом, всупереч логіці, рішення про інвестування в певний бізнес-проект приймається тому, що інвестору сподобалася природа, унікальна місцева продукція та гостинність місцевого населення. Таким чином, бренд території випереджає у своїй архітектоніці бренд конкретних організацій, при цьому імідж території розглядається як один з важливих елементів територіального бізнес-бренду в цілому.

Наразі, ресурси для конструювання іміджу території можуть бути різні у своїй основі – це і: природні ресурси, історичні особливості, пам'ятки архітектури, ландшафтні парки, досягнення минулих років, місцеві легенди, сучасні фестивалі, щорічні свята тощо. Оптимальний імідж території формується з усього різноманіття природних особливостей (серед яких можуть бути природні, соціокультурні і економічні). Можна навести успішні приклади розкручування бренду території, які не укорінено в природну або соціально-культурну спадщину міста. Найбільш відомий приклад в Україні – це гірськолижний курорт Буковель. Проте, подібний імідж потребує великого капіталовкладення на просування брендингу території і може бути сприйнятий, на першому етапі, спочатку негативно місцевим населенням.

Проведене дослідження показало, що у широкому сенсі можна говорити про інноваційні маркетингові технології, які спрямовані на розробку, конструювання та впровадження брендів і образів територій різного рівня, починаючи від сільського або міського, і закінчуючи областю або історико-географічний районом. Брендинг територій може стати ефективним інструментом сталого розвитку України і сприяти зміцненню її репутації у світовому співтоваристві та зростанні її інвестиційної привабливості.

### **Література:**

1. Білявська Ю.В. Внутрішній бренд-менеджмент – невід'ємна частина організаційної культури підприємств торгівлі / Ю.В. Білявська // Хмельницьк. ун-т управ. та права. – 2013. – Вип. 4. – С. 556–560.

## **ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ДІАГНОСТИКИ РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

*Данілова Е.І., к.е.н., доцент  
Національний авіаційний університет*

В умовах нестабільності, підприємства змушені вчасно реагувати та адаптуватися до змін, з метою забезпечення ефективності діяльності та конкурентоспроможності на ринку. Економічні кризи, як правило, мають негативний вплив на потенціал підприємства – скорочення інвестицій, недостатність оборотних коштів, низька рентабельність активів, зношення основних фондів, плинність кваліфікованого персоналу тощо. Ці кризи можуть бути викликані як зовнішніми, так і внутрішніми чинниками, а результат їх впливу може стати очевидним через досить тривалий час. Аналіз діяльності вітчизняних підприємств показав, що менеджмент компанії починає активно вирішувати питання забезпечення економічної безпеки діяльності вже практично на межі банкрутства. Проте, насправді, для кожного підприємства проблеми виникають не тільки під час кризи, але й при роботі в сталому економічному середовищі. Тобто, процес формування ефективної системи економічної безпеки діяльності будь-якого підприємства має бути неперервним.

Обґрунтовано, що основною задачею діагностики економічної безпеки діяльності підприємства є вчасне виявлення зовнішніх і внутрішніх загроз та попередження виникнення кризових ситуацій. Оскільки економічна безпека є досить складною системою, що формується на основі ефективного використання потенціалу підприємства (виробничого, технологічного, кадрового тощо), вона потребує розробки і застосування комплексної системи діагностики.

В результаті дослідження теоретичних підходів до діагностики економічної безпеки встановлено, що на сьогоднішній день немає єдиної методичної бази оцінки стану безпеки на підприємстві [1-5].

Метою діагностики економічної безпеки підприємства, на думку автора, є визначення рівня безпеки, на якому знаходиться підприємство на момент дослідження:

- стійкий (стабільний) рівень;
- передкризовий рівень (зі значними відхиленнями від рівноваги);
- кризовий рівень (біфуркаційний).

У зв'язку з цим, процес діагностики повинен включати в себе не тільки аналіз певних параметрів, але й аналіз змін цих параметрів.

Узагальнено, що основними методами діагностики економічної безпеки діяльності підприємства є наступні:

- ресурсно-функціональний метод, в основі якого лежить експертна оцінка рівня корпоративних ресурсів [2];
- метод порівняння величини інвестицій у підприємство за рахунок реінвестованого прибутку з обсягом коштів, необхідних для забезпечення економічної безпеки підприємства [2];
- метод комплексної оцінки загроз [1];
- методи комплексної оцінки економічного потенціалу підприємства [1];
- математичні методи (традиційні методи обробки інформації, методи факторного аналізу, методи оптимізаційного вирішення економічних задач тощо) [4];
- системно-синергетичний метод [3].

На думку автора, діагностика економічної безпеки підприємства – це, перш за все, дослідження процесів, що відбуваються як в самому підприємстві, так і за його межами (аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища) та співставлення отриманих результатів з критичними значеннями індикаторів, що визначають різницю між безпечною зоною функціонування підприємства від зони можливої небезпеки. Аналіз наукових публікацій з даного питання показав, що індикатор, за допомогою яких можна визначати рівень економічної безпеки, потребують постійного уточнення.

Охарактеризовано основні бар'єри формування ефективної системи діагностики економічної безпеки діяльності підприємства. Серед них:

- проблема формування достовірної інформаційної бази для аналізу економічної безпеки з метою виявлення прихованої кризи.
- проблема вибору найбільш оптимальних методологічних підходів до прогнозування внутрішніх та зовнішніх загроз.

– відсутність ефективного інструментарію діагностики, аналізу та оцінки ситуацій, які б враховували дію всіх факторів впливу на розвиток підприємства.

Зроблено висновок, що зазначені проблеми на шляху до розробки ефективної системи діагностики рівня економічної безпеки підприємства свідчать про те, що дана проблема є недостатньо дослідженою. Вирішення цих проблем пов'язано з необхідністю подальшого дослідження і розробки оптимальних методів діагностики рівня економічної безпеки діяльності підприємства.

#### **Література:**

1. Довбня С.Б. Діагностика економічної безпеки підприємства як інструмент визначення напрямків його інноваційного розвитку / С.Б. Довбня, Н.Ю. Гічова // Економічний вісник Національного гірничого університету. – 2008. – № 3. – С. 36–42.

2. Коновалова І.О. Дослідження методів діагностики рівня економічної безпеки підприємства [Електронний ресурс] / І.О. Коновалова. – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/SND/Economics/10\\_konovalova.doc.htm](http://www.rusnauka.com/SND/Economics/10_konovalova.doc.htm).

3. Кошкина І.А. Методологический подход к проведению диагностики экономической безопасности промышленного комплекса [Електронний ресурс] / І.А. Кошкина, Э.Р. Мубаракшина // Современные исследования социальных проблем. – 2012. – № 8. – Режим доступу : <http://cyberleninka.ru/article/n/metodologicheskiiy-podhod-k-provedeniyu-diagnostiki-ekonomicheskoy-bezopasnosti-promyshlennogo-kompleksa>.

4. Локтионова Ю.А. Идентификация состояния экономической безопасности предприятия методами диагностики [Електронний ресурс] / Ю.А. Локтионова // Социально-экономические явления и процессы. – 2013. – № 4. – Режим доступу : <http://cyberleninka.ru/article/n/identifikatsiya-sostoyaniya-ekonomicheskoy-bezopasnosti-predpriyatiya-metodami-diagnostiki>.

5. Kasyanova N.V. Diagnosing economic security of an industrial enterprise / N.V. Kasyanova, A.V. Kasyanov // Економіка промисловості. 2014. – № 1. – С. 131–144.

## **СТРАТЕГІЯ ФІНАНСУВАННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

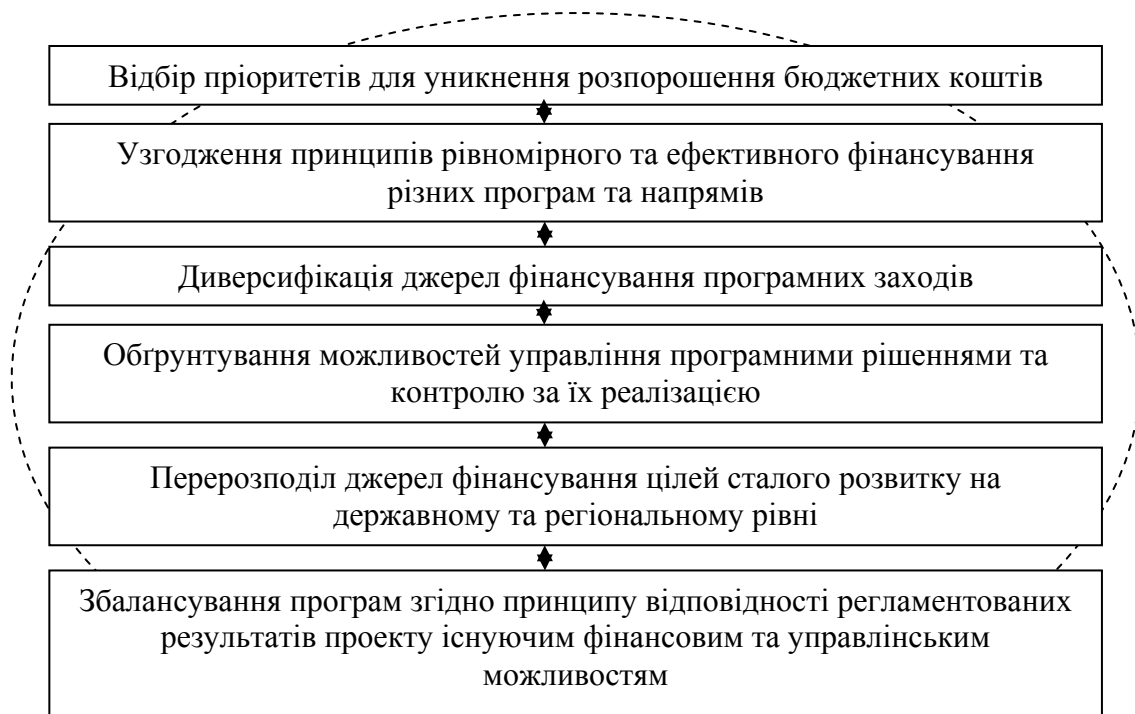
*Гернего Ю.О., к. е. н., доцент  
ДВНЗ «КНЕУ ім. Вадима Гетьмана»*

Конкурентоспроможність сучасної національної економіки на міжнародних ринках залежить від можливості забезпечення співставних тенденцій розвитку ключових сфер господарювання, високих результатів діяльності суб'єктів господарювання за рахунок імплементації передових досягнень науки та техніки, прогресивної системи управління. Під впливом нової парадигми розвитку економіки країни, практичного значення набуває поширення принципів сталого розвитку в усі сфери економічної діяльності. Зокрема, поряд із формуванням стратегії сталого розвитку виробництва,

важливо підтримувати сталі тенденції функціонування суб'єктів соціальної сфери, екології та фінансів. Актуальності набуває оцінка заходів, які становлять стратегічну основу фінансування сталого розвитку економіки України.

З огляду на актуалізацію прикладного аспекту наведених вище питань, окремі аспекти привертають увагу широкого кола зарубіжних та вітчизняних дослідників. Зокрема, фінансова складова формування складових сталого розвитку присутня у дослідженнях провідних вітчизняних вчених: О. Амоші, І. Бланка, О. Василика, М. Диби, М. Крупки, І. Лютого, Т. Майорової, С. Онишко, А. Поддєрьогіна та інших відомих авторів. В Україні, на державному рівні, відбувається реалізація державних та національних програм сталого розвитку, розроблено стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» [1]. Метою нашого дослідження є поєднання теоретичних аспектів фінансування сталого розвитку із практикою реалізації стратегії сталого розвитку в Україні.

У теоретичному аспекті, фінансування сталого розвитку визначається, як діяльність установ фінансового сектора економіки, яка пов'язана із забезпеченням фінансовим капіталом потреб економічних агентів щодо реалізації їх стратегій і досягнення цілей сталого розвитку у різних тематичних сферах діяльності – економічній, екологічній та соціальній [2, с. 215]. З огляду на сучасні тенденції розвитку економіки України, О. Амоша пропонує застосовувати програмно-цільове бюджетування з метою поліпшення рівня та якості фінансування цільових програм та проектів, визначає окремі заходи для реалізації запропонованої стратегії (рис. 1).



**Рис. 1. Стратегічні заходи сталого розвитку: науково-теоретичний аспект**

*Джерело:* узагальнено за матеріалами [3; 4].

Отже, в контексті сталого розвитку, стратегія фінансування має розглядатися з огляду на два протилежні аспекти, а саме: необхідність виокремлення різнопланових стратегічних пріоритетів та розподіл джерел їх фінансування; взаємоузгодження можливостей, механізмів та джерел фінансування сталого розвитку представників різних сфер господарювання.

На практиці, в умовах сучасної економіки України особливої актуальності набуває питання розподілу фінансових ресурсів з-поміж пріоритетних напрямів сталого розвитку. Зокрема, поряд із власне виробництвом, безперечно, серед пріоритетних для фінансування напрямів особливе місце займають оборона та екологічна складова. У Законі України «Про Державний бюджет України на 2016 рік» видатки на оборону і безпеку держави зросли порівняно із затвердженими показниками попереднього року на 16,9 млрд. грн. та склали 114,5 млрд. грн. (або 5,1% від ВВП) [1]. Аналітичні дослідження можливостей фінансування екологічного сектору підтверджують перспективи акумулювання коштів за посередництвом екологічного фонду, до якого, зокрема, можливо залучити зусилля суб'єктів господарювання. Еколого-орієнтований розвиток можливий у результаті зборів, розміром до 1% від обсягу виробництва підприємства, що користуються природними ресурсами у рамках господарської діяльності [5, с. 10].

В результаті реалізації практичних заходів у рамках фінансування стратегії сталого розвитку передбачається отримання соціального та економічного ефектів, який полягає, зокрема у наступному: зміцнення обороноздатності держави; узгодження порядку перерахування міжбюджетних трансфертів, зокрема, запроваджених в рамках реформи міжбюджетних відносин; оптимізація видатків на утримання закладів освіти та охорони здоров'я, в тому числі за рахунок освітньої та медичної субвенції; пошук нових можливостей збалансування місцевих бюджетів; визначення порядку відбору програм та проектів, що будуть фінансуватися за рахунок коштів державного фонду регіонального розвитку, що дозволить місцевим органам влади самостійно скласти перелік таких об'єктів; регулювання та упорядкування умов дотування місцевих бюджетів за рахунок стабілізаційних фондів державного бюджету; запровадження оновленої моделі взаємозв'язків державного та місцевого бюджетів; формування нормативної бази для середньострокового бюджетного планування; реформи щодо податкового компромісу [1].

Таким чином, з огляду на теоретичний та прикладний аспекти дослідження, в контексті сталого розвитку економіки України, вважаємо за доцільне зосередитися на середньострокових перспективах реалізації стратегії фінансування. Це сформує основу для досягнення синергетичного ефекту розвитку існуючих можливості та результативності інноваційних ідей у довгостроковій перспективі. У галузевому аспекті наголошуємо на важливості подальшого розвитку фінансування соціальних пріоритетів на рівні держави, а також окремих суб'єктів господарювання. Це сприятиме зміцненню соціальної складової, посиленню її інтегрованості у систему сталого розвитку економіки країни.

### Література:

1. Стратегії сталого розвитку «Україна–2020» у 2015 році станом на 03.02.2016 р. [Електронний ресурс] // Міністерство фінансів України. – Режим доступу : <http://www.minfin.gov.ua/news/aspekti-roboti/plan-zakhodiv-ministerstva-finansiv-ukrainy-z-vykonання-prohramy-diialnosti-kabinetu-ministriv-ukrainy-ta-stratehii-staloho-rozvytku-ukraina-u--rotsi>.

2. Васильчук І.П. Фінанси сталого розвитку як відповідь на виклики постіндустріальної економіки / І.П. Васильчук // Проблеми економіки. – 2015. – № 2. – С. 213–218.

3. Амоша О.І. про фінансове забезпечення реалізації програм сталого соціально-економічного розвитку [Електронний ресурс] / О.І. Амоша, К.В. Міхальова // Ефективна економіка. – 2014. – № 1. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2703>.

4. Чухно І.А. Основні джерела фінансування сталого розвитку територій в Україні / І.А. Чухно // Реформування економічної системи країни в контексті міжнародного співробітництва : [зб. тез наук. робіт учасників Всеукраїнської наук.-пр. конф., м. Одеса, 22–23 липня 2016 р. ;сГО «Центр економічних досліджень та розвитку». – Одеса : ЦЭИР, 2016. – С. 82–85.

5. Іртищева І. Інноваційне оновлення фінансово-економічного механізму реалізації децентралізованої моделі сталого розвитку територіальних громад. / І. Іртищева, М. Стегней // Економіст. – 2015. – № 6. – С. 8–12.

## **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ПОСТІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН**

*Гращенко І.С., к.е.н., доцент  
Національний авіаційний університет*

Реалізація ідей сталого розвитку як держави, так і підприємства потребує стратегічного підходу, який би базувався на зміні філософії мислення менеджменту, що передбачає створення адаптивної системи, яка може постійно поліпшуватися; від погляду, що лише держава є відповідальною за розвиток, до того, що це відповідальність всього суспільства; від централізованого і підконтрольного прийняття рішень до поширення прозорих переговорів, співпраці та узгоджених дій та зосередження уваги на якісних результатах управлінських процесів і процесах участі громадськості; на розвитку, який визначається і фінансується, виходячи насамперед з власних можливостей країни [1; 2].

Ефективне управління організаційними змінами це складне завдання керівників. Організаційні зміни є наслідком процесів прийняття рішень і вирішення проблем, що склалися в організації. Автори й виконавці організаційних змін повинні вирішити багато соціальних, економічних і технічних проблем та прийняти обґрунтовані, ефективні комплексні рішення. Організаційні зміни в ієрархічних організаціях потребують залучення до цього



процесу також вищого керівництва та використання певних механізмів управління.

Дослідженню й висвітленню питань організаційних змін приділяється певна увага в економічній літературі. При цьому існують різні погляди на дослідження й вирішення цієї проблеми, що свідчить про її актуальність і доцільність подальшого всебічного вивчення.

У процесі управління змінами в організаціях більшість керівників схильні до м'яких методів впровадження змін. до таких методів відносяться Цикл Демінга, загальне управління якістю (TQM) та організаційний розвиток. Цикл Демінга PDCA (Plan – Do – Check – Act планування – виконання – перевірка – реакція) є поширеним методом безперервного покращення якості. Крім методу безперервного покращення якості застосовується цикл безперервного покращення Рамперсада. Головним у процесі безперервного покращення є безперервне вдосконалення.

Крім окреслених методів впровадження змін можна також використовувати інтегральні методи. До інтегральних методів також належить універсальна система показників діяльності (TPS), запропонована Рампесадом, яка об'єднує і розвиває такі теорії, як збалансована система показників (Balanced Score-card, BSC), загальний менеджмент на основі якості (Total Quality Management, TQM), управління результативністю (Performance Management), управління компетенціями (Competence Management) [3]. TPS можна визначити як систематичний процес безперервного, послідовного і регулярного вдосконалення, розвитку і навчання, який спрямований на стійке зростання результатів діяльності співробітників та організації [3]. Удосконалення, розвиток і навчання – три основні складові цілісної теорії менеджменту, що тісно пов'язані один з одним, між ними повинен підтримуватися баланс.

У наукових працях виявлено достатня кількість методів, якими можуть скористатися менеджери для управління плановими змінами, в їх основі лежить одні й ті ж принципи. До основних належать три методи: застосування влади; перепідготовка фахівців; застосування розумних розрахунків.

Підходи до здійснення змін необхідно починати з застосування влади в будь-якому її прояві і закінчувати застосуванням розумних розрахунків, при цьому в центрі стоїть використання методу, заснованого на перепідготовці фахівців.

Економічні методи та інформаційне забезпечення включає в себе: систему економічних показників, що дозволяє вимірювати результати діяльності підприємства (чистий прибуток, розмір сплаченого податку, обсяг реалізації продукції, рівень цін, тощо); налагоджена система управлінського обліку на усіх рівнях операційного процесу виробництва та реалізації продукції; впровадження економічних методів стимулювання персоналу; володіння персоналу підприємства сучасними методами стратегічного, операційного аналізу, створення автоматизованої системи прийняття управлінських рішень щодо змін. Інтегрована автоматизація етапів прийняття рішень про зміни та їх впровадження полягає розробці загальних технологічних етапів, а саме:

систематизація і накопичення даних і знань щодо проблем формування та реалізації політики змін підприємства малого та середнього бізнесу; інформаційно-довідкове обслуговування наявних учасників процесу змін; вирішення функціональних задач аналізу, моделювання та прогнозування процесів змін в середині підприємства малого та середнього бізнесу; архівування моделей, ситуацій, рішень та іншої інформації для подальшого її використання в поточній роботі; забезпечення швидкого документообігу; розробка та впровадження системи сучасних WEB-ресурсів.

Призначенням систем, які створюються, є формування інтелектуально-інформаційного середовища як інструменту органів управління підприємства. Це необхідно для забезпечення проведення об'єктивного аналізу та моделювання соціально-економічних процесів, які будуть відбуватись в середині підприємства, прогнозування їх розвитку з метою своєчасного прийняття необхідних рішень та адекватних дій. Необхідно створення дієвого механізму розповсюдження загальнодоступних інформаційних ресурсів. На особливу увагу слід приділити створенню та впровадженню ефективно діючого механізму збору, систематизації, обробки і накопичення інформації, а також механізму оперативного взаємообміну інформацією.

Ефективність організаційних змін має бути забезпечена шляхом швидкого пошуку та опрацювання необхідної інформації у оперативному та архівному інформаційному просторі, можливості автоматизованого подання необхідної інформації з різних баз даних.

Виділення важелів стимулюватимуть впровадження та дієвість механізму: можливості поширення ринків збуту підприємства малого та середнього бізнесу, досягнення високих економічних результатів від діяльності, забезпечення реалізації власних цілей усіх рівнів зацікавлених осіб, забезпечення економічної безпеки підприємства, тощо.

Соціально-психологічні методи застосовуються для формування в колективі організації позитивного соціального й психологічного клімату, завдяки чому значною мірою вирішуються виховні, організаційні й економічні завдання, тобто поставлені цілі можуть бути досягнуті за допомогою одного з важливіших критеріїв ефективності й якості роботи – фактору ефективного управління персоналом.

Уміння враховувати «людський фактор» дозволяє керівникові цілеспрямовано впливати на колектив, створювати необхідні умови для праці і формувати колектив односторонців[4]. Прийоми й способи соціально-психологічних методів, що застосовуються на підприємствах малого та середнього бізнесу, часто визначаються фаховим рівнем та компетентністю керівника, організаторськими здібностями й обізнаністю в галузі соціальної психології. Очолювати колектив повинні фахівці, які володіють методикою застосування системи соціального і психологічного впливу та використовують різноманітні методи [4].

Функціонування механізму управління змінами вимагає певних методичних розробок щодо діагностування системи змін та математичної інтерпретації процесу управління змінами (побудова економічної моделі

оціночних показників-індикаторів; врахування усіх факторів впливу на об'єкт оцінки; практичність та доступність оцінки), дало змогу визначити основні напрями, що потребують певного методичного удосконалення, а саме: обґрунтування показників-індикаторів, що можуть вимірювати стан підсистеми підприємства малого та середнього бізнесу на певний період часу; пошук (розробка) методик, що дадуть змогу отримати кількісні характеристики стану підсистеми підприємства; отримання узагальнюючого показника ефективності змін промислового підприємства, який за шкалою виміру, особливостями розрахунків задовольнив керівництво підприємств малого та середнього бізнесу.

#### **Література:**

1. Сталий розвиток для України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://sd4ua.org/shho-take-stalij-rozvitok/>.
2. Цілі сталого розвитку 2016-2030 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.un.org.ua/ua/tsili-rozvytku-tysiacholittia/tsili-staloho-rozvytku>.
3. Царенко О.В. Інноваційна інтеграція як ефективний механізм нарощення конкурентних переваг легкої промисловості регіональних економічних систем / О.В. Царенко // Інвестиції: практика та досвід. – 2010. – № 5 – С. 19.
4. Черепкова Н.В. Социально-психологический климат как неотъемлемая часть трудового процесса в коллективе / Н.В.Черепкова, С.А. Чугункин // Общая и клиническая психология. – 2011. – Т. 1. – № 1. – С. 47.

## **ВПЛИВ РИНКОВО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ НА ФУНКЦІОНУВАННЯ МАЛОДІЯЛЬНИХ ДІЛЬНИЦЬ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ**

*Кириленко О.М., к.е.н., доцент  
Національний авіаційний університет*

Внаслідок впливу міжнародної фінансової кризи, залізниці Європи зазнали істотного зниження обсягів перевезень в 2015 р. У складній ситуації через зниження обсягу перевезень і погіршення фінансової ситуації, виявилися і українські залізниці.

Це нівелювало всі попередні спроби здійснити результативні реформи транспортного сектора, поліпшити експлуатаційні й фінансові показники роботи залізниць, коли економіка була сильною. Так, у Румунії в 2015 р. було оголошено про великомасштабні звільнення на державних транспортних компаніях. Така ж ситуація характерна й для Болгарських залізниць. Компанії, що стали перед гострою кризою ліквідності вимагають, щоб була реалізована додаткова державна допомога. Урок цих подій зрозумілий: нерозсудливо затримуватися при здійсненні реформ залізничного сектора під час сприятливого економічного періоду, оскільки наслідки можуть бути серйозними, якщо фінансовий спад відбувається раніше, ніж призначені реформи були належним чином реалізовані.

Головна мета даного дослідження полягає в тому, щоб розкрити назрілу гостру потребу в інтенсифікації процесу реформи залізничного сектору, його адаптації до ринкових умов господарювання. Доведено, що негативний результат реалізації реформи залізничного транспорту до відкриття (лібералізації) ринку, може привести державні залізниці як до ризику швидкого зниження частки на ринку, так і до ризику істотного погіршення фінансових результатів. Своєчасна реалізація реформ дозволяє транспортним компаніям стати більш адаптивними, більш орієнтованими на бізнес. Вони повинні зосередитися на тому, щоб більш повно реалізовувати потреби клієнтів, з метою надання ефективних, рентабельних послуг. Проте, це навряд чи можливо, поки залізничні компанії захищені державою й немає ніякої внутрішньо-модальної конкуренції. Монополії не є сприйнятливими до змін ринкових вимог, особливо якщо штучно захищені від впливу зовнішніх факторів.

Остаточна мета реформ полягає в тому, щоб поліпшити якість послуг залізничного транспорту. Чим вище ефективність залізничного транспорту, тим ширше діапазон ринків, де можуть успішно конкурувати залізничні компанії в міжнародних сполученнях або на напрямках міжнародних транспортних коридорів. Обґрунтовано, що пасажирські послуги залізниці можуть забезпечити одержання економічного й соціального ефекту, особливо в щільних міжміських коридорах – для приміського транспорту у великих містах і досить населених сільських районах. Ті країни, які прагнуть бути членами ЄС, повинні зрозуміти, що якнайшвидша реалізація відповідних реформ значно збільшить можливість одержання позитивної думки з ЄС щодо ефективності функціонування, як транспортної системи, так і національної економіки. Обмежені засоби державного субсидування повинні використовуватися більш ефективно й фінансувати тільки гостро-необхідні заходи – модернізація колійної інфраструктури, рухомого складу й соціально необхідні послуги пасажирського сектора залізниці. Дані кошти не повинні використовуватися для підтримки не ефективних заходів.

Проведення ефективних реформ покликане пожвавити залізничний транспортний сектор, його продукція повинна стати більш адаптованою до вимог вантажовласників. Все це дозволяє також пожвавити й малодіяльні ділянки залізничного транспорту, оскільки більшість підприємств, що мають можливість користуватися послугами малодіяльних залізниць, відмовляються від них на користь автодорожнього транспорту, як правило, через нерегулярність сполучень, значний час перебування вантажів на «колесах» та високий тариф.

На підставі проведених досліджень, автором визначені та науково обґрунтовані три головних причини, за якими, на державному рівні, необхідно надавати пріоритет реформі саме залізничного транспорту:

1. Необхідність гарантувати відповідність вимогам Директив Європейського союзу (ЄС) для залізничного сектора.

2. Забезпечення, в умовах лібералізації транспортного ринку, конкурентоспроможності державних залізничних компаній в порівнянні з новими учасниками.

3. Отримання організаційного та соціально-економічного ефекту в результаті прискорення реалізації заходів, передбачених результатами реформи транспортного сектора.

На основі проведеного дослідження ринкового механізму управління транспортною інфраструктурою закордонних держав, зроблено висновок, що відповідно до загальноприйнятої наукової позиції, забезпечення ефективної діяльності залізничного транспорту передбачає пошук факторів, що формують виробничо-господарські можливості для максимального задоволення попиту на перевезення за конкурентоспроможною ціною транспортної продукції. Підвищення ефективності діяльності залізничного транспорту закордонних держав йде шляхом уточнення, в контексті галузевої специфіки, загальних теоретичних, економічних, методологічних і практичних рекомендацій, що відповідають вимогам економічного середовища.

### **Література:**

1. Гненний О.М. Методологічно-прикладні основи оцінювання вартості майна та майнових прав підприємств (на прикладі підприємств залізничного транспорту): дисертація на здобуття ступеня доктора економічних наук. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Гненний Олег Миколайович ; ДНУЗТ. – Дніпропетровськ, 2013.– 435 с.
2. Разумова К.М. Організаційно-економічний механізм забезпечення ефективності функціонування пасажирських перевезень на транспорті : Дисертація на здобуття ступеня доктора економічних наук. – Харків, 2015.–408 с.
3. Situation and Perspectives of the Rail Market TREN/R1/350–2008 Lot 2: Final Report.–30 March 2010.

## **СТРАТЕГІЧНЕ ЛІДЕРСТВО ТА СТРАТЕГІЧНА ГНУЧКІСТЬ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

*Литвиненко Л.Л., к.е.н., доцент  
Національний авіаційний університет*

У середовищі постійних змін, розвитку ІТ-технологій нового покоління, загострення конкурентної боротьби, що стимулює постійні удосконалення, поглиблення глобалізаційних процесів, підприємство постійно стикається з невизначеністю. За таких умов керівникам підприємства необхідно володіти необхідним інструментарієм для розробки альтернативних стратегій, прийнятних для застосування при певній комбінації факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. Тому актуальним напрямком дослідження є визначення ключових напрямків управління підприємством в умовах невизначеності з використанням стратегічного лідерства та стратегічної гнучкості.

Дослідниками вищезазначених проблем, зокрема авторами наукових праць [1-3], здійснено аналіз основних факторів невизначеності та дієвих інструментів управління відповідно до сучасних і майбутніх викликів, запропоновано сучасні підходи до забезпечення ефективного функціонування підприємства з урахуванням впливу невизначеності. Найрезультативнішим за

таких умов непередбачуваних змін є сценарне стратегічне планування, що, принаймні, забезпечить визначення ймовірності реалізації певних сценаріїв, а також орієнтовне прогнозування вигод та ризиків при розвитку подій у визначеному напрямку. Також це стане стрижнем для розвитку стратегічного лідерства і забезпечення стратегічної гнучкості підприємства.

Проаналізовано найкритичніші помилки в управлінні підприємством в умовах невизначеності, що можуть негативно вплинути на його стратегічну гнучкість:

- повне ігнорування невизначеності при прийнятті управлінських рішень, що може призвести до непередбачуваних результатів, оскільки не враховуються найважливіші фактори, що створюють можливості/гальмують розвиток/загрожують існуванню підприємства;

- розроблення та розгляд тільки одного ймовірного сценарію розвитку ситуації у середовищі функціонування підприємства без урахування можливих альтернатив, що спричинить непідготовленість підприємства до ситуації в майбутньому, коли все піде на за єдиним сценарієм;

- використання недієвих інструментів в управлінні, неадекватних теперішнім та перспективним змінам, зокрема виключно застосування екстраполяції для розробки прогнозів, що не може дати позитивний результат, коли зміни відбуваються нехарактерним, порівняно з минулими тенденціями, чином;

- суб'єктивність оцінки умов невизначеності, коли у керівника відсутнє об'єктивне бачення перспективних змін, а також існує небажання прислуховуватись до компетентної думки фахівців щодо альтернативних варіантів розвитку подій у майбутньому;

- нерозуміння зв'язку між повним або частковим неврахуванням умов невизначеності та невикористанням можливостей розвитку стратегічного лідерства і лідерського потенціалу підприємства.

Невизначеність можна розглядати як негативний фактор, що створює проблеми на шляху розвитку підприємства, проте це є і своєрідною множиною шансів. Так, невизначеність може створювати цілий спектр можливостей для підприємств, які сфокусовані на інтенсивному розвитку, залучаючи висококваліфіковані людські ресурси, сприяючи запровадженню інновацій, стимулюючи розвиток взаємовигідних відносин у ланцюгу поставок, надаючи споживачам вищу цінність, оскільки у таких ситуаціях з важко передбачуваним майбутнім конкуренти з негнучкою системою стратегічного планування і контролю, жорсткими та недостатньо адаптивними організаційними структурами управління будуть більш вразливими до змін у зовнішньому середовищі. Таким чином, через відсутність чіткої картини майбутнього підприємство може використати «ефект раптовості» на свою користь шляхом формування стійких конкурентних переваг, що стануть базою для розвитку лідерського потенціалу підприємства.

В умовах невизначеності доцільно використовувати не просту адаптацію окремих елементів внутрішньої системи підприємства, яка може бути дієвою за приблизно однакових ступенів змін підприємства та зовнішнього середовища, а

реалізовувати переваги підходу на основі стратегічної гнучкості, що дозволяє діяти проактивно та пристосовувати цілі підприємства до нових перспективних умов функціонування, раціонально застосовуючи ресурсний потенціал та здійснюючи пошук нових джерел можливостей розвитку.

Зроблено висновок, що управління підприємством в умовах невизначеності повинно бути спрямоване на розвиток стратегічного лідерства та забезпечення стратегічної гнучкості через використання інструментарію сценарного стратегічного планування, що створить основу для розвитку лідерського потенціалу підприємства.

### **Література:**

1. Anuradha B.A. Management Challenges in Uncertain Environment / B.A. Anuradha // Universal Journal of Management. – 2016. – № 4. – P. 432–443.
2. Rowe W.G. Strategic Leadership: Short-Term Stability and Long-Term Viability [E-resource]/ W.G. Rowe, M.H. Nejad. – Access mode: <http://iveybusinessjournal.com/publication/strategic-leadership-short-term-stability-and-long-term-viability/>.
3. Samsami F. Managing Environmental Uncertainty: From Conceptual Review to Strategic Management Point of View / F. Samsami, S.H.K. Hosseini, A. Kordnaeij, A. Azar // International Journal of Business and Management. – 2015. – Vol. 10, No 7. – P. 215–229.

## **ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ПІДХІД ДО ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ СЕЛА**

*Мринська Т.С., к.е.н.*

*Національний університет біоресурсів і природокористування України*

У забезпеченні нормального функціонування агропромислового виробництва особлива роль належить розвитку інфраструктури на селі, особливо соціальної.

Винятково вагомий внесок у наукову скарбницю теоретико-методологічних засад в організації ситсеми управління інфраструктурою в аграрному секторі здійснили видатні науковці-аграрники: А.Андрійчук, В.Власов, О.Гудзинський, М.Дем'яненко, Й.Завадський, М.Коденська, П.Саблук, В.Федосов та ін.

Соціальна інфраструктура, як і виробнича, не виробляє кінцевого продукту АПК, а бере безпосередню участь у створенні сприятливих умов для ефективного функціонування робочої сили і відтворення людського фактора. Через це соціальну інфраструктуру називають ще невиробничою .

Задоволення життєвих потреб сільських жителів в значній мірі залежить від збільшення обсягу інвестицій в основний капітал у галузі соціальної інфраструктури. Ринкове середовище ставить жорсткі вимоги до підвищення ефективності використання ресурсів, зниження витрат на виробництво,

освоєння нової техніки та технологій, а також підвищення якості вироблених товарів (послуг) підприємствами, організаціями, установами соціальної сфери.

Під інвестиціями (капіталовкладеннями) розуміють майнові та інтелектуальні цінності, що вкладаються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності, в результаті чого створюється прибуток (дохід) або досягається соціальний ефект [1]

Інвестування розвитку соціальної інфраструктури села в Україні здійснюється з різних джерел фінансування, зокрема за рахунок коштів місцевих і державного бюджетів, сільського населення, товаровиробників різних форм господарювання.

Об'єкти соціальної інфраструктури можуть фінансуватися з різних джерел, основні з яких такі: кошти державного бюджету України; кошти місцевих бюджетів; прибутки від основної і додаткової діяльності підприємств, на балансі яких перебувають об'єкти соціальної сфери, якщо основна і додаткова діяльність не є діяльністю в соціальній сфері; прибутки від платних послуг у соціально-культурній сфері, наданих підприємствами, на балансі яких перебувають такі об'єкти; прибутки підприємств від надання в оренду будь-якої їхньої власності.

Крім того, існують і допоміжні джерела фінансування, зокрема позичкові кошти, благодійні внески фізичних та юридичних осіб тощо. Серед інших видів джерел фінансування може застосовуватися модель фінансової підтримки функціонування соціальних об'єктів за рахунок орендної плати за землю.

Важливою ознакою змін джерел фінансування розвитку соціальної сфери села є переважаюче скорочення обсягів державних інвестицій на дані цілі. Тому слід, насамперед зазначити, що незважаючи на прийняття Закону України «Про пріоритетність соціального розвитку села та агропромислового комплексу у народному господарстві» [2] інвестування розвитку соціальної сфери села за рахунок державних коштів відбувалося за залишковим принципом. Водночас не забезпечувалась пріоритетність розвитку всього агропромислового комплексу у народному господарстві.

Для забезпечення діяльності підприємств та організацій соціальної сфери, а також зменшення вартості наданих послуг необхідно у короткий термін переглянути систему оподаткування, звільнивши об'єкти соціальної інфраструктури від податку на додану вартість, виділити їм цільові безпроцентні кредити для оновлення матеріально-технічної бази, а також удосконалити систему пільг при користуванні електроенергією, газом, водою тощо.

В умовах зменшення обсягів валового внутрішнього продукту держави причини скорочення обсягів інвестицій в основний капітал у агропромисловому комплексі, зокрема й у його соціальну сферу, мають певною мірою об'єктивний характер. Однак фактичні обсяги інвестицій в агропромислове виробництво і соціальну сферу села за рахунок коштів держави не відповідають співвідношенню між ними і валовим внутрішнім продуктом, передбаченому Законом України «Про пріоритетність соціального розвитку села і агропромислового комплексу в народному господарстві». За умов дотримання



ст.5 зазначеного Закону на зміцнення матеріально-технічної бази соціальної сфери села та агропромислового комплексу слід було б спрямувати не менше 1% ВВП, зокрема на будівництво об'єктів невиробничого призначення у сільській місцевості – не менше 50% державних централізованих капітальних вкладень, передбачених даною статтею.

### **Література:**

1. Лісовий А. Методичні підходи до оцінювання сільської соціальної інфраструктури в Україні / А. Лісовий // Економіка України. – 2007. – № 5. – С. 52–55.

2. Мацола М.М. Соціально-економічні передумови формування людського капіталу в сільській місцевості / М.М. Мацола // Вісник Прикарпатського університету. Серія Економіка. – 2008. – Вип. 6. – С. 117–120.

## **СТАЛИЙ РОЗВИТОК ЕКОНОМІКИ НАНОТЕХНОЛОГІЙ У ГЛОБАЛЬНИХ ВИМІРАХ**

*Остапенко Т.Г., к.е.н., доцент  
Національний авіаційний університет*

Слід зазначити, що є різні підходи до техніко-економічного розвитку світу, країн, регіонів, галузей, підприємств та окремих індивідів. Перш за все, це термінові підходи – довгостроковий, середньостроковий та короткостроковий. Довгострокова динаміка характеризується хвилеподібними змінами, коли після піднесення відбувається спад. Середньостроковий підхід визначається циклічністю в межах галузі, і короткострокова динаміка – є зміною стабільності та занепаду, які відбуваються на окремих підприємствах. Автором додається і наноекономічний цикл, як період життя окремої людини та покоління людей – з одного боку, та цикл життя окремого технологічного рішення, особливо нанорішення – з іншого.

Короткостроковий цикл включає наноцикл, середньостроковий включає наноцикл та короткостроковий цикл, довгостроковий включає всі варіанти економічної динаміки – від нано-, через коротко-, та середньо-строкові цикли.

Процес розширеного виробничого відтворення описується інноваційним циклом, визначення якого було запропоноване Й. Шумпетером [3]. Так, інноваційний цикл є процесом створення інновацій, які є (за визначенням Й. Шумпетера) нововведеннями, що змінюють виробничу функцію – тобто призводять до одержання прибутку. Інноваційний цикл, на думку автора, створення нанотехнологій передбачає всі етапи створення нанознань, ці етапи такі:

1. Фундаментальні дослідження в галузі нанотехнологій;
2. Прикладні дослідження в галузі нанотехнологій;
3. Створення практичних нанотехнологій для вирішення певної виробничої проблеми;
4. Передача нанотехнологій у виробництво;

5. Поширення (дифузія) нанотехнологій в економічному середовищі національних економік та у світі;

6. Здійснення виробництва новітнього нанопродукту на основі нанотехнологій;

7. Налагодження системи продажів (розподілу та обміну) нанопродукту із забезпеченням каналів просування цих товарів;

8. Споживання нанопродуктів кінцевими споживачами.

Для того, щоб сформувані концепцію економіки нанотехнологій та глобальних ринків високих та нанотехнологій, необхідно звернутися до історії виникнення поняття про нанотехнології та наноматеріали.

За для цілей даного дослідження наведемо визначення нанотехнологій. Так, нанотехнології [1] (грецьке слово “nannos” означає «карлик») – це сукупність методів маніпулювання речовиною на атомному або молекулярному рівні з метою отримання наперед заданих властивостей. 1 нанометр (нм) – це дуже мала величина і становить  $10^{-9}$  метра.

До нанотехнологій відносяться технології, що забезпечують можливість контрольованим чином створювати і модифікувати наноматеріали, а також здійснювати їх інтеграцію в повноцінно функціонуючі системи більшого масштабу. Нанотехнології включають в себе [1]: атомне з'єднання молекул; локальну стимуляцію хімічних реакції на молекулярному рівні тощо. Процеси нанотехнології підкоряються законам квантової механіки.

На сьогодні основними галузями нанотехнологій є: наноматеріали, наноінструменти, наноелектроніка, мікроелектромеханічні системи і нанобіотехнології.

На думку авторананорівень в економічних відносинах – це система зв'язків «людина-людина», в основі якої лежить використання новітніх нанотехнологій.

Автор даного дослідження визначає що, структура економіки нанотехнологій передбачає виділення таких складових: процес економіки нанотехнологій, відносини економіки нанотехнологій, суб'єкти економіки нанотехнологій, об'єкт економіки нанотехнологій, рівні економіки нанотехнологій, механізм управління економікою нанотехнологій. Розглянемо ці складові більш детально.

Отже, процес економіки нанотехнологій складається з послідовних дій з приводу створення ідеї щодо фундаментальних знань, перетворення їх на прикладні знання, передача знання у виробничий сектор, виробництво та поширення знань і технологій в економічному середовищі певної країни. Процес економіки нанотехнологій пов'язаний із інноваційним процесом і інноваційною діяльністю та визначається здійсненням певних дій щодо виконання цієї інноваційної діяльності.

Відносини економіки нанотехнологій – це сукупність взаємозв'язків між різними суб'єктами світового господарства з приводу здійснення процесу економіки нанотехнологій та процесу розширеного економічного відтворення: від науковців, технологів-інженерів, виробників, продавців до споживачів нанопродуктів та нанотехнологій.

Суб'єктами економіки нанотехнологій є окремі індивіди та домогосподарства. Але напевне, слід виокремити індивіда та визначити його як основного суб'єкта наноекономіки та економіки нанотехнологій. Зазначимо, що суб'єктом наноекономіки має бути також і домогосподарство, як найближчий осередок та оточення індивідуума [2, с. 17]. В.Д. Базилевич надає таке визначення домогосподарства – це об'єднання свідомо організованих індивідів (осіб) на основі спільного формування і використання ресурсного потенціалу та бюджету на принципах взаємодопомоги, що має визначену внутрішню функціональну структуру та економічну поведінку, є ланкою суспільного відтворення та реалізації економічних відносин приватної власності на фактори виробництва з метою задоволення власних потреб та інтересів домогосподарства, індивідів та суспільства. Домогосподарство може бути одноосібним та багатоосібним. Розвиваючи це визначення зазначимо, що і індивіди, і домогосподарства відповідають за науково-технічний етап процесу економічного відтворення, коли окремі науковці створюють новітні знання – фундаментальні та прикладні, які пізніше перетворюються на високі та нанотехнології.

Об'єктом економіки нанотехнологій є нанознання (нанотехнології) та нанопродукти, створені на основі новітніх фундаментальних та прикладних рішень. Нанотехнології сьогодні знаходяться лише в стані розробки. Основними регіонами, що здійснюють нанотехнологічний пошук є США, Західна Європа та Японія. В Україні лише починаються дослідження в цій царині й їх перспектива визначена основними напрямками нанотехнологічної спеціалізації.

Рівнями економіки нанотехнологій є: бебі-рівень рівень – шкільних знань, нанорівень – рівень нанотехнологічних досліджень окремого зрілого індивіда, рівень домогосподарства – синергетичний рівень впливу на науковця, що здійснює розробки в галузі нанотехнологій, рівень нанодосліджень у відповідних установах (дослідницьких та підприємницьких).

Механізм управління економікою нанотехнологій передбачає сукупність менеджерів, які контролюють процеси винайдення нанознань. До таких менеджерів віднесемо: керівників середніх освітніх шкіл, ректорів університетів, директорів інноваційних підприємств, директорів державних та приватних НДІ, урядовців, що регулюють систему науково-технічних відносин у країні.

Для оцінки економіки нанотехнологій необхідно визначити механізм саморозвитку та регулювання. Галузі, які мають високі бар'єри входу, визначаються певним рівнем протекціонізму і формуванням регулюючих засад. Так, якщо наносередовище створюється протекціоністськими вхідними бар'єрами, то ввійти в це середовище буде достатньо проблематично.

Регулювати економіку нанотехнологій означає впроваджувати ті заходи, які виносять на основний план позитивні риси нанотехнологічних досліджень, оскільки крім позитивного є і негативний аспект розвитку нанотехнологій. Якщо нанотехнології створюються в різних сферах науки, їх регулювання передбачає виділення тих чинників, які б вплинули на дифузії технологій та

поширення їх у більшості сфер діяльності людини. Так, необхідно законодавчо визначити поняття «нанотехнологія» та «наноеконіміка», визначити напрями їх застосування в економічному житті на різних рівнях від людини до глобальних систем.

### **Література:**

1. Киреев В. Нанотехнологии: история возникновения и развития / В. Киреев // Наноиндустрия. – 2008. – № 2. – С. 2–10.
2. Мікроекономіка: підручник / За ред. В.Д. Базилевича. – [2-е вид. перероб. і доп.]. – К. : Основи, 2008. – 625 с.
3. Шумпетер Й. Теория экономического развития / Й. Шумпетер. – М. : Мысль, 1982. – 455 с.

*Прищепя Н.П., к.е.н., доцент  
Національний авіаційний університет*

## **АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ЯК НАПРЯМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

Антикризове управління можна визначити як такий процес керування під тиском обставин, що дозволяє менеджерам виконувати функції управління, швидко ухвалюючи оптимальні рішення з невідкладних проблем. Виділяють шість складових антикризового управління: передкризове управління, управління в умовах кризи, управління процесами виходу із кризової ситуації, стабілізація загрозливих ситуацій, мінімізація ризиків, прийняття рішень [1].

Процес антикризового управління – це процес вирішення проблем, що виникають у кризовій ситуації. Логічний висновок: процес антикризового управління тісно пов'язаний з метою та завданням антикризового управління.

Людський фактор – визначальний елемент антикризового управління. Висококваліфікований спеціаліст шукає і знаходить шляхи виходу з критичних ситуацій, використовуючи накопичений досвід подолання криз. Це дозволяє адаптуватися до складних ситуацій.

Необхідно передбачати кризові явища, готуватися до них. Найбільш небезпечними є непередбачувані кризи.

Налагоджена система контролю головних параметрів діяльності підприємства – один з найважливіших елементів антикризового управління. Отже, її основні моменти наступні:

1. Серйозною ознакою прийдешньої кризи на підприємстві може бути негативна реакція з боку партнерів по бізнесу та споживачів продукції на проведені організацією заходи: організаційні, структурні реорганізації, відкриття, закриття, злиття підрозділів, філій, дочірніх фірм, необґрунтована зміна постачальників, вихід на нові ринки, зміни стратегії тощо.

2. Ознаки прийдешньої кризової ситуації включають також характер змін фінансових показників діяльності підприємства, своєчасність і якість представлення фінансової звітності та проведення аудиту. Предметом ретельного аналізу тут є [2]:

– затримки з наданням бухгалтерської звітності та її якість, що може свідчити або про свідомі дії, або про низький рівень кваліфікації персоналу.

– зміни в статтях бухгалтерського балансу з боку пасивів і активів та порушення певної їхньої пропорційності;

– збільшення чи зменшення матеріальних запасів, що може свідчити або про зацікавленість, або про можливу нездатність підприємства виконати свої зобов'язання з постачання;

– збільшення заборгованості підприємства постачальникам і кредиторам;

– зменшення доходів підприємства і падіння його прибутковості, знецінення його акцій, встановлення нереальних (високих чи низьких) цін на свою продукцію тощо.

3. Ознаками, що попереджають про небезпеку, є також негативні дії органів влади: часті перевірки підприємства, обмеження його діяльності, скасування ліцензій тощо.

Вчені виділяють чотири групи проблем антикризового управління [1]:

1. Розпізнавання передкризових ситуацій.

2. Визначення шляхів, засобів та методів управління в умовах кризи.

3. Проблеми аналізу й оцінки кризових ситуацій і прогнозування варіантів поведінки підприємства в умовах кризи.

4. Проблеми, пов'язані з конфліктологією та селекцією персоналу, що завжди супроводжують кризові ситуації.

Існують також проблеми організаційного і правового змісту, безліч соціально-психологічних проблем та проблем розробки інноваційних стратегій, що сприяють виходу організації з кризи [2].

В основі антикризового управління, що поєднує в собі фінансову й соціальну функції, а також максимізацію фінансових результатів, повинні лежати різноманітні організаційні інновації. Можна стверджувати, що інновації є дієвим інструментом антикризового управління підприємством. Проте, вони будуть ефективними тільки у тому випадку, якщо з їхньою допомогою буде здійснюватися оперативне управління, якісний контроль та швидка ліквідація відхилень від планових показників. У кожному конкретному випадку слід застосовувати різні види інновацій, ефективність яких буде залежати від специфіки діяльності та особливостей зовнішнього оточення підприємства.

Соціальна та економічна стійкість є не менш важливими. У сучасному бізнесовому середовищі з'являються нові тенденції, наслідком яких є необхідність формування позитивного іміджу підприємства, що втілюється через соціальну відповідальність, благодійність, проведення заходів, направлених на захист довкілля. Але реалізація таких програм можлива лише за умови стабільного економічного розвитку підприємства.

Антикризове управління – це управління, спрямоване на передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів і усунення загроз появи кризових ситуацій, а в разі їх появи – на аналіз і прийняття швидких заходів ліквідаційного характеру з найменшими втратами та негативними наслідками. Велике значення при цьому має використання факторів кризи для подальшого поступального розвитку підприємства.

Реалізація поставленої мети полягає в належному балансі між вимогами, висунутими кризовою ситуацією, та спроможністю колективу підприємства протистояти їм.

### Література:

1. Ткаченко А.М. Антикризове управління як один з напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства / А.М. Ткаченко, С.В. Телін // Економічний вісник Донбасу. – 2010. – № 3. – С. 122–124.
2. Шегда А. Стратегія розвитку підприємництва в умовах перехідної економіки України / А. Шегда, Т. Божидарник // Підприємництво і право. – 2002. – № 10. – С.102–106.

## УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ПРОЕКТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

*Ляхова О.О., к.е.н., доцент*

*ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана»*

Здійснення будь-якого проекту завжди відбувається в умовах невизначеності та пов'язане з ризиками. Тому один з основних напрямів проектного менеджменту – це управління ризиками проекту, які притаманні йому на всіх стадіях життєвого циклу.

Управління ризиками проекту є важливою підсистемою проектного менеджменту. Дана підсистема представляє собою процес зниження невизначеності та управління ймовірністю подій в проекті, метою яких є максимально зменшити негативні наслідки ризиків та максимально збільшити кількість позитивних наслідків. Ризик, в свою чергу, розглядають як шанс мати збитки або одержати дохід від здійснення певного проекту чи його етапу.

Ризики, які виникають в процесі реалізації проекту є **проектними ризиками**, та в свою чергу, представляють собою сукупність ризиків, які представляють загрозу економічній ефективності проекту, що має місце у негативному впливі різних факторів на хоча б одне з основних завдань проекту.

Світова практика виробила наступні етапи управління проектними ризиками (рис.1.).

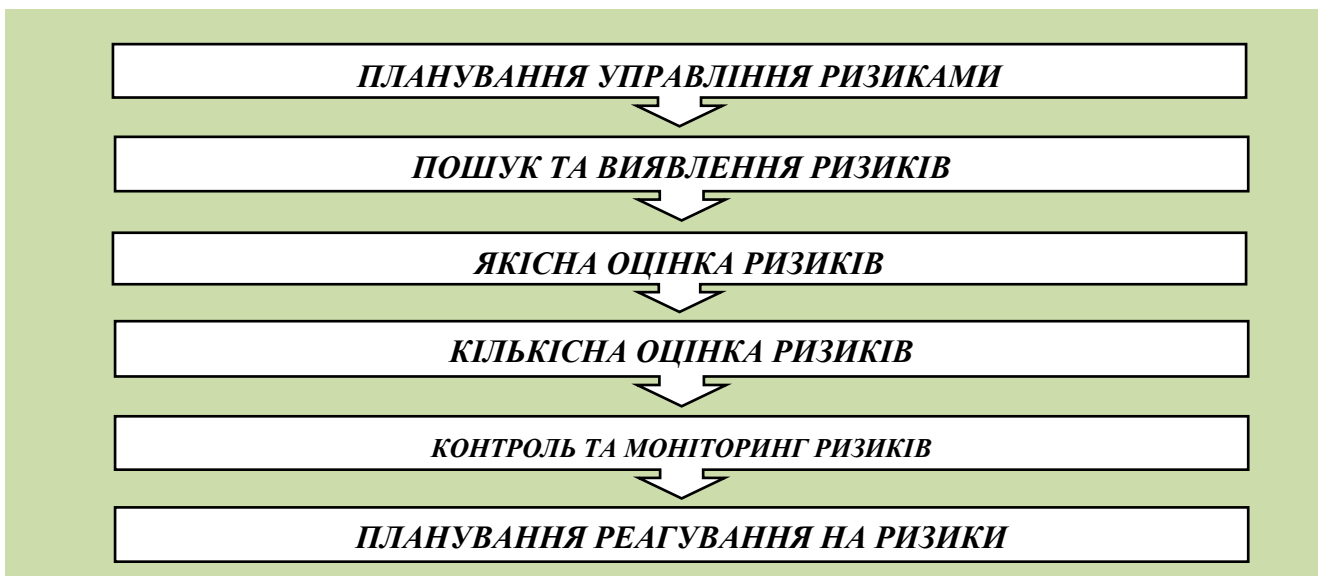
1. *Планування управління ризиками*, що включає в себе планування діяльності з управління ризиками та вибір найбільш оптимальних підходів.

2. *Пошук та виявлення ризиків*, які можуть вплинути на результати проекту, а також виявлення їх характеристик та якостей.

3. *Якісна оцінка ризиків та умов їх виникнення* з метою виявлення впливу ризиків на ефективне завершення проекту. Така оцінка дозволяє розташувати ризики за ступенем пріоритетності для подальшої їх обробки шляхом оцінки та складання суми ймовірностей їх виникнення та впливу на проект.

4. *Кількісна оцінка ризиків*, що полягає у проведенні чисельного аналізу впливу ризиків на завдання проекту.

5. *Планування реагування на ризики* з метою виявлення дій та методів, які будуть спрямовані на послаблення негативних наслідків ризиків.



**Рис.1. Етапи управління проектними ризиками**

6. *Контроль та моніторинг ризиків* представляє собою процес реагування на ризики, відслідковування виявлених ризиків, контролю залишкових ризиків, ідентифікації нових ризиків та оцінки ефективності управління ризиками цілого проекту.

Перший етап управління проектними ризиками – *«Планування управління ризиками»* – представляє собою процес визначення підходів та планування заходів з управління проектними ризиками. З цією метою складається план управління проектними ризиками.

Другий етап – *«Пошук та виявлення ризиків»* передбачає здійснення ідентифікації ризиків, тобто виділення ризиків, які здатні вплинути на проект, документальне оформлення їх характеристик. Ідентифікація ризиків представляє собою ітеративний процес, оскільки у ході реалізації проекту в межах життєвого циклу проекту можуть з’являтися все нові ризики.

В процесі ідентифікації ризиків можуть брати участь наступні суб’єкти проектного фінансування: керівник проекту, команда проекту, команда управління ризиками, експерти у необхідних галузях знань, замовники, споживачі кінцевої продукції.

Як правило, за процесом пошуку та виявлення ризиків слідує якісна оцінка ризиків.

На третьому етапі *якісної оцінки ризиків* розставляються пріоритети для ідентифікованих ризиків, результати якого використовуються пізніше на етапі кількісного аналізу ризиків. На даному етапі пріоритети ідентифікованих ризиків визначаються на основі ймовірності їх виникнення, а також впливу на досягнення завдань проекту у випадку виникнення таких ризиків.

Четвертий етап представляє собою *кількісну оцінку ризиків*, тобто кількісний вимір потенційного впливу ідентифікованих ризиків на загальні цілі проекту. Кількісний аналіз проводиться по відношенню до тих ризиків, які в процесі якісного аналізу ризиків були кваліфіковані як потенційно або суттєвим чином визначальними для проекту. В процесі кількісного аналізу ризиків

оцінюється ефект від таких ризикових подій та таким ризикам присвоюється цифровий рейтинг. Такий аналіз також представляє собою кількісний підхід до прийняття рішення в умовах невизначеності та дає можливість кількісно визначити масштаби окремих ризиків і ризики проекту в цілому.

Фактично, кількісний аналіз ризиків виконується після якісного аналізу ризиків, хоча досвідчені керівники проектів іноді проводять такий аналіз відразу після ідентифікації ризиків. У деяких випадках для розробки ефективних заходів реагування на ризики проведення кількісного аналізу ризиків не вимагається.

Наступним етапом управління проектними ризиками є контроль та моніторинг ризиків, що представляє собою процес ідентифікації, аналізу та планування реагування на нові ризики, відслідковування раніше ідентифікованих ризиків, а також перевірки та виконання заходів реагування на ризики та оцінка їх ефективності.

Основні результати попередніх етапів оцінки ризику є вхідною інформацією для організації останнього етапу управління проектними ризиками – планування реагування на ризики як процесу опрацювання дій зі збільшення можливостей за проектом та зниження загроз для завдань проекту.

#### **Література:**

1. Йескомб Э.Р. Принципы проектного финансирования / Э.Р. Йескомб ; пер. с англ. И.В. Васильевской ; под общ. ред. Д.А. Рябых. – М. : Вершина, 2008. – 488 с.

2. Королькова Е.М. Риск-менеджмент: управление проектными рисками : учебное пособие для студентов экономических специальностей / Е.М. Королькова. – Тамбов : Изд-во ФГБОУ ВПО «ТГТУ», 2013. – 160 с.

3. Гриценко Л.Л. Управління ризиками при реалізації інфраструктурних проектів у рамках державно-приватного партнерства / Л.Л. Гриценко, Т.Ю. Красуля // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 12. – С. 85–90.

*Матіщак Ю.І.,*

*аспірантка кафедри економіки підприємства  
Одеський національний економічний університет*

### **ПРОБЛЕМИ ВИХОДУ МОЛОКОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ НА ЄВРОПЕЙСЬКИЙ РИНОК**

Важливою умовою виходу українських підприємств і організацій на європейський ринок є забезпечення відповідності рівня якості вітчизняних товарів євростандартам. Перевірка українських підприємств – обов'язкова умова для отримання права на постачання продукції до країн Європейського Союзу (ЄС). При цьому інспектують не тільки виробників продукції, але і їхніх постачальників сировини, рівень ветеринарного контролю, відповідність місцевого законодавства європейським нормам тощо.



Розглянемо проблеми забезпечення якості відповідно до європейських вимог на прикладі підприємств молочної галузі України. У результаті необхідних перевірок відповідності якості представниками ЄС було виявлено невідповідність української системи ветеринарно-санітарного контролю при виробництві цієї продукції європейським стандартам. Попри те, що у деяких країнах ЄС спостерігається перевиробництво молока, експерти переконані, що українські молочні продукти можуть бути конкурентоспроможними через свою дешевизну. Українських молокопереробників приваблює можливість постачання в Євросоюз – другий за місткістю ринок у світі після США, де ціни на молочну продукцію у декілька разів вищі, ніж в Україні [1, с. 56].

Країнам ЄС дозволено імпортувати тільки молоко екстракласу. В Україні його виробляють трохи більше 1 %, тому потрапити на європейський ринок зможуть лише кілька молокопереробних підприємств. Якщо ці переробні підприємства витримають європейську перевірку, то українські молочні продукти можуть зайняти нішу на європейському ринку в сегменті дешевого молока. Передусім інспекторів з Комісії ЄС цікавитимуть сировинні бази, де заготовляють молоко, та державні ветеринарні лабораторії, які контролюють безпеку сировини і готової продукції.

Фахівці генерального директорату Єврокомісії з охорони здоров'я і захисту прав споживачів проводили інспекцію і виявили низку проблем та претензій до якості українського молока. Однією з головних претензій було розмежування повноважень центральних органів, які відповідають за контроль у сфері безпеки сировини й продукції. Експерти зазначають, що перешкодою на шляху до ринку ЄС може стати відсутність в Україні системи виробництва молока, оскільки в Україні понад 70 % цього продукту заготовляють селяни вдома. Такої практики в ЄС не існує, тому довести європейським контролерам, що за українським молоком є належний контроль, буде вкрай складно, вважають експерти [1, с. 58].

Були питання в європейських фахівців і щодо якості молочної сировини, а також готової молочної продукції. Українські підприємства використовують молоко з вмістом бактерій, вищим за допустимі в ЄС норми. «Деякі виробники молочної сировини, щоб зберегти його (від скисання), додають антибіотик хлорамфеникол (левоміцетин), який заборонений і українським законодавством. В Україні критичних масштабів досягла фальсифікація згущеного молока, його виробники замість молочних жирів використовують пальмову, кокосову або соняшникову олію», – констатують у відомстві [2, с. 5]. Крім того, Міністерство охорони здоров'я не контролює наявність у продуктах небезпечних забруднювачів, таких як діоксин, бензапирен і трансізомери ненасичених жирних кислот.

Серед інших проблем виходу на зовнішні ринки вітчизняні підприємства зазначають ряд перешкод, а саме [3-5]: мовний бар'єр; інакші міжнародні правила оплати та системи міжнародної логістики; знання з ціноутворення; пошук партнерів на новому ринку; проблеми довіри; висока вартість просування товару за кордон України; брак засобів для дослідження експортних ринків і просування своїх товарів та послуг; нестача інформації

щодо того, як розвивати експортний напрямок; політичні чинники; ефективний захист своїх товаровиробників урядами європейських країн.

Враховуючи вищезазначене, першочерговими заходами для виходу вітчизняних молокопереробних підприємств на європейський ринок є: по-перше, формування актуального законодавства, яке регламентує якість та безпечність молочної продукції та гармонізація вітчизняних стандартів якості з європейськими, та, по-друге, створення організаційної структури системи офіційного контролю якості та безпечності харчових продуктів.

### **Література:**

1. Крисанов Д.Ф. особливості та передумови формування транспортно-логістичних ланцюгів підприємствами агропродовольчого комплексу України / Д.Ф. Крисанов // Вторая международная научно-практическая конференция «Проблемы развития транспортной логистики» (м. Одеса, 13–17 вересня, 2010 р.). – Одеса : Интер-ТРАНСЛОГ, 2010 – С. 56–59.

2. Українське молоко поїде до Європи, якщо молокозаводи витримають перевірку комісії ЄС // NEWSru.ua. – 2009. – 8 вересня. – С. 5.

3. Ігумнова В.О. Проблеми виходу підприємств молочної галузі на зовнішні ринки / В.О. Ігумнова, Т.В. П'ятак // Вісник НТУ «ХПІ». – 2013. – № 7. – С. 101–108.

4. Чухрай Н.І. Проблеми виходу Українських підприємств на європейський ринок / Н.І. Чухрай, Л.Є. Сухомлин // Національний університет «Львівська політехніка». – 2010. – С.90–94.

5. Маноха К.Р. Проблеми виходу вітчизняних підприємств молокопереробного підкомплексу АПК на закордонні ринки [Електронний ресурс] / К.Р. Маноха, Л.І. Нейкова // Ефективна економіка. – 2013. – № 12. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2611>.

## **РОЗВИТОК СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ**

*Коваленко Є. В., пошукувач  
Національний авіаційний університет*

Динаміка результатів соціологічних досліджень з питань корпоративної соціальної відповідальності, які проводились в Україні останні 15 років представниками різних громадських організацій і науковцями, показує, що рівень розуміння проблеми і залучення підприємств до соціально відповідальної діяльності поступово зростає.

Ставлення українських компаній до проблеми КСВ демонструє, що абсолютна більшість підприємств схильна покладати турботу про суспільство на державу, а свою участь у вирішенні соціальних проблем вбачає лише в одержанні прибутку і сплаті податків. З такою постановкою питання згодні майже половина керівників і власників підприємств, що може свідчити як про недостатність розвитку КСВ в Україні, так і про невдоволенням у суспільстві

роботою державних служб та їх недостатній ефективності у вирішенні екологічних і соціальних проблем [1]. При цьому три чверті українських підприємств здійснюють соціально відповідальну діяльність. Визначальним фактором залучення підприємства до соціальної відповідальності є його розмір. Наявність позитивного ефекту від соціально відповідальної діяльності, що проявляється у покращенні репутації і укріпленні позитивного іміджу, відмічають майже дві третини підприємств. Також підприємства, які здійснюють соціально відповідальну діяльність, відзначили покращення лояльності працівників до компанії. Значна кількість респондентів у якості позитивного ефекту КСВ діяльності відмітили корисність таких програм для суспільства та їх позитивний вплив на бізнес-показники компанії [1].

Суттєвими стимулами для розвитку КСВ діяльності, з точки зору підприємств, могло б бути зниження оподаткування для компаній, які здійснюють соціально відповідальну діяльність, та зниження адміністративного тиску з боку місцевих органів влади. Також вагомими чинниками активізації соціально відповідальної діяльності могли б стати обґрунтовані пропозиції від місцевих органів влади та наявність регіонального банку соціальних програм. Зацікавленість підприємств у одержанні пропозицій від місцевих органів влади щодо напрямів здійснення соціально відповідальної діяльності в регіоні свідчить про наявність потенціалу до покращення співробітництва у цьому напрямі [1]. Важливим є те, що 85% опитаних підприємств стверджують, що корпоративна соціальна відповідальність має стратегічне значення для підприємства, і переважна частина опитаних реалізує таку політику починаючи з 2005 р. [2].

Оцінювання рівня корпоративної соціальної відповідальності в Україні ускладнюється тим, що складання соціальних звітів є необов'язковим, єдиний стандарт відсутній, відповідно, такі звіти складає незначна кількість підприємств, а інформація, яка містить у таких звітах, часто не дозволяє проводити порівняльний аналіз рівня соціальної відповідальності різних підприємств. Найбільш популярними практиками соціально відповідальної діяльності в Україні є: відносини з місцевими громадами, відносини з найманими працівниками, КСВ як частина корпоративного управління, вплив на навколишнє середовище, прозоре та чесне ведення бізнесу [3].

Недостатній рівень розвитку КСВ в Україні пояснюється наявністю низки стримуючих факторів, таких як нестача фінансових ресурсів, недосконалість чинного законодавства у сфері соціальної відповідальності бізнесу, складність визначення економічного ефекту від соціально відповідальної діяльності, відсутність належних стимулів розвитку соціальної відповідальності (рис. 1).

Ступінь впливу цих факторів на підприємства різних розмірів має певні відмінності. Так, для малих підприємств найбільшим стримуючим фактором є недосконале вітчизняне законодавство, для середніх і великих – нестача фінансових ресурсів. Кожне підприємство, незважаючи на свій розмір і обсяг наявних фінансових ресурсів, може знайти прийнятні для себе форму соціально відповідального ведення бізнесу.



**Рис. 1. Фактори розвитку корпоративної соціальної відповідальності в Україні**

*Джерело:* розроблено автором.

Звичайно, масштабні проекти можуть бути здійснені тільки великими компаніями, але роль малих і середніх підприємств у напрямі розвитку КСВ також не слід недооцінювати.

В Україні ще немає глибоких традицій щодо налагодження співпраці із зацікавленими сторонами та узгодження корпоративної соціальної відповідальності із стратегією підприємства, проте кількість відповідальних практик збільшується, так само як взаємна зацікавленість бізнесу і місцевих органів влади у спільній роботі і вирішенні нагальних проблем територій. Перспективними заходами, які можуть стимулювати розвиток соціально відповідальної діяльності серед українських підприємств, є наступні: запровадження податкових пільг, зменшення адміністративного та регуляторного тиску на суб'єктів бізнесу, а також залучення підприємств до реалізації соціальних та екологічних проектів місцевого розвитку.

### **Література:**

1. Акімова І. Соціальна відповідальність українського бізнесу. Результати опитування / Акімова І., Марцінків А., Осінкіна О. – К. : ООН, 2005. – 53 с.
2. Зінченко А.Г. Соціальна відповідальність в Україні: Погляди різних стейкхолдерів. Регіональний аспект / А.Г. Зінченко, М.А. Саприкіна. – К., 2008. – 60 с.
3. Бегма Ю.К. Якісне дослідження методів впровадження соціальної відповідальності бізнесу в Україні [Електронний ресурс] / Бегма Ю.К., Вінніков О.Ю., Редько О.І. – К.: 2006. – 136 с.

### **СТАЛИЙ РОЗВИТОК В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

*Михайлов С. І. к.е.н., доцент*

*Сабелькіна К.Ю., бакалавр*

*ВП НУБіП України «Ірпінський економічний коледж»*

В даний час у світовому співтоваристві триває розвиток як практики, так і теорії менеджменту. Так, до сучасного розвитку теорії призводить сучасний розвиток практики менеджменту. Основними чинниками, які впливають на зміну практики менеджменту, стали:

- стійка глобалізація;
- високі темпи зростання ІТ – технологій.

Глобалізація – це процес всесвітньої економічної, політичної та культурної інтеграції та уніфікації у світовий ринок на основі транснаціоналізації та регіоналізації. На цій базі відбувається формування єдиної світової мережевої ринкової економіки – геоeкономіки та її інфраструктури, руйнування національного суверенітету держав, що є головними діючими особами міжнародних відносин протягом багатьох століть [4, с. 17]. Процес глобалізації є наслідком еволюції державно оформлених ринкових відносин.

Світовий ринок інформаційних технологій – це ринок з автоматизованими способами обробки інформації, які стрімко розвиваються. Під ними розуміється сукупність методів, виробничих і програмно технологічних засобів, об'єднаних у технологічний ланцюжок, що забезпечують збір, зберігання, обробку, висновок і розподіл інформації [1, с. 20].

З використанням менеджменту людське суспільство з хаотичного перетворюється на високоорганізоване й ефективне. Сучасна ситуація в теорії та практиці світового менеджменту характеризується співіснуванням і взаємодією трьох основних підходів: системного, процесного і ситуаційного, при явному домінуванні останнього [2].

Сучасний менеджмент в значній мірі відрізняється від традиційного. Так, традиційний менеджмент виходить з уявлення процесу управління у вигляді виконання менеджменту ряду функцій, що включають планування, організацію, координацію, активізацію та контроль [2, с. 156]. Традиційний менеджмент засновано на поділі процесу управління за функціями:

- планування – формування цілей організації і вибір шляхів їх досягнення;

– координація – забезпечення взаємодії між різними ланками підрозділів, організаціями та управлінськими працівниками;

– мотивація – система стимулів ефективної праці, створення цільових установок ефективної праці;

– контроль – визначення відповідності характеристик управління цільовим плановим параметрам та оцінка ефективності дій менеджерів та їх підрозділів. Сучасний менеджмент супроводжується рядом важливих нових функцій, які багато в чому відрізняються, а в деякому своєму прояві доповнюють функції традиційного менеджменту, а саме:

– інтелектуальний характер процесів прийняття рішення;

– розгалуження єдиної системи загального менеджменту на інвестиційний менеджмент, маркетинговий, інноваційний та інші;

– виникнення нових функцій менеджменту, що пов'язано з ускладненням середовища управління, необхідністю максимального використання всіх внутрішніх резервів менеджерів, зростання впливу менеджерів на кінцеві результати, необхідністю зростання інтелектуального рівня керівництва та кваліфікації менеджерів [3, с. 368].

Отже, на сьогоднішній день менеджмент можна характеризувати як науку, яка спирається на об'єктивні закони та закономірності, чіткі правила й технології.

#### **Література:**

1. Момот О.І. Менеджмент якості та елементи системи якості : [навч. посібник] / О.І. Момот. – К. : Центр учбової літератури, 2007 – 368 с.

2. Михайлов С.І. Менеджмент : [навч. посіб.] / [С.І. Михайлов, Т.І. Балановська, О.С. Степасюк та ін.] / За ред. С.І. Михайлова. – 2-ге. вид. випр. та доп. – К.: «Центр учбової літератури», 2012. – 536 с.

3. Туленков М.В. Сучасні теорії менеджменту : [навч. посібник] / М.В. Туленков. – К. : Каравела, 2012. – 304 с.