

**СХІДНОЄВРОПЕЙСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ**

ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТУ

**Матеріали Міжнародної
науково-практичної конференції
(13 травня 2020 року)**

Луцьк 2020

УДК 658:351.82(082)
Т 33

*Рекомендовано до опублікування вченою радою
Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки
(протокол № 7 від 28.05.2020 р.)*

Рецензенти:

Ліпич Л. Г. – доктор економічних наук, професор кафедри економіки, безпеки та інноваційної діяльності підприємства факультету економіки та управління Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки;

Сохнич А. Я. – доктор економічних наук, професор, заслужений діяч науки і техніки України, завідувач кафедрою управління земельними ресурсами Львівського національного аграрного університету;

Шубалий О. М. – доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри економіки Луцького національного технічного університету.

Теорія та практика менеджменту: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (13 травня 2020 р.) / Відп. ред. проф. Л. Черчик. – Луцьк, 2020. – 470 с.

ISBN 978-617-7117-65-9

У збірнику подано тези доповідей та виступів учасників Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої питанням теорії та практики менеджменту, зокрема питанням регіонального менеджменту, менеджменту безпеки, інвестиційного та інноваційного менеджменту, екологічного менеджменту, соціального менеджменту, енергетичного менеджменту, міжнародного менеджменту, менеджменту змін та менеджменту туризму.

УДК 658:351.82(082)

© Черчик Л. М. (упорядкування), 2020

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1 «ТЕОРІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ»

1. Гуцул О.А., Огінок С. В. ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА	21
2. Дергалюк М.О., Поварова І. М. ЕВОЛЮЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИЗМУ	23
3. Тарасевич Н.В., Олійникова Т.О. РОЗВИТОК ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВАХ	25
4. Павлик В. МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ	27
5. Павлик В. ТЕОРІЯ Й ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ	30
6. Поскрипко Ю. УПРАВЛІННЯ ПОМИЛКАМИ (ERROR MANAGEMENT) ЯК СУЧАСНИЙ НАПРЯМОК МЕНЕДЖМЕНТУ	33
7. Тарасевич Н., Асаула К. РОЗВИТОК СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ	35
8. Фурсін О.О. КОМУНІКАЦІЯ ЯК ВАЖЛИВА ФУНКЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАТИВНОГО СУСПІЛЬСТВА	37
9. Юшин С.О. ТЕОРІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ І ПАРТНЕРСЬКІ ВІДНОСИНИ: СТАНДАРТИЗАЦІЯ-ОПТИМІЗАЦІЯ-КОМБІНАЦІЙНІСТЬ	38

СЕКЦІЯ 2 «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ»

1. Александрова К.І., Танасюк І.М. ОСОБЛИВОСТІ ЦІНОУТВОРЕННЯ НА РИНКУ СВІЖИХ ГРИБІВ СХІДНОЇ ЄВРОПИ	43
2. Андрушак Т. СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЙ СФЕРИ ТОРГІВЛІ	46
3. Бадіца А.В., Іванова Н. С. ОСОБЛИВОСТІ КЕРІВНИЦТВА	

РІЗНОМАНІТНИМИ ГРУПАМИ ПЕРСОНАЛУ (КЕРІВНИЦТВО МОЛОДДЮ, ПРАЦІВНИКАМИ ПОХИЛОГО ВІКУ)	48
4. Баценко Л.М., Комаров О.Д. СТРАТЕГІЧНИЙ ПЛАН – ВАЖЛИВИЙ КРОК В РОЗРОБЦІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ	50
5. Bielova Olena, Safar Hisham TQM AS A PROJECT MANAGEMENT TOOL	52
6. Болобан Є. О., Милько І. П. ГЕНДЕРНІ ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ	54
7. Болобан Є. О., Коленда Н. В. ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ	56
8. Бондар Ігор, Бондар Олександр СТРУКТУРА МЕНЕДЖМЕНТУ ЛІСОВОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ	58
9. Власова В.П. УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДП «МИКОЛАЇВСЬКИЙ МОРСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНИЙ ПОРТ»	60
10. Водько Вероніка РОЛЬ ПРОФЕСІЙНИХ СПІЛОК У МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ	62
11. Водько Вероніка, Милько Інна ВИРОБНИЧА ДЕМОКРАТІЯ ЯК СКЛАДОВА МОТИВАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ	64
12. Голень Оксана ОСОБЛИВОСТІ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВ З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ	66
13. Горлова Олена, Мокрицька Карина ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ В КОНТЕКСТІ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	68
14. Гуцан Олександр МОТИВАЦІЙНІ АСПЕКТИ КАДРОВОГО АУДИТУ	69
15. Данилюк Т. І. АУТСОРСИНГ В СИСТЕМІ ФУНКЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ	71
16. Дараган А.В. ЗОВНІШНІ ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	73

17. Dashutina L.O., Liu Yibo IMPROVEMENT OF ORGANIZATIONAL MANAGEMENT	75
18. Дашутіна Л.О., Березка М.О. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	77
19. Дем'яненко Олександр ІНОЗЕМНИЙ ДОСВІД ВИЗНАЧЕННЯ ВАРТОСТІ ІНЖИНІРИНГОВИХ ПОСЛУГ В БУДІВНИЦТВІ	79
20. Дем'янчук М. А., Андрушой К. М. ВАГОМІСТЬ ТРАНСФОРМОВАНОГО ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	81
21. Діденко Олег УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ	83
22. Дубовик С.Г., Хоменко О.В. ІНДЕКСНІ МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	84
23. Дутка Г.Я. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗМІНИ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ	88
24. Жаворонок А.В. УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ	90
25. Жукевич Світлана АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРУКТУРОЮ КАПІТАЛУ	92
26. Завидівська О., Завидівська Н. РОЛЬ МЕНЕДЖЕРА В УМОВАХ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ: АСПЕКТ СТВОРЕННЯ ЗДОРОВ'ЯОРІЄНТОВАНОГО СЕРЕДОВИЩА	94
27. Занора Володимир ТЕНДЕНЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПОТЕНЦІАЛОМ ТА РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	96
28. Заяць Е.Л., Тарасевич Н.В. БІЗНЕС-МОДЕЛЬ ЯК УПРАВЛІНСЬКИЙ ІНСТРУМЕНТ БАНКУ	98
29. Збаранська Я.Д., Джур О.Є. ПОКАЗНИКИ ТА ЧИННИКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ СИСТЕМИ	100

30. Камінська Ірина, Волинчук Юлія СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ АВТОМОБІЛЕБУДУВАННЯ В УКРАЇНІ	102
31. Климчук М.М. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КОГНІТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ЗАСАДАХ КОНЦЕПТУ «SMART-CITY»	104
32. Климович Олена МІСЦЕ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ	106
33. Коваль Марія, Приймак Н.С. ВПЛИВ СТИЛЮ УПРАВЛІННЯ НА ОРГАНІЗАЦІЮ ПРАЦІ	108
34. Краля В.Г., Борисович Н.Ф. КАДРОВА ПОЛІТИКА ЯК СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	110
35. Краля В.Г., Устименко А.В. БАЗИСНІ ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	112
36. Кузьмінський Ю.А., Криштопа І.І., Воронова М.О. АВ-КОСТИНГ ТА ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА	114
37. Куліш Дарина ОСОБЛИВОСТІ ВИБОРУ КРИТЕРІЇВ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ	116
38. Кучинський Володимир ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЇ ПРОГНОЗУВАННЯ ПОВЕДІНКИ ПІДЛЕГЛИХ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	118
39. Левицький Віктор Володимирович ФОРМУВАННЯ СИСТЕМНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	120
40. Літвінчук Вікторія ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	122
41. Ляцевич Назар, Милько Інна МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ДОСЛІДЖЕННЯ ПОВЕДІНКИ СПОЖИВАЧІВ	124

42. Тарасевич Н., В., Марущак І.А. УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ЯК ОСНОВА ДЕПОЗИТНОЇ ПОЛІТИКИ БАНКУ	126
43. Материнська О.А. СУЧАСНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМУНІКАЦІЙ	128
44. Микола Мельничук, Інна Милько МЕТОДИ ТА МОДЕЛІ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ	130
45. Муляр Катерина ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙ З ДАВАЛЬНИЦЬКОЮ СИРОВИНОЮ	132
46. Назарова Ірина ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ОДНОГО ІЗ МЕТОДІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ	134
47. Олійник Наталія ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	136
48. Орленко О.М. ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЙ	138
49. Остапенко Аліна, Васильєва Анастасія ІНТЕРІМ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ТРЕНД ВИВЕДЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА З КРИЗИ	140
50. Пилипчук Людмила ЦІНОВИЙ ФАКТОР В ОЦІНЦІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	142
51. Полянська А.С., Псюк В.Р., Станьковський Т.В. ПОБУДОВА МОДЕЛІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ПЕРЕДУМОВА ЇХ АВТОМАТИЗАЦІЇ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ	143
52. Посохов Ігор, Кабиш Анна ОБґРУНТУВАННЯ НЕОБХІДНОСТІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ	145
53. Похиленко Наталія ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СИСТЕМ	147
54. Yana Pravylenko MOTYWACJA PERSONELU HOTELU	149

55. Савіцька О. П., Савіцька Н.В. УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ У ПІДПРИЄМСТВАХ СФЕРИ ПОСЛУГ	151
56. Smachylo V., Nalyvaiko T. LEADERSHIP STYLE OF CONSTRUCTION ENTERPRISES BY BLAKE AND MOUTON LEADERSHIP GRID	153
57. Стеценко С.П., Моголівець А.А. МЕХАНІЗМ АНТИЦИКЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДРЯДНОГО БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	154
58. Сядриста О.М., Колесник А.М. ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ЯК ФАКТОР ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ	156
59. Токаренко А.А., Баценко Л.М. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ОБ'ЄКТ МЕНЕДЖМЕНТУ	158
60. Kharchenko T.M., Li Fulian RISK MANAGEMENT AT ENTERPRISE	159
61. Черепанова В.О., Силка І.В. НАПРЯМИ ТА ЕЛЕМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЮ ВЛАСНІСТЮ ЗА ПРОЦЕСНИМ ПІДХОДОМ	161
62. Черненко Ксенія ОБЛІК ЕКОНОМІЧНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	162
63. Черчик Лариса НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ З МЕНЕДЖМЕНТУ	164
64. Шептуха Олена УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНИМ РИЗИКОМ ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК»	166
65. Ющишина Лариса ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ МОДЕЛЕЙ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЙ	168
66. Яковлев В.І. Кришталева О.В. ВПЛИВ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ФОРМУВАННЯ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	172
67. Ярмола Катерина, Кулиняк Ігор ВІДДАЛЕНА РОБОТА ЯК ЕФЕКТИВНИЙ СПОСІБ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОЧОГО СЕРЕДОВИЩА МЕНЕДЖЕРА	173

68. Ясишена Валентина НЕОБХІДНІСТЬ ОБЛІКУ ВНУТРІШНЬОГО ГУДВІЛУ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ВАРТІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	175
69. Яцкевич І. В. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ СТАРТАПУ	177

СЕКЦІЯ 3 «РЕГІОНАЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

1. Бутник Олена ОСОБЛИВОСТІ РЕГІОНАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ СОЦІО-КУЛЬТУРНОЮ СФЕРОЮ В УКРАЇНІ	182
2. Гудзь Марина, Гудзь Петро ІНСТРУМЕНТИ АДМІНІСТРУВАННЯ РОЗУМНИХ МІСТ	184
3. Єгорова А. С., Кулікова Є. О. ВПЛИВ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ НА РОЗВИТОК РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ	186
4. Карпенко Наталя, Довбня Кирило РОЛЬ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У ФОРМУВАННІ ДОБРОБУТУ НАСЕЛЕННЯ КРАЇНИ	188
5. Костюкевич Р.М., Костюкевич А.М. ПОТЕНЦІАЛ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МІСЦЕВИХ І РЕГІОНАЛЬНИХ ПРОГРАМ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА У РЕЗУЛЬТАТІ ЗАСТОСУВАННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНИМ ЦИКЛОМ	190
6. Павлик Володимир РОЗВИТОК ДЕРЖАВНОГО ТА РЕГІОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	192

СЕКЦІЯ 4 «МЕНЕДЖМЕНТ БЕЗПЕКИ»

1. Гураль Н.В., Клюха О.О. МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА	195
2. Жук Наталя ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВОГО СТАНУ ЯК ФУНКЦІОНАЛЬНА СКЛАДОВА МЕНЕДЖМЕНТУ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	197

3. Заєць Д.В., Новосьолова О.С. РИЗИК ЛІКВІДНОСТІ БАНКУ: ІДЕНТИФІКАЦІЯ ТА УПРАВЛІННЯ	199
4. Зачосова Наталія Володимирівна ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНО-КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ	201
5. Павлова О.М., Павлов К.В., Каневський Д.В. ЦИФРОВИЙ ВЕКТОР ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СУСПІЛЬСТВА	203
6. Кобелева Тетяна ДЬЮ ДІЛІДЖЕНС В СФЕРІ КОМПЛАЄНС-БЕЗПЕКИ	205
7. Коваль Я.С. СИСТЕМА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ УКРАЇНИ	207
8. Коваль Олексій Вікторович ОСНОВИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ ІНДУСТРІЇ 4.0	209
9. Коваленко Андрій Олександрович ДЕТЕРМІНАНТИ БЕЗПЕКО ОРІЄНТОВАНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА	211
10. Коленда Наталія СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ	213
11. Павлова О. М., Новосад О. В., Коритко М. В. ПРОБЛЕМИ БЕЗПЕЧНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ГАЗОРОЗПОДІЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ РЕГІОНУ	215
12. Куценко Д.М. ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ	217
13. Радіонова І.Ф., Мальковська Ю.Б. ЖИТЛОВА БЕЗПЕКА ЗАХІДНОГО РЕГІОНУ В ФОРМУВАННЯ ІНСТИТУЦІЙНОГО ДИЗАЙНУ МАКРОФІНАНСОВОЇ СТАБІЛЬНОСТІ: ПРАКТИКА ЄС ТА УРОКИ ДЛЯ УКРАЇНИ	219
14. Павлова О.М., Зайчук К. А., Мальчук С. В. ТУРИСТИЧНА БЕЗПЕКА В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ РЕГІОНУ	222
15. Павлова О.М., Нагайчук Ю.І. ПРОБЛЕМА ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В КОНТЕКСТІ РЕГІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ	225

16. Павлова О.М., Павлов К.В., Галянт С.Р. ІННОВАЦІЙНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА РЕГІОНАЛЬНИХ ГАЗОРОЗПОДІЛЬНИХ РИНКАХ	227
17. Павлова О. М., Сорокопуд І. В., Ярошик Н. С. ЕНЕРГЕТИЧНА БЕЗПЕКА ВОЛИНСЬКОГО РЕГІОНУ.	229
18. Павлова О. М., Ющак А. В., Куран А. Р. ЖИТЛОВА БЕЗПЕКА ЗАХІДНОГО РЕГІОНУ В КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ЗМІН	232
19. Перерва Петр КОМПАЕНС КАК ФАКТОР ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ	234
20. Потапюк І.П. ПРИЧИНИ ВИНИКНЕННЯ ТІНЬОВОЇ ЕКОНОМІКИ	236
21. Сак Тетяна МЕТОДИ ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ	238
22. Сапіга П.А. ЗАГРОЗИ ТА НАСЛІДКИ НЕЕФЕКТИВНОЇ ПОБУДОВИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У СТРУКТУРІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ	240
23. Танклевська Н.С., Ярошенко В.В. КОНТРОЛІНГ ФІНАНСОВИХ РИЗИКІВ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ	242
24. Н. І. Хумарова, Г. М. Шевченко, М. М. Петрушенко УПРАВЛІННЯ СОЦІО-ЕКОЛОГІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ: СТАНДАРТИ ISO, ЗАТРЕБУВАНІ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ	244
25. Черчик Лариса, Черчик Артур СКЛАДОВІ ТА ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ	246
26. Шпак Ю.В. УПРАВЛІННЯ ВИКЛИКАМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ В УМОВАХ COVID 19.	248
27. Ясинська Д. В., Бондарчук Н.В. ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ЕКОНОМІКИ І НЕОБХІДНІСТЬ ЙОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УМОВАХ КРИЗИ	250

СЕКЦІЯ 5 «ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ТА ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

1. **Бандура Тетяна**
ІНСТРУМЕНТИ НАРОЩЕННЯ
ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ 253
2. **Боровська О. В., Кулікова Є. О.**
НАКОПИЧУВАЛЬНА СИСТЕМА
ПЕНСІЙНОГО СТРАХУВАННЯ: ДОСВІД
ЗАРУБІЖНИХ КРАЇН ДЛЯ УКРАЇНИ 255
3. **Буняк Надія, Токарчук Марина**
МОТИВАЦІЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ
ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА 258
4. **Дребот О.І., Височанська М.Я., Сахарнацька Л.І.**
АСПЕКТИ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
АГРАРНОГО СЕКТОРУ В КОНТЕКСТІ ТРАНСКОРДОННОГО
СПІВРОБІТНИЦТВА 260
5. **Гончарук А.О. Онікієнко С.В.**
ІНВЕСТИЦІЙНИЙ КРЕДИТ
ЯК ІНСТРУМЕНТ ФІНАНСУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ
МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ 262
6. **Антонюк Н.А.**
ІНВЕСТИЦІЙНА СКЛАДОВА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНОЮ
ЕКОНОМІКОЮ В УМОВАХ КРИЗИ 264
7. **Бортнік Світлана**
УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМ КЛІМАТОМ У ТРАНСПОРТНО-
ЛОГІСТИЧНІЙ СФЕРІ УКРАЇНИ 267
8. **Вершигора Дмитро Михайлович**
ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ
КАПІТАЛЬНИМ РЕМОНТОМ ЖИТЛОВОГО ФОНДУ 270
9. **Внукова Наталія**
УПРАВЛІННЯ РОЗШИРЕННЯМ ДОСТУПУ ДО ФІНАНСОВОГО
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА 272
10. **Войцішук К., Мохнюк А. М.**
ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ФОНДОВОЇ БІРЖІ В УКРАЇНІ 274
11. **Герасименко Олена**
НАПРЯМИ ПУБЛІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ІНВЕСТИЦІЙНІЙ
СФЕРІ 276

12. Єпіфанова Ірина ІННОВАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ	278
13. Zaika Yu. INVESTMENT IN HUMAN CAPITAL	280
14. Зінькова С. В., Гилянкевич-Проць І. З. CRM-СИСТЕМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ЖИТТЄВИМ ЦИКЛОМ КЛІЄНТА	281
15. Ілляшенко С.М., Ілляшенко Н.С. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЄЮ ІННОВАЦІЙНОЇ ПРОДУКЦІЇ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	283
16. Карнаушенко А. С. СВІТОВИЙ ДОСВІД РОЗВИТКУ ФІНАНСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	285
17. Карпенко Андрій, Желтова Олександра ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙ	287
18. Ковтун Валентина Андріївна СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ВПРОВАДЖЕНЬ У РОЗВИТОК СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ	289
19. Косенко Олександра, Косенко Андрій, Зозуля Марина ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЗА МОДЕЛЛЮ «ТЕХНОЛОГІЧНОГО ПОШТОВХУ»	293
20. Кукель Галина МЕНЕДЖМЕНТ ГРОШОВИХ ПЕРЕКАЗІВ МІГРАНТІВ ЯК ВАЖЛИВОЇ СКЛАДОВОЇ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ ДЕРЖАВИ	295
21. Маматова Лейла IMPACT INVESTING ЯК ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНИЙ МЕТОД ФІНАНСУВАННЯ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ	297
22. Маркулич М., Мохнюк А.М. РОЗВИТОК БІРЖОВОГО РИНКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ В УКРАЇНІ	299
23. Німченко В.І., Кулікова Є. О. ДІЯЛЬНІСТЬ МОРСЬКОГО СТРАХУВАННЯ В УКРАЇНІ	301
24. Полозова Т.В., Куценко Ю.А. НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ «ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА»	304

25. Ryszard Pukala OTWARTE INNOWACJE JAKO CZYNNIK ROZWOJU START-UPÓW	306
26. Савош А. О., Скорук О. В. ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ІННОВАЦІЙ В ІННОВАЦІЙНУ ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА	308
27. Сергієнко Тетяна Іванівна ТЕХНОЛОГІЯ РОЗРОБКИ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ЗМІН ТА ІННОВАЦІЙ	310
28. Сидоренко Євген Вікторович СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ ЯК ОСНОВА ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	312
29. Ткачов Максим ЕКОНОМІКО-ПРАВОВІ ПРОБЛЕМИ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ	315
30. Ткачова Надія ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА РІЗНОВИДІВ БЕНЧМАРКІНГУ	317
31. Трунько К. Ю., Кулікова Є. О. ПРОБЛЕМИ ТА МОЖЛИВОСТІ РОЗВИТКУ LIFE СТРАХУВАННЯ	319
32. Tiutiunnyk Hanna Oleksiivna MANAGEMENT OF INVESTMENTS AND INNOVATIONS ON THE PRINCIPLES OF GREENING AS A PRIORITY OF ECONOMIC DEVELOPMENT OF UKRAINE	322
33. Усата Наталія КОНЦЕСІЯ ЯК ФОРМА ЗДІЙСНЕННЯ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА	324
34. Шапуров Олександр РОЗВИТОК ФІНАНСОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА	326
35. Шевченко Л.В. МЕНЕДЖМЕНТ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ НА МАКРОРІВНІ	328
36. Шумак Л.В. СВІТОВИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ВАРТІСТЮ ПРОЕКТНИХ РОБІТ У БУДІВНИЦТВІ	330
37. Юринець Зорина, Сновидович Ірина ІННОВАЦІЙНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ТА НОВІ ВИКЛИКИ У ФОРМУВАННІ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ У МОЛОДИХ ФАХІВЦІВ	332

СЕКЦІЯ 6 «ЕКОЛОГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

1. **Бакун Ю.О., Ксенофонов М.М.**
МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВРАХУВАННЯ ВИКИДІВ
ПАРНИКОВИХ ГАЗІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕКОЛОГІЧНО
СПРЯМОВАНОГО УПРАВЛІННЯ 335
 2. **Бобко Лариса Олександрівна**
ВПРОВАДЖЕННЯ ЕКОЛОГІЧНИХ АСПЕКТІВ КОРПОРАТИВНОЇ
СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У ПРАКТИКУ
МЕНЕДЖМЕНТУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ 337
 3. **Василюк Ірина**
ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
НА ПІДПРИЄМСТВАХ: ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ 339
 4. **Гаражджук Іванна**
ЛОГІСТИКА У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОЛОГІЧНОЇ
СКЛАДОВОЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СЕЛА 342
 5. **Лашук Віктор Андрійович**
ЕКОЛОГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ 344
 6. **Михайлюк Олена**
МОЖЛИВІ ЕКОЛОГІЧНІ РИЗИКИ
ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ 345
 7. **Остапюк Тетяна Юрївна**
ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ
ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ 347
 8. **Садченко О.В., Воротнюк Ю.С.**
ДО ПИТАННЯ ПРО ЕКОЛОГІЧНИЙ МАРКЕТИНГ
В УМОВАХ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ ДОСВІДУ 351
 9. **Хумаров Олексій**
ЕКОЛОГІЧНІ РИЗИКИ ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ 353
 10. **Хумарова Ніна**
РОЗВИТОК ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОЇ СКЛАДОВОЇ
ЕКОЛОГІЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ 355
- ## СЕКЦІЯ 7 «СОЦІАЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ (ОСВІТА, МЕДИЦИНА)»

1. **Беленкова О.Ю.**
ОЦІНКА КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ
У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ 358

2. Болобан Є. О., Матвійчук Н. М. ВПЛИВ КАРАНТИНУ НА МІЖСОБИСТІСНІ КОМУНІКАЦІЇ	360
3. Болюх Олександр ЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДАМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	362
4. Волкова Наталія Вікторівна ОСОБЛИВОСТІ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ КАРАНТИНУ	364
5. Грицайко А.В. ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СОЦІОКУЛЬТУРНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ КРАЇНИ	366
6. Дарманська Ірина Миколаївна ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ ДОШКІЛЬНИХ, ЗАГАЛЬНИХ СЕРЕДНІХ І ПОЗАШКІЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ	368
7. Завроцький Олександр Іванович ОСОБЛИВОСТІ ПІДГОТОВКИ КЕРІВНИКІВ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ	370
8. Савельєв Євгеній Віталійович НЕФОРМАЛЬНА ОСВІТА ТА МІЖКУЛЬТУРНЕ НАВЧАННЯ	372
9. Скоробогатий В.Ц., Лісецька С.В., Донець О.В. УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ БУДІВНИЦТВА МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ В УМОВАХ COVID-19	374
10. Тоцька Олеся ОРГАНІЗАЦІЙНІ ІННОВАЦІЇ НАУКОВОЇ КОМПОНЕНТИ СФЕРИ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ	376
11. Шандова Н.В., Вишневецька Н.О. СОЦІАЛЬНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕСОМ	378
12. Шегера Олександр УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	380
13. Янко Крістіна РЕФОРМА СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНИ	382
14. Зінчук Наталія КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ТА ФОРМУВАННЯ ЗАЛУЧЕНОСТІ КОЛЕКТИВУ ОСВІТНЬОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ	384

СЕКЦІЯ 8 «ЕНЕРГЕТИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

- 1. Пудичева Галина**
ЕНЕРГЕТИЧНА ЛОГІСТИКА: СУТНІСТЬ ТА ПРИНЦИПИ 386
- 2. Ткач Дмитро Костянтинівч**
ПАЛИВНО-ЕНЕРГЕТИЧНИЙ КОМПЛЕКС УКРАЇНИ -
ТЕПЕРІШНІЙ СТАН 388

СЕКЦІЯ 9 «МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

- 1. Безпарточна Олеся**
ОБґРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ
ДЕРЖАВНИМ БОРГОМ У РЕСПУБЛІЦІ БОЛГАРІЯ 391
- 2. Волкова Дар'я Андріївна, Джур Ольга Євгенівна**
ЕКСПОРТНА СТРАТЕГІЯ УКРАЇНИ У
ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНОМУ БІЗНЕСІ 392
- 3. Длугопольський О.В., Длугопольська Т. І.**
ІНДИКАТОРИ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ
СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ КРАЇН СВІТУ 394
- 4. Дьяченко О.В.**
РОЛЬ БРЕНДУ КРАЇНИ У ЇЇ ІНВЕСТИЦІЙНІЙ ПРИВАБЛИВОСТІ 396
- 5. Завадська Ю.І., Бояр А.О.**
ДИВЕРГЕНЦІЯ ПРИНЦИПІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ТНК 398
- 6. Климків Роксолана Олегівна**
МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ 401
- 7. Крючкова Марія Романівна, Джур Ольга Євгенівна**
ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СВІТОВОГО РИНКУ ЛЕГКОВИХ
АВТОМОБІЛІВ 402
- 8. Кухар Дарина**
СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ УПРАВЛІННЯ
БІЗНЕСОМ У СФЕРІ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ 404
- 9. Маслій Н. Д.**
ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА РОЗВИТКУ ВНУТРІШНЬОГО ВОДНОГО
ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ 407
- 10. Моголівець А.А., Чинчик А.А.**
ПРЕДИКТОРИ ЗМІНИ ЕКОНОМІЧНОГО ЦИКЛУ ЯК СКЛАДОВА
МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ В
УМОВАХ ЦИКЛІЧНОСТІ 409

11. Свінтух Р.Р. МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК	411
12. Синіговець Ольга Миколаївна МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ	413
13. Яценко Валерія Олександрівна ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ВАЛЮТНИМИ РИЗИКАМИ	415

СЕКЦІЯ 10 «МЕНЕДЖМЕНТ ЗМІН»

1. Біловодська О.А. СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ЕТАПІВ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	417
2. Водько В., Матвійчук Н., Сидорук С. ВПЛИВ КАРАНТИНУ НА ОРГАНІЗАЦІЙНІ КОМУНІКАЦІЇ	419
3. Горохова Тетяна ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ЯК ФАКТОР ВПЛИВУ НА ДОСЯГНЕННЯ БІЗНЕС-ЦІЛЕЙ	421
4. Застрожнікова І.В. ІНСТИТУЦІОНАЛЬНІ ЗМІНИ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ ЕКОНОМІКИ	423
5. Ковальський В., Матвєєв М. ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ОЩАДЛИВОГО ВИРОБНИЦТВА В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ	425
6. Колотюк О.І., Глізнуца М.В. СИНЕРГІЯ ДЕРЖАВИ І ПІДПРИЄМСТВ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ	427
7. Міщук Д.В., Полінкевич О.М. ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ ПІДПРИЄМСТВА	429
8. Смутчак Зінаїда, Ситник Оксана ДЕМОГРАФІЧНИЙ РОЗВИТОК УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ МІГРАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ НАСЕЛЕННЯ	431
9. Сокирник Ірина УПРАВЛІННЯ РЕАЛІЗАЦІЄЮ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КРИЗИ	433

10. Срібна Євгенія Вікторівна, Ступницька Ніна Іванівна ДЕРЖАВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ УКРАЇНИ В СИСТЕМІ КОНЦЕПЦІЙНИХ ЗМІН ХХІ СТОЛІТТЯ	435
11. Сулима І. М., Балджи М. Д. СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ МІСЬКОГО ЕЛЕКТРОТРАНСПОРТУ В УКРАЇНІ	437
12. Якимова Наталія ОСОБЛИВОСТІ ВИБОРУ МОДЕЛІ ПОВЕДІНКИ СУБ'ЄКТАМИ РИНКУ ПРАЦІ В НОВІЙ ЕКОНОМІЦІ	439

СЕКЦІЯ 11 «МЕНЕДЖМЕНТ ТУРИЗМУ»

1. Байда Богдана Федорівна ЕФЕКТИВНІСТЬ ТА ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНИХ КОМПАНІЙ	441
2. Бойко О., Капленко Г.В. ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ В СФЕРІ ТУРИЗМУ	443
3. Васильєва Ю.В., Камушков О.С. ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИЗМУ	445
4. Деркач Оксана Геннадіївна УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ФІРМОВОГО СТИЛЮ ТУРИСТИЧНИХ ФІРМ	447
5. Дребот О.І., Бабікова К.О. ЕКОЛОГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У КОНТЕКСТІ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ	449
6. Ісмаїлова Ельнара Фаїг кизи, Камушков О. С. ПОНЯТТЯ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ ТУРИЗМУ	451
7. Князєва Олена НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ ПІСЛЯ ПАНДЕМІЇ	453
8. Мельниченко С. Г., Бабушкіна Р. О. ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ	455
9. Печенюк Алла Петрівна ТРЕНДИ СІЛЬСЬКОГО ТУРИСТИЧНОГО РОЗВИТКУ	457
10. Рудик Наталія, Рудик Анастасія РОЗВИТОК УКРАЇНСЬКИХ ГОТЕЛЬНИХ МЕРЕЖ	459

11. Свистунова Карина, Перерва Петр ПОДДЕРЖКА ТУРИСТИЧЕСКОГО БИЗНЕСА КАК ФАКТОР РАЗВИТИЯ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ	461
12. Семенова М. В. СТРАХУВАННЯ ЯК ЗАСІБ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКИ В ГАЛУЗІ ТУРИЗМУ	463
13. Фролов В.М., Камушков О.С. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В ОРГАНІЗАЦІЯХ ТУРИСТСЬКОЇ ІНДУСТРІЇ	465
14. Шевчук Юлія АНАЛІЗ РИНКУ ГОТЕЛІВ І АНАЛОГІЧНИХ ЗАСОБІВ РОЗМІЩЕННЯ В УКРАЇНІ	467

СЕКЦІЯ 1 «ТЕОРІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ»

ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА

Гуцул О. А., науковий керівник: доц. кафедри міжнародних економічних відносин **Огінок С. В.**

Львівський національний університет імені І. Франка

Потреби сучасного суспільства висувають конкретні вимоги в підготовці висококваліфікованих фахівців в різних сферах діяльності, зокрема в менеджменті. При цьому ефективність процесу управління багато в чому обумовлена сформованістю їх організаційно-управлінських якостей. Водночас необхідно враховувати, що проблема успішності будь-якого керівника включає наступні складові: його особиста індивідуальна успішність як суб'єкта управлінської діяльності (управлінський та особистісно-професійний потенціал, професійно важливі якості) і його успішність в конкретній управлінській структурі, на конкретному робочому місці (у сукупності конкретних обставин діяльності) [1, с. 240].

Проблематика цієї галузі науки дуже різноманітна, проте в ній виділяють три розділи: ринок (психологія споживача і психологія ведення домашнього господарства); бізнес (психологія підприємця, ведення переговорів, конкуренція); відносини «суспільство - громадянин» (податки, прибуток, інфляція, безробіття) У першу чергу слід зупинитися на тому, хто такий менеджер, тобто якими якостями за визначенням повинен володіти людина, яка буде займатися управлінням. Сучасний керівник змушений приймати рішення в дуже складних ситуаціях, оскільки він має справу з людьми. Саме тому успіх справи багато в чому залежить від особистісних факторів [2, с. 94].

У першу чергу, людина, яка виконує роль керівника, повинна бути лідером, здатним керувати діями колективу і отримувати від цього задоволення. Важливою якістю для менеджера є ініціативність, тобто вміння і здатність взяти на себе відповідальність за прийняття рішення, що здійснюється в інтересах колективу, а також уміння довести його до успішного завершення. Ця якість залежить від психологічних властивостей особистості.

Керівник повинен вміти самостійно координувати роботу колективу, по можливості не вдаючись до допомоги начальства і паралельних ланок, водночас обходячись мінімальною інформацією від нижніх ланок, аби не відволікати їх від безпосередньої діяльності.

Природною властивістю менеджера також повинна бути гнучкість мислення, що, у свою чергу, залежить від нервової системи, характеру і особливостей психіки особистості. Оскільки люди і колектив в цілому постійно змінюються, знання ефективних способів впливу на сфери їх інтересів, смаків та схильностей відіграють важливу роль.

Уміння м'яко і ненав'язливо включатися в інтереси людей, вміння зблизитися і зблизити, налагодити міцні контакти є дуже корисною рисою для кожної людини, але менеджер повинен володіти цим умінням набагато більшою мірою, ніж, скажімо, фізик або інженер. Комунікабельність і контактність йдуть на користь авторитету керівника і підвищують рівень довіри.

Вимогливість. Вона необхідна як до підлеглих, так і до самого себе. Авторитет менеджера серед підлеглих багато в чому заснований на тому, наскільки він сам здатний керуватися в своїй діяльності почуттям професійного обов'язку і відповідальності, дотримуватися слова й виконувати обіцянки.

Підбиваючи підсумки, можна сказати, що майже всі перераховані вище якості можуть бути властивими будь-якій людині, бо у своїй основі вони мають або природні задатки і властивості особистості, або навички спілкування з людьми. Але робота менеджера пов'язана саме з людським фактором, тож всі ці якості повинні бути не тільки яскраво виражені, а й сконцентровані в одній людині.

1. Буравцова, Н.В. Психологическое пространство личности в контексте проблем профессионального образования // *Философия образования*. – 2010. – № 1

2. Павлов С.В. Роль эмоциональной сферы в регуляции профессиональной деятельности менеджера среднего звена] // *Организационная психология*. 2011. Т. 1. № 1. С. 91–100

ЕВОЛЮЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИЗМУ

Дергалюк М.О., к.е.н., ст.викладач

Національний технічний університет України «КПІ ім. Ігоря Сікорського»

Поварова І. М., студентка групи УМ-92, ФММ

Національний технічний університет України «КПІ ім. Ігоря Сікорського»

З кожним роком туристична галузь все більше популяризується, в тому числі за рахунок зміцнення та розширення міжнародних зв'язків.

Поширення туризму допомагає подорожуючим заглибитися не лише в історію своєї країни, а й дізнатися більше про походження інших країн. Історично туризм формувався ще з часів Адама та Єви, що покидають первинне середовище; морських походів та міжконтинентних завоювань, здійснюваних з варварськими або торговельними мотивами. Пізніше туризм використовується у науково-пізнавальних цілях та лише згодом він плавно перетікає у рекреаційну галузь. Найдавніші експедиції не можна рівняти із сучасним туризмом, адже їх здійснення було вимушеним та несло мало розважальної мети.

Комерційна направленість тогочасних подорожей потребувала неабияких зусиль та якісного управління.

Туристична галузь не трактує єдиного коректного шляху еволюції. Науковцями пропонується різноманітний ряд напрямів розвитку туризму: хронологічний, доіндустріальний, виділення передісторії та інші. Характер кожного підходу до вивчення еволюції туризму вносить свою лепту в сучасне поняття подорожей, тому варто виокремити лише основні його етапи, що базуються на всіх відомих теоріях його формування: первинна поява поняття виходу із звичного місця перебування, вклад індустрії, соціальна складова, розвиток масового туризму. Економічна сторона туризму включає в себе забезпечення туристів необхідними ресурсами та транспортними послугами.

П'ята управлінська революція, відома під назвою бюрократична, призвела до витіснення менеджерами керівної ролі власників фірм. «Принципи наукового управління» Ф.Тейлора посприяли офіційному визнанню менеджменту, як науки управління.

Проводячи паралель між поняттями менеджменту та туризму отримуємо порядок спільного розвитку у чотирьох хронологічних фазах.

На першому етапі розвиток менеджменту туризму бере свій початок у відритті поняття «екскурсоводство» та науково-пізнавальному направленні подорожей.

Другий етап характеризується появою готельно-ресторанного прошарку в туристичній сфері.

На третьому етапі бере свій початок монополізація туризму, що сприяла значній популяризації рекреаційної галузі та охоплення нею нових територій.

На четвертому, адміністративно-нормативному етапі, відбулося поширення соціалізації у туризмі. Соціалізація в сфері розвитку туризму сприяла переходу до індустріальної складової процесу.

Заключним етапом став перехідний, що відкрив нові горизонти на напрямки для еволюції менеджменту в туризмі. Він позитивно вплинув на механізм туристичних потреб, розвиток малих фірм, впровадження екологічної спадщини у туризмі.

1. Методологічні та теоретичні засади туристичного менеджменту. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://buklib.net/books/27078/>.

2. О.Д. Король., Менеджмент туризму [Електронний ресурс] / О.Д. Король., М.П. Крачило // Знання. – 2009. – Режим доступу до ресурсу: https://get.ucoz.net/_id/4/430_Tour_manag.pdf.

3. Менеджмент туризму: навч. посібник / І. Б. Андренко, О. М. Кравець, І. М. Писаревський ; Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Х. : ХНУМГ, 2014. – 402 с.

4. Що таке менеджмент ? [Електронний ресурс] // Львівський інститут менеджменту. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: http://www.lim.lviv.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=196:....

РОЗВИТОК ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВАХ

**Тарасевич Наталія Вадимівна,
Олійникова Тетяна Олексіївна**

Одеський національний економічний університет, м. Одеса

В сучасних умовах банки належать до однієї з найдинамічніших сфер економіки. Стрімкий розвиток науково-технічного прогресу, високі темпи інфляції, жорстка конкуренція призводять до підвищення ризиковості банківської діяльності. В цих умовах головним завданням управління банком є пошук напрямів мінімізації ризиків при забезпеченні достатнього рівня прибутку. Для вирішення цієї задачі банки застосовують різні методів та засоби управління своєю діяльністю, які об'єднують таким поняттям, як менеджмент.

У загальному розумінні, фінансовий менеджмент у банку визначається як система управління фінансовим напрямом його діяльності. До об'єктів фінансового менеджменту відносять: фінансову політику з стратегією і тактикою стосовно окремих сфер діяльності банку; активи й пасиви банку; власний капітал; кредитний портфель; ризик-менеджмент; банківський маркетинг; ліквідність; прибуток [1, с.17]. Система фінансового менеджменту може бути представлена взаємозалежними елементами, а саме суб'єктами, об'єктами, цілями, завданнями, функціями, принципами та механізмом реалізації поставлених завдань. Ефективна взаємодія всіх перерахованих компонентів фінансового менеджменту в банківській сфері дає змогу підняти управління у банківських установах на якісно новий рівень, сприяє мінімізації впливу різних ризиків [2, с.22].

Серед інструментів фінансового менеджменту банку в сучасних умовах важливу роль відіграють інформаційні технології. Використання ІТ-технологій дає змогу створити ефективну модель фінансового менеджменту банку, завдяки чому можна не тільки знизити вплив відповідних фінансових ризиків, але й забезпечити стабільний розвиток банківської установи та підвищити її ефективність. Слід зазначити, що використання такої технології як еджайл дає можливість створити інфраструктуру, що буде гнучко реагувати на мінливі вимоги та запити клієнтів. Гнучкий менеджмент передбачає розуміння та аналіз усіх бізнес-процесів економічного суб'єкта, має можливість пристосовуватися під конкретику певного сегменту клієнтів. В банківській діяльності еджайл побудований на таких принципах: клієнти та взаємодія - важливіші за процеси й

інструменти; продукт, що працює, - важливіший за вичерпну документацію; співпраця з клієнтом - важливіша за погодження умов контракту; здатність до змін - важливіша за дотримання плану. Впровадження такої технології дає можливість значно покращити фінансові результати діяльності банківських установ.

Іншим напрямом розвитку фінансового менеджменту є впровадження блокчейн-технологій. Ця технологія полягає в тому, що користувачі самостійно проводять анонімні платежі без участі посередників на умовах незворотності транзакцій [3]. Блокчейн підтримується мережею з P2P-структурою. Кожен учасник спільноти використовує один і той же «механізм консенсусу» для верифікації кожної транзакції, здійсненої через мережу. Також це створює перманентний аудиторський ланцюжок, немає точки входу для шахраїв, неможливим є внесення змін до записаних транзакцій.

Позитивним напрямом є створення програми національної мережі тренерів з відкритих даних, яка сприяє розвитку відкритих даних у містах України. За результатами програми очікуються підвищення доступності та якості відкритих даних і збільшення їх ролі під час прийняття управлінських рішень.

Отже, одна з найважливіших особливостей фінансового менеджменту банку полягає в необхідності запобігання впливу ризиків та гнучкості в процесі прийняття управлінських рішень. Актуальність впровадження інформаційних технологій у систему фінансового менеджменту банку вкрай висока, тому що в умовах стрімких інноваційних змін банківський сектор вимагає перегляду традиційних підходів та впровадження інновацій, продуктів і послуг, які відповідають сучасному етапу розвитку ІТ-технологій. Цифрове забезпечення фінансового менеджменту банку – це насамперед автоматизація процесів, ефективні взаємовідносини з клієнтами та прийняття управлінських рішень з високим ступенем оптимальності та надійності.

1. Лачкова В.М., Лачкова Л.І., Шевчук І.Л. Фінансовий менеджмент у банку: навч. посібник. - Харків: Видавець Іванченко І., 2017. - 180 с.
- 2.Тарасевич Н.В. Фінансовий менеджмент у банку. Навчальний посібник. – Одеса: Ротапринт ОНЕУ, 2009.- 182 с.
3. Ходакевич С.І. Технологія блокчейн (blockchain) та її вплив на фінансово-банківську сферу. URL: https://kneu.edu.ua/userfiles/ifba/17-5386_ZbD196rnik_v_2_28F29.pdf.

МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

Павлик Володимир

Національний науковий центр “Інститут аграрної економіки”, м. Київ

Виявлено, що існуючі методи дослідження інформації в управлінні підприємствами недосконалі, оскільки не дають змогу абстрагуватися у процесі проведення експерименту щодо ідентифікації та інтерпретації таких об'єктів управління як підприємство, виробництво, ринок, споживачі продукції. На нашу думку, причинами неефективного використання існуючих методів в управлінні підприємствами є відсутність систематизації методів та визначення шляхів і механізмів господарювання сільськогосподарських підприємств в умовах невизначеності, неповноти інформації, конкуренції між підприємствами, конфіденційності інформації про господарську діяльність. Це потребує проведення досліджень спрямованих на розв'язання проблеми ефективності застосування методів в управлінні сільськогосподарськими підприємствами у наступних напрямках: рентабельне господарювання підприємств, систематизація інформації про їх господарську діяльність, бажане регулювання обсягів виробництва продукції, вигідна її реалізація на ринку. Розкриття зазначених напрямів пропонується на встановленні балансу між обсягами виробленої й реалізованої підприємством продукції. Наукова новизна полягає у запропонованому синтезу методів планування, контролю, організації, регулювання господарської діяльності підприємства, їх систематизації у певному порядку, та послідовності, що має єдині підходи у інформаційному забезпеченні в управлінні підприємствами та відмінність від традиційних методів обробки, аналізу й використання економічної інформації.

Відомо, що система є порядок, зумовлений правильним, планомірним розташуванням та взаємним зв'язком частин чого небудь. Слово систематичний трактується як: «який являє собою систему»; «побудований, упорядкований за певним планом»; «систематизований або, який спирається на певну систему», «суворо планомірний» [2].

Виходячи з того, що такі управлінські функції як планування, контроль, організація, регулювання господарської діяльності підприємства мають свої методи досліджень економічних процесів, показників, що їх характеризують і виділені елементи системи управління: підприємство, інформація, виробництво, ринок, запропоновано методологічні основи менеджменту підприємств. У наукових працях вчених методи планування [1], контролю [1],

організації [3], регулювання [3], відповідних об'єктів управління: інформації, виробництва, ринку, підприємства різняться між собою. Це цілком зрозуміло з погляду, що кожний науковець, знаходячись у пошуку нових інноваційних рішень, прагне реалізувати свої підходи. Проте у дослідженні вказаних методів повинен бути єдиний підхід для прийняття цілеспрямованих управлінських рішень як основа — фундамент, тобто здійснюється синтез методів, їх взаємозв'язок між собою. Кожен з методів планування, контролю, організації, регулювання характеризується відповідним критерієм оцінки господарської діяльності підприємства — доходом, рівнем рентабельності, повною собівартістю продукції, прибутком від її реалізації. З точки зору синтезу методів використано формули, у яких є взаємозв'язок між доходом, повною собівартістю продукції, прибутком, рівнем рентабельності. Ціль синтезу методів - показати взаємозв'язок економічних показників господарювання підприємства з вказаними критеріями його оцінки, на основі балансу між обсягами виробництва й реалізації продукції. З огляду на це запропоновано механізм дослідження системи управління підприємствами, який розкриває сукупність проміжних станів, процесів у господарюванні підприємства, вказуючи яку інформацію використовувати: в процесі планування - співвідношення між обсягами реалізації й виробництва продукції; контролю – обсяг виробництва; організації – обсяг реалізації; регулювання – баланс попиту й пропозиції. Зроблено зв'язок процесів господарювання підприємств з об'єктами управління інформацією, виробництвом, ринком, підприємством.

За основні економічні показники господарської діяльності підприємства прийнято оплату праці, використання землі, повну собівартість продукції, які характеризують відповідні його ресурси працю, землю, капітал. Таким чином система управління підприємством опирається на прийняті економічні показники, які розкривають кожен з зазначених методів своїм критерієм оцінки господарської діяльності. Теоретико-методологічні положення використання методів планування [7], контролю [6], організації [5], регулювання [4] викладено з єдиних позицій щодо формування системи управління сільськогосподарським підприємством, підвищення ефективності його господарювання, удосконалення інформаційного забезпечення в управлінні підприємствами.

Систематизація методів у інформаційному забезпеченні управління сільськогосподарськими підприємствами дає змогу абстрагуватися, виходячи з наявної інформації у дослідженні економічних процесів

господарювання підприємств, використовуючи методи планування, контролю, організації, регулювання господарської діяльності, забезпечуючи певний порядок, систему використання інформації, спрощуючи її обробку, аналіз та накопичення.

У перспективі проведене дослідження дає змогу підготувати рекомендації щодо використання статистики, стандартизації, інформаційного забезпечення при ідентифікації та інтерпретації господарської діяльності сільськогосподарських підприємств, контролю їх виробництва, організації ринку продукції, удосконалити інформаційне забезпечення управління підприємствами.

1. Даций О.І. Планування і контроль діяльності підприємства: навч. посіб.; Гуманітарний ун-т «Запорізький ін.-т держ. та муніципального управління» - Запоріжжя: ГУ «ЗІДМУ», 2005. 206 с.

2. Новий тлумачний словник української мови. Том 3 П – Я. Укладачі Василь Яременко, Оксана Сліпушко. К. Видавництво «АКОНІТ», 2003. 864 с.

3. Охріменко І.В. Витрати та собівартість сільськогосподарської продукції в регулюванні економічних відносин сільськогосподарських підприємств: моногр. – К.: ННЦ ІАЕ, 2009. 360 с.

4. Павлик В.П. Ефективність інформаційно-аналітичної моделі регулювання господарської діяльності сільськогосподарських підприємств. Економіка АПК. 2017. №10. С. 64 – 69.

5. Павлик В.П. Інформаційно-аналітична модель організації господарської діяльності сільськогосподарських підприємств. Економіка АПК. 2017. №8. С. 65 – 69.

6. Павлик В.П. Контроль господарювання у забезпеченні ефективного управління сільськогосподарськими підприємствами. Економіка АПК. 2017. № 5. С. 73 – 77.

7. Павлик В.П. Удосконалення методичного інструментарію складання та реалізації господарських планів сільськогосподарських підприємств. Економіка АПК. 2016. № 12. С. 58 – 64.

ТЕОРІЯ Й ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

Павлик Володимир

Національний науковий центр “Інститут аграрної економіки”, м. Київ

Від того яка буде частка реалізації продукції у її виробництві залежить ефективність господарювання сільськогосподарських підприємств. Вважається, що понесені витрати на виробництво й реалізацію продукції повинні відшкодуватися одержаним доходом, забезпечуючи певний прибуток. Відомо також, що дохід від продажу продукції може бути одержаний за рахунок зміни її ціни або обсягу реалізації, які постійно змінюються залежно від ситуації на ринку, кількості виробників, споживачів, їх інтересів. Якщо частка реалізації порівняно низька 25-75%, то витрати на виробництво й реалізацію продукції не відшкодовуються у повному обсягу, що вказує на неефективність господарювання підприємств. У зв'язку з цим на основі передбачення ситуації на ринку необхідно здійснювати планування господарської діяльності сільськогосподарських підприємств, складати плани їх господарювання, оскільки це є основою перспективного розвитку, запровадженням інновацій у виробництво продукції. В умовах невизначеності виникає проблема ефективного планування господарської діяльності підприємств, яка полягає у недосконалих методах прогнозування ситуації на ринку продукції. Дослідження спрямовані на удосконалення методів прогнозування тільки набувають актуальності. Недостатньо обґрунтованими залишаються процеси виробництва й реалізації продукції, зокрема не визначений взаємозв'язок між економічними показниками, які їх характеризують, немає єдиного системного підходу, який би давав змогу досягати між ними узгодження. Недосконалим є прогнозування обсягів надходження та продажу продукції на ринку, її реалізаційної ціни, відсутній зв'язок їх з використанням підприємств землі у процесі господарювання.

Складність розв'язання проблеми зумовлена багатьма чинниками, які мають випадковий характер, що необхідно враховувати. Проте, якщо абстрагуватися, виділити основні чинники від яких залежить обсяг реалізації продукції, їх систематизувати, то можливо визначити певну ситуацію, характерні умови функціонування того чи іншого ринку, з урахуванням чого спрогнозувати подальше господарювання підприємств. З огляду на це пропонується системний підхід у плануванні господарської діяльності сільськогосподарських підприємств на основі виявлення причинно-наслідкових зв'язків між

показниками, що характеризують процеси виробництва й реалізації продукції, їх узгодження між собою.

У використанні планування в господарській діяльності сільськогосподарських підприємств важливим вважається встановлення закономірностей у зміні показників господарювання [1]. Для цього можуть бути використано як статистичні дані, що враховують господарську діяльність групи підприємств, а також дослідження окремого підприємства [1]. Планування здійснюють за допомогою математичних рівнянь, які визначають залежності між показниками, що характеризують процеси виробництва й реалізації продукції. Так, математичні рівняння, які визначено при одних умовах господарювання підприємства не завжди відповідають для інших, відмінних від них. З огляду на це проведемо аналіз методів планування в господарюванні підприємств, зосереджуючи увагу на основних з них. Зокрема, В.П. Галушко вважає, що: «для підвищення ефективності економіко-математичних моделей у практиці управління необхідно застосовувати системний підхід, оскільки він дає змогу врахувати оптимальні варіанти рішень на різних етапах досліджень» [1, с. 61]. На його думку «основною задачею теорії прийняття рішень є наближення наукових методів виробки рішень з практикою управління» [1, с. 3]. Вчений вказує: «якщо немає ситуації, яка підлягає розв'язанню, то немає необхідності приймати рішення» [1, с. 6]. «За даними 127 компаній США, де ведеться викладання кількісних методів, системний аналіз є універсальним методом, яким повинні оволодіти керівники у корпораціях» [1, с. 23]. В.П. Галушко зазначає, що: «Зниження ефективності виробництва можна пояснити й тим, що керівники підприємств та інші управлінські працівники часто не в змозі реагувати на змінюючу обстановку. У таких ситуаціях втрачається швидка реакція. Оскільки обсяг робіт дуже великий за складністю, управлінські працівники повинні мати кмітливість та вміння швидко приймати рішення» [1, с. 26].

Враховуючи вище викладене пропонується зосередити дослідження на використанні універсальних математичних рівнянь, які розкривають причинно-наслідкові зв'язки відповідних показників виробництва й реалізації продукції та доводять узгодженість між ними, дають змогу удосконалити планування господарської діяльності сільськогосподарських підприємств. Для практичного використання запропоновано формули (1, 2) з метою - аналізу виробництва рослинницької продукції

$$\begin{cases} [Q_V * N_V / (O_{pr} * N_c)] - [Y * N_V / (O_{pr} * N_c)] - 1 = C; \\ [Q_V * N_V / (Z * N_c)] - [Y * N_V / (Z * N_c)] - 1 = C; \\ [Q_V * N_V / (C * N_c)] - [Y * N_V / (C * N_c)] - 1 = C, \end{cases} \quad (1)$$

де Q_V – обсяг виробництва продукції, тис. ц; Y – обсяг нереалізованої продукції, тис. ц; N_V – кількість виробників; N_c – кількість споживачів; O_{pr} – оплата праці, тис. грн;

Z – використання землі, га; C – повна собівартість продукції, тис. грн; аналізу виробництва тваринницької продукції

$$\begin{cases} [Q_V * N_V / (O_{pr} * N_c)] - [Y * N_V / (O_{pr} * N_c)] - 1 = C; \\ [Q_V * N_V / (K_g * N_c)] - [Y * N_V / (K_g * N_c)] - 1 = C; \\ [Q_V * N_V / (C * N_c)] - [Y * N_V / (C * N_c)] - 1 = C, \end{cases} \quad (2)$$

де K_g – кількість голів.

Методи системного аналізу, врахування взаємозв'язків між показниками виробництва й реалізації продукції, виявлення закономірностей у їх зміні виходячи із ринкових умов можна віднести до універсальних, оскільки за їхньою допомогою здійснюється передбачення процесів господарювання підприємств з високою точністю.

Універсальність запропонованого системного підходу полягає у використанні одних й тих же математичних рівнянь, що складають систему для розв'язання задач із знаходження взаємозв'язку та встановлення узгодженості між показниками виробництва й реалізації як рослинницької, так й тваринницької продукції, при цьому форма залишається незмінною, а лише змінюється її зміст. У перспективі на проведеному дослідженні можливо розвинути методи типізації, класифікації, стандартизації, що розкривають закон пропорційного розвитку, перехід від одного об'єкту до групи об'єктів із схожими ознаками, дає змогу визначати темпи росту, умови ефективного господарювання, скористатися вигодами на основі науково обґрунтованої інформації у конкурентному середовищі, підвищити ефективність господарської діяльності, удосконалити управління підприємствами.

1. Галушко В.П. Управленческие решения и их формализация. Киев.: Вища школа, 1983. 128 с.

УПРАВЛІННЯ ПОМИЛКАМИ (ERROR MANAGEMENT) ЯК СУЧАСНИЙ НАПРЯМОК МЕНЕДЖМЕНТУ

Поскрипко Юрій

Університет «КРОК», м. Київ

Якщо у ХХ сторіччі парадигмою організаційного управління (розвитку, змін, перетворень, трансформацій) була теорія Е (М. Beer), орієнтована на фінансові цілі, прибуток та «жорсткі» методи управління, то у ХХІ сторіччі ключовою парадигмою організаційного управління стала теорія О (N. Nohria), орієнтована на людей, організаційні цінності і культуру, «м'які» методи управління і лише через них на фінансові цілі [1]. Таким чином, сучасний менеджмент орієнтується на людину, працівника, як джерело конкурентних переваг будь-якої організації.

«Орієнтація на людину» безумовно означає також урахування «людського фактору» в менеджменті, оскільки будь-яка діяльність відбувається за участю людини, а безпомилкової діяльності не існує.

У той же час, «робота над помилками» в управлінській практиці відбувається емпірично, а систематизації розрізнених даних з «управління помилками» в сучасному менеджменті досі немає.

Наведене створює об'єктивні передумови до системного розуміння причин і наслідків помилок у менеджменті та розробки методології «Управління помилками» як сучасного напрямку менеджменту.

Надамо авторські дефініції. Управління помилками – це науковий та практичний напрямок менеджменту, який досліджує об'єктивізацію суб'єктивних оцінок із аналізу, ідентифікації та планування діяльності, спрямованої на мінімізацію виникнення помилок. Помилка – це суб'єктивна оцінка результату дії або бездіяльності суб'єкта як невідповідного заздалегідь визначеним критеріям щодо об'єкта, яка спричинила погіршення його ціннісного та ресурсного стану.

Науковим підґрунтям розробки методології «Управління помилками» у менеджменті може слугувати «Теорія управління помилками» (ЕМТ) – загальна теорія упередженості сприйняття та пізнання, розроблена М. Haselton та D. Buss, у якій було систематизовано різні підходи до управління помилками [2].

Усі ці напрацювання практично використовуються насамперед у забезпеченні авіапольотів, зокрема у моделі управління загрозами та помилками (Threat and error management, TEM).

Основними елементами цієї моделі є: безпечні процеси (операції) > управління загрозами > управління помилками > небажані польотні

ситуації > інцидент, аварія, а також елементи зворотного зв'язку: ідентифікація (identify) і підготовка (prepare) та налагодження (repair) і відновлення (recover).

Методологія «Управління помилками» (Error management), яка тільки починає розроблятися, є ланцюгом запропонованого автором циклу «Управління помилками» (Error management cycle, EMC), який може бути корисним як щодо теоретичного менеджменту, так і у будь-якому виді практичної управлінської діяльності:

Аналіз даних (Data analysis) > Ідентифікація інцидентів (Incident identification) > Ідентифікація помилок (Error identification) > Аналіз причин помилок (Analysis of the causes of errors) > Ідентифікація першопричини (RCA, root cause analysis) > Управління прийняттям рішень (Decision management) > Управління ризиками (Risk management) > Управління змінами (Change management) > Аналіз даних (Data analysis).

У запропонованому автором циклі «Управління помилками» наведено основні групи елементів верхнього рівню, які передбачають подальшу деталізацію. Наприклад, елемент «Управління ризиками» повинен передбачати розділ «антропогенні ризики», зокрема «планування помилок», із недопущенням можливих помилок та їх нівелюванням у випадку виникнення, а елемент «Управління змінами» повинен передбачати обрання конкретної моделі управління змінами із усуненням причин помилок, визначенням ресурсів і програмою подолання наслідків помилок, зокрема наведені вище налагодження (repair) і відновлення (recover), розуміння «ТО ВЕ» не «як буде», а «як повинно бути» за визначеними критеріями нового статусу тощо.

Таким чином, як у загальному менеджменті, так і в окремих його напрямках – стратегічному, проєктному, операційному, менеджменту безпеки, менеджменту якості, менеджменту змін, ризик-менеджменту та багатьох інших напрямках, «Управління помилками» (Error management) як новий напрямок менеджменту має значний потенціал щодо теоретичних розробок та практичного застосування.

1. Beer, M., and Nohria, N. (2000). Resolving the Tension between Theories E and O of Change. *Breaking the Code of Change*. Harvard Business School Press, Boston, 1-33.

2. Haselton, M.G. and Buss, D.M. (2000). Error Management Theory. A New Perspective on Biases in Cross-Sex Mind Reading. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 78, No. 1, 81-91.

РОЗВИТОК СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

Тарасевич Наталія Вадимівна

Асаула Катерина Ігорівна

Одеський національний економічний університет, м. Одеса

Перехід вітчизняної економіки на ринкові відносини вимагає більш глибоке вивчення теорії менеджменту, форм і методів сучасного управління. В діючих умовах економічного розвитку відбувається подальше вдосконалення як практики, так і теорії менеджменту. При цьому до сучасного розвитку теорії менеджменту призводить перш за все розвиток практики менеджменту, головними чинниками впливу на який є глобалізація, темпи зростання ІТ-технологій.

Менеджмент – це наука, яка спирається, з одного боку, на об'єктивні закони та закономірності, чіткі правила та технології, з іншого боку, менеджмент пов'язаний з людським об'єднаннями, які суттєво відрізняються одне від одного традиціями, цінностями, інститутами та ін. Менеджменту допомагає суспільству з неупорядкованого перетворитись на високоорганізоване та ефективне.

Сучасний менеджмент можна віднести до особливої галузі науки, яка істотно відрізняється від традиційного менеджменту. Традиційний менеджмент виходить з уявлення процесу управління у вигляді виконання менеджментом цілого ряду функцій, що включають планування, організацію, координацію, активізацію та контроль.

Традиційний менеджмент засновано на поділі процесу загального управління за такими основними функціями:

- планування – формування цілей та вибір шляхів їх досягнення;
- контроль – визначення відповідності характеристик управління цільовим плановим параметрам та оцінка ефективності дій менеджерів, їх підрозділів;
- координація – забезпечення взаємодії між різними ланками підрозділів, організаціями та управлінськими працівниками;
- мотивація – система стимулів та цільових установок ефективної праці [1, с. 31].

Основні функції можуть розширюватися і додатково включати такі додаткові функції, як:

- організація (як функція управління) – визначення того, як повинні бути досягнуті цілі, ким, коли, розподіл видів робіт між виконавцями;
- лідерство – керівництво та мотивація персоналу, вирішення конфліктних ситуацій.

Сучасний менеджмент включає нові важливі функції, які, з одного боку схожі з функціями традиційного, з іншого – відрізняються. До них можна віднести:

- інтелектуальний характер процесів прийняття управлінських рішень;
- розгалуження єдиної системи загального менеджменту на інвестиційний менеджмент, маркетинговий, інноваційний та інші;
- використання інформаційних технологій в менеджменті [2, с. 207].

Враховуючи доповнення функцій управління, слід окреслити головні складові сучасного менеджменту в Україні, а саме:

- культура організації повинна розглядатися як важливий фактор прибутку та конкурентоспроможності комерційної організації, як фактор ефективності діяльності, а іноді - виживання некомерційних організацій;
- стратегічне управління та стратегічне планування знаходять своє застосування у все більшій кількості конкурентних управлінських ситуацій;
- поширення концепцій, методів, моделей управління, які підтвердили свою ефективність в комерційних та некомерційних організаціях [3, с.16].

Отже, вітчизняна модель сучасного менеджменту знаходиться на першій стадії - формування. Для більшості компаній сучасний менеджмент є зіставленням комплексу з зарубіжних сучасних методів управління на базі збережених старих адміністративно – бюрократичних систем. Подальший розвиток сучасного менеджменту в Україні повинен розвиватися в напрямку безперервного пошуку все більш нових способів зробити свою компанію більш конкурентоспроможною на світовому ринку.

1. Федоренко, В. Г. Основи менеджменту: підручник для вузів / В. Г. Федоренко. - К. : Алерта, 2007. - 420 с.

2. Туленков, М. В. Сучасні теорії менеджменту: навч. посібник / М. В. Туленков. – К. : Каравела, 2012. – 304 с.

3. Кузьмін О.Є. Теоретичні та практичні засади менеджменту: навч. посібн. / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – [2-е вид., доп. і перероб.]. – Львів: Національний університет «Львівська політехніка», «Інтелект-Захід», 2003. – 352 с.

КОМУНІКАЦІЯ ЯК ВАЖЛИВА ФУНКЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАТИВНОГО СУСПІЛЬСТВА

Фурсін О.О.

Запорізький національний університет, Інженерний інститут,
м. Запоріжжя

Прагнення до досягнення успіху організації породжує бажання співпрацювати і породжує синергетичний ефект. Коли співробітники починають співпрацювати, вони зазвичай утворюють підсистеми, що розширюють межі комунікації і відбувається формування груп: 1) штучні (проектні) групи; 2) започатковані групи; 3) самоорганізовані групи; 4) ситуативні групи. Аби група могла називати себе «командою», вона повинна мати загальну мету і бути відокремленою від інших команд, але для цього повинна бути згода працювати у команді у певній об'єднаній галузі, що сприяє поглибленню комунікації, яка посилює і заохочує продуктивність. Такі системи називають «автокаталітичними», які в умовах створення нових сполук досягають певного рівня – як це буває в мережах, в результаті чого створюється феномен «використалізованої» команди чи організації [1]. Для досягнення гіперпродуктивності недостатньо лише каталізувати роботи, треба ще й посилити комунікацію, в результаті чого будуть сформовані співпраця й відповідні компетенції. При формуванні команд і здійсненні комунікації утворюються як просторові, так і часові патерни. Щоб патерни мали сенс, необхідно, щоб виникала самоорганізація і між членами команди посилювалася комунікація. Кінцевий результат буде ефективним у результаті самоорганізації [2].

1. Nikitenko Vitalina, Andriukaitiene Regina, Punchenko Oleg. Developing corporate management to improve the quality of customer service. Humanities studies: Collection of Scientific Papers . Zaporizhzhia : ZNU, 2019. 1 (78). p. 140–153.

2. Череп Алла, Воронкова Валентина, Муц Луай, Фурсін Олександр. Інформаційні та інноваційні технології як чинник підвищення ефективності цифрової економіки та бізнесу в умовах глобалізації 4.0. HUMANITIES STUDIES: Collection of Scientific Papers / Ed. V. Voronkova. Zaporizhzhia: ZNU. 2019. 1 (78). p. 170-181.

**ТЕОРІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ І ПАРТНЕРСЬКІ ВІДНОСИНИ:
СТАНДАРТИЗАЦІЯ-ОПТИМІЗАЦІЯ-КОМБІНАЦІЙНІСТЬ**
Юшин Сергій Олександрович, доктор економічних наук, професор
ННЦ «Інститут аграрної економіки» НААНУ, м. Київ

Розроблений ще у 1997 р. Організацією економічного співробітництва і розвитку стандарт Національної інноваційної системи [National innovation systems, NIS] передбачав створення на кластерних засадах дієвих інформаційних передумов комплексних відносин між адміністративними системами, науково-дослідними інститутами, університетами та фірмами. Прийнята у 2000 р. Окінавська хартія глобального інформаційного суспільства (ГІС) чітко визначила цивілізаційні перспективи на основі: 1) транспарентного і відповідального *управління*; 2) приділення особливої уваги *партнерському* підходу, ефективному *партнерству* учасників (у т.ч. партнерству між державним і приватним сектором); 3) посилення процесів *стандартизації* і *оптимізації*. Відповідно до згаданих рішень Окінавської хартії у 2003 р. Європейським Союзом був прийнятий стандарт Національного інформаційного суспільства [Nation Information Society Policies, NISP]. Прийнятий у 2007 р. Закон України «Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007-2015 роки» (№ 537) визнав актуальність: 1) участі у розвитку ГІС; 2) пріоритетності *науково-технічного та інноваційного* розвитку; 3) використання ІКТ для удосконалення (ефективності) *управління*; 4) гармонійного поєднання зусиль держави, суспільства, профспілок, бізнесу та громадян – формування сприятливих умов співпраці держави та приватного сектору економіки (сприяти розвитку *партнерських* відносин між державним і приватним секторами економіки в контексті розбудови інформаційного суспільства відповідно до Декларації тисячоліття ООН); 5) відповідність (узгоджених із міжнародними *стандартами*) інформаційних ресурсів стандартам і технічним регламентам, державним, галузевим локальним класифікаторам і довідникам. Разом з тим, прийняті у 2007 р. постановою Верховної Ради України № 1244 Рекомендації на тему: «Національна інноваційна система України: проблеми формування та реалізації» вказали, що основними недоліками у формуванні національної інноваційної системи є: 1) нерозвинутість системи інноваційного *менеджменту*; 2) неналежне використання методів *наукового* планування на всіх рівнях *управління* (системного аналізу, прогнозування, *оптимізації*, програмно-цільових методів *управління* тощо); 3) слабкість системи загальної обов'язкової

стандартизації продукції та технології; 4) неналежне залучення науки до процесу формування та реалізації інноваційної політики держави. Отже, й до сьогодні в Україні не реалізований потенціал таких систем, як NIS та NISP, що, у першу чергу, стало наслідком слабкого їх науково-теоретичного забезпечення.

Як відомо, ситуація з рівнем розвитку менеджменту в Україні й на сьогодні не може визнаватися досить задовільною, якщо, за даними вітчизняних експертів не більше 3-15 % менеджерів аграрної сфери здатні брати участь у реалізації інвестиційно-інноваційних проектів. У такій ситуації навряд чи варто сподіватись на швидкі перспективи поглиблення партнерських відносин, у т.ч. у сфері державно-приватного партнерства.

На той час вітчизняні вчені наголошували на необхідності більш масштабної участі науки у реформуванні економіки. Так, П.Т. Саблук писав, що несприйняття суспільством методів проведення і результатів цієї реформи обумовлені незавершеністю наукових розробок (й економічної теорії та її прикладних аспектів) [1]. І.І. Лукінов доводив, що за економічними теоріями, що віджили свій вік, можна рухатися не вперед, а назад, руйнуючи революційно-вибуховими моделями діючі господарські системи з повною інертністю в створенні якісно нових [2, с. 100]. Це підтверджує думку П. Друкера: через те, що сучасну економіку формує новий «основний ресурс» – інформація, яка радикально відрізняється від інших ресурсів (не входить до категорії обмежених), слід кардинально переглянути економічну теорію та ключові уявлення менеджменту [3, с.48].

Усе теоретичне, стверджував І. Гете, повинно лише окреслити головні риси, у межах яких може потім проявитися жива справа («теорія, мій друже, сіра, а древо життя – золоте» [4; 5]. Проте, кожен теоретик має прислухатися до висловлювання Гіпократата: «Vita brevis, ars vero longa» [лат. життя коротке, мистецтво (наука) є довгим]. Враховуючи те, що кожен теоретик обмежений у просторі і часі, М. Мескон та інші вчені вказують, що «управління хоча б частково, але є мистецтвом», а тому будь-який «керівник повинен визнати певну обмеженість теорії та наукових досліджень, та користуватися ними лише там, де це доречно» [6, с. 73].

Про взаємне доповнення мистецтва і науки (головні засоби підтримки громадянського життя) писав Г. Галілей [7, с. 113]. Відомий англійський теоретик мистецтва, Р. Колінгвуд, опрацював систему принципів мистецтва, серед яких важливе місце займає *принцип управління* («перше значення слова *мистецтво* ... *ars* на стародавній латині чи *tecn* на

грецькій – здатність досягати представленого заздалегідь результату через свідомо управляємої і спрямованої дії») з комплементарними до нього принципом *стандартизації* («оцінка свого успіху чи невдачі у відповідності із стандартами») і принципом *комбінації* («свідомість встановлює власне панування над психічним досвідом, створюючи нові комбінації з його елементів» [8, С. 28, 150, 218].

Що стосується *принципів стандартизації*, то їх коріння тягнуться до законів Хамурапі, ряду ключових позицій Біблії, філософських трактатів тощо. Характерним тут є свідчення з книги Лі-цзи (IV-I ст. до РХ): «зараз у Піднебесній всі вози мають однакову колію, всі книги пишуться однаковими ієрогліфами, всі дії слідують однаковими принципами» [9, с. 101]. Англійське слово *combination* перекладається на українську мову як *поєднання*. Лукрецій у I ст. до РХ писав: «часто має ще більше значення, з якими і в положенні якому увійдуть у *поєднання* ті ж першопричини і як вони рухатися будуть взаємно» [10, с. 48]. Г. Галілей зробив висновок про те, що вінцем усіх достойних подиву людських винаходів, які забезпечували комунікацію поколінь різних цивілізацій, є алфавіт, тобто різні *комбінації* усього двадцяти значків на папері» [11, с. 203].

Як бачимо, значний історичний період дослідження принципів стандартизації і принципів комбінаторики здійснювалися поза принципів оптимізації. І лише у 20-му ст. н.е., вказував Н.Я. Віленкин, «бурхливий розвиток економічних додатків математики привів до виникнення широкого (і, можливо, найважливішого) класу комбінаторних задач – задач на оптимізацію» [12, с. 30]. Закон України «Про стандартизацію» (№ 1315, 2014 р.) у статті 1 п. 20 визначає *стандарт* як нормативний документ, ... що встановлює для загального і неодноразового використання правила, настанови або характеристики щодо діяльності чи її результатів, та спрямований на досягнення *оптимального* ступеня впорядкованості в певній сфері; у п. 21: *стандартизацію* як діяльність у певній сфері з метою встановлення положень для загального та неодноразового використання щодо наявних чи потенційних завдань і спрямована на досягнення *оптимального* ступеня впорядкованості.

Доречно нагадати, що Україні вже більше 20 років активно приймає ключові міжнародні стандарти, у т.ч. стандарти управління серії ІСО. Аналіз цих стандартів свідчить, що ці стандарти чітко орієнтують управління на системне запровадження принципів оптимізації та комбінування: ІСО 9004 (*оптимізація* витрат на забезпечення якості); ІСО 14001 (гарантія *оптимальних* екологічних результатів); ІСО 22000 (встановлення результативної *комбінації* заходів керування); ІСО 21500 (*оптимізація* діяльності команди з управління проектом; комбінування

процесів і робіт, пов'язаних з проектом); ISO 26000 (досягнення *оптимальної* упорядкованості певних галузей; справедлива оцінка та захист біорізноманіття – різноманіття життя у всіх його форма, рівнях та *комбінаціях*); ISO 31000 (шляхи *оптимізації* посилення дії факторів; ризик часто знаходить вираз у *комбінації* наслідків подій; систематичне застосування політики *менеджменту*, процедур і практик по відношенню до комунікації, консалтингу, встановлення контексту, а також ідентифікації, аналізу, оцінки, дослідження, моніторингу та аналізу ризику). Отже, наведена сучасна система міжнародних стандартів управління/менеджменту потенційно дозволяє формувати конкретні управлінські системи на усіх рівнях виробництва та адміністрування. На цьому наголошував Е. Демінг [13, с. 266-267]. Проте, як вказував М. Портер, успіх у розвинутій економіці завжди все у більшій мірі починає визначатися не так ефективністю виробництва, як застосуванням унікальної, особливої стратегії [14, с. 148]. І тут ми знову повертаємося до мистецтва менеджерів приймати оптимальні (нестандартні) рішення, які відображають найбільш ефективну комбінацію наявних факторів діяльності. Тобто поєднувати в управлінській діяльності науку та мистецтво.

Висновки: 1) цивілізаційні прагнення України мають бути віддзеркаленням найбільш прогресивний світових течій розвитку, серед яких, безумовно, виділяються ті, які декларуються у матеріалах чільних міжнародних актів, спрямованих на прискорений науково-інноваційний розвиток та формування інформаційного суспільства;

2) ефективна конвергенція вітчизняних управлінських та виробничих систем із аналогічними системами найбільш розвинутих країн має базуватися на відповідних передуючих удосконаленнях теорії та практики менеджменту, приведення його до здатності активної участі у реалізації інвестиційно-інноваційних проектів;

3) при формування національних систем управління/менеджменту слід виходити з принципів гармонізації протилежностей «глобальне-локальне», «виробництво-управління», «індивід-партнер», «наука-мистецтво», «стандарт-унікум», тобто з вимог оптимізації сукупності наявних інтелектуальних і матеріальних ресурсів.

1. Саблук П.Т. Розвиток аграрної економічної науки в Україні та її завдання в умовах освоєння ринкової системи господарювання // П.Т. Саблук / К.: ННЦ ІАЕ, 2006. – С.14.

2. Лукінов І.І. Економічні трансформації (наприкінці ХХ сторіччя). – К.: ІН НАНУ, 1997. – 455 с.

3. Друкер, П. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Друкер ; Пер. с англ. – М.: «Вильямс», 2003. – 272 с.
4. Гете И.В. Учение о цвете. Теория познания [электронное издание: <https://www.e-reading.club>].
5. Гете И. Фауст.
6. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; Пер. с англ. Общая ред. и вступ. статья Л.И. Евенко. – М.: Издательство «Дело», 2004. – 695 с.
7. Галилей Г. Избранные труды в двух томах. Том второй. – М.: Наука, 1964. – 577 с.
8. Коллингвуд Р. Дж. Принципы искусства / Р. Дж. Коллингвуд ; Пер. с англ. – М.: «Языки русской культуры», 1999. – 328 с.
9. Древнекитайская философия. Собрание текстов двух томах. Т. 2. – М.: «Мысль», 1973. – 384 с.
10. Кар Тит Лукреций. О природе вещей: Поэма / Пер. с лат. – М.: Худож. лит., 1983. – 383 с.
11. Галилей Г. Избранные труды в двух томах. Том первый. – М.: Наука, 1964. – 647 с.
12. Виленкин Н.Я. Популярная комбинаторика / Н.Я. Виленкин. – М.: Наука, 1975. – 208 с.
13. Деминг Э. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами / Э. Деминг ; Пер. с англ. – М.: [Альпина Бизнес](#) Букс, 2007. – 370 с.
14. Портер М. Конкуренция / М. Портер ; Пер. с англ. – М.: «Вильямс», 2003 – 496 с.

СЕКЦІЯ 2 «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ»

ОСОБЛИВОСТІ ЦІНОУТВОРЕННЯ НА РИНКУ СВІЖИХ ГРИБІВ СХІДНОЇ ЄВРОПИ

Александрова К.І. – аспірант, науковий керівник: Танасюк І.М. – к.е.н., доцент, Одеський національний економічний університет

Серед найбільш поширених видів готової продукції на ринку свіжих грибів можна виділити такі позиції, як: печериці (білі, коричневі чи королівські, портобелло), глива та екзотичні гриби (шіїтаке, ерінги та енокі). Ці товари можуть виступати в трьох формах – свіжі, консервовані та сушені гриби, але в даній роботі ми будемо розглядати суто ринок свіжих грибів.

Слід зазначити, що об'єми продаж печериць та гливи займають більшість ринку свіжих грибів (дані взято у консультантів по вирощуванню грибів з Польщі, України та Росії):

- печериці та портобелло – 66%;
- глива – 26%;
- ерінги, шіїтаке, енокі – 8%.

Виходячи з наведених даних, печериці та глива разом становлять 92% ринку свіжих грибів. Причина низької реалізації екзотичних грибів є висока ціна, яка майже в чотири рази перевищує ціну реалізації печериць та гливи (табл. 1).

Таблиця 1.

Ціни на свіжі фасовані гриби у торговельних мережах України*

Вид продукції	Ціна реалізації	
	грн/кг	євро/кг
Печериці свіжі	69,77	2,37
Глива свіжа	60,30	2,05
Шіїтаке свіжі	326,56	11,10
Ерінгі свіжі	299,35	10,18

*Дані взято з сайтів торговельних мереж «Сільпо», «Ашан» «Метро» та «Таврія В» [1], [2], [3], [4].

Основні тенденції ціноутворення характерні для продаж свіжих грибів в Україні співпадають з тенденціями ринку свіжих грибів східної Європи.

Щодо ціноутворення, то на ринку грибів східної Європи можна виділити чотири фактори, які значно впливають на коливання цін, це:

- сезонність;
- нестабільність якості сировини;
- експортно-імпортний фактор;

– територіальний фактор.

Найбільш вагомим є фактор, який впливає на рівень цін, це – сезон продажу. Можна виділити 3 основні причини сезонності. По-перше, це підвищення цін на гриби в передсвятковий період. Зростання попиту перед головними православними святами – Різдом, Новим Роком, та Великоднем властиво багатій кількості харчової продукції, та гриби у даному випадку не є вилученням. Через зростання попиту, ціна на гриби зростає пропорційно та тримається впродовж декількох тижнів;

Другою причиною сезонності є падіння цін у зв'язку з появою лісових грибів. Восени пропозиція на ринку грибів різко зростає за рахунок появи лісових грибів. Такий період триває недовго (приблизно два тижні), але за цей період протягом двох діб ціна може знизитися втричі. Так, наприклад, у вересні-жовтні 2019 року ціна на печериці в Україні з 55 грн/кг впала до 18 грн/кг.

Останньою причиною сезонності є підвищення цін через закриття підприємств в літній період. Багато підприємств з вирощування печериць, зокрема в Україні, Молдові та Білорусі, не можуть забезпечити належний кліматичний контроль в спекотні літні місяці внаслідок недостатньо потужних кліматичних і холодильних установок на підприємстві. Тому через неможливість контролю кліматичних параметрів (забезпечення належних температурних режимів процесу зберігання готової продукції), багато підприємств закриваються в літній період. Це призводить до зменшення пропозиції, дефіциту грибів на ринку та росту ціни реалізації.

Не менш важливим фактором є нестабільність якості сировини. Якщо сезонні цінові коливання можуть бути прогнозовані, то коливання ціни з причин зниження якості сировини передбачати майже неможливо. Виробництво компосту, що є сировиною для виробництва печериць, – це технологічно складний процес, факторами ризику якого в значній мірі є якість вихідних матеріалів (солома, курячий послід та гіпс). Солома готується під час збору в полях та зберігається весь період до наступного врожаю. Компостні підприємства перестраховуються, роблячи запаси соломи на роки вперед. Згодом якість соломи знижується, що впливає на якість компосту в цілому. Нерідко трапляються технологічні помилки, що також значно знижає якість компосту. Якість компосту прямо впливає на потенційну врожайність грибного виробництва, тому при наявності невисокоякісного компосту врожаї різко падають, що теж призводить до дефіциту товару на ринку і росту ціни.

Для обґрунтування цін на продукцію грибного виробництва важливим є експортно-імпортний фактор. Для України і більшості країн Європи, Польща є істотним конкурентом у грибному секторі. Польща і Нідерланди

– два найбільш крупних експортера в Європі. Після входу в Євросоюз Польща здобула значних дотацій саме в грибний сектор, завдяки чому на підприємствах галузі було впроваджено інноваційні технології сумісно з побудовою нових крупних виробничих комплексів з вирощування грибів. Такий синергетичний ефект збільшив обсяги виробництва та забезпечив конкурентні ціни продажу готової продукції. В результаті Польща стала другим найбільшим експортером грибів в країни Європи, після Нідерландів. У 2019 році об'єми експорту грибної продукції в Польщі становили 50.1% всього експорту країн ЄС [5]. В середні 2000-х Україна імпортувала польські гриби у значному обсязі. На той час в Україні на законодавчому рівні не існувало мінімальної фіксованої вартості 1 кг свіжих грибів, що дозволяло суттєво знижувати вартість оподаткування митних зборів та кінцеву ціну реалізації. Це сприяло появі недобросовісної конкуренції, що суттєво впливало на цінові коливання і ускладнювало розвиток українських підприємств, зайнятих виробництвом грибів. Але слід зазначити, що встановлення українським законодавством мінімальної вартості 1 кг грибів припинило імпорт польських грибів та дозволило стабілізувати ціни в Україні. Сьогодні в для Польщі імпорт грибів в Україну не є прибутковим з причин валютного курсу.

Для створення повної картини ціноутворення на ринку грибів в Україні, необхідно враховувати територіальний фактор. В середині країни ціни на гриби можуть відрізнятись від області до області. Так, ціни на печериці в Одесі і Харкові вище, ніж в середньому по країні, що пов'язано з високим рівнем витрат на доставку сировини. На заході країни ціни стають нижче при появі імпортних грибів з Польщі та лісових грибів в літні та осінні місяці.

Таким чином, В Східній Європі, зокрема, в Україні, ціна на гриби не є стабільною. Цінові коливання можуть досягати 300 процентів на рік. Так, у 2019 році в Україні цінові коливання були в межах від 25 до 61 грн/кг. При цьому, середня ціна на печериці за результатами трьох кварталів 2019 року складає приблизно 44 грн/кг. Причинами цього є прогнозовані фактори (сезонні цінові коливання, територіальні фактори розташування грибних підприємств) та непрогнозовані (нестабільна якість сировини та імпорт грибів). Все це необхідно враховувати при організації грибного бізнесу.

[1] Свіжі гриби [Електронний ресурс]. Режим доступу:
<https://shop.silpo.ua/category/376>;

[2] Гриби [Електронний ресурс]. Режим доступу:
<https://auchan.zakaz.ua/uk/mushrooms-auchan/>;

[3] Гриби [Електронний ресурс]. Режим доступу:
<https://metro.zakaz.ua/ru/categories/mushrooms/>

[4] Шампіньони [Електронний ресурс]. Режим доступу:
<http://www.tavriav.ua/422/c422/>;

[5] Poland is largest producer of button mushrooms in EU [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.thefirstnews.com/article/poland-is-largest-producer-of-button-mushrooms-in-eu-11168>

СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЙ СФЕРИ ТОРГІВЛІ

Андрушак Тетяна

Національний університет водного господарства та
природокористування, м. Рівне

Сучасні умови ринку, в яких працюють організації ринкової інфраструктури, потребують постійного пошуку та удосконалення методів та інструментів управління діяльністю компаній. Одним з інноваційних інструментів підвищення іміджу торговельного підприємства, забезпечення конкурентоздатності, зростання товарообороту є мерчандайзинг.

Мерчандайзинг являє собою маркетингову технологію, що передбачає реалізацію комплексу заходів у всіх місцях продажу та спрямована на максимізацію обсягу реалізації товарів. Вплив на покупця здійснюється на 3-х рівнях – психологічному, фізичному та соціальному. У межах одного формату магазинів, що надають дуже подібний асортимент товарів за майже близькими цінами, виграє той, у кого краще організований мерчандайзинг. Завдання мерчандайзингу:

1) формування асортиментної політики, що забезпечує задоволення потреб та взаємозв'язок між покупками, що дозволяє точніше визначити роль і статус груп, видів і марок товарів;

2) розміщення обладнання, відділів, секцій, товарів у поєднанні з інформаційним супроводом;

3) створення атмосфери магазину, адекватно відповідної психологічному стану відвідувачів;

4) сприяння продажам товарів та їх марок, надання бажаних позицій в просторі торгового залу магазину

5) розробка і впровадження раціонального планування торгового залу і розміщення товарів на основі розуміння природної системи людини, психологічних особливостей відвідувачів торгового залу

б) розробка і застосування засобів та методів мерчандайзингу для просування окремих товарів або їх комплексів, при яких одні товари здатні сприяти продажам інших товарів;

Грамотне розташування товарів на полицях допомагає збільшити середній чек, рівень зручності для користувача і обсяг продажів не тільки в традиційній роздрібній торгівлі, але і для інтернет-магазинів.

Для різних товарів акценти мерчандайзингу можуть бути розставлені по різному. Так, для більшості продуктів харчування та FMCG основна мета мерчандайзингу - викладка товару та розміщення рекламної продукції в місцях продажу, тобто вузька спеціалізація на окремій частині візуального мерчандайзингу. Для оптових фірм найважливішою частиною є товарний мерчандайзинг і т.д.

Ключовим, наприклад, в модній індустрії є поняття образу. Лише в тому випадку, якщо образ модного магазину "співпаде" з образом, який даний конкретний покупець хоче собі створити, він увійде в його двері. Отже найважливішою частиною мерчандайзингу модного магазину є візуальний мерчандайзинг і все, що з ним пов'язано.

Навіть коли ви доручили мерчандайзинг фахівцеві-професіоналу, необхідно контролювати його роботу. Для цього необхідно володіти хоча б базовими знаннями про мерчандайзинг, щоб говорити з фахівцем на одній мові, зуміти грамотно сформулювати йому завдання. Крім того, всі складові мерчандайзингу магазину повинні бути ув'язані в загальну концепцію. Не тільки між собою, але і з загальним іміджем бренду компанії або марки, яку вона представляє. А головним бренд-менеджером компанії є її керівник. Саме він повинен стежити за тим, щоб мерчандайзинг одного окремо взятого модного магазину працював не тільки на процвітання самого себе окремо, а на підтримку іміджу, зміцнення і підвищення лояльності бренду всієї мережі або торгової марки, а, отже, всієї компанії в цілому.

На мою думку, програма мерчандайзингу повинна бути невід'ємним складником маркетингової програми підприємства і складатися із сукупності різного рівня складності й організації: структурних елементів і складників. На жаль, фахівців на ринку праці нині небагато, попит на них великий. Проте є різні форми навчання цієї спеціальності і досить місць, де можна напрацювати початковий досвід, так що поява на ринку достатньої кількості фахівців – питання часу. Це також спричинить зростання конкуренції серед модних точок. У будь-якому разі мерчандайзинг – одна з головних складових частин цивілізованої форми торгівлі, потреба в якій у нашій країні поки не задоволена

ОСОБЛИВОСТІ КЕРІВНИЦТВА РІЗНОМАНІТНИМИ ГРУПАМИ ПЕРСОНАЛУ (КЕРІВНИЦТВО МОЛОДДЮ, ПРАЦІВНИКАМИ ПОХИЛОГО ВІКУ)

Бадіца А.В., здобувач вищої освіти «бакалавр», науковий керівник:
Іванова Н. С., д.е.н., доцент, Донецький національний університет
економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, м. Кривий Ріг

Зміни в суспільстві потребують переосмислення способів управління персоналом із застосуванням гендерного підходу та врахування особистісних і вікових категорій працівників. Особливої значущості окреслений напрямок набуває у зв'язку з прийняттям державної програми гендерного розвитку (2018 р.), законодавства України про працю (2019) та децентралізацією міст. Збалансованість управлінських рішень як технологія ефективного управління запобігає дискримінації, є інструментом для забезпечення рівності різних верств населення.

Проблема управління людськими ресурсами стала предметом дослідження соціологів, політологів, економістів (В. І. Барко, Т. В. Вонберг, С. В. Євченко, О. Л. Остапчук тощо). Науковці досліджували нематеріальні методи мотивації працівників, теоретико-психологічні засади управління персоналом, впровадження гендерного підходу. Проте, особливості керівництва різноманітними групами співробітників відповідного віку комплексно не досліджено.

Відтак, «керівництво (лідерство) – це процес впливу і підтримки індивідом спрямованих на досягнення поставлених цілей дій інших людей» [2, с. 1]. Існують різні підходи до керівництва (якісний, ситуаційний, функціональний), що обумовлюють вибір стилю керівництва. Саме цільова орієнтація дозволяє керівнику обрати шлях до визначеної мети, урізноманітнити стилі керівництва та впливу, забезпечити якість прийняття рішень. Зокрема, в процесі керівництва, важливого значення набуває вік людини та індивідуально типологічні її особливості. Оскільки, різні за віком групи співробітників мають різні інтереси, потреби, пріоритети, можливості керівнику необхідно організувати процес максимально враховуючи потенціал людських ресурсів. Критерієм визначеної стратегії є інтереси, потреби та досвід працівників [1]. Вона дозволить керівнику забезпечити соціальну справедливість, захист, врівноважити можливості реалізації людського ресурсу, скласти план дій щодо індивідуального супроводження працівника. Професійно доцільні дії менеджера гарантуватимуть стійкість і сталість професійного зростання

робітників, економічну стабільність підприємства. Визначимо особливості керівництва відповідно до періодів професійної діяльності робітника.

Відтак, молодий фахівець (стаж роботи 1-5 років – процес адаптації до професії) знає, але мало вміє, зосереджений на власних можливостях, орієнтований на близьких йому людей, має авторитарний емоційно забарвлений стиль спілкування. Завдання менеджера – попередити конфлікти, емоційно збалансувати, зміцнити віру в себе. Методи: професійне спілкування, контроль виробничого процесу, відеотренінги. Стаж 6-10 років (стабілізація професійної діяльності) – набуття професійного досвіду та його реалізація, вдосконалення методів і прийомів, зменшення конфліктності, самоствердження. Завдання менеджера – допомогти в усвідомленні власних можливостей, окреслити шляхи професійного вдосконалення. Методи: тренінги, індивідуальна та консультативна допомога. Стаж 11-15 років (професійна криза, відсутність збалансованості бажань і можливостей) – зацікавленість процесом, конструктивна взаємодія з оточуючими, індивідуалізація професійної діяльності. Завдання менеджера – попередження стереотипізації, розвиток творчого потенціалу. Мета: майстер-класи, тренінги. Стаж 16-20 років (криза «середини життя») – протиріччя між «Я-реальним» і «Я-майбутнім», зниження професіоналізму або розквіт. Завдання менеджера – пом'якшити кризові явища. Методи: колективні форми роботи. Стаж 21-25 років (досвідчений фахівець) – високий рівень професіоналізму, сформованість професійних якостей, соціально-економічна стабільність. Завдання менеджера – завоювати довіру фахівця в сумісній діяльності. Методи: поширення досвіду, наставництво. Понад 25 років стаж роботи (синдром вигорання) – несприятливість нового, психоемоційна перенапруга. Завдання менеджера – пом'якшити «синдром вигорання», професійне визнання. Методи: впровадження досвіду в виробництво та його поширення.

Відтак, запропонована система індивідуального професійного супроводження працівника менеджером дозволить оптимізувати процес відповідно до потреб особистості, відстежити якість виробництва.

1. Впровадження комплексного гендерного підходу в роботу органів державної виконавчої влади на регіональному рівні: Методичні рекомендації / авт.-упоряд.: Євченко С.В., Остапчук О.Л.. Житомир, 2018. 56 с.

2. Керівництво різноманітними групами. URL: <https://studfile.net/preview/5065322/> (дата звернення: 06.05.2020)

СТРАТЕГІЧНИЙ ПЛАН – ВАЖЛИВИЙ КРОК В РОЗРОБЦІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ

Баценко Л.М., Комаров О.Д.

Сумський національний аграрний університет

Стратегія розвитку підприємства визначає довгострокові цілі його діяльності та шляхи їх досягнення. Розробка комплексної стратегії повинна ґрунтуватися на результатах аналізу діяльності підприємства з урахуванням його потенційних можливостей та загроз і поточної ситуації на ринку. Ефективність розвитку будь-якого процесу зумовлюється правильно вибраними стратегічними цілями, курсом, планом.

Формулювання загальної стратегічної мети підприємства відображає стан, який воно бажає досягти в межах стратегічного розвитку, визначуваного різними чинниками.

Планування коротко- і довготермінових стратегічних цілей, а також тих кроків та дій, що здійснюватимуть для досягнення кінцевих результатів, – усе це разом становить стратегічний план діяльності підприємства.

Стратегічний план необхідний для того, щоб допомогти підприємству максимально використати можливості у середовищі, яке постійно змінюється. У стратегічному плані враховують, із одного боку, цілі та пріоритети підприємства, а з іншого – його реальні можливості. Зважають також внутрішні (господарські) фактори розвитку і зовнішні (ринкові) фактори, які можуть бути сприятливими чи несприятливими.

Стратегічний план є інструментом встановлення, документального оформлення та впровадження у поточну діяльність елементів стратегії розвитку підприємства.

З допомогою стратегічного плану керівництво підприємства зможе визначати не тільки стратегічні напрями діяльності, а й напрями розвитку стратегічних господарських підрозділів, секторів бізнесу та окремих продуктів.

Основними підходами до формування стратегічного плану стали:

- підхід «від досягнутого»;
- оптимізаційний;
- адаптаційний.

Процес розробки стратегічного плану діяльності має ґрунтуватися на аналізі зовнішніх (тенденції розвитку галузі, кон'юнктури ринку молокопродуктів і ринку використаних ресурсів на регіональному,

загальнодержавному і світовому рівні; позиції у конкурентній боротьбі, тобто у визначенні, наскільки конкурентоспроможна вироблювана продукція і що підприємство може зробити для підвищення результатів роботи у конкурентних напрямках, якщо слідуватиме оптимальним стратегіям у всіх видах діяльності; споживчі переваги і фактичні мотивації при купівлі продукції даного виду; державна підтримка розвитку аграрного сектора та інші) та внутрішніх чинників (можливості та напрями диверсифікації і видів діяльності, визначення очікуваних результатів; виробничі, кадрові та фінансові можливості підприємства та інші).

Процес стратегічного планування повинен суворо регламентуватися і закріплюватися у внутрішній документації підприємства, повинні бути чітко визначені обов'язкові процедури планування, засновані на системі управлінського обліку.

Організація процесу має покладатися на робочу групу стратегічного планування, яка складається з керівників вищої ланки і начальників структурних одиниць, від яких безпосередньо залежить здійснення стратегії. Відповідальність, права та обов'язки, повноваження, терміни виконання покладених завдань кожного учасника робочої групи мають закріплюватися у посадових інструкціях і в загальному положенні про стратегічне управління та планування.

Таким чином, стратегічне планування дає можливість детальніше вивчити середовище своєї діяльності, власні потенційні можливості і обмеження. І звичайно воно позитивно впливає на підвищення прибутковості підприємств і забезпечує основу ефективного стратегічного управління підприємством.

1. Баценко Л.М. Взаємозв'язок розвитку підприємства та його стратегічних напрямків. Матеріали XIV ВКМУіС «Історія освіти, науки і техніки в Україні». Нац. акад. аграр. наук України; Нац. наук. с.-г. б-ка НААН; Миронівський ін-т пшениці ім. В. М. Ремесла [та ін.]; К. : ТОВ «Наш формат». 2019. Ч. 2. 296-298

2. Жадько К. С. Стратегія розвитку моніторингу, діагностики й контролю діяльності підприємства [Текст] : монографія/ К.С. Жадько. – Херсон : Грідь Д.С. [вид.], 2013. – 410с.

TQM AS A PROJECT MANAGEMENT TOOL

Bielova Olena, Safar Hisham

"KROK" University, Kyiv

The activity of project management is one of the most important in the kind, and at the mean time one of the most problematic in controlling project tasks. The condition of adopting quality management requirements, and standards, project managers must implement its reform, transition to a project-oriented type of management, which requires its in-depth analysis, development and application of innovative tools of projects for project quality management such as total quality management TQM.

These days manufacturing enterprises are challenging increasing competition in business environment. Various managerial tools have been introduced such as: Just-in-time (JIT), Material Requirement Planning (MRP), Enterprise Resource Planning (ERP), and Total Quality Management (TQM). TQM supposed to be one of the most powerful tool in present days [3].

Project management, as a specialised management approach including processes of planning, monitoring and controlling any project such as manufacturing type. [1]. Project management process success are based on three main elements; they are Time, Cost, and Quality [2]. Essentially, in the dimension of project process.

Any project framework supposed to include implementation of quality management systems. TQM main aspects such as: integration, customer-supplier focus, error prevention, employee improvement, and leadership; May form an outstanding base for project management development if integration into organization practices are well applied. The attempt to provide a useful concept developments in the subject of PM, to explore linkages between successful management of projects and TQM needs an establishment of TQM practice basis to guarantee continuous controlling and evaluating project objectives during project life cycle to meet stakeholder's expectations. [1].

Organisational activities should be a primary objective within the system of quality management [1,2]. The quality management system is the process of fulfilling the project requirements. These managerial processes contain main functions of the top management to define quality policy, objectives, and standards for quality elements implementation such as quality planning, assurance, control and improvement within the quality system. Quality planning indicates quality specifications and tools for the project. The quality plan can be enclosed inside project plan.

Where project processes must be ensured. In this case project management has a view of implementing quality management tools and techniques such as Quality Function Deployment and Cause-Effect diagrams. Such tools and techniques can help to understand the ongoing state of process identify the proper approach within all sectors of management. Another element is the quality assurance which include activities those leading to providing all necessary standards of quality for the project. An essential inspection operation called the quality audits; that concerned to the activities of quality management will take place. Inspection is the basic technique of quality control also. This process of quality control is a technical method to test and check the validity of the products and the management outputs with the standard limits. According to ISO standards, the general rules of quality management systems basic ground in initiating and realising processes of project management may include: customer focus, leadership, people involvement, process management, system management, education and training, fact based management, links with suppliers. [3]

TQM defined as a management philosophy that involve all company activities. Most of the famous scholars such as Deming, Juran, and Crosby, consider the comprehensive meaning where to achieve quality in all aspects that involve human resources (ex. Leadership, employee, customer, and supplier....etc.). ‘TQM focuses on the quality of management system, not the management of quality’ [1]. The philosophy based on adopting quality aspects which should cover all areas of the organization [2].

The need to develop an explanation behind certifiable TQM practice where all methodology and tries drew in with the endeavour are associated and managed the fundamental purpose of ensuring that the goals of the assignment are always checked for clearness and authenticity all through the endeavour life cycle.

1. Project Management Good Practice Note 2017
2. PMBOK Guide 2013,
3. Dr (Mrs) Ezeani, Nneka Salome, Ado-Ekiti, Ekiti State & Dr (Mrs) Ibijola, Elizabeth Yinka, Prospects and problems of total quality management on the productivity and profitability of manufacturing organizations, European Journal of Research and Reflection in Management Sciences Vol. 5 No. 1, 2017

ГЕНДЕРНІ ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ

Болобан Є. О., студентка 3 курсу, Милько І. П., к.е.н., доцент
СНУ імені Лесі Українки

Успішність роботи будь-якої організації перш за все залежить від правильного використання людських ресурсів. Налагоджена система мотивації – передумова ефективного управління персоналом, що в свою чергу забезпечує конкурентну перевагу для бізнесу. Одним із способів досягнення високих економічних результатів діяльності є розробка нових підходів до управління мотивацією.

Індивідуальна мотивація працівників формує успішний менеджмент та наближає організацію до досягнення поставлених цілей. У зв'язку з тим, що в останні десятиліття становище жінок на ринку праці суттєво змінилося і їх участь в економічному житті постійно збільшується, розуміння гендерних особливостей мотивації праці набуває важливого значення.

Відмінності гендерної мотивації базуються на фізіологічних відмінностях між чоловіками та жінками, тобто на гендерних стереотипах, що відображають особливості сприйняття та стосунки однієї групи людей (у цьому випадку чоловіки-жінки) з іншою. Вони мають різну психологію, цінності, можливості, інтереси, потреби, і, отже, мотивовані по-різному.

Згідно результатів аналізу мотивації науково-дослідного інституту праці та соціальних питань, з гендерної точки зору, чоловіки ставлять більш високу цінність, ніж жінки, на так званих «інструментальних цінностях» (основна зарплата та премії). Жінки ж надають більшого значення міжособистісним стосункам на робочому місці, шанобливому поведженню з боку роботодавця та можливості поєднати роботу та сімейне життя [1].

Гендерні групи, які займають керівні посади, переважно не відрізняються тим, як вони оцінюють окремі чинники мотивації. Цей висновок підтверджує думку, яка часто цитується в спеціальній літературі, про те, що жінки в управлінні пристосовуються до «чоловічого» мислення та поведінки, інтерналізують цінності, що склалися на ринку праці, де переважають чоловіки.

Одним із найважливіших зовнішніх мотиваторів є фінансові винагороди. Чоловіки, як правило, краще реагують на них, ніж жінки, і вони також працюють більше, щоб їх отримати. Дослідження ІЛМ кількісно оцінює ці результати: 41% жінок і 58% чоловіків обрали базову зарплату в якості одного з трьох найкращих мотиваторів [2].

Жінки вважають системи винагороди несправедливими частіше, ніж чоловіки. Більше чверті жінок переконані, що їм не виплачують заробітної плати відповідно до їхньої роботи; так вважає кожен п'ятий чоловік. Коли респонденти порівнювали себе з колегами на одній посаді, 57,2% чоловіків та 51,6% жінок оцінили свою винагороду як справедливу. Більше жінок, ніж чоловіків вважають, що вони працюють у компаніях, де їм платять менше, ніж працівникам в інших фірмах у тому ж населеному пункті [1].

Жінки, як правило, більше мотивовані емоційними чинниками, ніж чоловіки. Вони краще реагують на письмові форми підтвердження подяки, відчувають потребу у повазі, хочуть, щоб їхнє життя було збалансованим і вважають, що емпатія є важливим ресурсом для них. Тому одним із головних мотиваторів, чому жінки повертаються на роботу, є визнання.

Загалом, існує декілька важливих відмінностей щодо основних мотиваторів для двох гендерних груп. У той час як чоловіки віддають перевагу «жорстким» мотиваторам, таким як фінансові винагороди, жінок більше заохочують «м'які» мотиватори, такі як оцінка або визнання.

Отже, усвідомлення індивідуальних особливостей мотивації сприяє більш ефективному використанню людського ресурсу, адже обидві гендерні групи роблять різний внесок у розвиток компанії. Тому, ми вважаємо, що роботодавці повинні враховувати особливості застосування мотиваційних інструментів для жінок та чоловіків, проте це не повинно відображатись у отриманні матеріальної винагороди і можливостей кар'єрного росту.

1. Gender differences in performance motivation. URL: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/article/2006/gender-differences-in-performance-motivation>

2. Wierzbitzki M. Gender Differences in Motivation. URL: <https://blog.nus.edu.sg/audreyc/2014/02/15/gender-differences-in-motivation/>

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

Болобан Є. О., студентка 3 курсу, **Коленда Н. В.**, к.е.н., доцент кафедри менеджменту СНУ імені Лесі Українки, м. Луцьк

В умовах зростаючої конкуренції, нестабільної економічної ситуації, різких ринкових коливань курсів сировини, акцій, валют, однією з передумов прибуткової діяльності підприємства є ефективне управління ризиками. У зв'язку з цим актуалізуються питання вивчення та імплементації досвіду ризик-менеджменту провідних країн світу на вітчизняних підприємствах.

Ризик відіграє важливу роль в економіці та менеджменті, і управління ним – невід'ємна частина успішної діяльності. Кожен бізнес та організація стикаються з виникненням несподіваних подій, небезпек, які можуть вести за собою неабиякі втрати, або навіть призвести до банкрутства компанії. Управління ризиками є життєвонеобхідним процесом, який дозволяє уникнути додаткових втрат шляхом мінімізації ризиків та потенційних загроз.

Протягом останніх десятиліть світовий досвід демонструє активний розвиток стандартизації в галузі управління ризиками як на національному, так і міжнародному рівнях. Цей факт підтверджують національні стандарти Австралії та Нової Зеландії, Великобританії, Японії, Канади, ПАР та багатьох інших країн, а також стандарт Федерації європейських асоціацій ризик-менеджерів (FERMA), стандарт, розроблений Комітетом спонсорських організацій комісії Тредвея (COSO, США) та новітня група міжнародних стандартів з управління ризиками ISO 31000 [2, с. 285].

У той час, коли більшість українських підприємств застосовують традиційну застарілу систему ризик-менеджменту «знизу-догори», зарубіжні компанії активно впроваджують інтегральний підхід реалізації ризик-менеджменту, принципи побудови якого розглядаються у стандартах управління ризиком FERMA. Такий підхід захищає організації та сприяє їх капіталізації.

Наприклад, американська компанія Apple є першою компанією, чия капіталізація перевищила 1 трлн доларів США. До такого успіху призвела правильно розроблена бізнес-стратегія та оптимізація бізнес-процесів. Для досягнення цієї мети Apple сформувала відділ з управління ризиками, заснувала посаду директора з управління ризиками, виявила стратегічні та операційні ризики.

На сьогодні Apple успішно використовує новий підхід до стратегічного управління ризиками, що прив'язаний до філософії «Безпрограшних ситуацій» (Win More – Win More Philosophy).

Свою ефективність також підтвердила система управління ризиками COSO, яка передбачає, що процес ризик-менеджменту розпочинається з моменту розробки стратегії підприємства та охоплює всю його виробничо-фінансову діяльність. Цей метод спрямований на виявлення усіх потенційних загроз, які можуть впливати на суб'єкт господарювання, та превентивне управління ризиками, виникнення яких вони можуть зумовити. При використанні цього методу також постійно здійснюється контроль з метою недопущення перевищення допустимого ризику.

Також іноземні компанії широко використовують нову модель ризик-менеджменту – комплексне управління ризиком (enterprise – wide risk management – EWRM). Властивістю цієї моделі, яка, водночас, забезпечує її успішність, є те, що ризик-менеджмент набуває всебічного характеру і координується у рамках всієї компанії, створюючи особливу культуру управління ризиками. Натомість більшість українських підприємств використовують фрагментарну систему ризик-менеджменту, що не дає можливості вчасно відслідковувати найбільш істотні ризики та попереджувати їх вплив.

Загалом, як показує практика, ризик-менеджмент в Україні ще не отримав широкого розповсюдження та не має власної методології. Тому для ефективного функціонування вітчизняних підприємств, для їхньої стабільної діяльності і захисту від впливу непередбачуваних чинників, необхідно розробити власну методіку виявлення та управління ризиками, адаптовану до реалій вітчизняної економіки, використовуючи досвід провідних компаній світу.

1. Вербіцька І.І. Ризик-менеджмент як сучасна система управління ризиками підприємницьких структур. *Міжнародний науково-виробничий журнал «Сталий розвиток економіки»*. 2013. №5 (22). С.282-291.

2. Стрельбіцька Н.Є., Сороківська Р.Б. Сучасні підходи до управління ризиками міжнародних корпорацій. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2018. №2 (42). С. 50-56.

СТРУКТУРА МЕНЕДЖМЕНТУ ЛІСОВОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ

Бондар Ігор¹, Бондар Олександр²

¹Технічний коледж Національного університету водного господарства та природокористування, м. Рівне

²Український науково-дослідний інститут лісового господарства та агролісомеліорації імені Г.М. Висоцького, м. Харків

Державне агентство лісових ресурсів України є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через Міністра енергетики та захисту довкілля і який реалізує державну політику у сфері лісового та мисливського господарства [1, 2].

Державне агентство лісових ресурсів України у своїй діяльності керується Конституцією та законами України, указами Президента України та постановами Верховної Ради України, прийнятими відповідно до Конституції та законів України, актами Кабінету Міністрів України, іншими актами законодавства [2, 3].

Загальна площа лісових ділянок України становить 10,4 млн га, в тому числі вкритих ліською рослинністю – 9,6 млн га (рис. 1). Лісистість України становить 15,9 %. Умови для лісовирощування є неоднорідними, тому ліси поширені територією держави нерівномірно.

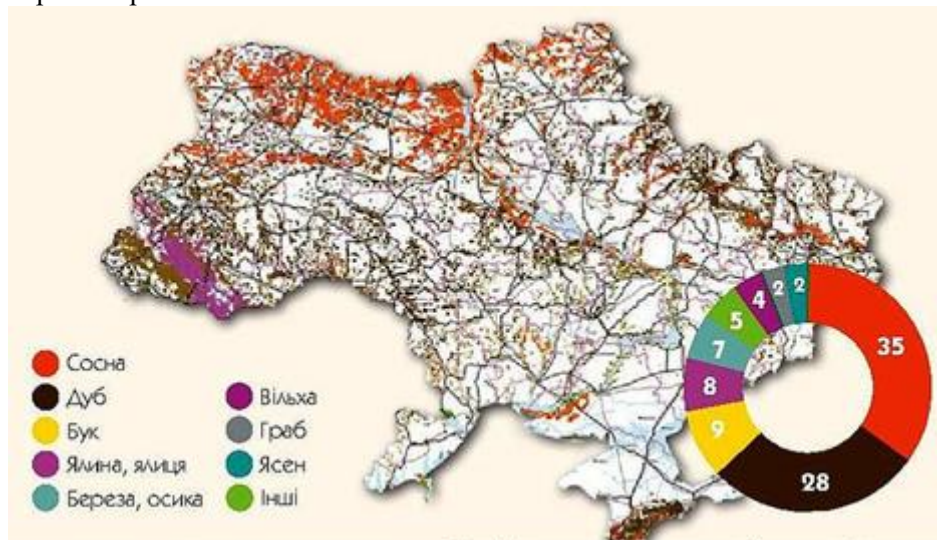


Рис. 1 Розподіл частки лісів за переважаючими породами, %

Державне агентство лісових ресурсів України координує діяльність 397 підприємства, установи та організації (рис. 2).



Рис. 2 Схеми управління Державного агентства лісових ресурсів України (станом на 01.01.2020)

Отже основна мета структури менеджменту лісового господарства полягає у здійсненні комплексу заходів з охорони, захисту, раціонального використання та відтворення лісів.

1. Положення про Державне агентство лісових ресурсів України. http://dklg.kmu.gov.ua/forest/control/uk/publish/article?art_id=110632&cat_id=79022 (дата звернення: 22.04.2020).

2. Лісовий кодекс України. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3852-1> (дата звернення: 22.04.2020).

3. Ткач Л.І., Торосов А.С., Бондар О.Б. (2013) Особливості лісоуправління в Україні. Вісник Харківського національного аграрного університету. Серія Ґрунтознавство, агрохімія, землеробство, лісове господарство. № 2. С. 182-185.

УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДП «МИКОЛАЇВСЬКИЙ МОРСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНИЙ ПОРТ»

Власова В.П., к.е.н., доцент кафедри МПУА,
Державний університет інфраструктури та технологій, Київ

Операційна діяльність (ОД) будь якого підприємства є основою його існування. Ситник Г. В., Архіпов Н.М. узагальнюючи попередні дослідження стверджують, що «управління ефективністю операційної діяльності можна визначити як поліфункціональний багаторівневий циклічний процес, спрямований на вдосконалення операційної діяльності та покращення її результатів, що ґрунтується на спеціальній системі методів, організаційному навчанні, розвитку відносин зі стейкхолдерами» [1]. Важко не погодитись із даним твердженням. Коротко розглянемо операційну діяльність ДП «Миколаївський морський торговельний порт» (ДП «ММТП») та управління її ефективністю.

Порт є важливим транспортним вузлом на півдні України, стабільно утримує роль провідної гавані. В період реформування портової системи, нестабільної економічної та політичної ситуації важливо ефективно управляти операційною діяльністю порту.

Порт щороку входить в п'ятірку портів-лідерів. ДП «ММТП» співпрацює з усіма підприємствами, які здійснюють господарську діяльність на території Миколаївського морського порту на умовах державно-приватного співробітництва (оренди держмайна), на підставі укладених договорів оренди держмайна та отримує надходження: 30% орендної плати від оренди нерухомого майна, 100% - від оренди рухомого майна. Доходи від операційної діяльності ДП «ММТП» формуються в основному від оренди державного майна (більш 60% в загальному обсязі чистого доходу), користування сервітутом, зберігання майна, вантажів, технагляд за перевантажувальною технікою та інші послуги. Підприємство практично не займається навантажувально-розвантажувальними роботами, цим займаються приватні стивідори. В таблиці 1 подано фінансові результати ДП «ММТП» за останні три роки.

Таблиця 1

Фінансові результати від операційної діяльності ДП «ММТП»

Показник	Роки		
	2017	2018	2019
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	22459,0	19 497,0	27 151,0
Рентабельність діяльності,%	36,2	27,3	33,0
Рентабельність EBITDA	81,6	64,3	65,1

Джерело: розраховано автором за [2].

Управління операційною ефективністю ДП «ММТП» має здійснюватися поетапно, а саме:

1. Стратегічний аналіз конкурентної позиції та потенціалу ОД;
2. Формування операційної стратегії підприємства;
3. Формування програм розвитку ОД за основними напрямками;
4. Оперативний аналіз стану ОД порту;
5. Формування поточного плану ОД;
6. Формування оперативних бюджетів ОД;
7. Реалізація заходів з вдосконалення ОД;
8. Моніторинг і контроль результатів та стану ОД порту.

Варто звертати особливу увагу при управлінні ефективністю ОД на: потенціал та конкурентоспроможність підприємства; якість продукції; ресурси підприємства; результати операційної діяльності; відносини зі стейкхолдерами. В подальших дослідженнях буде сформульовано алгоритм аналізу й управління ефективністю операційної діяльності морського порту.

1. Система управління ефективністю операційної діяльності підприємства. Ситник Г. В., Архіпов Н. – URL: [M.https://www.problecon.com/export_pdf](https://www.problecon.com/export_pdf)
2. ДП «Миколаївський морський торговельний порт» – URL: <https://mtu.gov.ua/timeline/DP-Mikolaiivskiy-Morskiy-Torgovelniy-Port.htm>

РОЛЬ ПРОФЕСІЙНИХ СПІЛОК У МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ

Водько Вероніка

Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки

У сучасних умовах формування ринкових відносин все більшого значення набуває налагодження ефективного соціального діалогу. В Україні такий орган, як професійна спілка, вже давно не відіграє належної ролі. Хоча при взаємодії держави, підприємств і найманих працівників він є представником однієї зі сторін і виконує важливі функції у сфері соціально-трудових відносин.

Професійна спілка являє собою об'єднання громадян на добровільних засадах із метою захисту трудових і соціально-економічних прав його членів. Спільну взаємодію формують працівники, що пов'язані між собою певним видом діяльності як у виробничій, так і в не виробничій сферах.

Метою профспілкової діяльності є забезпечення дотримання прав працівників підприємства та принципів солідарності, єдності та справедливості, контроль за наявністю належних умов роботи, підвищення якості життя її членів і захист їх інтересів, соціальний захист. Усі напрямки роботи цієї організації націлені на підвищення добробуту працівників, що є мотивуючим фактором до більш продуктивного виконання професійних обов'язків [3].

Профспілкові органи здійснюють вплив як на матеріальну, так і на нематеріальну мотивацію. Пріоритетними завданнями їх діяльності у цій сфері є такі:

- підвищення рівня заробітної плати;
- вчасна виплата заробітної плати;
- участь працівників в управлінні виробництвом;
- участь у колективних переговорах;
- підготовка та підписання колективних угод;
- створення нових робочих місць;
- перекваліфікація працівників;
- забезпечення належних умов праці;
- безпека на робочому місці;
- дотримання прав працівників щодо відпусток, їх тривалості й оплати та лікарняних;
- розв'язання трудових спорів.

Варто зазначити, що професійні спілки мають значні переваги щодо інших представничих органів працівників у напрямку захисту трудових прав робітників. До них відносять:

1) системність побудови профспілок: від первинних організацій до об'єднання профспілок України;

2) досвідченість роботи у напрямі захисту трудових прав та інтересів працівників;

3) використання зарубіжного досвіду для вдосконалення діяльності [1].

Передумовами створення професійної спілки на підприємстві є суб'єктивні й об'єктивні фактори. Суб'єктивною стороною є те, що працівники за власною волею приймають рішення про створення такого органу. Таким чином вони мають змогу контролювати та певним чином впливати на процес соціально-трудової взаємодії між ними та роботодавцями. У свою чергу, об'єктивні чинники базуються на легальності такого виду діяльності, можливості створення власного статуту, незалежності від органів державної влади, політичних партій, громадських організацій, органів місцевого самоврядування та роботодавців [2].

Таким чином, в умовах економічної та політичної трансформації суспільства стрімко зростає роль професійних спілок щодо захисту трудових прав громадян. І хоча на сучасному етапі приплив кадрів і мотивація роботи у профспілкових органах знизилася, не потрібно забувати про їх чималу значимість у соціальному діалозі із державою та роботодавцями. Зважаючи на засади інституту громадянського суспільства, необхідно працювати у напрямку підвищення ролі профспілок як ключової ланки демократичної взаємодії працівників та організацій у всіх сферах суспільних відносин.

Працівники є обличчям компанії, у якій працюють, вони створюють її імідж, престиж, статус, авторитет, популярність. Тому об'єднання їх у профспілки свідчить про бажання висувати ініціативу, активність у соціально-трудовій сфері не тільки окремої організації, а й держави вцілому.

1. Кисельова О. І. Посилення ролі профспілок для захисту прав працівників у соціально-трудових відносинах із роботодавцем. Юридичний науковий журнал. 2019. № 6. С. 188 – 190.

2. Костюк В. Л. Трудова правосуб'єктність професійної спілки: поняття та особливості. Часопис Національного університету «Острозька академія». Серія «Право». 2011. № 2 (4). С. 1 – 13.

3. Шапоренко О. І. Роль профспілок у регулюванні соціально-трудових відносин на підприємстві. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2018. № 12. – URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1545>

ВИРОБНИЧА ДЕМОКРАТІЯ ЯК СКЛАДОВА МОТИВАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ

Водько Вероніка, студентка III курсу, науковий керівник –
Милько Інна, к.е.н., доцент СНУ імені Лесі Українки

В умовах глобальної демократії все більше підприємств у різних країнах світу впроваджує у свою діяльність виробничі наради, тарифні угоди, професійні організації. На ринок виходять компанії, які є колективною власністю працівників, і саме ці люди відіграють головну роль у прийнятті управлінських рішень. Дані процеси свідчать про актуалізацію такого поняття, як виробнича демократія.

У сучасних умовах розвитку Україна націлена на модернізацію суспільних відносин, що можливо лише за ефективного управління на всіх рівнях господарських процесів. Трансформація взаємодії держави, роботодавців і найманих працівників у нашій країні свідчить про зміни у політичній, економічній та соціальних системах. Адже у процесі глобалізації економіки та появи нових форм організації виробництва виникає необхідність підвищення якості трудового потенціалу та пошуку інноваційних форм і методів управління взаємовідносинами суб'єктів господарювання [1].

Виробнича демократія являє собою низку заходів, які використовують у системі управління підприємством шляхом залучення працівників до прийняття різноманітних рішень.

Мотивуючий вплив на працівників дана концепція здійснює шляхом вирішення таких завдань: забезпечення якості життєдіяльності працівників і соціальної відповідальності бізнесу згідно з міжнародними стандартами; дотримання норм законодавства про охорону праці; виконання всіх соціальних гарантій; постійна зайнятість найманих працівників; налагодження ефективної взаємодії найманих працівників і роботодавців; недопущення загострення конфліктних ситуацій; створення ефективних зв'язків між сторонами соціального діалогу; підвищення якості людського потенціалу; залучення працівників до процесу прийняття рішень; налагодження взаємодії у питаннях підвищення якості та продуктивності праці; введення рівноцінної відповідальності за допущені помилки у процесі спільної діяльності [3].

Основою виробничої демократії в управлінні соціально-трудовими відносинами є корпоративна культура, соціальна відповідальність бізнесу та соціальний діалог. Шляхом впровадження засад корпоративної культури забезпечують якісне виконання посадових

обов'язків, мобілізуючи для цього людські цінності. Це дозволяє підвищити активність персоналу та оптимізувати пошук компромісів задля досягнення вищого рівня конкурентоспроможності, адаптивності й ефективності процесу виробництва. Соціальна відповідальність бізнесу направлена на пошук взаєморозуміння між суб'єктами соціально-трудових відносин. Це пояснюється відповідальним ставленням компаній щодо забезпечення нормальних умов праці та відповідного рівня якості життя для своїх робітників. При цьому управлінський склад керується міжнародними стандартами щодо організації праці. Соціальний діалог як складова виробничої демократії націлений на врегулювання колективно-трудових спорів, розбіжностей думок, які виникають між суб'єктами соціально-трудової взаємодії [2].

Цікавим є зарубіжний досвід. Зокрема, в американських фірмах застосовуються чотири основні форми розвитку виробничої демократії: участь працівників в управлінні працею і якістю продукції на рівні цеху (дільниці); створення робітничих рад або спільних комітетів робітників і менеджерів; запровадження систем участі персоналу в прибутках; участь представників найманої праці в роботі рад директорів корпорації.

За сучасних умов діяльності, коли найважливішим ресурсом є людська праця, впровадження засад виробничої демократії є надзвичайно актуальним. Такий підхід до мотивації праці підвищує роль найманого працівника у досягненні основних завдань і цілей підприємства.

1. Брадул С. В., Шемяков О. Д. Концепція методики для оцінювання соціально-економічної ефективності систем, призначених для управління діяльністю господарюючих суб'єктів. Економічний аналіз. 2013. № 13. С. 401 – 408.

2. Шемяков О. Д. Особливості виробничої демократії в управлінні соціально-трудовими відносинами в економічно розвинутих країнах. Економічний вісник НГУ. 2012. № 2. С. 12 – 19.

3. Шемяков О. Д. Розробка системи з досягнення тривалої соціально-економічної стабільності на основі виробничої демократії. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2012. № 2 (1). С. 86 – 91.

ОСОБЛИВОСТІ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВ З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

Голень Оксана

Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки

У зв'язку із теперішньою ситуацією в Україні та у світі, вцілому, а саме пандемією вірусу, бачимо, що скорочення виробництва є неминучим. В умовах, так званої, кризи виникає ряд фінансових труднощів на підприємствах: неплатоспроможність, відсутність (низька кількість) замовлення на виготовлення продукції, скорочення виробничого персоналу, спад оборотності продукту, зріст ціни на сировину, інфляція та багато інших.

Виходячи з ситуації, яка складається на підприємствах, вище керівництво зумовлене підходити до вирішення проблем нестандартними шляхами. Лише правильний підбір цілей та розробка стратегій стосовно спрямування коштів допоможуть компанії запобігти спаду на ринку чи навіть дадуть можливість розвитку фінансової діяльності.

Одним із найбільш поширених видів господарських товариств в економічній сфері України є товариство з обмеженою відповідальністю (ТзОВ) – це товариство, що має статутний капітал, розділений на частки, розмір яких визначається установчими документами [3], утворене за узгодженням не менше двох громадян або юридичних осіб шляхом об'єднання їх вкладів з метою здійснення спільної господарської діяльності.

Максимальна кількість учасників товариства з обмеженою відповідальністю може досягати 100 осіб. Учасники товариства несуть відповідальність в межах їх вкладів. [3]

Однією з форм фінансування товариства є залучення коштів у вигляді надання учасниками поручительства під позички, завдяки чому можливість фінансового потенціалу збільшується.

Наступне – додаткові внески учасників, залучення банківських та комерційних кредитів, тезаврація прибутку тощо.

Також учасники можуть надавати підприємству довгострокові позички, замість збільшення статутного капіталу, щоб уникнути більшої сплати податків. [3] Також це стає перевагою для учасника-кредитора, адже закон прописує: «претензії кредиторів задовольняються у першочерговому порядку порівняно з власниками». [4]

Як вид самофінансування, система розподілу прибутку виступає джерелом покриття потреби підприємства у капіталі. [5] До них належать:

- 1) погашення податкових зобов'язань суб'єкта господарювання з податку на прибуток підприємств;
- 2) обслуговування власного капіталу залученого у попередніх періодах суб'єкта господарювання;
- 3) формування коштів та резервів для використання у наступних періодах.

Резерв прибутку та його збільшення у компанії формується завдяки наступному переліку дій:

- 1) обсяг реалізації продукції збільшується;
- 2) можливе зменшення собівартості товарної продукції;
- 3) пряма залежність якості дорівнює ціні (якщо якість продукту значно покращилася, то і ціна буде дорожчою, виходячи з вартості сировини чи додаткових матеріалів);
- 4) оптимізація структури продукції;
- 5) пошук найбільш рентабельного ринку збуту;
- 6) реалізація продукції на запланований термін тощо.

Фінансування – заходи, спрямовані на покриття потреби підприємства в капіталі, які включають мобілізацію грошових коштів, їх еквівалентів та майнових активів, їх повернення, а також платіжні відносини між підприємством та капіталодавцями, контроль та забезпечення. Зараз більшість підприємств змушені формувати свої фінансові ресурси на невідгідних умовах. Тому вони потребують допомоги держави у вигляді дотацій, податкових пільг тощо.

1. Міністерство охорони здоров'я України. Інформація про COVID-19. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://moz.gov.ua/koronavirus-2019-ncov>.

2. Main business partner. Коронавірус vs бізнес. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://mbusinesspartner.com.ua/koronavirus-vs-business>.

3. Закон України «Про господарські товариства». [Електронний ресурс] – Режим доступу: www.rada.gov.ua.

4. О. М. Кравчук, В. П. Лещук. Фінансова діяльність суб'єктів підприємства. Навчальний посібник//Київ//2009. С.77.

5. Стащук О. В., Грисюк О. В., Василюк А. С. Характеристика джерел формування та напрямів витрачання фінансових ресурсів підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. Електронне наукове фахове видання, 2018. № 20. С. 900-903. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/issue-20-2017>.

ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ В КОНТЕКСТІ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Горлова Олена, Мокрицька Карина

Одеський національний економічний університет, м. Одеса

Продуктивність праці є одним з ключових показників діяльності підприємства. Існують різні підходи до трактування його сутності. Один з них пов'язує продуктивність з витратами живої (конкретної) праці. У такому контексті продуктивність виражає водночас результативність праці та ефективність використання людського капіталу. З позиції іншого підходу продуктивність представляється як результативність використання усіх ресурсів, задіяних для отримання такого результату. Тобто враховуються витрати як живої, так й уречевленої праці. Продуктивність, за даним підходом, вимірюється як відношення обсягу виходу до обсягу входу [1].

Щодо другого підходу, слід зауважити на взаємодію факторів продуктивності підприємства. Людський капітал як носій живої праці є драйвером матеріальних ресурсів – носіїв уречевленої праці. Таким чином, більш доречно визначати продуктивність підприємства як результат живої праці.

Однак другий підхід наближає нас до сприйняття продуктивності у контексті процесного підходу в управлінні підприємством. З прийняттям останньої версії ISO 9001 з управління якістю процесний підхід став регламентованою нормою сучасного бізнесу.

Методичні підходи до визначення й аналізу продуктивності праці враховують вплив наступних груп факторів: матеріально-технічні, організаційно-економічні, соціальні, психологічні. Зв'язок продуктивності праці з процесною структурою підприємства мають забезпечувати організаційні фактори.

Аналіз економічної літератури та наукових досліджень дозволив зробити кілька суттєвих висновків щодо відповідності методики виміру продуктивності праці сучасним підходам до управління підприємством: а) група організаційних або організаційно-економічних факторів продуктивності праці не охоплює усі ключові процеси підприємства; б) методика аналізу продуктивності праці не враховує певні логістичні фактори.

Ключові процеси підприємства дуже наочно представлені М. Портером у ланцюгу створення цінності. Таким чином, для

того, щоб продуктивність праці дійсно була показником результативності сучасного бізнесу, вона має бути клієнтоорієнтованою. Тобто відбивати не обсяг виробленого продукту, а обсяг виробленої цінності, яка знайшла свого споживача або замовника. По-друге, продуктивність праці значною мірою визначається ефективним маркетингом та якістю обслуговування клієнта. Також відзначимо, що на продуктивність праці впливає не тільки рівень внутрішньої узгодженості праці співробітників [2], але зовнішня інтеграція процесів підприємства з постачальниками та провайдерами логістики різного рівня. Ці фактори мають бути включені до загального переліку факторів для повноцінного аналізу продуктивності підприємства.

1. Chew W. B. No-Nonsense Guide to Measuring Productivity [Електронний ресурс] // Harvard Business Review. – Режим доступу: <https://hbr.org/1988/01/no-nonsense-guide-to-measuring-productivity>

2. Оценка факторов, влияющих на динамику производительности труда в отраслях топливно-энергетического комплекса [Електронний ресурс] / Т. Лейберт, М. Гайфуллина, Э. Халикова, В. Земцова. – Режим доступу: <http://bagsurb.ru/about/journal/o-zhurnale/LEIBERT%20и%20другие.pdf>

МОТИВАЦІЙНІ АСПЕКТИ КАДРОВОГО АУДИТУ

Гуцан Олександр

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», м. Харків

Існування сучасного динамічного світу, та і цивілізації в загалом, неможливо уявити без того спектру товарів та послуг, які існують на сьогодні та здатні задовольнити майже усю сукупність людських потреб. Якісне вироблення зазначених товарів та послуг, а отже і отримання відповідного рівня прибутку підприємством, не можливо без налагодженого процесу управління персоналом та без високо вмотивованих кадрів. Саме на підтримку функціонування підприємства, системи управління персоналом в цілому та системи мотивації зокрема і спрямовано проведення аудиту кадрів.

Проблемами аудиту персоналу та мотиваційного моніторингу займалась низка науковців [1; 2]. Дослідження окремих наукових напрямків мотивації кадрів робились автором в [3-5] та іншими дослідниками в [6-8].

Спектр напрямків кадрового аудиту досить широкий. До основних напрямків моніторингу можна віднести такі види аудиту [1]: робочих місць, найму, звільнень, оплати праці, безпеки та багато інших.

Проведення досліджень в зазначених напрямках повинно мати на меті не тільки виконання основної мети (тобто аналіз та виявлення проблемних аспектів діяльності), а й мотиваційну складову в своїх наслідках. Так, на наш погляд, в кадровому моніторингу можливо виділити як позитивну так і негативну складову в мотиваційному аспекті. Позитивна - може проявлятися в: підвищенні продуктивності працівника, підвищення лояльності індивідуума та зміцнення бренду компанії та ін. Негативні ж – в діаметрально протилежних проявах.

Враховуючи існуючий спектр інструментарію кадрового аудитора та компанії прояву позитивної складової кадрового аудиту в мотиваційному аспекті можуть сприяти наступні заходи: 1) інформування про проведення досліджень та їх спрямованість на покращення ситуації а не на репресивність заходів щодо працівника, 2) збереження конфіденційності даних при проведенні інтерв'ю та не анонімного анкетування, 3) інформування співробітників про результати проведення аудиту та розроблених на цій основі заходів, 4) формування груп аудиторів та дорадчих груп (у процесі змін) з числа працівників, 5) максимальне врахування особливостей, здібностей при та розробці заходів та ін..

Отже, комплексне застосування системи заходів дозволить підвищити ефективність управлінської та мотиваційної взаємодії працівника та підприємства та підвищити рентабельність фірми.

1. Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. Аудит и контроллинг персонала: Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2010. — 672 с.

2. Колот А.М. Мотиваційний менеджмент: підручник / А.М. Колот, С.О. Цимбалюк. — К. : КНЕУ, 2014. — 479 с.

3. Гуцан О.М. Наукометрична систематизація теоретичних підходів до формування мотивації [Електронний ресурс] / О. М. Гуцан, В.А. Кучинський, Д.Ю. Крамської // Вісник національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки).

Харків : НТУ «ХП», 2019. - № 23 (2019). – С. 106-110 - Режим доступу до журн.: <http://es.khpi.edu.ua/article/view/2519-4461.2019.23.106>

4. Гуцан О.М. Дослідження сутності мотиваційних теорій: сучасні, теорії атрибутів та поля / О.М. Гуцан // Вісник Нац. техн. ун-ту "ХП" : зб. наук. пр. Сер. : Економічні науки. – Харків : НТУ "ХП", 2017. – № 24 (1246). – С. 26-30.

5. Оценка эластичности мотивационных мероприятий на промышленном предприятии [Электронный ресурс] / П.Г. Перерва, О.М. Гуцан // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2013. – № 4 (9). – С. 37-48. – Режим доступу до журн.: <http://www.economics.opu.ua/files/archive/2013/n4.html>

6. Кучинський В.А. Сучасні підходи до ефективного управління поведінкою персоналу для підвищення продуктивності праці / В.А. Кучинський // Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХП", 2017. – № 46 (1267). – С. 166-169.

7. Перерва П.Г. Розвиток ринкового потенціалу підприємств на основі ефективного формування і використання людського капіталу / П.Г. Перерва, В.А. Кучинський // Економічний журнал Одеського політехнічного університету. – 2019. – № 3 (9). – С. 94-103.

8. Кучинський В.А. Визначення напрямків розвитку кадрового потенціалу підприємства / В.А. Кучинський, О.В. Мазенков, І.С. Локтіонова // Вісник Нац. техн. ун-ту "ХП" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків : НТУ "ХП". – 2014. – № 33 (1076). – С. 148-154

АУТСОРСИНГ В СИСТЕМІ ФУНКЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ

Данилюк Т. І.

Східноєвропейський національний університет ім. Лесі Українки

Керівництво підприємств в сучасних умовах господарювання змушене удосконалювати управлінські технології для оптимізації їх діяльності, скорочувати неефективні бізнес-процеси та використовувати гнучкість управління бізнесом. Освоювати нові інструменти менеджменту спонукає економічний розвиток і пов'язана з ним конкуренція. Одним із найбільш дієвих інструментів менеджменту, що дає можливість підприємству посилити конкурентні переваги на основі підвищення ефективності бізнес-процесів, є аутсорсинг.

Аутсорсинг є одним із основних факторів ведення сучасного бізнесу та одним із найефективніших методів оптимізації ресурсів у різних сферах діяльності.

При аналізі літературних джерел можна виділити визначення аутсорсингу, які пов'язані із зниженням витрат, скороченням часу виконання, збільшенням прибутку, підвищенням конкурентоздатності, укладанням договорів, формою співробітництва, діловими відносинами, інструментом управління тощо. Незважаючи на різне спрямування визначення аутсорсингу, усі фахівці вважають аутсорсинг сучасною і успішною моделлю бізнесу, що дає змогу компанії досягати конкурентних переваг.

Питання ефективного управління підприємством постійно знаходяться у центрі уваги науковців. Про аутсорсинг як дієвий інструмент управління діяльністю говорять у своєму дослідженні Садовник О.В. [2], Тонюк М.О. [4], Тропичина Ю.С. [5]. Важливість застосування аутсорсингу в стратегічній діяльності підприємства розглядають вчені Сухоняк С. О. [3] та Лабжанія Р. Г. [1].

Кожна функція менеджменту може бути спрямована на передачу певних її бізнес-процесів для вирішення специфічних, різноманітних і складних проблем взаємодії між суб'єктом господарювання та окремими підрозділами підприємства, тобто на аутсорсинг.

Функція планування дозволяє керівництву підприємства стратегічно формувати його діяльність. Тому, в системі планування діяльності ряд бізнес-процесів можна передати аутсорсеру для виконання: логістика, ІТ-консалтинг, маркетинг, бухгалтерський облік та фінанси, розрахунок заробітних плат, CRM-аутсорсинг.

Функція організації в менеджменті полягає в формуванні організаційної структури управління, розподілі повноважень серед персоналу, забезпеченні підприємства засобами для досягнення поставлених завдань та організації виробничого процесу. Цю функцію менеджменту допомагає виконати аутсорсинг управління персоналом, рекрутмент, облік кадрів та кадровий супровід, виробничий аутсорсинг та ресурсне забезпечення виробничих процесів.

Мотивація на підприємстві охоплює розробку і використання стимулів для ефективної взаємодії персоналу та переслідує мету спонукати персонал виконувати роботу більш ефективно та створити на виробництві умови для розвитку творчого потенціалу. Функцію мотивації допомагає виконати аутсорсинг управління розвитком персоналу, адміністративних функцій, корпоративного харчування,

управління інтелектуальними ресурсами, клінінгу та благоустрою, медичного обслуговування.

Контроль в менеджменті дозволяє забезпечити досягнення поставлених завдань, спостерігати як підприємство рухається до наміченої мети та коригувати відхилення в разі необхідності. Контроль як функція менеджменту успішно виконується при застосуванні аутсорсингу охоронної безпеки, пожежної безпеки, юридичного, сервісного обслуговування та екологічного аутсорсингу.

Реалізація зазначених функцій управління може розглядатися як ланцюжок, що починається з встановлення або планування цілей і закінчується контролем. Тому, досить важливим є вибір видів бізнес-процесів в системі функцій менеджменту, які необхідно передати на аутсорсинг.

1. Лабжання Р. Г. Місце і роль аутсорсингу в сфері послуг і виробництві // Бізнес Інформ. 2013. № 7. С. 357-360.

2. Садовник О.В. Управління стратегічними змінами підприємств АПК : навч. посіб. Київ : КНЕУ. 2012. 540 с.

3. Сухоняк С. О. Формування стратегічних альтернатив розвитку аутсорсингової діяльності підприємств // Науковий вісник НЛТУ України. 2017, вип. 27, № 2. С. 76-80.

4. Тонюк М.О. Аутсорсинг як інструмент забезпечення ефективної діяльності підприємства // Економіка і суспільство. 2017. №10. С. 372-376.

5. Тропіцина Ю.С. Апарат контролю аутсорсингу як головний орган менеджменту у процесі надання аутсорсингових послуг // Міжнародний науково-виробничий журнал. 2015. №3. С. 251-260.

ЗОВНІШНІ ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Дараган А.В.

На сьогоднішній день для успішного функціонування підприємства фінансовий потенціал є базовим показником, за його рахунок підприємство може проводити кредитно-розрахункові операції та здійснювати необхідні валютні розрахунки.

Слід зазначити, що під фінансовим потенціалом необхідно розуміти сукупність фінансових ресурсів, які забезпечують ефективне функціонування, розвиток підприємства та досягнення стратегічних цілей, які переслідує компанія [1].

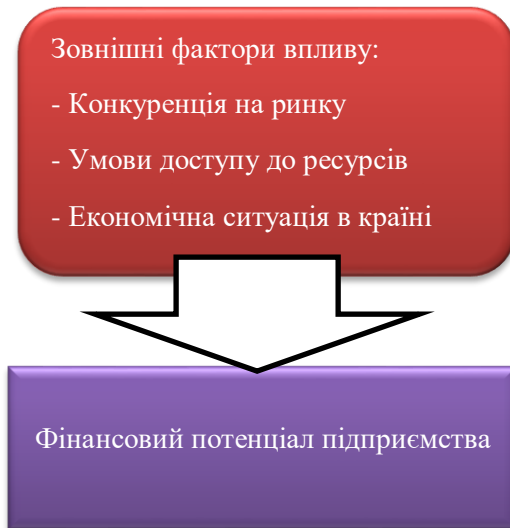


Рис. 1 – Зовнішні фактори впливу на фінансовий потенціал

Під конкуренцією на ринку необхідно розуміти кількість компаній, які функціонують та можуть нанести загрозу по позиціям підприємства, а за рахунок цього погіршити економічні показники підприємства.

Умови доступу до ресурсів – до цього необхідно віднести доступ компанії до кредитних установ, співпраця з партнерами та постачальниками, а також доступність до мінеральних ресурсів держави.

Економічна ситуація в країні – це стосується економічної кризи, санкцій щодо країни, політичної нестабільності, що в свою чергу тягне за собою погіршення макроекономічних показників держави, а також якщо криза викликана епідемією чи кліматичними загрозами.

Отже, для ефективного функціонування підприємства та підтримки його конкурентоспроможності фінансовий потенціал є центральною ланкою на якій тримається усі потужності підприємства.

1. Дараган А.В., Другова О.С. Фінансовий потенціал як економічна категорія // Східна Європа: Економіка, бізнес та управління. Економіка та управління підприємствами. Випуск 4 (21) 2019 р.

IMPROVEMENT OF ORGANIZATIONAL MANAGEMENT

Dashutina L.O., Liu Yibo

Sumy National Agrarian University

If organization management is a matter or a work, just like all work, the first thing to consider is direction, that is, goal orientation. How to improve the level of organization management depends on whether it can better support the organization's operation and operation objectives than in the past. The organization here is as big as the whole company and as small as a department or team. Apart from the complexity of management, there is no difference in their nature.

Organizational management can be divided into the following aspects:

1. To solve the problems of organizational platform and standards, mainly including organizational structure, function, position system, workflow, work specification, tools, etc.
2. To solve the problem of organizational ability, including the efficiency of organizational operation, whether an organization is a good organization is an important evaluation point, that is, whether it can make its members better, and whether it can improve the ability of employees must be a win-win situation of the organization and individuals, or a common goal of each other.
3. To improve the problem of organization gene, organization gene is the foundation of organization, it is deeper and core. It will influence and even determine what an organization is.

Organizational management is the booster of enterprise economic development and the new engine of economic growth. How to improve the level of organizational management?

1. Real leadership in team management

First of all, we should be aware of the pain and difficulties of our colleagues. Since you are a manager, the ultimate goal of your work in the team is to make the team work more efficient and point out the direction for the team. On this basis, try to stand on the same line with colleagues and feel their difficulties and happiness. Only in this way can we really win the respect and acceptance of the team.

2. Everyone is a genius.

For employees, everyone is a genius. So in a team, never blame employees for being stupid. Such simple comments not only hurt the current mood, but also hurt the evaluation of their own lives. I was born useful. This sentence does not specifically refer to you, but more importantly, your employees and subordinates. When some employees need to be cut because of the development of the team, the first thing to pay

attention to is to find out the advantages of employees, help them build confidence, and even use their own resources as leaders to recommend a more suitable position for employees.

3. Participate in team management.

Sharing here is not only to share your information and knowledge, but also to share your feelings. Many people think that their real ability as leaders is a magic trick. Leaking a certain ability or skill can threaten your leadership. In fact, this is not the case. Be willing to share, not only make the team progress more, but also make their unique skills more powerful through collective wisdom. The team will also give more respect to your sharing.

4. Give the team enough understanding and patience.

In the most advanced human resource management, recruitment is the most complex, not only through the original leadership to understand whether the work of employees is true, but also through background investigation to understand the various problems existing in the previous positions of employees. The essence of these jobs is to understand and understand employees. The real reason why employees want to join the company is that they want to get married or get together, maybe as a team. His progress is not as fast as we think. We should consider this situation carefully and give enough patience.

5. Let employees learn to manage themselves.

The magic weapon for employees to manage themselves is to let them learn how to plan their own work. In general, leaders assign tasks in the morning. However, a person's energy is limited. When the leader has many subordinates, problems arise. He cannot take everyone's work into account. On the other hand, the work faced by employees will also change. The temporary change of customers will make the original work plan unable to start. The employees who are assigned tasks may be confused or unimportant due to external reasons, and the team's inefficiency can be imagined.

In general, to improve the level of organizational management, first of all, there should be clear objective management, which should be digital, planned, step-by-step and time limited; secondly, there should be skill training, team cohesion; finally, there should be clear rewards and punishments. Successful employees should often hold successful case skills exchange meetings, so that successful employees can teach them successful experiences and scripts. As long as they work hard, they can also learn from the experience of backward employees and let them know that success is not difficult.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

Дашутіна Л.О., Березка М.О.

Сумський національний аграрний університет, м. Суми

Досвід вітчизняних представників бізнесу показує, що значна кількість фірм та компаній, які мають певні досягнення та значні результати своєї роботи, відбувається завдяки саме запровадженню систем стратегічного управління.

Стратегічне управління - це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності організації, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) організації та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій («стратегічного набору») [1].

Особливості стратегічного менеджменту та стратегічного планування полягають у внесенні певних корективів у методи управління підприємством, що виокремлюють можливість керування діяльністю підприємства виходячи з екстраполяції минулих тенденцій. У даному випадку керівництво змушене корегувати поставлені завдання у відповідності до вимог ринку, або шукати нові ринки збуту продукції. Дана концепція управління за основу бере умови функціонування ринку, конкуренцію та збут.

Але все ж таки постійні корективи планової стратегії розвитку не надають можливості вирішити такі завдання, як пристосування до ринку виробничо-збутової діяльності підприємства. Тому в сучасних умовах господарювання першочерговим для розвитку підприємств можна визначити удосконалення стратегічного менеджменту. Серед переваг, що отримує підприємство при підвищенні ефективності стратегічного менеджменту наступні:

1. мінімізація негативних наслідків змін та факторів «невизначеності майбутнього»;
2. можливість врахувати ступінь впливу та додатково досліджувати зовнішні та внутрішні фактори;
3. можливість отримувати інформацію для своєчасного прийняття тактичних та стратегічних рішень;
4. спростити роботу у процесі забезпечення як довго-, так і короткострокової прибутковості та ефективності;
5. отримати можливість більш ефективно керувати підприємством, завдяки порівнянню отриманих результатів та поставлених цілей;

6. різних стимулюючих заходів задля пристосування підприємства та його підсистем до певних змін;

7. швидке реагування реалізації стратегічних планів у вигляді практичних дій застосування регулювання, контролю та аналізу;

8. застосування можливостей виробничого потенціалу до системи зовнішніх зв'язків, з метою досягнення поставлених цілей.

Дослідження показують, що послідовна реалізація визначених переваг надає можливість ефективної реалізації концепції та запровадження відповідної системи стратегічного менеджменту на підприємствах.

Основними напрямками удосконалення стратегії розвитку системи управління підприємства є наступні:

- розвиток існуючої або перебудова загальної структури управління підприємства, окремими виробництвами, цехами та іншими ланками;

- удосконалення існуючої системи роботи з адміністративними кадрами.

Основною вихідною інформацією при розробці та удосконаленні загальної стратегії управління повинні бути:

- загальна місія, стратегія та умови розвитку організації, які розроблено окремо для всіх підсистем управління;

- різного роду аналітичні матеріали, що використовуються у дослідженні систем управління організацій, а також економічні розрахунки, щодо напрямів розвитку організаційних систем управління організацій;

- законодавчі та нормативні документи, що регламентують систему управління в організаціях та підприємствах різного типу.

Таким чином, найважливішою проблемою усіх українських підприємств, які працюють у ринкових умовах – є проблема його виживання й забезпечення безупинного розвитку. А ефективне вирішення цієї проблеми полягає, в першу чергу, у створенні та реалізації конкурентних переваг, що можуть бути досягнуті за рахунок завчасно розробленої ефективної стратегії розвитку компанії. Отже, стратегія є об'єктивною умовою для формування відповідей на такі важливі для підприємства запитання: в якій галузі або на яких ринках повинно функціонувати підприємство; як розподілити найчастіше обмежені ресурси; як вести конкурентну боротьбу тощо.

1. Менеджмент організацій і адміністрування. Частина 1: навчальний посібник / М. І. Небава, О. Г. Ратушняк. Вінниця: ВНТУ, 2012. 105 с.

ІНОЗЕМНИЙ ДОСВІД ВИЗНАЧЕННЯ ВАРТОСТІ ІНЖИНІРИНГОВИХ ПОСЛУГ В БУДІВНИЦТВІ

Дем'яненко Олександр

Київський національний університет будівництва і архітектури

Розвиток світової будівельної діяльності протягом останніх 30 років пов'язаний з Міжнародними організаціями інженер-консультантів як Міжнародна федерація інженерів-консультантів (FIDIC), асоціація архітекторів-консультантів (ACA), інститут інженерів-будівельників (ICE), асоціація консалтингових фірм Британської Колумбії (АСЕС-ВС) та ін. Їхня основна мета – розробка договорів, вимог та стандартів згідно яких будівельні фірми, банки, державні замовники застосовують у своїй практиці.

У світовій практиці існує три основних методи розрахунку вартості інжинірингових послуг в будівництві (інженер-консультанта):

- часова ставка;
- відсоткова плата;
- одноразова плата.

Часова ставка, заснована на вартості послуг інженер-консультанта, дає можливість подолати багато невизначеностей, які часто існують на початку проекту і може використовуватися коли [1]:

- ступінь і тривалість послуг, які будуть надані Інженером, важко передбачити та неможливо чітко визначити;
- сфера послуг чітко не визначена або може істотно змінитися;
- час, який буде присвячено Інженером консультуванню, має незначне відношення до вартості проекту;
- консультант не здійснює повний контроль над витратами на будь-якій стадії проекту [2];
- робота носить незвичайний або спеціалізований характер в дуже невеликих проектах.

Часова ставка розраховується шляхом множення погодженої погодинної ставки інженер-консультанта (або будь-якого іншого технічного персоналу, що працює в консалтинговій фірмі як інженер), на фактичний час витрачений інженер-консультантом та/або технічним персоналом на надання послуг, які вимагає Замовник [3].

Відсоткова плата – використовується у проектах з добре визначеною областю послуг інженер-консультанта. Плата за консалтингові послуги Інженера здійснюється на основі відсотків від вартості робіт, за які Інженер несе відповідальність [1].

Одноразова плата рекомендується у випадках, коли обсяг послуг і графік виконання робіт є чітко визначений, ймовірність змін мінімальна. Вартість, як правило, визначається шляхом оцінки витраченого часу, необхідного для завершення проекту, помножена на відповідну часову ставку або на основі досвіду, раніше завершених проектів аналогічного масштабу та складності. Інженер сам приймає на себе ризики виконати роботу протягом усього терміну за договірну одноразову плату [4].

Службові та адміністративні витрати понесені інженер-консультантом при виконанні його послуг повинні бути обговорені та прописані в договорі. Дані витрати підлягають певної відсоткової надбавки для їх покриття, а саме:

- місцеві відрядження (від 15 км від офісу);
- рекламні витрати, пов'язані з проектом;
- плата, сплачена за забезпечення погоджень, дозволів чи ліцензій від регуляторних органів;
- забезпечення та підтримка офісів на будівельному майданчику, телефонів, факсимільних повідомлень, необхідних для використання Інженером та субконсультантів.
- отримання необхідних юридичних, бухгалтерських, страхових, облігаційних та інших консультаційних послуг, що стосуються Проекту.
- спеціалізовані витрати на програмне забезпечення (погоджуються між Замовником та Інженером).

Перспективою подальших досліджень в Україні полягає у необхідності здійснення упорядкування послуг інженер-консультанта та визначення відповідного переважаючого підходу ціноутворення

1. Дем'яненко О.О. Вдосконалення підходів до визначення вартості інжинірингових послуг в будівництві [Текст] / О.О. Дем'яненко // *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин.* – 2019. – № 42. – С. 138–145.

2. Budget Guidelines for Consulting Engineering Services Published by Association of Consulting Engineering Companies – British Columbia and The Association of Professional Engineers and Geoscientists of British Columbia. June, 2009, 6-7.

3. Guideline for Services and processes for Fees for Persons Registered in terms of the Engineering Profession Act, 2000 (Act No.46 of 2000). Engineering Council of South Arica (Staatskoerant, 12 desember 2014), 29-37.

ВАГОМІСТЬ ТРАНСФОРМОВАНОГО ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Дем'янчук М. А., к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, **Андрuşой К. М.**, здобувач бакалаврату
Одеський національний університет імені І.І. Мечникова, м. Одеса

Підприємства в інформаційному суспільстві з бурхливим розвитком інфокомунікацій для досягнення конкурентних переваг повинні розробляти нову продукцію та впроваджувати сучасні наукомісткі технології. У цьому процесі необхідним є створення сприятливих умов для наукових досліджень, в основі яких лежить високий рівень освіти, підвищення кваліфікації та визнання необхідності невинного навчання персоналу підприємства. Саме тому доцільно в управлінні підприємством виділити таку категорію як «інтелектуальний потенціал», який передбачає використання знань, умінь, навичок, компетенцій та інтелектуальних ресурсів підприємства для досягнення ним високих кінцевих результатів. На сучасному етапі розвитку, в еру становлення цифрового суспільства та діджиталізації, інтелектуальний потенціал має вагоме значення не тільки для окремих підприємств, а й для суспільства в цілому.

У сучасному у діджиталізованому суспільстві інтелектуальний потенціал слід розглядати як системно-динамічну та постійно змінну цілісність, складові елементи якої знаходяться у постійному взаємозв'язку та взаємодії один з одним. З одного боку цифровізація бізнес-процесів підприємства через впровадження новітніх цифрових технологій впливає на переорієнтацію у змісті та характері праці, збільшення частки інтелектуальної праці, підвищення вирішального значення кваліфікації та освіти, появу нового програмного забезпечення та баз даних, поліпшення якості управління підприємством, автоматизацію, роботизацію та інформатизацію діяльності підприємства, зміцнення характеру зв'язків зі стейкхолдерами, зростання лояльності та довіри до підприємства, зростання бренду через використання об'єктів авторського права, товарних знаків тощо, зростання рівня корпоративної культури, зміну організаційних форм та структур підприємства, зміну у знаннях, навичках, вміннях, компетентностях, адаптації до нововведень.

З іншої сторони інтелектуальний потенціал окремої особистості формує персоніфікований інтелектуальний потенціал працівників підприємства, що складається з рівня розуму окремого працівника, свідомості до своєї роботи, освіти як соціокультурної цінності,

здатності до розсудливого та креативного мислення, бізнес-інтуїції у пошуку раціонального вирішення питань та здібностей, які допомагають використовувати знання, вміння та навички для досягнення результату. Персоніфікований інтелектуальний потенціал працівників, в свою чергу, формує інтелектуальні ресурси підприємства, що виступають інтегрованим продуктом результату взаємодії знань, умінь, навичок, досвіду, організаційно-методичних рішень за різноманітними напрямками діяльності, а також результатів науково-технічної діяльності. У взаємозв'язку, взаємозалежності та взаємодії інтелектуальних ресурсів підприємства формується інтелектуальний капітал підприємства, який проявляється у внутрішніх та зовнішніх можливостях. Реалізація інтелектуального потенціалу працівників сприяє перетворенню інтелектуальних ресурсів підприємства в інтелектуальний капітал, який в свою чергу формує інтелектуальний потенціал підприємства та характеризує здатність окремих інтелектуальних ресурсів збільшувати питому вагу та конкурентні переваги підприємства в умовах цифровізації.

Таким чином, основою розвитку будь-якого підприємства виступає саме інтелектуальний потенціал, що заснований на знаннях і навичках працівників, які не піддаються роботизації й автоматизації, а саме: ініціативність, аналітичне та критичне мислення, широкий кругозір, вміння працювати в команді та налагоджувати необхідні комунікації, здатність приймати ефективні рішення та швидко адаптуватися до змін. Саме це зумовлює необхідність здійснення ефективного управління інтелектуальним потенціалом підприємства в умовах діджиталізації, що також обґрунтовано виходом на перший план знань, які формуються безпосередньо в процесі підвищення рівня цифрових компетенцій у виробничому процесі. В результаті цього з'являється трансформований інтелектуальний капітал, який дає можливість підвищувати вартість підприємства та відображає специфіку взаємовідносин та протиріч праці і матеріального капіталу. Отже, інтелектуальний потенціал виступає одним з важливих факторів довготривалого успіху підприємства та є важливим для його ефективної діяльності, виступаючи при цьому рушійною силою в усіх трансформаціях і змінах в економіці та визначаючи сучасний соціально-економічний прогрес.

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Діденко Олег

Сумський національний аграрний університет, м. Суми

Ефективність організації управління персоналом прямо впливає на конкурентні можливості і є однією з найважливіших переваг створення підприємства. Стрімкий розвиток новітніх технологій вимагає відповідного поновлення розвитку тих областей знань, з якими персонал зустрічається під час своєї виробничої діяльності. Ефективність діяльності залежить не лише від дотримання певних принципів організації виробництва, а й від знань, навичок, компетентності працівника та його здатності вирішувати завдання, які виникають при виробничо-господарській діяльності.

Управління персоналом – це функція управлінської діяльності, в якій людина є головним об'єктом. Основою концепції управління є принципи адміністративного управління та розвитку особи і теорії людських відносин. Управління персоналом визначається кадровою політикою на підприємстві, яка залежить від відносин між його суб'єктами. Основною її проблемою є правильна організація відносин «влада – підпорядкування» та визначення ролі кожного суб'єкта на підприємстві.

Управління персоналом переважно мусить мати соціальне спрямування, орієнтуватися на інтереси працівників. При цьому рішення, що приймаються, повинні відповідати не лише інтересам виробництва, а й його соціальній складовій – колективу організації.

Значний науковий та практичний інтерес у плані удосконалення управління трудовими ресурсами підприємства представляють виділені Богачем Ю. А. адаптаційна та статусна компоненти [1, с. 149]. Адаптаційна компонента означає інтеграцію працівника до організаційного середовища, оптимізацію взаємодії працівників підприємства та його організаційного середовища. Статусна компонента сприяє отриманню соціальної позиції та реалізації потреб робітника в результаті трудової взаємодії, а економічна – забезпеченню єдності людини та навколишнього середовища.

На наш погляд, охарактеризовані компоненти слід доповнити й такими, як здатність до самовдосконалення та саморозвитку, що є необхідною умовою дотримання принципу інноваційного розвитку.

Як описував П. Друкер, саме у царині управління персоналом, традиційні опорні уявлення вкрай суперечать реальності та є непродуктивними. На думку автора, є єдиний правильний принцип управління персоналом – використання диференційованих стилів та

підходів управління для різних груп працівників та навіть окремих працівників у різних ситуаціях [2, с. 141].

Під персонал-технологією ми розуміємо механізм взаємодії керівників всіх рівнів управління зі своїм персоналом з метою як найповнішого та якісного використання тих обмежених економічних ресурсів, що є на виробництві, передусім робочої сили, трудового потенціалу усіх категорій працівників.

Поширеними на сучасному етапі є аут-технології в управлінні персоналом, котрі поділяються на дві групи [3]: передача спеціалізованій компанії працівників підприємства (аут-стафінг, лізинг персоналу) та передача окремих функцій спеціалізованим компаніям (аутсорсинг). Саме ці технології дають змогу реалізувати такі принципи управління персоналом, як гнучкість та оптимальність.

Таким чином, побудова конкурентоспроможного виробництва завжди пов'язана із персоналом, що працює на підприємстві. Сьогоднішні інноваційні технології організації виробництва, оптимальні процедури та системи відіграють дуже важливу роль, проте реалізація усіх можливостей, що закладено у нових методах управління, залежить уже від конкретних працівників та їхніх знань, кваліфікації, компетентності, мотивації, дисципліни, здатності сприймати навчання та розв'язувати проблеми.

1. Богач, Ю. А. Удосконалення системи оцінювання діяльності працівників у медичних установах // Формування ринкових відносин в Україні. 2016. № 2. С. 148-152.
2. Друкер П. Менеджмент в ХХІ веке : [учебное пособие] / П. Друкер ; пер. с англ. М. : Вильямс, 2001. 272 с.
3. Любезна І.В. Деякі аспекти системи управління персоналом / І.В. Любезна // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/22107/1/УП%20стаття.pdf>

ІНДЕКСНІ МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Дубовик С.Г., к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, Сумський національний аграрний університет, м. Суми, Україна

Хоменко О.В., слухач магістратури, спец. 073 «Менеджмент»
Сумський національний аграрний університет, м. Суми, Україна

На сьогоднішній день сучасність умов господарювання відзначається посиленням конкуренції і невизначеності, а також нестабільністю

економічного стану, підштовхуючи підприємства шукати нові підходи до формування стратегій їхнього розвитку. Можливість виживання підприємства в умовах постійної конкурентної боротьби залежить від його конкурентоздатності. Стосовно рівня конкурентоспроможності, то він характеризує стан самого підприємства, який визначає перспективи його подальшого розвитку, можливість досягнення стратегічних цілей та завдань. До основних факторів, які визначають конкурентоспроможність підприємства на ринку належать: ефективність функціонування підприємства, зокрема його спроможність відповідати високим вимогам ринку, якість задоволення споживчого попиту, а також ресурсний потенціал. Завдяки таким умовам актуально буде дослідити методологічні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства як складової його розвитку.

За умов розвитку зовнішньої торгівлі, підсилення процесів інтеграції країни в міжнародні організації загострюється конкурентна боротьба як на внутрішньому, так і на світовому ринках. Для того, щоб вижити в такій конкурентній боротьбі та досягти домінуючих лідерських позицій важливо обрати найкращий метод оцінки конкурентоспроможності підприємства на ринку, безперервно досліджувати та аналізувати внутрішнє та зовнішнє середовища, поліпшувати процес управління конкурентоспроможністю підприємства, бути гнучким та швидко реагувати на всі зміни.

Під конкурентоспроможністю підприємства розуміють рівень його компетенції стосовно інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту, навичок і знань персоналу, що виражено в таких результируючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність та ін. [1]. Для оцінки конкурентоспроможності підприємства потрібно здійснити розрахунки комплексу показників, які характеризують різні аспекти діяльності підприємства та стан ринкового середовища, а також оцінити їх рівень та розтлумачити отримані результати. Майже усі дослідники відзначають, що оцінити конкурентоспроможність можна тільки за умови порівняння цього об'єкта з іншими, а рівень конкурентоспроможності в конкретний момент часу є короткостроковою характеристикою об'єкта.

Конкурентоспроможність підприємств це одна з важливих категорій ринкової економіки, котра характеризує можливості та ефективність адаптації підприємства до умов ринкового середовища, отож дослідження методів оцінювання конкурентоспроможності та шляхів досягнення конкурентних переваг є доволі актуальним.

Теоретичними та методологічними аспектами діяльності підприємств в умовах конкурентного середовища, а також методами оцінювання конкурентоспроможності підприємств займалися вітчизняні та іноземні вчені-економісти, такі як: Г. Азоев [2], І. Зулькарнаєв, О. Капліна, В. Павлова [3], С. Покропивний, Є. Попов, М. Портер [4], І. Ліфіц [5], І. Сіваченко та ін.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства – це визначення її рівня, яке дає чітку умовну характеристику спроможності підприємства конкурувати на певному ринку. Таким чином, конкурентоспроможність підприємства виступає агрегованим показником його конкурентних можливостей та здатності швидко реагувати та пристосовуватися до чинників мінливого зовнішнього середовища.

Вчений Д. В. Погребняк зазначає, що конкурентоспроможність підприємства може бути визначена як комплексна порівняльна характеристика, котра відображає ступінь переваги сукупності оціночних показників його діяльності, що визначають успіх підприємства на певному ринку за певний проміжок часу, по відношенню до сукупності показників конкурентів [6].

За формою вираження результату оцінки існують такі методи, як: матричні, графічні та індексні.

Індексні методи — це розрахункові, кількісні методи, пов'язані з визначенням одиничних індексів (коефіцієнтів) за ключовими показниками й аспектами діяльності організації та їх зведенням до інтегрального показника. Залежно від застосування цих методів можна здійснити як складні розрахунки, так і прості математичні операції.

Більш комплексними при оцінці конкурентоспроможності підприємств є індексні методи, серед яких [5]:

- метод, що використовує в якості головного підходу оцінку конкурентоспроможності продукції підприємства;
- метод, що базується на аналізі порівняльних переваг підприємств-конкурентів;
- метод, що ґрунтується на основі теорії ефективної конкуренції;
- інтегральний метод.

Розглянемо кожен із зазначених вище індексних методів. Метод, який використовує в якості основного підходу оцінку конкурентоспроможності продукції підприємства передбачає оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства виходячи із споживчої цінності виробленої продукції. Дивлячись на даний метод, конкурентоспроможність вирішальною мірою залежить від конкурентоспроможності його продукції. Для оцінки

конкурентоспроможності товару або послуги підприємства, використовується співвідношення двох характеристик: якості і ціни. Чим вищою є різниця між споживчою вартістю товару для покупця і ціною, котру він за нього сплачує, тим вищим є запас конкурентоспроможності. Перевагою цього методу є те, що враховується дуже важливий критерій, який впливає на конкурентоспроможність підприємства – конкурентоспроможність товару. До недоліків слід віднести обмежене уявлення стосовно переваг і недоліків у роботі підприємства, тобто абстрагуючись від інших аспектів конкурентоспроможність підприємства отожднюється виключно з конкурентоспроможністю товару.

Метод, який ґрунтується на аналізі порівняльних переваг підприємств конкурентів базується на положеннях теорії міжнародного розподілу праці, відповідно до яких передумовою для завоювання галузю чи підприємством стійких конкурентних позицій є наявність порівняльних переваг, котрі дозволяють забезпечити відносно нижчі витрати виробництва у порівнянні з конкуруючою галузю чи підприємством. Для того, щоб оцінити рівень конкурентоспроможності потрібно співставити не тільки виробничі витрати, а і обсяг та норму прибутку, обсяг продажів і ринкову частку. Основною перевагою застосування зазначеного методу є те, що він достатньо простий у використанні. Втім явним є і недолік: метод не дає змоги зробити цілісні висновки про рівень конкурентоспроможності, адже використання в якості оціночного критерію виключно виробничих витрат не відображає процеси взаємодії виробника продукції з ринком.

При використанні методу, котрий базується на основі теорії ефективної конкуренції, в якості основного інструменту аналізу конкурентоспроможності використовується співставлення показників стану підприємства з показниками підприємств-конкурентів та з середньогалузевими показниками. Дивлячись на цей метод, найбільш конкурентоспроможними вважаються ті підприємства, де щонайліпшим чином організована робота всіх підрозділів та служб. Використання даного методу допомагає виявити сильні і слабкі сторони одного підприємства стосовно іншого, оцінити розмір відставання, розробити управлінські дії щодо посилення слабких місць. Недоліками методу є: по-перше, дуже важко зібрати всю потрібну інформацію і по-друге, для достовірної оцінки потрібно виконувати трудомісткі розрахунки.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що існує достатньо методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, котрі використовуються в розвинутих країнах світу. Кожен із цих методів має як численні переваги, так і недоліки. Постає необхідність у розробці

методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності українських підприємств, що функціонують в умовах складності отримання достовірної інформації про конкурентів чи підприємств-лідерів галузі.

1. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств : теоретичні аспекти: моногр. Київ : ДАКККіМ, 2006. 144 с.
2. Азоев Г. Л. Конкуренция : анализ, стратегия и практика / Г. Л. Азоев. – М. : Центр экономики и маркетинга, 1996. – С. 5–11.
3. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка та стратегія забезпечення : монографія / В. А. Павлова. – Д. : Вид-во ДУЕП, 2006. – 276 с.
4. Портер Майкл Э. Конкуренция : пер. с англ. / Э. Майкл Портер. – М. : Изд. дом “Вильямс”, 2005. – 454 с.
5. Лифиц И. М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг / И. М. Лифиц. – М. : Юрайт-М, 2001. – 224 с.
6. Погребняк, Д. В. Методи діагностики конкурентоспроможності підприємства / Д. В. Погребняк // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. Збірник наукових праць. – 2011. – Випуск 32. – С. 45–51.

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗМІНИ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ

Дутка Г.Я., д.е.н., професор, проректор з навчально-методичної та виховної роботи, Львівський інститут економіки і туризму

Організаційні зміни відіграють одну з провідних значень на підприємствах готельного бізнесу, особливо вони необхідні в сучасних умовах світової пандемії коронавірусу та фінансово-економічної кризи. Організаційні зміни – це комплексне поняття, що передбачає перетворення організації чи її окремих елементів у відповідності до вимог постійно мінливого навколишнього середовища для досягнення високого рівня розвитку. Впровадження організаційних змін можливе у таких напрямках, як: зміна організаційної структури управління організацією, цілей організації, географії надання послуг, функціонування підрозділів і служб, поведінки працівників, впровадження нових технологічних процесів та інноваційних форм обслуговування клієнтів, розширення асортименту послуг тощо. . Процес управління організаційними змінами готелю можна описати такою послідовністю функцій менеджменту: планування організаційних змін; організація здійснення змін; мотивація персоналу до сприйняття змін; контроль

процесу здійснення змін; регулювання процесу здійснення змін [1;2]. Важливим елементом управління організаційними змінами є використання відповідних методів, які представляють собою конкретні способи досягнення мети, вирішення конкретного завдання стосовно організаційних змін. У науковій літературі виокремлюють такі методи управління організаційними змінами: методи організаційного розвитку, реінжиніринг бізнес-процесів, TQM-тотальне управління якістю, паралельний інжиніринг (паралельне проектування), рефреймінг, реструктуризація, створення віртуального підприємства [1, с. 64].

Управління організаційними змінами в готелі повинно охоплювати весь комплекс дій, реалізація яких спрямована на підвищення ефективності діяльності готелю, зниження організаційних ризиків, зменшення опору персоналу організаційним змінам, підвищення продуктивності праці тощо. Процес управління організаційними змінами готелю можна описати такою послідовністю функцій менеджменту: планування організаційних змін; організація здійснення змін; мотивація персоналу до сприйняття змін; контроль процесу здійснення змін; регулювання процесу здійснення змін [1;2].

Прикладом проведення організаційних змін у готелі може бути створення СПА-центру у готелі. За проектом SPA центр доцільно розмістити на площі 400 кв. м., яка можна розділити на п'ять зон: рецепція і зона відпочинку; салон краси (перукарський зал, зона манікюру / педикюру, солярій); спортивно-оздоровчий блок (тренажерний зал, басейн, зона відпочинку); SPA-зона (кабінет таласотерапії, кабінет класичної косметології, кабінет масажу, хамам); допоміжні приміщення (підсобні приміщення, склади, коридори).

Загальний обсяг інвестиції на створення SPA центру у готелі складе 6380 тис. грн. Витрати на технічне оснащення окремих служб SPA-центру складе 1350 тис. грн. Прогнозована місячна виручка на початковий період від SPA-центру в готелі в 2021р. становитиме 313,0 тис. грн. при плановому завантаженні 32%, а за рік виручка складе 3759 тис. грн. У 2022 році виручка від SPA-центру складе за рік 5638,5 тис. грн. при плановому рівні завантаження 37%, а в 2023 році виручка становитиме 8457,8 тис. грн. при завантаженні 41%. Таким чином, термін повної окупності SPA центру готелю складе 3,5 року; за 36 місяців (період 2020- 2022рр.) усі інвестиції на реалізацію проекту повністю себе окуплять і на четвертий рік проект почне приносити прибуток: за 2023рік – 60,6 тис. грн. з урахуванням дисконтування грошових потоків.

Таким чином, будь-яка готельна організація повинна використовувати організаційні зміни з метою підвищення ефективності свого функціонування, що є необхідним елементом їхнього успішного розвитку. На сьогоднішній день не існує єдиної універсальної моделі управління організаційними змінами, тому необхідно використовувати різні моделі в залежності від потенціалу готелю та від ситуації, що склалася.

1. Степаненко С.В. Формування механізму управління організаційними змінами. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2016. № 3. С. 60-67.

2. Стрижеус Л.В., Виядач Н.О. Організація як функція готельного менеджменту. *Молодий вчений*. 2014. № 5 (2). С. 13-15.

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТЮ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ Жаворонок Артур Віталійович

Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича, м. Чернівці

Одним з етапів в управлінні конкурентоспроможністю банку та банківських послуг, зокрема, є їхня оцінка. Оцінка конкурентоспроможності банку та банківських послуг дозволяє позиціонувати послуги конкурентного банку на фінансовому ринку. На сьогоднішній день єдиної методики її вимірювання не існує. При вивченні, аналізі та прогнозуванні економічних процесів потужним інструментом є математичне моделювання.

На сьогодні напрацьовано низку підходів щодо визначення оптимального рішення в умовах багатокритеріальності. Особливе місце тут посідає метод аналізу ієрархій, запропонований Т. Сааті [2, с. 142]. Цей метод знаходить своє практичне застосування в найрізноманітніших галузях: оцінці нерухомості, плануванні та прийнятті рішень в економіці, розробці програмного забезпечення, управлінні проектами, управлінні ресурсами та інших. Це свідчить на користь та об'єктивність методу. Разом з тим, якщо в модель включена відносно велика кількість факторів, то на етапі побудови матриць попарних порівнянь можуть виникати проблеми їх оцінювання за шкалою Сааті: це пов'язане з тим, що звичайній людині важко здійснювати раціональний вибір, якщо число об'єктів вибору перевищує 7 ± 2 . Крім того, деякі фактори непросто порівнювати між собою (особливо людині, яка не має великого практичного досвіду).

Пропонуємо модифікацію методу Сааті, яка полягає в тому, що замість оцінок Сааті у матриці попарних порівнянь записуються чисельні відношення відповідних характеристик факторів моделі. При цьому результати, отримані класичним методом Сааті та модифікованим методом, відрізняються між собою в межах статистичної похибки [1, с. 243]. Виходячи з вищесказаного, для побудови нашої моделі ми скористаємось модифікацією методу Сааті, виділивши, подібно до 4 рівні ієрархії: перший рівень – фокус ієрархії. На даному етапі формується завдання, мета проведення дослідження – визначення найбільш конкурентоспроможної банківської послуги; другий рівень складають групи факторів, які безпосередньо впливають на досягнення мети. При цьому кожна група факторів представляється в споруджуваній ієрархії вершиною, яка є з'єднаною з вершиною першого рівня. В ієрархічній структурі вибору комерційного банку з найкращого конкурентною позицією фізичною особою та з найбільшим рівнем конкурентоспроможності послуги, що визначається інтегральним показником першого рівня, який базується на основних факторах, розміщених на другому рівні: споживчих (якісних) властивостей та економічних (вартісних) характеристиках банківської послуги з позиції споживача; третій рівень – індивідуальні характеристики груп показників. Виявлення найбільш значущих характеристик формує завдання, для вирішення яких фахівці банку визначають фактори, що впливають на привабливість банківської послуги для споживача, від яких залежать вершини другого рівня; четвертий рівень – альтернативи.

В результаті побудови матриць попарних порівнянь всіх факторів критеріїв другого, третього та четвертого рівня ієрархії для кожного комерційного банку можна встановити її конкурентні переваги і позицію, в порівнянні з аналогічною послугою інших комерційних банків. На основі цього можна виділити банківську послугу-лідер, аутсайдер, еталон та ідеал. Банківська послуга-лідер комерційного банку – це найбільш конкурентоспроможна банківська послуга певного комерційного банку по відношенню до досліджуваних послуг інших комерційних банків. Банківська послуга-аутсайдер – найбільш неприваблива банківська послуга певного банку для споживача в порівнянні з розглянутою банківською послугою інших комерційних банків. Банківська послуга-еталон – це послуга, яка виступає в якості орієнтира для оцінюваної банківської послуги, з якої здійснюється порівняння [3, с. 284].

В результаті синтезу інформації про кращі бізнес-процеси

формується гіпотетична банківська послуга – ідеал для існуючої банківської послуги конкретного комерційного банку, відповідно до якої необхідно будувати політику надання послуг комерційним банком.

1. Никул Е.С. Алгоритм анализа матриц парных сравнений с помощью вычисления векторов приоритетов. Известия ЮФУ. Технические науки. 2012. №2 (127). С. 241-247.

2. Саати Т. *Принятие решений: метод анализа иерархий*. М.: Радио и связь, 1993. 278 с.

3. Жаворонок А.В., Грубляк О.М., Блауш В.Ю. Моделювання оцінки конкурентоспроможності банківських послуг. *Інфраструктура ринку*. 2019. №33. С. 278-286.

АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРУКТУРОЮ КАПІТАЛУ

Жукевич Світлана,

Тернопільський національний економічний університет, Тернопіль

Діяльність компаній в умовах глобальної ринкової економіки безпосередньо залежить від обсягу капіталу та його структури. Структура капіталу організації, визначає рівень найбільш вагомих фінансових показників її діяльності.

Найбільш важливим завданням менеджменту на підприємстві є своєчасне забезпечення його діяльності необхідним капіталом. Це зумовлюється його важливістю як джерела коштів для існування і розвитку господарюючого суб'єкта. А роль системи регулювання структури капіталу беззаперечно є першочерговою у прийнятті управлінських рішень. Тому, що оптимізація структури капіталу є одним із найбільш важливих і складних завдань, які вирішуються у процесі фінансового управління підприємством і визначають стратегію поведінки у ринковому просторі.

Оптимальна структура капіталу підприємства це співвідношення між власним і позичковим капіталом, яке дозволяє досягнути компромісу між вигодами від використання капіталу й ризиками, які з цим пов'язані.

У процесі операційної, інвестиційної та фінансової діяльності відбувається безперервний процес кругообігу капіталу, змінюються структура активів і джерел їхнього фінансування, наявність і потреба у фінансових ресурсах і, як наслідок, змінюється фінансовий стан і

стійкість підприємства. Останні, в свою чергу, залежать від ефективного управління фінансовими ресурсами і визначаються оптимальною структурою активів, оптимальним співвідношенням власних і позикових коштів, оптимальним співвідношенням активів та джерел їх фінансування [1].

Мета управління структурою капіталу – мінімізувати витрати на залучення довгострокових джерел фінансування і цим забезпечити власникам капіталу максимальну ринкову оцінку вкладених ними коштів.

Таким чином, оптимізація структури капіталу є важливим етапом стратегічного аналізу капіталу, який полягає у визначенні такого співвідношення між вартістю власного капіталу корпорації та вартістю коштів, залучених на основі повернення їх у майбутньому, за якого досягається максимальна ефективність діяльності компанії. Встановлення оптимальної структури джерел формування капіталу здійснюється для досягнення максимального рівня фінансової рентабельності із одночасною мінімізацією його середньозваженої вартості. При цьому слід врахувати рівень операційного та фінансового ризиків [2].

Особливе місце в управлінні структурою капіталу підприємства належить економічному аналізу як основи для прийняття науково-обґрунтованих управлінських рішень. Метою аналізу є визначення раціональності джерел фінансування активів підприємства, використовуючи діагностичний інструментарій визначення впливу основних складових на їх структуру.

Кількісне оцінювання ризику та детермінант, що його зумовлюють, здійснюється на підставі аналізу чутливості прибутку. Ця чутливість і називається левериджем або фінансовим важілем при якому незначна зміна одного чинника може призвести до значних змін результативного показника [3].

Необхідною умовою ефективного функціонування підприємства, забезпечення стабільних фінансово-економічних показників його діяльності є встановлення оптимального співвідношення між власним та позиковим капіталом, формування діагностичного інструментарію визначення детермінант такого співвідношення із своєчасним та ефективним реагуванням на зміну зовнішніх факторів. Одним з основних напрямів поліпшення використання капіталу підприємства є, перш за все, забезпечення максимального обсягу

залучення власних фінансових ресурсів за рахунок внутрішніх джерел: чистого прибутку і амортизаційних відрахувань.

Прийняття управлінських рішень щодо структури капіталу, його оптимізації є прерогативою фінансового менеджменту і носить стратегічний характер.

1. Жукевич С. Діагностика основних фінансових детермінант оптимальної структури капіталу/ Міжнародна науково-практична конференція: «Економіка і управління: проблеми науки і практики», Випуск 2, 2014 р. Нюрнберг, Німеччина. – С.160-166
2. Лучко М.Р., Жукевич С.М., Фаріон А.І. Фінансовий аналіз: навчальний посібник. – Тернопіль: ТНЕУ, 2016 – 450с.
3. Бланк И. А. Финансовый менеджмент /И. А. Бланк — 2-е изд., перераб. и доп. — К.: Эльга, Ника-Центр, 2007. — 521 с.

РОЛЬ МЕНЕДЖЕРА В УМОВАХ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ: АСПЕКТ СТВОРЕННЯ ЗДОРОВ'ЯОРІЄНТОВАНОГО СЕРЕДОВИЩА

Завидівська Ольга, к.е.н., доцент,
Завидівська Наталія, д.пед.н., професор
Львівський державний університет фізичної культури
імені Івана Боберського, м. Львів

У сучасних ринкових умовах господарювання суттєво змінюється роль працівника, який з пасивного виконавця перетворюється на активного учасника виробництва, може і бажає брати участь в управлінні, у прийнятті рішень не лише тактичного, а й стратегічного значення. Людський чинник стає головним чинником виробництва, а витрати на персонал, на його розвиток вважаються першочерговими інвестиціями підприємств.

Результати здійснених до тепер науково-практичних розробок у сфері менеджменту стають науково-технічними інноваціями для нарощування потенціалу нації. Планування, формування, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів є основним змістом сучасного управління. Стан здоров'я працівників виходить на перший план.

Менеджери – це така категорія працівників, які професійно здійснюють управління людьми, вони відповідальні за отримання результатів від конкретних зусиль інших людей, котрі працюють як індивідуально, так і об'єднані в групи чи організації [1].

Термін «менеджер» може вживатися стосовно [2]: адміністратора будь-якого рівня управління, якщо адміністрування здійснюється сучасними методами; керівника підприємства в цілому або його підрозділів (заводу, відділу, цеху, дільниці); організатора конкретного виду робіт; керівника у стосунках з підлеглими.

На сьогодні, навіть у розвинених закордонних країнах не існує єдиного погляду на роль менеджера, як професійно підготовленого фахівця, у суспільстві. Американські науковці першими розробили концепцію менеджменту, охарактеризувавши роль менеджера як фахівця, який має вищу професійну освіту, зазвичай, як доповнення до економічної, юридичної, інженерної [3]. Водночас, зростає необхідність наявності у менеджерів знань, вмінь та навичок щодо створення здоров'яорієнтованого середовища організації.

У вітчизняному класифікаторі професій [4] менеджерів віднесено до розділу 1 «Законодавці, вищі державні службовці, керівники, менеджери (управителі)». При цьому виділено три професійні групи менеджерів: 1. Керівники підприємств, установ та організацій; 2. Керівники малих підприємств без апарату управління; 3. Менеджери (управителі) підприємств, установ, організацій та їх підрозділів. Перша та друга групи відповідають інституційному рівню управління, третя ж група об'єднує менеджерів середньої ланки управління, тобто лінійних керівників.

Особливої уваги заслуговують саме менеджери середньої ланки, адже в організації вони займають балансуєчу роль, так як перебувають у безпосередньому контакті з працівниками і, водночас, мають доступ до керівництва організації. Тобто саме вони можуть створювати і розвивати здоров'яорієнтоване середовище у конкретному своєму підрозділі. Як керівники функціонального елементу організації, вони вже апріорі відповідальні не лише за виконання виробничих завдань, але й за виробниче здоров'я своїх підлеглих, адже належний рівень працездатності працівників безпосередньо впливає на кінцевий результат діяльності організації.

Отже, менеджер – це людина, що працює на управлінській посаді та наділена повноваженнями приймати рішення стосовно певних напрямів діяльності організації. Функціональні обов'язки, саморозвиток, самовдосконалення і діяльність менеджерів, у цьому сенсі, можна розглядати не лише як один з ключових елементів системи інформаційної, економічної безпеки організації, а і як роботу, що спрямована на покращення якості життя людей, розвитку

людських ресурсів, а саме: людського капіталу, людського потенціалу та здоров'я працюючих людей.

1. Клімова А. Соціальний статус сучасного менеджера: суспільні виклики та професійні вимоги. *Гуманітарний вісник Державного вищого навчального закладу «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди». Педагогіка. Психологія. Філософія*. 2014. Вип. 35. С. 56-63.
2. Менеджмент організацій: підручник / за заг. ред. Л. І. Федулової. Київ: Либідь, 2004. 448 с.
3. Глушман Т. М. Компоненти професійної культури майбутнього менеджера організацій. *Scientific Journal «Science Rise: Pedagogical Education»*. 2016. №5(1). С. 8-13.
4. Національний класифікатор України. *Класифікатор професій ДК 003:2010*. Веб-сайт. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10> (дата звернення: 31.03 2020).

ТЕНДЕНЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПОТЕНЦІАЛОМ ТА РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

Занора Володимир,

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького,
м. Черкаси, Україна

Розуміння та запровадження сучасних практик управління є запорукою успішної господарської діяльності підприємства.

Серед основних тенденцій сучасної практики управління виокремлюємо такі (рис. 1): 1) знаннєве управління (англ. Smart Management); 2) 4-а промислова революція (англ. 4th Industrial Revolutions); 3) управління проектами (англ. Project Management); 4) крос-культурне управління (англ. Cross-Cultural Management); 5) людиноцентризм (рис. 1).

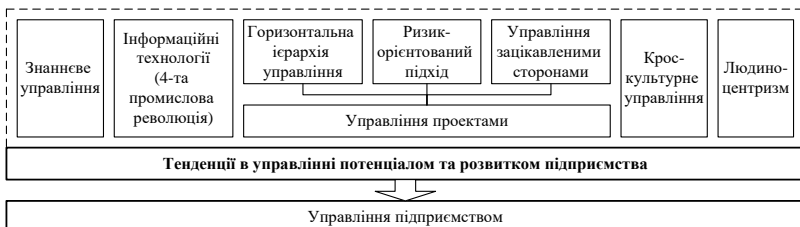


Рис. 1. Тенденції в управлінні потенціалом та розвитком підприємства

Основними чинниками впливу на розвиток підприємства, його рушійною силою є інформація та знання, що визначають необхідність переходу до знаннєвого управління, що ґрунтується на економіці знань (англ. Knowledge Economy).

Важливим є використання надбань 4-ої промислової революції, що передбачає зміну бізнес-моделі через використання інформаційних технологій задля підвищення ефективності господарської діяльності підприємства, а також її інформатизацію та цифровізацію.

Пріоритетною залишається тенденція щодо запровадження проектного управління як основного підходу до ведення господарської діяльності. Основними змінами в управлінні проектами є: подальше розповсюдження горизонтальної організаційної структури, що характеризується децентралізацією прийняття рішень; визначення категорії «ризик» не лише в контексті негативного явища (загроза), а й як позитивного (можливість); поява нової складової – управління зацікавленими сторонами (англ. Stakeholders Management). Зауважимо, що серед складових управління проектами такими, які є пріоритетними для досягнення успіху, є управління ризиками, управління кадрами та зацікавленими сторонами [1].

Крос-культурне управління передбачає врахування різноманітних культурних особливостей зацікавлених сторін (англ. Stakeholders) задля забезпечення належної якості керування господарською діяльністю підприємства. Необхідність крос-культурного управління, що стосується в першу чергу сфери управління кадрами, визначена полікультурністю соціально-економічних систем та її впливом на результативність діяльності підприємства.

Людиноцентризм як тенденція в управлінні підприємством передбачає визнання та зростання ролі працівників в досягненні ним своєї мети тощо.

Розглянуті тенденції є вагомими чинниками, що визначають конкурентоздатність підприємства та можливість його успішного функціонування в подальшому. Визначення тенденцій характеризується необхідністю застосування міждисциплінарного підходу в контексті керування господарською діяльністю підприємства та надало можливість сформулювати концептуальну 5D-модель розвитку управлінської системи підприємства (рис. 2).

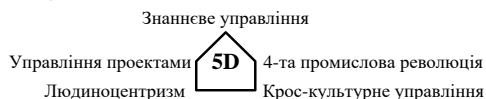


Рис. 2. 5D-концепт розвитку управлінської системи підприємства

Згідно з останнім The Global Risks Report 2020 [2] проблеми, пов'язані з кліматом, домінують над усіма іншими довгостроковими ризиками, знаходячись у першій п'ятірці з точки зору ймовірності. Тож можемо говорити про те, що екологічні проблеми, ризики, пов'язані з екологією, з кожним роком набувають вагомості та потребують перегляду ставлення до них не лише на рівні держави, а й кожного окремого підприємства.

1. Занора, В.О. (2019). Проектне управління потенціалом та розвитком промислових підприємств, організацій, установ: особливості та проблемні аспекти. *Бізнес-навігатор*. Вип. 6.1-1(56). С. 178–182.

2. The Global Risks Report 2020 (2020). 15th edition. World Economic Forum.

БІЗНЕС-МОДЕЛЬ ЯК УПРАВЛІНСЬКИЙ ІНСТРУМЕНТ БАНКУ

Заяць Едуард Леонідович

Тарасевич Наталія Вадимівна

Одеський національний економічний університет, м. Одеса

З огляду на сучасні реалії інтеграції України в світовий економічний простір, де чинники національної специфіки ведення бізнесу дають лише короткострокові переваги, важливим для вітчизняних комерційних банків є розуміння переваг та резервів покращення концепції стратегічного управління.

Все частіше управлінські компетенції, а не доступні на ринку цінні трудові та матеріальні ресурси виявляються запорукою вагомих переваг організацій в боротьбі як з іноземними, такі з вітчизняними конкурентами. Проте будь-який управлінський фактор має спиратися на чітку та зрозумілу стратегію банку, важливим елементом якої є обрана банківською установою бізнес-модель.

Дослідженню спектру питань пов'язаних із поняттям «бізнес-модель банку» присвячено небагато наукових праць українських вчених-економістів, серед яких слід виділити Д. Гриджука [1], Ю. Онищенко [2], Д. Покідіна [3] та В. Рашкована [3], які зробили вагомий внесок у дослідження як теоретичних основ, так і практичної реалізації формування й використання бізнес-моделей банків.

Загалом бізнес-модель банку можна представити як загальну схему організації діяльності банку і його складових частин, що описує

внутрішні і зовнішні взаємодії, які здійснюються для задоволення запитів клієнтів, порядок управління фінансовими ресурсами і визначення цільових ринкових сегментів, механізми отримання економічних вигод з проведених операцій тощо.

Звісно ж, що сучасну бізнес-модель організації необхідно розглядати комплексно, не обмежуючись виключно внутрішніми бізнес-процесами та ефективним використанням власних ресурсів, а й з огляду на взаємовідносини організації із зовнішнім середовищем і, в першу чергу, зі своїми клієнтами (споживачами банківських продуктів та послуг).

Подібний підхід виходять із того, що сьогодні конкуренція здійснюється між бізнес-моделями організацій, а конкуренція в сфері продуктів є лише її зовнішнім проявом, тому що не продукти, а ефективність процесів їх створення та надання здатні приносити банківським організаціям довгостроковий успіх.

Бізнес-модель повинна дозволяти проводити необхідні корегування шляхом включення в неї нових чи зміни деяких складових частин, в тому числі пріоритетних напрямків діяльності. У цьому випадку модель виступає в якості інструменту для досягнення цільових установок функціональними підрозділами комерційного банку. Стратегія розвитку, що містить модель ведення бізнесу комерційного банку, забезпечує отримання уявлення про майбутній стан банку, з одного боку, і можливість внесення змін в стратегію розвитку комерційного банку - з іншого.

Бізнес-модель банку є певним управлінським інструментом, тому її зміст та структура мають бути розроблені з урахуванням основних систем управління банком, а саме з системою управлінням бізнес-процесами, системою управлінням організаційною структурою та персоналом, управлінням ризиками, управлінням проектами, системою стратегічним управлінням тощо[1, с.47].

Отже, банківська бізнес-модель має розглядатися як певне представлення основи діяльності банку через сукупність стратегічних рішень, що описують внутрішні і зовнішні бізнес-процеси, які здійснюються для задоволення запитів клієнтів. Включення бізнес-моделі відкритого типу в загальну стратегію розвитку комерційного банку забезпечує можливість зміни напрямки розвитку з урахуванням тенденцій фінансового ринку, проте зі збереженням загального стратегічного напрямку розвитку банку. В сучасних умовах існує об'єктивна необхідність переходу від застосовування оціночних моделей на основі експертних оцінок, а також аналітичних на базі

кількісних методів до моделей імітаційного моделювання на базі сучасних інформаційних технологій. Такий тип моделей може розглядатися як інформаційний інструментарій на всіх рівнях оперативного управління банківськими операціями і банком загалом.

1.Гриджук Д.М. Управлінська структура сучасної бізнес-моделі банку. Економіка та держава. 2018. №9. С.44 – 48.

2. Onyshchenko Y. Banking business models in Ukrainian banking system. Baltic Journal of Economic Studies. Riga: Izdevnieciba “Baltija Publishing”. Vol. 1. №2. 2015. P. 115-121.

3.Рашкован В., Покідін Д. Кластерний аналіз бізнес-моделей українських банків: застосування нейронних мереж Кохонена. Вісник Національного банку України. 2016. № 12. С. 13-40.

ПОКАЗНИКИ ТА ЧИННИКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ СИСТЕМИ

Збаранська Яна Дмитрівна, Джура Ольга Євгенівна

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (м. Дніпро)

Оцінювання ефективності соціально-економічних результатів діяльності підприємства є досить складним процесом, оскільки відображає, з одного боку, рівень досягнення цілей і інтересів господарюючого суб'єкта, а з іншого – його внесок у досягнення цілей соціальної системи більш високого рівня. В цілому продуктивність/ефективність підприємства розглядається як певний баланс між всіма чинниками виробництва (матеріальними, фінансовими, людськими, інформаційними тощо), який забезпечує найбільше виробництво при найменших витратах. Різномісність форм, в яких виступають затрати, рівномірність їх використання обумовлюють в економічній літературі двох підходів до розрахунку ефективності: витратного і ресурсного. Використання витратного підходу доцільне, по-перше, в оцінці результатів господарської діяльності підприємств, які мають непрозорі фінансові потоки; по-друге, в сукупності з іншими підходами дозволяє обирати більш ефективні інвестиційні рішення. Використання ресурсного методу дозволяє: отримати розрахункове значення потужності шляхом визначення кожного ресурсного потенціалу і максимальної можливої його віддачі, що дозволяє встановити вплив кожного з них на формування виробничої потужності; виявити резерви додаткового випуску продукції за допомогою економічного обґрунтування

матеріалоемності і матеріаловіддачі підприємства; визначити в якості нормативу для планування господарської діяльності підприємств промисловості економічно доцільний рівень витрат на одиницю виробничої потужності. При оцінці ефективності використання певних ресурсів на рівні підприємства розрізняють загальну (абсолютну) і порівняльну економічну ефективність. Показники оцінки абсолютної ефективності містять: диференційовані (трудомісткість виробництва, продуктивність праці, матеріалоемність, матеріаловіддача, фондівіддача і фондоємність виробництва) та інтегральні (узагальнюючі) показники (витрати на 1 грн. товарної продукції, рентабельність виробництва, рентабельність продукції, капіталоемність продукції, капіталовіддача, коефіцієнт економічної ефективності капітальних вкладень, термін окупності капітальних вкладень). Оцінка порівняльної економічної ефективності може вестися на основі розрахунку строку окупності, коефіцієнта порівняльної ефективності додаткових капітальних вкладень та на основі порівняння приведених витрат. Під ефективністю суспільного виробництва розуміють відношення результату діяльності до витрат на його виробництво. Ефективність в широкому розумінні можна розрахувати через продуктивність економіки через, наприклад, ВВП за відпрацьовану годину (рис. 1). Цей показник є, насамперед, показником продуктивності праці, який вимірює, наскільки ефективно витрати праці поєднуються з іншими факторами виробництва та використовуються у виробничому процесі.

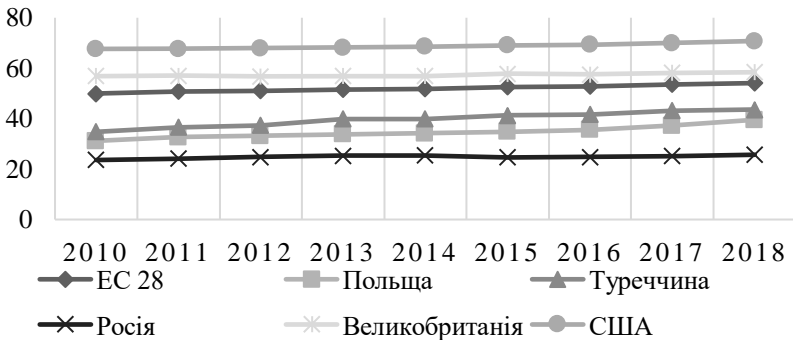


Рис.1 ВВП на відпрацьовану годину у 2010-2018 рр., дол. США [1]

Отже, заходи щодо підвищення продуктивності економічної системи можна класифікувати як однофакторні заходи щодо підвищення продуктивності (пов'язані з вимірюванням випуску

продукції відповідно до одного фактору, наприклад, через продуктивність праці) або багатофакторні заходи з підвищення продуктивності (наприклад, через багатофакторну продуктивність). В цілому продуктивність вважається ключовим джерелом економічного зростання та конкурентоспроможності економіки.

1. Організація економічної співпраці та розвитку. URL: <https://data.oecd.org/lprdy/gdp-per-hour-worked.htm>.

СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ АВТОМОБІЛЕБУДУВАННЯ В УКРАЇНІ

Камінська Ірина, Волінчук Юлія

Луцький національний технічний університет, м. Луцьк

Автомобілебудування є невід'ємною та стратегічно важливою частиною машинобудування, промисловості й загалом національної економіки, яка забезпечує високі показники доданої вартості, залучення інвестицій і створення робочих місць [1, с. 28]. Цей факт стимулює уряди країн до розвитку власних автомобілебудівних комплексів і станом на сьогодні світовий ринок автомобілебудівної продукції є одним із найпотужніших, найдинамічніших і найбільш розвинених товарних ринків світу. В Україні ж автомобілебудування хоч і визначається у нормативно-правових актах як пріоритетний вид економічної діяльності, однак на практиці це не підтримує підтвердження.

Найбільш критичним для українського автомобілебудування був 2009 рік, коли виробництво автомобілебудівної продукції скоротилось на понад 83%. Такі негативні тенденції були пов'язані з фінансовою кризою, а також з вступом України до Світової організації торгівлі і, як результат, було скасовано преференції для вітчизняних виробників автотранспортних засобів. Відчутними стали проблеми неспроможності вітчизняних підприємств автомобілебудування конкурувати з іноземними виробниками та нездатності української автомобілебудівної продукції задовольнити в повній мірі потреби українських споживачів. До того ж спостерігалась відсутність послідовних і активних дій уряду щодо запобігання кризовим проявам у автомобілебудуванні та й загалом відмітилась негативна динаміка основних макроекономічних показників.

З 2014 року збройна агресія Росії проти України спричинила ще більші проблеми в автомобілебудуванні, адже раніше понад 90%

легкових автомобілів, понад 16% комерційних автомобілів та більше 70% автобусів, виготовлених в Україні, експортувались в Росію [2].

Сукупність вказаних факторів спричинили практично цілковитий занепад автомобілебудування в Україні за останні роки.

Станом на сьогодні автомобілебудування в Україні представлено 8-ма підприємствами. У 2018 році ними було виготовлено 6623 одиниць автотранспортних засобів (-22,9% у порівнянні з 2017 р.), з них [3]: легкових автомобілів – 5660 шт. (-22,4% у порівнянні з 2017 р.); комерційних автотранспортних засобів – 132 шт. (-73,8% у порівнянні з 2017 р.); автобусів – 831 шт. (+3,4% у порівнянні з 2017 р.).

В цілому результати проведеного аналітичного дослідження демонструють несприятливу та нестабільну ситуацію у вітчизняному автомобілебудуванні, його кризовий стан з тенденцією до погіршення. Так, Україна, володіючи значним потенціалом для розвитку автомобілебудування, не використовує його належним чином.

Вважаємо, основними стратегічними векторами забезпечення розвитку вітчизняного автомобілебудування є:

- активна державна підтримка відновлення та модернізації автомобілебудування як частини національної економіки, а також протекціонізм розвитку автомобілебудування;
- застосування механізмів державно-приватного партнерства;
- стимулювання попиту на українську продукцію автомобілебудування;
- підвищення конкурентоспроможності вітчизняної продукції автомобілебудування шляхом забезпечення її відповідності характеристикам, технічним параметрам і стандартам якості, що прийняті у Європейському Союзі та у світі;
- модернізація техніко-технологічної бази виробництва автотранспортних засобів та технічне переоснащення автомобілебудівних підприємств;
- інноваційно-інвестиційна активність автомобілебудівних підприємств;
- розробка та реалізація програм розвитку підприємств вітчизняного автомобілебудування;
- держзамовлення і держконтракти;
- надання податкових пільг підприємствам автомобілебудування;
- державне інвестування та кредитування тощо.

1. Шевченко І.Ю. Регулювання розвитку автомобілебудування на засадах гармонізаційного підходу: дис. ... док. екон. наук: 08.00.03

«Економіка та управління національним господарством»; Харківський національний автомобільно-дорожній університет. Харків, 2019. 468 с.

2. Радіщук Т.П. Моделювання пропозиції продукції автомобілебудування в умовах невизначеності. *Ефективна економіка*. 2015. №10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4410> (дата звернення 15.09.2019).

3. Асоціація автовиробників України «УкрАвтопром»: офіційний веб-сайт. URL: <http://ukrautoprom.com.ua/statistika> (дата звернення 15.09.2019).

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КОГНІТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ЗАСАДАХ КОНЦЕПТУ «SMART-CITY»

Климчук Марина Миколаївна, к.е.н., доцент

Київський національний університет будівництва і архітектури

Тенденцією останнього десятиліття є розвиток та впровадження концепції «smart city». Це зумовлено як загальносвітовими процесами глобалізації, урбанізації, зростанням кількості населення міст, так і їх інноваційною трансформацією на засадах цифровізації всіх сфер суспільного життя. Експерти у галузі містобудування прогнозують, що рівень урбанізації зростатиме й надалі. За їхніми оцінками у 2020 р. у світі налічуватиметься 600 «смарт міст», а до 2025 р. саме вони забезпечуватимуть понад 60 % світового валового внутрішнього продукту [1].

Однією з актуальних проблем сучасної економічної науки є впровадження інформаційних технологій в роботу підприємств з метою зростання їх прибутковості, ефективності, конкурентоспроможності. Передумовою досягнення поставлених цілей є використання ефективних управлінських принципів, підходів, методів, зокрема з урахуванням когнітивного менеджменту.

Процес інтеграції, що відбувається сьогодні у різних галузях науки, сприяє конвергенції новітніх технологій і наступному виявленню синергетичного ефекту у різноманітних галузях науки і суспільства. Як наслідок, низка країн враховують такі стратегічні вектори інноваційно-технологічного розвитку NBIC-технологій, які становлять пріоритети глобальної, регіональної та національної інноваційної політики і стратегій цих країн, спрямованих на формування інноваційної економіки. Одним з найважливіших інструментів формування національних і глобальних складових інноваційної політики і стратегій стає використання когнітивних технологій.

Процес управління знаннями в організації та його ефективне використання пов'язаний з концепцією когнітивного управління (менеджменту). Когнітивне управління базується на систематизованому управлінні процесами в результаті якого знання ідентифікуються, накопичуються, розподіляються та використовуються в організації для покращення її діяльності та підвищення конкурентоспроможності на ринку [3].

Драйвером інноваційного розвитку економіки та соціально-економічного прогресу є впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, на засадах яких формуються ефективні управлінські принципи, підходи, методи, інструменти, технології та стратегія розвитку держави.

У 2018 р. Уряд схвалив «Концепцію розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки», яка передбачає здійснення заходів щодо впровадження відповідних стимулів для цифровізації економіки та соціальної сфер, усвідомлення наявних викликів та інструментів розвитку цифрових інфраструктур, набуття громадянами цифрових компетенцій, а також визначає критичні сфери та проекти цифровізації, стимулювання внутрішнього ринку виробництва, використання та споживання цифрових технологій. Шлях до цифрової економіки пролягає через внутрішній ринок виробництва, використання та споживання інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій [1].

Проведене дослідження дозволило виокремити наступні проблеми при реалізації «smart-city», серед яких вирішальне значення мають організаційно-управлінські, фінансово-економічні та інфраструктурні. Обґрунтовано, що напрямки вирішення сформульованих проблем в першу чергу стосуються процесів цифровізації бізнес-процесів підприємств, а також пов'язані з використанням когнітивних технологій в управлінні виробничо-комерційною діяльністю.

1.Климчук М. М. Розвиток цифрової економіки та запровадження принципів енергоефективності в економічну стратегію держави : Монографія / В.В. Ткаченко, О. А. Бондар, М. М. Климчук, Поколенко В.О., Циркун Т.О – Івано-Франківськ, вид-во «Фоліант», 2019. – 252 с.

2. Кудрявцева Е. И. Когнитивная экономика и когнитивный менеджмент: новая концепция управления человеческими ресурсами / Кудрявцева Е. И. // Управленческое консультирование. – 2014. – No 4(64). – С. 62-69.

3. Klymchuk M. The determinants forming the methodology of managing the investments for enterprise digitalization / M. Klymchuk, V. Tkachenko // V International snterdasciplinary scientific conference «Social development towards values ethics –technology- society» September 25-27, 2019 – p. 13

МІСЦЕ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Климович Олена

Національний університет водного господарства та природокористування,
м. Рівне

Менеджмент як організована система, що дозволяє забезпечити успішність і конкурентоспроможність підприємств, досліджує насамперед соціально-економічні відносини людей, що складаються в процесі управління, завдяки чому формується складна мережа міжособистісних відносин.

Суть соціально-психологічних методів зводиться до способів впливу на особистість та колективи з метою зміни ними своїх настанов у трудовій діяльності і творчій активності, а також на соціальні й психологічні інтереси фірм та їхній персонал (роль і статус особистості, групи, фірми, психологічний клімат, етика поведінки, спілкування та ін.). При цьому використовуються знання загальної і соціальної психології. Фактично соціально-психологічні методи — це сукупність специфічних прийомів впливу на особистісні відносини, які виникають у трудових колективах, а також на соціальні процеси, які в них відбуваються [1].

Головна мета застосування соціально-психологічних методів — формування в колективі сприятливого соціально-психологічного клімату. Соціально-психологічні методи управління використовуються для вирішення наступних завдань: діагностика професійної придатності працівників; оптимальний підбір і розстановка кадрів, тобто найбільш раціональне формування персоналу; регулювання міжособистісних відносин у колективі; підвищення ефективності стимулювання діяльності працівників; підвищення ефективності виховної роботи в колективі і зміцнення дисципліни; раціоналізація трудових процесів.

Соціально-психологічні методи управління передбачають проведення необхідних досліджень, які залежно від способу дослідження та обсягу можуть бути поділені на вивчення працівника за допомогою анкет, інтерв'ю, ділових ігор за системою "людина про

людину", "колектив про людину", "людина про колектив "; вивчення, здійснюване під час виконання працівником службових обов'язків (спостереження, експеримент); вивчення кінцевого результату діяльності працівника.

У практиці соціальної психології широко застосовується експеримент для перевірки гіпотез і методик. Експерименти проходять як в лабораторних, так і в природних умовах, тобто в трудових колективах.

Анкетування та тестування працівників підприємства дозволяють виявити їх індивідуальні особливості, схильності, риси характеру, що дає можливість використовувати кожного працівника на тій роботі, де він може принести максимальну користь підприємству і отримати задоволення від своєї роботи.

У сучасних умовах все більшу увагу в розвинених країнах приділяється методам морального стимулювання праці. До числа таких методів можна віднести систематичний розвиток і навчання персоналу, планування ділової кар'єри працівників, проведення різних конкурсів і змагань на звання кращих за професією та ін. [2]. У зв'язку з цим виникає необхідність вивчення соціальних потреб та інтересів людей, що вимагає практичного застосування змістовних і процесуальних теорій мотивації.

Таким чином, соціально-психологічні методи і методи морального стимулювання широко застосовуються менеджерами багатьох підприємств при формуванні персоналу, в управлінні формальними і неформальними групами, для подолання конфліктних і стресових ситуацій тощо. Знання цих методів та вміння застосовувати їх на практиці є одним з найважливіших вимог, що пред'являються до керівника, так як соціальна психологія допомагає зрозуміти природу влади і лідерства, дозволяє удосконалювати стиль управління і забезпечувати дотримання етичних норм поведінки в колективі.

1. Соціально-психологічні методи управління. Режим доступу: https://stud.com.ua/19396/menedzhment/sotsialno_psihologichni_metodi_u_pravlinnya
2. Нікітін Ю. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств //Актуальні проблеми економіки.- №4(154).- 2014р.- С. 238-246.

ВПЛИВ СТИЛЮ УПРАВЛІННЯ НА ОРГАНІЗАЦІЮ ПРАЦІ

Коваль Марія, студент-бакалавр 3-го курсу

Науковий керівник: **Приймак Н.С.**, к.е.н., доцент
ДОННУЕТ імені М. Туган-Барановського, м. Кривий Ріг

На сьогоднішній день, успіх організації та динаміка розвитку фірми залежить від вибору стилю керівництва. Стиль керівництва – це індивідуальний спосіб поведінки, організації праці, який направлений на вплив на підлеглих та мотивування їх до досягнення цілей підприємства [1]. Кожному керівнику та управлінцю властивий власний стиль керівництва. Взагалі, лідер не може розробити такий стиль, який буде подобатись усім підлеглим. Від правильно обраного стилю керівництва залежить багато факторів. Насамперед – відношення робітників до роботи, мотивація працівників, а також вза'ємовідносини усередині колективу. Результати управлінської діяльності неможливо спрогнозувати, тому що особа, якою керують, унікальна та її поведінка залежить від суб'єктивних та об'єктивних чинників.

Взагалі існує 3 основних видів поведінки – авторитарний, ліберальний та демократичний. При застосуванні авторитарного стилю упавління, лідер дає чіткі, ділові розпорядження, має непривітний тон та вирішальний голос. Дії підлеглих постійно контролюються та співробітники не мають право виявляти свою ініціативу. Наприклад, завдяки такому стилю можна домогтись значних темпів виконання завдань; він не вимагає великих економічних витрат; створює видиму єдність управлінських дій для досягнення поставлених цілей та в малому бізнесі забезпечує швидку реакцію на зміни зовнішніх умов. Безперечно є і негативна сторона: низька мотивації працівників; відсутність роботи для створення сприятливого клімату; багато підлеглих не витримують тиску з боку керівників і звільняються; не використовують ініціативу працівника; немає можливості реалізувати творчий потенціал підлеглих. Авторитарний стиль в основному базується на особистих якостях лідера та характеристиках його характеру. Здебільшого авторитарні лідери потужні, вперті та з перебільшеним почуттям своїх особистих навичок та всебічною відданістю владі та престижу. Такі керівники вважають, що потенціал та навички підлеглих не завжди знаходяться на потрібному рівні, і тому їх не слід розглядати з точки зору їхньої перспективи. Наступний стиль керівництва – демократичний, що характеризується розподілом повноважень, обов'язків та ініціативи

між керівником та його підлеглими. У цьому випадку керівник завжди уточнює думку колективу щодо важливих виробничих питань та приймає рішення з урахуванням думок інших [2]. Цей стиль є найбільш продуктивним, тому що підлеглі активно беруть участь у процесах прийняття рішень та управління організацією. Менеджер-демократ приймає рішення самостійно, але перед цим питає думку інших та основи цього робить відповідний висновок. Демократичний стиль керівництва може існувати тільки тоді, коли керівник достатньо чітко та тонко може відчувати психологію кожного співробітника та враховувати соціально-психологічні особливості колективу. Обираючи ліберальний цей стиль управління, менеджер мінімально бере участь у житті колективу і не втручається в робочий процес. Він також намагається мінімізувати свою відповідальність, відкладає тривале прийняття рішень, не бере участі у вирішенні конфлікту. Ліберальний лідер, як правило, ввічливий, невибагливий. Такий стиль управління зустрічається нечасто, оскільки він може призвести до неприємних наслідків від прогулу та неякісно виконаних завдань, і навіть до банкрутства та ліквідації компанії. Якщо виконання завдань не контролюється, робота може бути погано виконана, оскільки керівник не формує чіткі завдання та вимоги до них. Існують компанії, для яких ліберальний стиль управління є оптимальним. Найбільш виправданим є вибір стилю керівництва при роботі з колективами людей творчих професій.

Отже, можна вважати, що найефективнішим стилем керівництва є той, в якому лідер орієнтований на добру роботу в поєднанні з довірою та повагою до людей. У своїй діяльності лідер не повинен використовувати лише один стиль керівництва, навпаки, на різних етапах формування організація повинна використовувати різні методи та підходи до управління. Для того, щоб організація праці була результативною, керівник повинен з повагою ставитися до підлеглих, приділяти більше уваги лояльності підлеглої фірми та правильно вирішувати проблеми.

1.Польщикова Е.А., Одаренко Т.Е. Стили управления в менеджменте: их преимущества и недостатки / Е.А. Польщикова, Т.Е. Одаренко // Таврический научный обозреватель №12.- 17.12.2016, часть 2., [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://cyberleninka.ru/article/n/stili-upravleniya-v-menedzhmente-ih-preimuschestva-i-nedostatki/viewer>

2.Морозов В.А. Совместимость стилей (ролей) управления организацией / В.А. Морозов // Креативная экономика. - № 7. – С. 36.

КАДРОВА ПОЛІТИКА ЯК СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Краля В.Г., Борисович Н.Ф.
ХНТУСГ імені Петра Василенка, Харків

Кадрова політика - це діяльність підприємства, яка спрямована на створення трудового колективу, який якнайкраще сприятиме поєднанню цілей і пріоритетів підприємства і його працівників. Метою кадрової політики є забезпечення оптимального балансу процесів збереження або оновлення чисельного і якісного складу кадрів в його розвитку відповідно до потреб самої організації, стану ринку праці, а також вимог чинного законодавства. Вважаємо, що процес роботи з кадрами повинен найкоротшим шляхом вести до бажаного результату відносно будь-якої проблеми або питання в кадровій сфері. Головним завданням керівника є максимальне використання можливостей персоналу.

Для того, щоб організація могла з успіхом втілити свої стратегічні цілі в життя, їй необхідно розробляти та вдосконалювати кадрову політику. Кадрова політика визначить, який виробничий колектив підходить підприємству і як організувати роботу з кадрами.

Кадрова політика орієнтована на розвиток людських ресурсів і постійно потребує оновлення. Вона повинна бути гнучкою і швидко реагувати на зміни, що відбуваються в організаціях, а також адаптуватися до зміни умов навколишнього середовища. На жаль, поки не всі вітчизняні кадрові служби усвідомили необхідність проведення ефективної кадрової політики. Але ж людські ресурси впливають на всі інші ресурси будь-якого підприємства і є ключовим фактором для ефективної діяльності підприємства в умовах ринкових відносин.

Кадрова політика організації - це цілісна стратегія роботи з персоналом, що об'єднує різні елементи і форми кадрової роботи, що має на меті створення високопродуктивного і високо професійного, згуртованого і відповідального колективу, здатного гнучко реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища.

Існує безліч напрямів кадрової політики і при виборі напрямку необхідно враховувати фактори внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства:

- ситуацію на ринку праці;
- фінансові можливості підприємства;
- якісні і кількісні характеристики вже наявного персоналу;

- вимоги, обумовлені спеціалізацією діяльності підприємства, стратегією і місією його розвитку;
- попит на робочу силу з боку компаній-конкурентів.
- вимоги трудового законодавства.

Кадрова політика як стратегія може бути не тільки рішучою, швидкою і заснованою на пріоритеті виробничих інтересів, а й враховує те, як вона може відбитися на мотивації персоналу і які соціальні витрати він може понести.

В сучасних умовах кадрова політика стосується принципових позицій підприємства в щодо перепідготовки, підготовки, розвитку кадрів і забезпечує взаємодію працівника і підприємства, а не обмежується лише підбором і відбором кадрів.

Кадрова політика може носити як приватний характер, коли це стосується вирішення специфічних завдань (окремі групи і категорії працівників), а також носить і загальний характер, коли це стосується персоналу підприємства в цілому.

Таким чином, правильно обрана кадрова стратегія забезпечує:

- своєчасне укомплектування кадрами, що забезпечує безперебійне функціонування виробництва;
- стабілізацію колективу завдяки врахуванню інтересів персоналу;
- використання робочої сили за кваліфікацією і у відповідності зі спеціальною підготовкою.

1. Матвєєнко Н.В. Кадрова політика вищих навчальних закладів щодо підбору персоналу / Н.В. Матвєєнко // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 9. – С. 123–126.

2. Управління персоналом : [навчальний посібник] / [М.Д. Виноградський, С.В. Беляєва, А.М. Виноградська, О.М. Шканова]. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 504 с.

3. Мица В.П. Кадрова політика на підприємстві: проблеми і перспективи / В.П. Мица // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 6. – С. 165–168. 4. Щокін Г.В. Теорія кадрової політики

БАЗИСНІ ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Краля В.Г., Устименко А.В.

ХНТУСГ імені Петра Василенка ,м. Харків

Одним з функціональних елементів системи управління персоналом є підсистема розвитку персоналу. Розвиток персоналу входить в комплекс взаємопов'язаних елементів (підсистем), які діють автономно, проте спрямовані на досягнення однієї мети – ефективного та продуктивного управління. Підсистема управління розвитком персоналу – сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом організації у сфері навчання персоналу, його перепідготовки та підвищення кваліфікації. Ці заходи охоплюють питання професійної адаптації, оцінки кандидатів на вакантну посаду, поточної періодичної оцінки кадрів, планування ділової кар'єри та службово-професійного просування кадрів, роботи з кадровим резервом, винахідницької та раціоналізаторської роботи в організації. Здійснення заходів з розвитку персоналу пов'язане з певними витратами, проте, як свідчить досвід, це сприяє прогресивним перетворенням [1, с. 73-75].

Розвиток персоналу – одна з найважливіших складових загального підвищення ефективного функціонування підприємства. В економічно нестабільні періоди проблемі розвитку персоналу надавали недостатньо уваги, але саме в період кризи розвиток персоналу є однією з умов економічного зростання. Досягти високих результатів можна тільки тоді, коли люди володіють знаннями, уміннями і цілеспрямованістю. Освіта і навчання персоналу повинна бути безпервною і забезпечувати необхідний професійний розвиток. За сучасних умов проблема розвитку персоналу набуває все більшої актуальності. Сьогодні можна стверджувати, що будь-яка організація (від мікро- до макрорівня) процвітає настільки, наскільки грамотно вона не просто залучає й зберігає, але й, головне, розвиває свої людські ресурси, свій персонал. При формуванні принципів, цілей та завдань управління розвитком персоналу в системі управління персоналом, підприємства мають враховувати як світовий досвід країн з розвинутою економікою, так і власні стратегії розвитку. Процеси розвитку персоналу змінюватимуть модель поведінки власне персоналу, впливаючи на кожний з 6-ти елементів: працівників, співробітників, лінійний менеджмент, організацію, поведінку та вихідні результати [1, с. 73].

Система розвитку персоналу повинна відповідати потребам працівників в отриманні та підвищенні професійної підготовки протягом усієї їхньої трудової діяльності на всіх рівнях кваліфікації і відповідальності [2, с. 15].

Професійний розвиток персоналу передбачає наступні етапи включення індивідів в організацію: адаптацію, інтеграцію працівників в колектив, безпосереднє виконання робочих обов'язків, посадове та професійне просування. Формування системи розвитком персоналу повинна базуватись на засадах менеджменту із застосуванням спеціально розробленого інструментарію управління розвитком персоналу. Науковцями було зроблено багато спроб систематизувати принципи розвитку персоналу, проте в ІТ галузі ця тематика є недостатньо дослідженою, що пов'язано із новизною як самої екосистеми, так і темпами її інтеграції на вітчизняному ринку.

Система розвитку персоналу на підприємстві має бути гнучкою, здатною змінювати зміст, методи та організаційні форми згідно з потребами виробництва і ситуацією, яка складається на ринку праці. У зв'язку з цим управління розвитком персоналу повинно сконцентрувати свої зусилля на вирішення таких проблем, як розробка стратегії з питань формування кваліфікованого персоналу; визначення потреб у навчанні працівників в розрізі спеціальностей та професій; вибір форм і методів професійного розвитку персоналу; вибір програмно-методичного та матеріально-технічного забезпечення процесу навчання як важливої умови його якості; фінансове забезпечення всіх видів навчання в потрібній кількості

1.Управління розвитком персоналу як функціональна підсистема системи управління персоналом / Н. П. Базалійська, У. О. Пилипчук //Молодий вчений. - 2014. - № 6(1). - С. 73-75. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2014_6%281%29_19

2.Система развития персонала. Словарь терминов [Электронный ресурс]. – URL: https://www.consultant.ru/law/ref/ju_dict/word/sistema_razvitiya_personal_a/.

3.Збрицька Т. П. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник / Т. П. Збрицька, Г. О. Савченко, М. С. Татаревська. - Одеса: Атлант, 2013. - 427 с.

АВ-КОСТИНГ ТА ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Кузьмінський Ю.А., Криштопа І.І., Воронова М.О.

ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені
Вадима Гетьмана», м. Київ

Загострення глобальної конкуренції обумовило потребу в концептуальних змінах у підходах до організації управлінського обліку як важливої складової системи інформаційного забезпечення менеджменту підприємств. З метою вирішення зазначеної проблеми в практику роботи вітчизняних суб'єктів господарювання рекомендується імплементувати модель управлінського обліку, яка ґрунтується на комбінованому застосуванні технології АВ-костингу (що дозволяє здійснювати розподіл витрат на основі виявлення причинно-наслідкового зв'язку між ресурсами на вході та результатами на виході бізнес-процесів за ланцюгом цінності) та збалансованої системи показників (BSC) (що пристосована для моделювання, оцінки і пріоритизації можливостей задля вибору ключових факторів успіху в конкуренції на основі детального розуміння цілей, ризиків, бізнес-моделі та ланцюга цінності). Доцільність застосування запропонованого підходу доведено на прикладі бізнес-процесів продаж.

Зокрема, насамперед здійснюється розподіл витрат для визначення вартості означених бізнес-процесів та їх розподіл на собівартість продукції із застосуванням АВ-костингу, що у подальшому дозволяє застосовувати технологію BSC для визначення ефективності внутрішніх бізнес-процесів за ланцюгом цінності згідно показників досягнення стратегічних результатів. А саме, визначати вартість даних бізнес-процесів та використовувати у повній мірі інші показники бухгалтерського (фінансового) обліку у вартісній (грошовій) та натуральній (кількісній) оцінці.

Так для бізнес-процесів продаж – Розподіл готових продуктів між клієнтами (складова Операційного бізнес-процесу) та Управління клієнтами нами наведені стратегічні показники у розрізі перспектив: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси та навчання і розвиток персоналу (табл. 1).

Типові стратегічні показники у розрізі перспектив BSC

Фінанси	Клієнти	Внутрішні бізнес-процеси	Навчання і розвиток
Операційні бізнес-процеси			
Елемент - Розподіл готових продуктів між клієнтами			
Коефіцієнт оборотності, Вільний грошовий потік, Відношення чистої дисконтованого доходу до обсягу інвестицій, % своєчасної оплати, Зростання долі в бізнесі клієнта, Доходи від залучення нових клієнтів, Витрати на процес	Конкурентні ціни, Собівартість, Рентабельність % повернень та скарг, % своєчасної доставки	Витрати на збереження, Низьковитратні канали збуту, % своєчасних доставок, Кількість жалоб % безнадійної дебіторської заборгованості, % невиконаних замовлень	% працівників, що навчені методиці управління якістю, Кількість працівників з високою кваліфікацією, % прийнятих пропозицій, % покращень за рахунок пропозицій
Бізнес-процес «Управління клієнтами»			
Дохід від нових клієнтів, частка участі в бізнесі клієнта, Прибутковість клієнта, % неприбуткових клієнтів, Витрати на процес	% задоволених клієнтів, % лояльних клієнтів, % росту бізнесу за рахунок рекомендацій	Кількість стратегічних клієнтів, Кількість опитувань, % лідерів споживчого ринку, Кількість клієнтів, що використовують рекламу, Кількість преміум клієнтів, Рівень обслуговування	Підготовленість персоналу, Плинність ключових працівників, Застосування системи управління знаннями, % особистих цілей

Запропонований підхід дозволить здійснювати урахування факторів впливу на результати діяльності підприємства в поточному й перспективному періодах.

ОСОБЛИВОСТІ ВИБОРУ КРИТЕРІЇВ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

Куліш Дарина

Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне

В системі управління підприємством оцінка персоналу виконує важливу економічну функцію, забезпечуючи збалансованість витрат на персонал і інвестицій в його розвиток. Ділова оцінка персоналу, як відзначають фахівці – це цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, мотивацій та якостей) вимогам посади або робочого місця [1].

Жодна з функціональних підсистем системи управління персоналом (планування; набір, відбір, звільнення, навчання і розвиток; винагороду; посадове просування), не може ефективно функціонувати без відповідного оціночного супроводу. Для кожної функції системи управління персоналом та кожного етапу процесу управління персоналом повинні бути розроблені відповідні їх сутності методи і процедури оцінки. Оцінка праці персоналу повинна відповідати рівню його професійної кваліфікації, бути співмірна з досягнутими результатами.

Головним елементом системи оцінювання персоналу є набір критеріїв (показників), які можна класифікувати за трьома категоріями:

1. *Показники результативності праці.* Розрізняють «жорсткі» і «гнучкі» показники. «Жорсткі» запропоновані інформаційною системою підприємства і технологічним процесом і легко вимірюються. Відповідно, «м'які» показники оцінки використовуються в зв'язку з обмеженою можливістю вимірювання конкретного результату. В цьому випадку необхідні додаткові критерії оцінки: кваліфікація, володіння професійними навичками, дотримання дисципліни, наявність / відсутність нарікань з боку керівництва тощо.
2. *Показники професійної поведінки.* Можна поділити на умови досягнення результатів праці (мотивація до професійного розвитку, безперервне навчання) і показники безпосередньої професійної поведінки (здатність працювати в команді і самостійно, здатність приймати рішення, готовність до прийняття додатково навантаження і відповідальності, ініціативність). При розробці показників професійної поведінки варто пам'ятати, що діяльність співробітників

(їх професійна поведінка) важлива не сама по собі, а в аспекті досягнення цілей організації;

3. *Показники особистісних якостей*, що розглядаються як потенціал досягнення мети конкретним працівником. При цьому особистісні якості підлеглих не можна оцінювати з точки зору самих особистісних якостей: «На роботі немає поганих або хороших людей. Є люди, чії особистісні характеристики відповідають або не відповідають виконуваній роботі та займаній посаді» [1]. Для оцінки особистісних якостей працівника широко використовуються психологічні тести.

Загальні підходи до класифікації показників повинні бути адаптовані до сфери діяльності компанії, функцій працівника, обсягу роботи тощо. Немає універсальних рецептів та методик формування набору критеріїв оцінки для кожного конкретного випадку.

Щодо вітчизняної практики оцінювання персоналу можна відмітити такі особливості як некомплексність, еkleктичний підхід, брак систематичності та регулярності у застосуванні процедур оцінювання, орієнтацію на спрощені процедури оцінки, брак конструктивного зворотного зв'язку між об'єктом і суб'єктами оцінювання. Тому для підвищення ефективності оцінювання персоналу необхідно: застосовувати сучасні методи оцінки на всі категорії персоналу; розширювати доступ персоналу до результатів його оцінки; активно включати персонал в процес його оцінки через залучення до самоаналізу діяльності і розробки заходів з поліпшення роботи; розширювати коло оцінювачів, у ролі яких, крім безпосереднього керівника, часто виступають вищі менеджери, колеги по роботі, підлеглі, споживачі результатів праці [2].

Таким чином, критерії оцінки роботи персоналу покликані оцінити внесок працівника в досягнення цілей організації, що дає можливість керівництву організації приймати вірні адміністративні рішення. Вибір конкретних критеріїв оцінки (особистісні якості, робоче поведінку або робочі результати) залежить від категорій оцінюваних працівників і від того, як передбачається використовувати одержувані результати.

1. Чуланова О.Л. Ділова оцінка персоналу організації з позицій оцінки якості робочої сили // Матеріали Іванівських читань. 2018. № 4 (22).

2. Немикіна С.С. Сутність і завдання оцінки персоналу / С.С. Немикіна // Економіка і маркетинг в ХХІ сторіччі. – 2006. – Ч.2.

ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ПРОГНОЗУВАННЯ ПОВЕДІНКИ ПІДЛЕГЛИХ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Кучинський Володимир

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

Вміння прогнозувати розвиток ситуації та ймовірні реакції підлеглих дозволяє менеджерів вчасно ухвалювати оптимальні рішення для забезпечення виконання організаційних завдань [1, с. 167].

Процес прогнозування складається з наступної послідовності дій [2, с. 209]:

1. Виявлення симптомів – ряду фактів і подій, які у своїй сукупності не дають підстави зробити певні висновки, але насторожують і спонукають до активності в пошуку додаткової інформації.

2. Пошук і аналіз інформації – збір і обробка різних фактів, що дають підставу зробити певний висновок (діагностику) й прийняти рішення щодо предмета занепокоєння.

3. Моделювання: можливих варіантів розвитку подій і ймовірних моделей поведінки людей; альтернатив своїх дій; наслідків розвитку ситуації і своїх дій.

Методи прогнозування засновані на аналізі і синтезі інформації [3]. Серед цих методів розрізняють:

1. Індуктивний метод – це аналіз інформації від простого до більш складного, від конкретного факту до узагальнення. Виявляючи і вивчаючи різноманітні форми поведінки працівників (жести, міміку, емоції, погляд), можна аналізувати, пояснювати і прогнозувати їх поведінку в цілому.

2. Дедуктивний метод – дозволяє на основі знання загальних закономірностей поведінки людей у процесі організаційної діяльності прогнозувати поведінку конкретного підлеглого.

3. Аналогія – це аналіз і порівняння схожих випадків.

Забезпечення оптимального набору ймовірних альтернатив поведінки людей і ймовірних напрямків розвитку ситуації відбувається за допомогою схеми дихотомічного розподілу. Так створюється «дерево» альтернатив, що припускає систематизацію і групування аналітичного матеріалу, спрямованого на пошук оптимального розв'язку для кожної виявленої в такий спосіб альтернативи [4].

При прогнозуванні поведінки слід враховувати свідомий контроль і регулювання своєї поведінки працівником. Залежно від ступеня свідомого контролю, виділяють наступні моделі поведінки людей: не

контрольовані свідомістю моделі поведінки, спровоковані підсвідомими мотивами і безумовними інстинктами; частково контрольовані свідомістю моделі поведінки (звички), детерміновані умовними інстинктами і стереотипами сприйняття (людина певна у позитивному результаті або невисоко цінує результат); контрольовані свідомістю моделі поведінки (людна намагається контролювати свою поведінку в ситуації тільки в тому випадку, коли знає, що інші її оцінюють, або результат важливий для неї самої) [2, с. 210].

Для моделювання поведінки підлеглих, необхідно знати їх наступні характеристики: інтереси і потреби, цілі, причини і механізми поведінки, наявні ресурси і їх суб'єктивні оцінки, уяву про кінцевий результат, досвід у вирішенні проблеми, передісторію відносно з оточуючими, очікування [1, с. 167].

Техніка прогнозування поведінки засновано на виділенні трьох складових поведінки будь-якої людини: загальної – поведінка, характерна для всіх людей у конкретній ситуації; особливої – поведінка, характерна для певної групи людей у конкретній ситуації; специфічної – поведінка, характерна винятково для даного людини в конкретній ситуації [5].

1. Кучинський В.А. Сучасні підходи до ефективного управління поведінкою персоналу для підвищення продуктивності праці / В.А. Кучинський // Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2017. – № 46 (1267). – С. 166-169.

2. Яхонтова Е.С. Эффективные технологии управления персоналом. – СПб.: Питер, 2003. – 272 с.

3. Перерва П.Г. Развитие рыночного потенциала предприятий на основе эффективного формирования и использования людского капитала / П.Г. Перерва, В.А. Кучинський // Економічний журнал Одеського політехнічного університету. – 2019. – № 3 (9). – С. 94-103.

4. Кучинський В.А. Інноваційна сприйнятливість персоналу як основа економічного розвитку підприємства / В.А. Кучинський, О.М. Гуцан, Д.Ю. Крамської // Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2019. – № 24. – С. 110-116.

5. Гуцан О.М. Наукометрична систематизація теоретичних підходів до формування мотивації / О.М. Гуцан, В.А. Кучинський, Д.Ю. Крамської // Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2019. – № 23. – С. 106-110.

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Левицький Віктор Володимирович

Східноєвропейський національний університет імені Лесі
Українки (м. Луцьк)

В умовах інноваційно-орієнтованої ринкової економіки перед підприємствами повстає проблема гнучкого оперативного реагування на нестабільність ринкового середовища, з одного боку, і формування довготривалої конкурентної політики й стратегії розвитку підприємств, з іншого. У зв'язку з цим особливого значення набувають теоретико-методологічні та практичні дослідження в області як самого стратегічного управління підприємствами, так і його системного забезпечення, оскільки воно виступає одним з найбільш дієвих способів, що допомагають підвищити ефективність управління.

Сучасні підприємства різних галузей функціонують в умовах високої складності, невизначеності й динамічності соціально-економічного середовища. Становлення «прозорого» ринку, коли можна отримати практично миттєвий доступ до інформації про будь-які товари, у будь-яких постачальників у будь-яких регіонах світу, викликає різке зростання конкуренції між підприємствами, оскільки інерційна організація управління підприємством не дозволяє миттєво реагувати на зміну його вимог[3].

Головною умовою перемоги у конкурентній боротьбі є здатність довготривалого передбачення та послідовної реалізації різних інновацій у асортименті продукції й послуг, в технології, в управлінні. Для того, щоб вижити й розвиватися у даному середовищі, підприємствам необхідно постійно використовувати процес ефективної системи самоорганізації як форми адаптації до вимог ринку, що швидко змінюються та умов сучасної економіки інноваційного типу.

Важливість практики стратегічного управління визначається, передусім, тим, що звичайні методи підвищення продуктивності та конкурентоспроможності – часто вже не призводять до якісних позитивних змін, які потрібно підприємствам для динамічного розвитку в ринковому середовищі[2].

Для подальшого підвищення ефективності використання усіх видів економічних ресурсів розвитку підприємств обов'язковим стає формування господарюючими суб'єктами системи забезпечення стратегічного управління, адекватної ринковим механізмам та

поетапного дослідження підприємствами можливостей для вибору правильних, різнобічно мотивованих рішень за усіма напрямками діяльності[1].

Тому, для підприємств є доцільним формування системного забезпечення стратегічного управління, визначення складових її елементів, обґрунтування основних напрямів розвитку, що відповідають завданням інноваційно-орієнтованої економіки та включатимуть:

- формування головних етапів системного забезпечення стратегічного управління на підприємствах та їх розгорнута характеристика;
- розробку моделі системи стратегічного управління на підприємствах із виділенням процесів її формування, структурних елементів системи (підсистем) та форм взаємодії між ними;
- розкриття комплексу взаємозв'язків розвитку окремих підсистем у системному забезпеченні стратегічного управління;
- обґрунтування управління інноваційним процесом на основі головних ознак системного забезпечення стратегічного управління підприємства – як елемент його ефективного розвитку.

Отже, система стратегічного управління підприємствами неможлива без урахування зовнішнього середовища та його змін, у зв'язку з чим підприємству необхідно не лише прогнозувати стан ринків, але й враховувати стратегію соціально-економічного розвитку регіону та робити вплив на її реалізацію, оскільки формування системного забезпечення стратегічного управління є головним фактором ефективного розвитку підприємства за невизначеності стану зовнішнього середовища.

1.

2. Ковтун О. І. Конкурентоспроможність підприємства : стратегічний контекст : монографія. Л. : Вид-во ЛКА, 2016. 276 с.

3. Осовська Г. В. Основи менеджменту : навч. посіб. для студентів ВНЗ. К. : Кондор, 2003. 556 с.

4. Шершньова З. Є., Оборська С.В. Стратегічне управління : навч. посіб. К. : КНЕУ, 1999. 384 с.

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Літвінчук Вікторія

Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне

В умовах розвитку ринкової економіки особливу важливість для успішного функціонування підприємства набувають питання формування конкурентного потенціалу, визначення, розвитку та створення передумов для стійкості конкурентних переваг, а також вибір правильної форми конкурентної поведінки. Наразі, конкуренція в економіці – це боротьба між економічними суб'єктами за максимально ефективного використання факторів виробництва.

Під конкурентною стратегією слід розуміти «...самодостатній комплекс дій керівників підприємств на ринку, спрямованих на зміцнення позиції останнього через використання конкурентної переваги, яка виражена або в низькій ринковій вартості товару (або в його унікальності), та отримання максимального результату».

Як стверджує М. Портер [2], існує три стратегії, дотримання яких фактично дозволить будь якому підприємству більш ефективно конкурувати на ринку: абсолютне лідерство у витратах, диференціація, фокусування або «стратегія ринкової ніші».

Вибір стратегії та особливостей її реалізації залежить від галузі, масштабів, стадії життєвого циклу, інвестиційних можливостей тощо. В сучасних умовах необхідно базуватись на підходах класиків, проте комбінуючи їх з сучасними інструментами, які відповідають вимогам часу.

Розглянемо особливості формування стратегії ПАТ «Укртелеком». Це українське телекомунікаційне підприємство, що пропонує широкий спектр послуг зв'язку на території всіх областей країни, яке з кінця 2015 р. перебуває на етапі модернізації. ПАТ надає послуги стаціонарного зв'язку або так званої фіксованої телефонії. На кінець 2017 р. підприємство обслуговувало майже 4,9 млн. абонентських ліній стаціонарного зв'язку. Проте, на сьогоднішній день спостерігається негативна тенденція саме у цьому напрямі діяльності, оскільки популярність фіксованої телефонії постійно знижується, спостерігається збільшення відмов абонентів від зазначеної послуги на користь інших засобів зв'язку, переважно мобільного. Основними конкурентами ПАТ «Укртелеком» є ПрАТ «Київстар», ТОВ «Лайфселл» та ПрАТ «ВФ Україна», які надають різні послуги з підключення телебачення, розробляють мобільні додатки для більшої

зручності споживачів тощо. Найбільш активним конкурентом сьогодні на ринку телекомунікацій є ПрАТ «Київстар», абонентська база якого складає майже 28 млн. абонентів. Підприємство надає послуги високої якості та за високого рівня обслуговування клієнтів.

Загалом, телекомунікаційна галузь є доволі прогресивною та перспективною, проте аби залишатися конкурентоспроможним та надавати послуги високої якості, необхідно постійно вкладати кошти у оновлення матеріально-технічної бази та оновлювати технології надання послуг, що ПАТ «Укртелеком» поки що проводить не дуже активно. На основі аналізу фінансової та виробничої діяльності ПАТ «Укртелеком» у період з 2017-2019 рр. та виявлених проблем пропонуються наступні елементи конкурентної стратегії для забезпечення прибутковості та підвищення ефективності діяльності:

- подальше розширення мережі мобільного зв'язку третього покоління та збільшення покриття мережі;
- подальший розвиток найрентабельніших видів послуг, насамперед послуг швидкісного доступу до мережі Інтернет та інших додаткових послуг на його основі;
- подальше удосконалення механізмів продажу послуг та підтримки лояльності споживачів;
- подальше збільшення кількості абонентів швидкісного доступу до мережі Інтернет та мобільного зв'язку;
- підвищення ефективності продажів шляхом удосконалення існуючих та створення нових каналів збуту;
- вдосконалення механізмів продажу послуг.

Отже, саме в умовах загострення конкурентної боротьби і виникає попит на конкурентну стратегію, як інструмент перемоги в умовах конкурентної боротьби. Оскільки, кожен підприємець, працюючи на ринку, у своїй діяльності, переслідує головну мету, а саме – отримати максимальний прибуток. В умовах загострення конкурентної боротьби для ПАТ «Укртелеком» необхідно реалізувати стратегію переходу від пасивного до активного продажу послуг і постійно удосконалювати механізми взаємодії з потенційними та існуючими клієнтами.

1. Аристов О.В. Конкурентность и конкурентоспособность. – М. : Теис, 2009. – 203с.
2. Портер М. Конкурентная стратегия: пер. М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. - 454с.

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ

ДО ДОСЛІДЖЕННЯ ПОВЕДІНКИ СПОЖИВАЧІВ

Назар Ляцевич, студент I курсу, Вища Школа Суспільно-господарча в Пшеворську (Польща), **Інна Милько**, к.е.н., доцент Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки

Для емпіричного маркетингового дослідження використовують спеціальні методи – процедури і прийоми збору первинної інформації (кількісні та якісні, а також чітко виокремленні, з погляду способів вивчення емпіричних фактів). Найчастіше застосовуються такі п'ять методів: аналіз документів; спостереження; опитування; експеримент; спеціальні маркетингові дослідні методики [1].

Перші чотири методи є досить відомими, тому ми зупинимось більш детально на спеціальних маркетингових дослідних методиках. Однією з таких є кластерний аналіз, під яким розуміють комплекс моделей і методів агрегування (об'єднання) рядків матриці даних.

Кластер – скупчення точок-об'єктів в просторі змінних (стовпців матриці даних). Мета кластерного аналізу – розбиття об'єктів на відносно однорідні кластери, виходячи з розглянутого набору змінних, таким чином, щоб в один кластер потрапляли схожі, близькі, а в різні кластери – далекі один від одного об'єкти [2].

Для здійснення сегментування споживачів необхідно мати чіткий алгоритм дій, який пропонують експерти Circle Research Ltd. І який необхідний для якісного сегментування B2B:

1. Відібрати характеристики для виокремлення, які найкраще допомагають виокремити сегменти і які зможуть у подальшому слугувати для їх ідентифікації.

2. Знайти базу даних стосовно усієї генеральної сукупності, що є найбільш складним завданням, адже основною проблемою є віднайдення інформації, яка повністю відповідає потребам дослідника, і дає можливість присвоїти певні значення кожній класифікаційної ознаки кожному елементу генеральної сукупності.

3. Опираючись на наявні зв'язки «суб'єкт – ознака», виокремити ключові групи елементів, які виділяються з-поміж усієї генеральної сукупності.

4. Після ідентифікації найбільш суттєвих сегментів необхідно їх розподілити за рівнем пріоритетності, або «проранжувати».

Аналізуючи процес виконання кластерного аналізу для вирішення задач цільового маркетингу, можна дійти висновку, що його основними етапами є:

1. Постановка задачі вибору кластеризації клієнтів шляхом визначення змінних, на базі яких вона буде проводитись.

2. Вибір відповідного способу вимірювання відстані між об'єктами (клієнтами), що підлягають кластеризації на підставі аналізу їх схожості між собою.

3. Вибір числа кластерів, на які необхідно розбити досліджувану групу об'єктів.

4. Аналіз сформованих кластерів клієнтів з точки зору змінних, що використовуються для їх отримання.

5. Оцінка достовірності кластерного аналізу клієнтів компанії.

6. Формування висновку за результатами кластерного аналізу клієнтів компанії при вирішенні задач цільового маркетингу [3].

Кластеризація клієнтів компанії включає в себе такі етапи

1. Виділення суттєвих характеристик клієнтів, кластеризацію яких необхідно провести.

2. Визначення метрики, що показує міру схожості клієнтів.

3. Розбиття клієнтів на кластери.

4. Аналіз результатів проведеної кластеризації клієнтів компанії та представлення результатів.

Найбільш розвиненими і затребуваними в рамках психологічних досліджень виявляються **ієрархічні** алгоритми кластерного аналізу, які зображається як **дендрограма** – дерево ієрархічної класифікації

Отже, кластерний аналіз клієнтів компанії доцільно проводити з урахуванням зворотного зв'язку між результатами аналізу якості проведеної кластеризації та групуванням клієнтів, визначенням схожості між ними, а також вибором їх особистих характеристик.

1. Голик С. Основи маркетингових досліджень ринку : [навч. посібн.]. Київ: КДТЕУ, 1995. 65 с.

2. Марков Б. Кластерний аналіз роздрібних торговельних підприємств. *Економіка та управління підприємствами*. Випуск 26-2. 2018. С. 29-33.

3. Laboratory of Mathematical Logic at PDMI. – URL: <http://ebooks.znu.edu.ua/files/VestUr2015v3/5.pdf>.

УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ЯК ОСНОВА ДЕПОЗИТНОЇ ПОЛІТИКИ БАНКУ

Тарасевич Наталія Вадимівна, Марущак Ірина Анатоліївна
Одеський національний економічний університет, м. Одеса

Пошук оптимального варіанта формування банківських ресурсів є основним завданням функціонування банківського сектору України. Банківська установа має можливість здійснювати активні операції лише в межах акумульованої ресурсної бази. Кількість та якість фінансових ресурсів обумовлюють масштаби і напрями діяльності банківських установ.

Депозитні ресурси банку можна розглядати як самостійний об'єкт управління і джерело підвищення ефективності операційної діяльності банку. Особливість депозитної діяльності полягає в тому, що, здійснюючи пасивні операції, банк обмежений у своїх управлінських рішеннях певним контингентом вкладників, від яких він залежить набагато більше, ніж від позичальників. Тому кожний банк розробляє власну депозитну політику, враховуючи загально прийняті принципи, які адаптуються до конкретних соціально-економічних вимог.

У широкому розумінні депозитна політика банку може бути представлена як «стратегія і тактика під час здійснення діяльності щодо залучення ресурсів, а також при організації та управлінні депозитним процесом» [1,с.115]. Без концептуально сформованої та економічно обґрунтованої депозитної політики, яка враховує специфіку діяльності банку, її реальних та потенційних клієнтів не можна забезпечити його прибуткове функціонування. При формуванні політики менеджмент обирає набір цілей — збільшення обсягу ресурсної бази, мінімізація витрат по її залученню, підтримання нормативного рівня ліквідності. Банку важливо розробляти депозитну політику, насамперед, тому що, це дає можливість регулювати, управляти, раціонально організувати взаємовідносини між банком і його клієнтами щодо зворотнього руху депозитних коштів.

Враховуючи сучасні тенденції на ринку фінансових послуг, потенційні вкладники під час прийняття рішення про розміщення ресурсів керуються такими ознаками: розмір відсоткової ставки за вкладками; різноманітність депозитних продуктів, зокрема ті, що об'єднують властивості різних видів депозитів; щільність мережі установ банку та якість обслуговування клієнтів; територіальна доступність до мережі філій, забезпечення високого рівня та оперативності обслуговування, можливість доступу до електронних

систем розрахунків і платежів, різноманітний спектр операцій [2,с.67]. А сучасні банки усвідомили, що ефективна діяльність установи знаходяться в залежності не стільки від можливості адаптації до зовнішніх умов, скільки від здатності впливати на них. Це проявляється в зміні підходів до використання банківських інновацій. У сферу вдосконалення можуть бути включені такі елементи, як банківські послуги, тарифні ставки, принципи управління, система обслуговування, технологічні процеси.

Банки намагаються залучити якомога більше клієнтів на депозитне обслуговування. Такий підхід змінює ринок депозитів і спонукає клієнтів обирати такі банківські продукти, що поєднують у собі прибутковість строкових депозитів і швидкий доступ до власних коштів, тому депозитна політика повинна забезпечувати: залучення зобов'язань на тривалий термін з метою надання довгострокових кредитів та здійснення широкомасштабних інвестицій; залучення коштів на вимогу з метою оптимізації структури балансу, дотримання показників ліквідності, залучення ресурсів на коротко- та довгостроковий період з метою прибуткової діяльності банку [3,с.176].

Отже, депозитна політика банків насамперед пов'язана із забезпеченням стабільної ресурсної бази на вигідних для банків умовах та захисту інтересів вкладників та кредиторів. Банки відчують гостру потребу в нових фінансових методах і інструментах, які спроможні забезпечувати стабілізацію процесу формування ресурсної бази і депозитного залучення коштів, а за інших умов гарантували б максимальну віддачу від залучених ресурсів у процесі досягнення банком поставлених цілей.

1.Стойка В. Теоретичні підходи до визначення поняття «депозитна політика» та особливостей її формування в комерційному банку // В. Стойка / Науковий вісник Ужгородського університету. – 2014. – Серія Економіка. Випуск 3(44). – С. 114–116.

2.Золотарьова О. Модифікація депозитної політики комерційних банків України / О. Золотарьова, Ю. Півняк, О. Гурбич // Економіка та держава. – 2015. – № 2. – С. 65–69.

3.ТарасевичН.В., Гурба Н.О.Сучасні аспекти залучення та утримання клієнтів банку / Н.В.Тарасевич, Н.О.Гурба //Молодий вчений: науковий журнал.-2016.-№.5(32). – С.175-177.

СУЧАСНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМУНІКАЦІЙ

Материнська Ольга Андріївна

Донецький національний університет імені Василя Стуса, м. Вінниця

Розвиток соціально-психологічної, поведінкової, мовної та стильової культури керівника формує ділову управлінську комунікацію. Функція керівника полягає у ефективній взаємодії з підлеглими при виконанні управлінських завдань та прийнятті конструктивних управлінських рішень. Саме комунікативні навички керівника із співробітниками дають синергетичний ефект при формуванні ідей та їх реалізації.

Налагодження внутрішніх комунікацій, а саме правильного спілкування в компанії – це необхідність, яка є запорукою її успішності. Адже, як буде трансльовано інформаційне повідомлення – не менш важливо, аніж його зміст, особливо коли мова йде про внутрішні комунікації. Емоційне транслювання повідомлення прискорює сприйняття, поширення ключової інформації, дає максимальне залучення та підтримку слухачів. В той же час, емоційна складова комунікації може стати причиною шаленої критики або несприйняття ідей та проєктів.

Неправильна форма управлінського спілкування породжує негативні реакції учасників взаємодії, серед яких:

– незадоволеність від належності до установи, в якій відбувається процес діяльності;

– незадоволеність від процесу роботи;

– виникнення інтриг та конфліктів;

– накопичення невисловлених образ;

– невизначеність стосунків тощо [1].

Кожен прогресивний керівник розуміє, що кадри - головна цінність будь якої компанії. Слідкувати за мікрокліматом в колективі, реагувати на ініціативи, прохання та побажання співробітників – одні з головних управлінських якостей. У спілкуванні із співробітниками важливо дотримуватись етичних цінностей та мати якісний зворотний зв'язок, адже, в першу чергу, співробітники виступають в якості «внутрішніх клієнтів» та першими бачать і розуміють проблеми.

Наявні відмінності у стилях міжособистісного спілкування між колегами, підлеглими, іншими людьми стають причиною непорозумінь, конфліктів, розчарувань і втрачених можливостей. Тому кожному керівнику, публічному службовцю і представнику місцевого самоврядування варто пам'ятати, що головна мета ділового

спілкування полягає в досягненні взаємозацікавленого взаєморозуміння [2].

Комунікативна діяльність керівника має застосовуватися стратегічно, бути продуманою, систематичною, регулярною та контрольованою. Тому, менеджер повинен керуватися певними правилами для побудови і налагодження якісної внутрішньої комунікації. По-перше, керівники мають розглядати комунікацію як важливу частину своїх посадових обов'язків, у своїй щоденній роботі вони повинні комунікувати зі своїми підлеглими і співробітниками, доносити їм необхідну, доступну та зрозумілу інформацію, а також намагатися почути і зрозуміти те, що говорить йому команда. Кожен працівник повинен мати змогу спілкуватися з будь-ким у компанії, у тому числі з керівництвом, не обмежуючись фізичним простором. По-друге, поведінка та дія усіх працівників організації повинна бути відповідною до місії компанії і її цінностям. Використання повідомлень, які спонукають до дій, нагадують про місію та цілі, пропонують нагороду за певні досягнення дають неабиякий ефект. По-третє, комунікації позитивно впливають на ставлення працівників до компанії/керівництва/колег, в якій вони працюють, тому прозора комунікація повинна бути частиною корпоративної культури. Це породжує довіру та відкритий діалог, саме забезпечення прозорості може мати величезний вплив на взаєморозуміння у працівників компанії.

Отже комунікація – це клей, який тримає всю компанію, це те, без чого компанія була б просто групою індивідуумів, зайнятих окремими завданнями і працюючих окремо один від одного, без особливих прагнень та з низьким результатом.

1. Психологія управління в організації : навчальний посібник / М. Д. Пришак, О. Й. Лесько. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – Вінниця, 2016. – 150 с.

2. Комунікації в публічному управлінні: аспекти організаційної культури та ділового спілкування : навч. посіб. / уклад.: Гошовська В. А. та ін. — Київ : К.І.С., 2016. — 130 с.

МЕТОДИ ТА МОДЕЛІ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Микола Мельничук, студент I курсу, Вища Школа Суспільно-господарча в Пшеворську (Польща), **Інна Милько**, к.е.н., доцент Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки

У процесі вибору стратегії розвитку перед керівництвом фірми постають питання, які пов'язані з її ринковою позицією: які напрями діяльності фірми продовжувати, яких бізнес-одиниць позбутися та на які нові шляхи розвитку варто звернути увагу. Це означає, що стратегія концентрує увагу на тому, що організація робить і чого не робить, що більш важливо і що менш важливо в нинішній діяльності організації. Крім того, яких би стратегій не дотримувалось підприємство, воно має вміти швидко реагувати на зміни ринкової ситуації і перебудовувати свою стратегічну спрямованість. Для цього створена велика кількість методів і моделей розробки стратегій маркетингу.

Використовуються як формальні методи, так і неформальні, засновані на творчому, інтуїтивному підході. Серед формальних переважають методи матричного портфельного аналізу.

Портфельний аналіз – це інструмент, за допомогою якого

Розглянемо найбільш відомі методи портфельного аналізу.

1. Матриця «продукт-ринок» (матриця Ансоффа). Першим досвідом використання стратегічних маркетингових матриць була матриця Ансоффа – графічна модель, що відображає співвідношення між рівнем технологій виробництва товару й фазою розвитку ринку. Розроблена відомим фахівцем в області стратегічного керування Ігорем Ансоффом [1, 2].

2. Тривимірна модель Абеля. Важливий крок у визначенні бізнесу і в матричному підході в цілому зроблений Д. Абелем, що запропонував визначати галузь бізнесу в трьох вимірах: – групи покупців, що обслуговуються (хто?); – потреби покупців (що?); технологія, що застосовується при розробці і виробництві товару (як?) [3].

3. Матриця Бостонської консультаційної групи (Boston Consulting Group). Ідея, закладена в підході Ансоффа, була розвинена і вдосконалена науковцями Бостонської консультаційної групи (БКГ). В основі матриці БКГ, чи матриці росту/частки ринку, лежить модель життєвого циклу товару, відповідно до якої товар у своєму розвитку проходить чотири стадії: вихід на ринок (товар – «важкі діти»), ріст

(товар – «зірка»), зрілість (товар – «дійна корова») і спад (товар – «собака»).

4. Привабливість ринку, і внутрішній потенціал, представлений у матриці часткою ринку. Відповідно до того, в якому квадранті матриці позиціонується той чи інший СГП, для нього вибирають наступні стратегії [1, 2].

5. Матриця SPACE (Strategic Position and Action Evaluation). В рамках цього методу координатними осями стратегічного простору виступають вже чотири фактори, а саме: зовнішнє середовище бізнесу, стратегічний потенціал фірми, привабливість галузі та наявні конкурентні переваги. Побудова матриці SPACE передбачає попередню ідентифікацію положення кожного напрямку діяльності підприємства або підприємства в цілому в межах матриці за допомогою, наприклад, експертного методу або методу бальних оцінок [4].

6. Модель, запропонована Хофером і розвинена консалтинговою групою «Arthur D. Little», містить 20 квадрантів, кожен з яких відбиває певний етап розвитку життєвого циклу та конкурентну позицію. На відміну від попередніх моделей, ця матриця змушує здійснювати аналіз у динаміці та балансуванні життєвих циклів окремих бізнес-напрямків у портфелі фірми [5].

Перевагами використання матричних методів портфельного аналізу в процесі визначення маркетингової стратегії розвитку фірми є те, що вони дозволяють збалансувати напрямки діяльності підприємства, звертають увагу як на привабливість ринку так і на конкурентний потенціал фірми, допомагають визначити пріоритети в розподілі ресурсів підприємства, пропонують різні стратегії для кожного виду діяльності.

Ансофф И. Новая корпоративная стратегия; под ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб. : Питер, 2008. 416 с.

Ансофф И. Стратегическое управление; науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. М. : Экономика, 1989. 519 с.

Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: [навч. посіб.]. К. : ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2002. 560 с.

Горфинкеля В.Я., Купрякова Е.М. Экономика предприятия: учебник. М. : «Банки и биржи», ЮНИТИ, 1996. 367с.

Панченко Є. Г. Міжнародний менеджмент: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисциплін. К.: КНЕУ, 2006. 468 с.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙ З ДАВАЛЬНИЦЬКОЮ СИРОВИНОЮ

Муляр Катерина,

Тернопільський національний економічний університет, м. Тернопіль

Операції з давальницькою сировиною – один із особливих видів господарських операцій вітчизняних підприємств, що виник в Україні в кінці ХХ ст, однак, навіть на даному етапі розвитку існує ряд проблемних питань, пов'язаних із їх здійсненням. однак, навіть на даному етапі розвитку існує ряд проблемних питань, пов'язаних із їх здійсненням.

Визначення давальницької сировини наведено у пп. 14.1.41 п. 14.1 ст. 14 Податкового кодексу — це сировина, матеріали, напівфабрикати, комплектуючі вироби, енергоносії, що є власністю одного суб'єкта господарювання (замовника) і передаються іншому суб'єкту господарювання (виробнику) для виробництва готової продукції, з подальшим переданням або поверненням такої продукції або її частини їй власникові або за його дорученням іншій особі [1].

Особливість операцій з давальницькою сировиною полягає у тому, що передавальна сторона зберігає за собою право власності на вихідну сировину або матеріали, які передано в переробку, на готову продукцію, отриману в результаті переробки, а переробник лише надає послуги з переробки. Операції з запасами, які підприємство передає іншому суб'єкту господарювання для переробки, обробки чи доопрацювання, належать до підрядних робіт та регламентуються главою 61 Цивільного кодексу [2].

Так, згідно зі ст. 837 Цивільного кодексу:

- за договором підяду одна сторона (підрядник) зобов'язується на свій ризик виконати певну роботу за завданням другої сторони (замовника), а замовник — прийняти і оплатити виконану роботу;
- договір підяду може укладатися на виготовлення, обробку, переробку, ремонт речі або на виконання іншої роботи з переданням її результату замовникові.

Статтею 840 Цивільного кодексу передбачено можливість виконання робіт з матеріалу замовника. Причому підрядник відповідає за неправильне використання цього матеріалу і зобов'язаний надати замовникові звіт про використання матеріалу та повернути його залишок. У договорі підяду фіксуються норми витрат матеріалу, строки повернення його залишку та основних відходів, а також відповідальність підрядника за невиконання або неналежне виконання своїх обов'язків. Крім того, відповідно до ст. 841 Цивільного кодексу підрядник

зобов'язаний вжити заходів щодо збереження майна, переданого йому замовником, та відповідає за втрату або пошкодження цього майна.

Слід зазначити, що давальницькі операції можуть відбуватися за участю резидентів країни, а також резидента та нерезидента.

При давальницьких операціях між резидентом та нерезидентом (давальницькі операції у зовнішньоекономічній діяльності), сировина може бути ввезена на митну територію країни нерезидентом або придбана ним на території країни за валюту для подальшої переробки та продажу отриманої продукції як на території країни так і за її межами, або вивезена за її межі резидентом для використання у виробленні готової продукції з наступним поверненням усієї продукції або її частини до країни власника (чи реалізацією в країні виконавця замовником або за його дорученням виконавцем) або вивезенням до іншої країни. При давальницьких операціях між резидентами країни - сировина придбається (виготовлюється) на території країни резидентом та передається іншому резиденту у подальшу переробку. При цьому право власності як на сировину так і на кінцеву продукцію належить давальцю. Кінцева продукція може бути реалізована як на території країни так і за її межами.

Основними причинами використання давальницької схеми підприємствами з резидентами країни є: відсутність власних оборотних засобів; наявність потужностей, що не використовуються; нездатність або неможливість знайти ринки збуту; зменшення плинності кадрів або погіршення їхньої кваліфікації; покращення технічного стану; покращення екологічного стану. До причин використання давальницьких операцій у зовнішньоекономічній діяльності можна додати: можливість виходу на іноземний ринок збуту; забезпечення валютних надходжень; відсутність якісної сировини. Слід зазначити, що вище наведені лише основні причини використання давальницької схеми з боку вітчизняних переробних підприємств.

Отже, здійснення операцій з давальницькою сировиною для багатьох виробничих підприємств є єдиним шансом на виживання у сучасних умовах. А переробка сировини за давальницькою схемою позитивно впливає на розвиток підприємств та повністю або частково усуває деякі з причин її використання.

1. Податковий Кодекс України [Електронний ресурс] / – Режим доступу: <http://sfs.gov.ua/nk/>

2. Цивільний кодекс України [Електронний ресурс] /– Режим доступу до документу: http://search.ligazakon.ua/1_doc2.nsf/link1/T030435.html

ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ОДНОГО ІЗ МЕТОДІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

Назарова Ірина

Тернопільський національний економічний університет, м.
Тернопіль

Особливе місце в ході реорганізації як одного з методів антикризового управління належить інформаційному забезпеченню процесу реорганізації. Адже, при кожному із видів реорганізації, зокрема злитті, приєднанні, придбанні, поділі, виділі, перетворенні існують специфічні процедури стосовно передачі права власності, успадкування зобов'язань, які потребують відповідного документального оформлення та інформаційного представлення [1].

Найпершим кроком інформаційного забезпечення реорганізації є інформування про проведення реорганізації. Воно відповідно до законодавства України має визначені конкретні процедури й терміни та реалізується через певні етапи, а саме:

1. Інформування органів державної реєстрації – три робочі дні (ст. 105 Цивільного кодексу України).

2. Інформування інвесторів, акціонерів (у випадку реорганізації акціонерних товариств) – тридцять днів (ст. 82 Закону України «Про акціонерні товариства»).

3. Інформування Антимонопольного комітету (у випадку об'єднання капіталів, що мають значну частку (сукупна вартість активів або сукупний обсяг реалізації товарів за останній рік > 30 млн. євро)) – під час реорганізації до моменту реєстрації новоутвореного суб'єкта господарювання (ст. 24 Закону України «Про захист економічної конкуренції»).

4. Інформування працівників підприємства – під час реорганізації, а у разі можливого скорочення працівників: професійних спілок - не пізніше трьох місяців з часу прийняття рішення, особисто працівників - не пізніше ніж за два місяці (ст. 36, 49-2, 49-4 Кодексу законів про працю України).

5. Інформування кредиторів та кредиторів – тридцять днів (ст. 55 Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», ст. 82 Закону України «Про акціонерні товариства»).

6. Інформування державних фіскальних органів – три робочі дні (ст. 11 Порядку обліку платників податків і зборів).

7. Інформування фондів соціального страхування та органів державної статистики – під час реорганізації до моменту реєстрації новоутвореного суб'єкта господарювання (ст. 5.1 Порядку взяття на

облік та зняття з обліку в органах Пенсійного фонду України платників єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування).

Як видно із вищенаведеного, процес інформаційного забезпечення реорганізації є досить складним. Проте, із введенням законодавчих новацій щодо електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів та запровадженням електронного документообігу він значно полегшився.

Перших п'ять етапів інформування про проведення реорганізації суб'єкт господарювання, як і раніше, здійснює самостійно. Повідомлення ж контролюючих органів (Державної податкової служби, фондів соціального страхування, органів державної статистики та інших) відбувається автоматично через державного реєстратора. Про це свідчить ст. 13 Закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань», в якій зазначено, що інформаційна взаємодія між Єдиним державним реєстром та інформаційними системами державних органів здійснюється інформаційно-телекомунікаційними засобами в електронній формі, зокрема технічний адміністратор Єдиного державного реєстру в день проведення реєстраційної дії забезпечує передачу даних до інформаційних систем усіх контролюючих органів.

Ще однією перевагою впровадження електронного документообігу є інформування дебіторів та кредиторів через засоби електронного зв'язку. Зокрема, ще донедавна обов'язком суб'єкта господарювання, що реорганізується, було оприлюднення інформації про здійснення реорганізації у спеціалізованому друкованому засобі масової інформації, а саме «Бюлетені державної реєстрації». Після внесених у 2015 р. до ст. 105 ЦКУ змін таке інформування здійснюється державним реєстратором на офіційному сайті Міністерства юстиції України, що значно полегшує взаємовідносини дебіторів і кредиторів з реорганізованим суб'єктом господарювання, оскільки дає можливість знайти дану інформацію у вільному доступі.

Підсумовуючи вищесказане можна стверджувати, що сучасні інформаційні системи і технології в значній мірі полегшили інформаційне забезпечення реорганізації, проте суттєвим зрушенням було б удосконалення взаємодії реорганізованого суб'єкта з державним реєстратором з використанням електронних інформаційних ресурсів.

1. Назарова І.Я. Інформаційне забезпечення реорганізації підприємств // Галицький економічний вісник. Тернопіль: ТДГУ, 2010. Вип.2 (27). С. 188-192.

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Олійник Наталія

Херсонський національний технічний університет, м. Херсон

В сучасних умовах для забезпечення ефективного функціонування підприємства потрібно постійно аналізувати конкурентне середовище та визначати шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства. Проте постійні зміни як в зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі, зростання рівня невизначеності та вірогідності настання ризику, світова криза у зв'язку із пандемією COVID-19 ускладнюють діяльність вітчизняних підприємств та змушують їх шукати шляхи економічного зростання, ефективно розпоряджатися власними і позиковими ресурсами, нагромаджувати та раціонально використовувати виробничий потенціал підприємства, покращувати якість продукції, тобто самовдосконалюватися та підвищувати рівень конкурентоспроможності.

До факторів, що безпосередньо впливають на забезпечення конкурентоспроможності підприємства, належать не лише висока якість продукції та умови реалізації, а й цілий ряд нецінових факторів.

До нецінових чинників впливу на конкурентоспроможність підприємства належать:

- унікальність товару;
- логістична стратегія розподілу продукції підприємства та постачання сировини [1];
- оптимізація ресурсоспоживання [2];
- формування та впровадження на підприємстві дієвої корпоративної культури [3];
- ефективність комунікаційної політики підприємства, тобто наявність бази для розповсюдження інформації про продукцію;
- платоспроможність населення;
- можливість швидкого реагування на зміну вподобань споживачів.

Реалізація програми підвищення конкурентоспроможності підприємства має включати сукупність управлінських, організаційних, науково-технічних, інвестиційних, екологічних та інших рішень, які пов'язані між собою єдиною метою. Задля досягнення позитивного результату керівництво підприємства повинно забезпечити якість

продукції на необхідному рівні та максимальне задоволення вимог покупців при одночасній оптимізації собівартості виготовлення й реалізації продукції. Для цього необхідно розробити комплекс заходів, спрямований на удосконалення організації виробництва, до складу якого можуть входити:

- оновлення й модернізація обладнання на підприємстві;
- раціоналізація та стимулювання ефективності виробництва;
- залучення кваліфікованих кадрів;
- створення системи мотивації праці.

Проблема підвищення конкурентоспроможності підприємства стосується декількох аспектів: технічного, організаційного, економічного, соціального, психологічного, юридичного (правового) та комерційного. Зазначені аспекти складають систему управління конкурентоспроможністю підприємства. Проте існує відповідна черга у розгляді питань кожного з аспектів, враховуючи їх «вагомість»: цінова політика підприємства та її вплив на рівень конкурентоспроможності продукції; інвестиційна політика держави; оподаткування підприємств; кредитна політика держави взагалі та банківських структур зокрема; регулювання імпорту продукції; регулювання фінансового обліку; антимонопольна політика.

Особливе місце в управлінні конкурентоспроможністю підприємства займає діагностика конкурентного середовища та порівняння відповідних показників підприємства із аналогічними показниками підприємств-конкурентів. Отримані результати будуть відправною точкою для визначення шляхів забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

1. **Tyuhlenko N.A., Makarenko S.M., Oliinyk N.M.** Increasing competitiveness of the enterprise by improving logistic strategy of distribution of production and supply of raw materials. *Науковий вісник Полісся*. 2018. № 2 (14). Ч. 2. С. 56-63.

2. Макаренко С.М. Підвищення конкурентоспроможності підприємств шляхом оптимізації ресурсоспоживання (на прикладі легкої промисловості) : дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Херсон, 2010. 214 с.

3. Тюхтенко Н.А., Макаренко С.М., Олексенко Я.А. Формування корпоративної культури як основи підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економічний вісник університету*. 2020. № 44. С. 98-106.

ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЙ

Орленко О.М.

Одеський національний економічний університет, м. Одеса

Зростання непередбачуваності розвитку економічної ситуації на світовому ринку на тлі подій, спричинених розповсюдженням вірусу Covid-19, робить вкрай актуальною проблему збереження можливостей для розвитку вітчизняних суб'єктів господарювання та недопущення їх банкруства. Однією з можливостей стабілізувати ситуацію є привернення уваги до проблеми підвищення ефективності використання національних людських ресурсів та необхідності забезпечення постійного зростання рівня їх продуктивності, оскільки за цими показниками вітчизняні підприємства суттєво поступаються іноземним, що робить їх не конкурентоздатними як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринках. Особливо ця проблема загострюється тим, що на більшості українських підприємств взагалі відсутній процес моніторингу за динамікою продуктивності праці. За таких умов вітчизняні підприємства невідкладно повинні здійснити розробку та запровадження ефективної системи менеджменту продуктивності праці персоналу організацій.

Доцільно зауважити, що процес менеджменту продуктивності праці персоналу включає в себе вимір і оцінку продуктивності, аналіз факторів підвищення продуктивності праці для стратегічного і оперативного планування з урахуванням потреб бізнесу, постійний контроль впровадження запланованих заходів, а також розробку програм мотивації персоналу за конкретні результати підвищення продуктивності праці. Відсутність уваги до цих процесів або їх фрагментарний характер не дозволяє керівникам підприємств вживати адекватних заходів щодо підвищення ефективності виробництва в реальному режимі часу та забезпечувати сталий розвиток підприємства в майбутньому.

Необхідно зазначити, що менеджмент продуктивності праці персоналу на підприємстві повинен відбуватися з орієнтацією на гуманізацію процесу праці та зростання соціальної відповідальності керівництва вітчизняних підприємств. Це обумовлене тим, що в процесі функціонування підприємства постійно виникають конфлікти між необхідністю збільшувати продуктивність праці з боку роботодавця і потребою працівника - бути захищеним від ризиків на

виробництві та одержувати гідну заробітну плату. І якщо в умовах індустріального суспільства баланс міг бути досягнутий за рахунок скорочення тривалості робочого дня і зменшення фізичного навантаження працівників, то в умовах постіндустріального розвитку економіки, врівноважити ці різноспрямовані інтереси можливо за рахунок набагато більшої кількості заходів, однак усі вони повинні носити гуманістичний характер та поліпшувати якість трудового життя працівників.

В сучасних умовах підвищення продуктивності праці досягається шляхом безперервного вдосконалення бізнес-процесів і усунення втрат різного характеру. Потужний ефект може надати реалізація програм щодо впровадження принципів «lean production», ефект від проведення яких можна підсилити, інвестуючи в обладнання, виробничі, інформаційні та інші технології, що дозволяють зменшити витрати праці. Оптимізація бізнес-процесів покликана виключити надлишкові функції і процедури, що створюють додаткову роботу, але не створюють додаткової вартості

Основним цінним елементом забезпечення зростання продуктивності праці і, як наслідок, посилення конкурентоспроможності підприємства виступає людський фактор, коли він складається з двох однаково важливих аспектів: високоякісних людських ресурсів і належним чином організованої роботи людей. Важливість підвищення продуктивності праці з урахуванням людського фактора включає в себе надання більшої відповідальності працівникам на робочому місці, забезпечення роботи, яка підтримує здоров'я, належного проектування робочих місць, використання нових знань, сприяння процесам кооперування і співробітництва між керівництвом і робітниками підприємства. Саме таких підхід до людських ресурсів та до організації праці на підприємстві призведе до стабільного зростання рівня продуктивності праці, забезпечивши таким чином можливість для посилення конкурентних позицій підприємства. В той час, як бездумна економія на людських ресурсах на користь більш швидкого отримання максимального прибутку, призведе до втрати конкурентних переваг підприємства в майбутньому.

ІНТЕРІМ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ТРЕНД ВИВЕДЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА З КРИЗИ

Остапенко Аліна, Васильєва Анастасія

Херсонський національний технічний університет

В умовах всесвітнього запровадження карантину проти пандемії COVID-19 перед учасниками бізнесу, як в усьому світі, так і в Україні постає нагальна необхідність вишукувати дієві засоби підсилення управління задля подолання їх кризового стану, чого можна досягти за допомогою інтерім-менеджменту.

«Інтерім» від латинського терміну «ad interim» – означає тимчасово виконувати обов’язки, «interim management» з англійської можна перекласти як «терміново-цільовий менеджмент». Отже, інтерім-менеджмент – це оперативне практичне рішення бізнес-проблем шляхом залучення досвідчених висококласних керівників вищої ланки на короткий термін з метою посилення управління [2].

Інтерім-менеджер відрізняється від консультанта тим, що він не просто є радником, а є виконавцем, який володіє всіма повноваженнями безпосереднього управління, що потенційно підвищує ефективність його діяльності. Від антикризового менеджменту інтерім-менеджмент відрізняється тим, що в даному випадку підприємство купує послуги фахівця, який володіє більш високими, ніж йому потрібні зазвичай, професійними компетентностями та кваліфікацією.

Основні переваги інтерім-менеджменту: інтерім-менеджер є незалежним, високопрофесійним фахівцем з нестандартним управлінським світоглядом, який виконує поставлене завдання (проблему), при чому його послуги, як правило, оплачуються по днях, і, ці витрати закінчуються після вирішення завдання (проблеми); економічна вигода підприємства (праця інтерім-менеджера ефективніша, ніж праця штатних працівників, в декілька разів, а заробітна плата лише вдвічі); швидкість залучення; інтерім-менеджер враховує критику та, використовуючи надані йому повноваження, досягає поставлених цілей; більш об’єктивно оцінює бізнес-процеси підприємства; має стратегічне мислення та здібності до впровадження нових рішень, чітко сфокусовані на результаті; інтерім-менеджер більш оперативний у своїй діяльності [3, с. 820].

Залучення інтерім-менеджера на підприємство доцільно в наступних випадках: вихід на нові ринки, випуск нової продукції, розвиток бізнесу, проведення зовнішньої експертизи, впровадження

непопулярних заходів, у разі злиття та поглинання, з метою управління змінами або кризовою ситуацією (санація, банкрутство), для участі у великих короткострокових проектах тощо.

Основні класифікаційні групи та їх характеристики менеджерів наведено у таблиці 1 [1, с. 133].

Таблиця 1

Класифікаційні групи тимчасових менеджерів

Класифікаційні групи	Характеристика основної діяльності
Прогресори	запуск саморозвитку, досягнення прогресивних змін, які продовжуються після виконання поставлених перед інтерім-менеджером цілей
Терапевти	налагодження механізмів роботи і контролю у підрозділі або у функціональній галузі
Замінники	тимчасова заміна відсутніх менеджерів, підтримка ефективності проекту
Очисники	ліквідація негативних факторів, стримуючих ефективний розвиток бізнесу
Дизайнери	зміна «зовнішнього вигляду» підприємства, робота над діловою репутацією підприємства
Могильники	професійне згортання бізнесу

Таким чином, з метою подолання кризових наслідків пандемії COVID-19 представникам малого та середнього бізнесу можна рекомендувати залучати інтерім-менеджерів для налагодження стабільної роботи після закінчення карантину-2020. Інтерім-менеджмент найбільш ефективним є у: фінансовій, автомобільній, машинобудівній, будівничий галузях, у сферах охорони здоров'я й телекомунікацій тощо.

1. Беззубко Ю. І., Керяє О. С. Інтерім-менеджмент як новий напрям у мережевому менеджменті. *Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології*: матеріали XIX Всеукр. щоріч. студент. наук.-практ. конф. за міжнар. уч., м. Одеса, 26 квіт. 2018 р. С. 132-133.

2. Кузьменко С. Виконавчі спецпризначенці напрокат: Interim Management для системних змін. URL: <http://www.management.com.ua/cm/cm212.html> (дата звернення: 6.05.20).

3. Лазоренко Т. В., Булавіна А. Д., Москаленко О. Д. Інтерім-менеджмент: проблеми та перспективи в Україні. *Молодий вчений*. 2016. № 12.1 (40). С. 818-821.

ЦІНОВИЙ ФАКТОР В ОЦІНЦІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Пилипчук Людмила

Національний університет водного господарства та
природокористування, м. Рівне

На даному етапі розвитку економіки України однією з основних форм конкурентної боротьби підприємств є стратегія, що має ціновий характер. Тому важливо проводити оцінку конкурентоспроможності підприємства з точки зору цінового фактора. Це передбачає дослідження впливу ціноутворення на конкурентоспроможність товару та фінансові показники підприємства.

В цілому, методика оцінки конкурентоспроможності підприємства з точки зору цінового фактора передбачає наступні етапи:

1. Визначення об'єкта оцінки (виділення підприємств однієї галузі, що виробляють однотипну продукцію);
2. Визначення методів оцінки (відбір методів економічного аналізу, групувань, статистичних оцінок, порівняльного аналізу);
3. Визначення бази порівняння (ціновий фактор);
4. Визначення джерела збору інформації (цінові пропозиції, кошториси, щоквартальна та річна звітність підприємства);
5. Аналіз підходів до калькуляції собівартості продукції (попроцесна; з повним розподілом витрат; за змінними витратами; за нормативними витратами);
6. Порівняння показників, які характеризують економічну діяльність підприємства;
7. Проведення факторного аналізу (з використанням фактору ціни);
8. Підтвердження правильності або обґрунтування зміни методу ціноутворення.

Така оцінка, що буде виражена кількісно, дає можливість встановити чи прибутково працює підприємство, як вдосконалення методів ціноутворення впливає на його функціонування, наскільки досягнута поставлена мета, що потрібно для підняття прибутковості підприємства, яку позицію воно займає серед конкурентів. В результаті вона може бути широко використана на практиці для прийняття управлінських рішень щодо формування ціни на товари.

ПОБУДОВА МОДЕЛІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ПЕРЕДУМОВА ЇХ АВТОМАТИЗАЦІЇ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ

Полянська А.С., Псюк В.Р., Станьковський Т.В.

Івано-Франківський національний технічний університет нафти
і газу, Івано-Франківськ

Розвиток світової економіки сьогодні відбувається у форматі четвертої промислової революції, а основною ідеологією є найширше охоплення технічних і технологічних змін на основі цифровізації у всіх сферах життєдіяльності людини. Будь-яка діяльність може розглядатись як об'єкт змін в масштабах промислової революції на основі автоматизації, комп'ютеризації, дигіталізації різноманітних видів робіт. Такі зміни орієнтовані не тільки на технічний аспект, вони спрямовані на залучення до партнерства урядів, підприємств, громадян, щоб врахувати потреби усіх рівнів управління та ініціювати заходи щодо забезпечення безпечного, якісного і захищеного від техногенних впливів та невизначеностей життя.

Передумовою технологічного прориву у повсякденному житті є автоматизація шляхом цілеспрямованого впровадження програмних і апаратних систем, що підвищують швидкість і точність реалізації завдань, мінімізують при цьому помилкові дії і рішення, що виникають під впливом «людського фактору». При автоматизації бізнес-процесів людина не виключається повністю з ланцюжка створення доданої вартості, її присутність зберігає у значній більшості функціональних областей діяльності підприємства. Автоматизація швидше означає найбільш раціональний розподіл обчислювального та виробничого навантаження між людиною і машиною, баланс якого залежить від конкретного підприємства і цілей автоматизації.

Для проведення автоматизації підприємств та створення відповідного інформаційно-технологічного базису для оптимізації необхідний формалізований, виконаний за певними правилами опис послідовності дій фахівців. Мова йде про моделювання бізнес-процесів у формі логічних блок-схем, схематичних зображень, що визначають вибір дій, виходячи з реальної ситуації на підприємстві. В управлінській діяльності моделювання бізнес-процесів (Business process modeling - BPM) має на меті сформувати спрощене відображення функцій і процесів, що здійснюють підрозділи підприємства для їх формалізації і опису для подальшої автоматизації. З цією метою використовують графічні редактори опису бізнес-

процесів та їх імітації, ефективність яких доведена багаторічною практикою використання та численними дослідженнями.

Моделі можуть реалізуватись трьома основними шляхами, що забезпечують ключові підходи до опису бізнес-процесів: функціональний, із детальним описом послідовності дій, що необхідно зробити працівникам для досягнення; процесний, який дозволяє синтезувати бізнес підприємства і сформувавши необхідний перелік робіт; комбінований, який розглядає процеси на підприємстві як послідовний внесок у створення продукту як цінності, що має забезпечити підприємству відповідну конкурентну перевагу на ринку.

Більшість вітчизняних підприємств, як правило, функціонують на базі системно-функціонального підходу, що є багато в чому попередником процесного підходу. Перехід на процесну модель передбачає виокремлення процесів на підприємстві по результатах діяльності, а не по предмету діяльності, як у попередній моделі. Щодо комбінованого підходу, то він має демонстраційний характер і допомагає зрозуміти сутність діяльності підприємства як бізнесу.

Особливістю побудови моделі бізнес-операцій є ще те, що окрім створення узагальненої моделі бізнес-процесів для наступної автоматизації під час моделювання відбувається перевірка відповідності поточної моделі бізнес-процесів підприємства технічним критеріям, що використовується при їх автоматизації із врахуванням змін чи параметрів оптимізації. Моделювання для подальшої автоматизації дозволяє виявити «вузькі місця» на підприємстві, виявити нераціонально використовувані ресурси і фінансовий потенціал, визначити можливості поточного розширення виробничої системи підприємства, а отже оптимізувати процеси. В підсумку, моделювання бізнес-процесів дозволяє розробити IT-стратегію - комплексний план розвитку інформаційної інфраструктури підприємства, метою якого є безперервне підвищення ефективності автоматизованих бізнес-процесів з урахуванням впливу на роботу підприємства різних ризиків і невизначеностей. Як правило, IT-стратегія тісно пов'язується із загальною корпоративною стратегією підприємства, займаючи важливі сегменти в планах його розвитку.

Отже, моделювання бізнес-процесів - це процесне відображення (як правило, графічне) діяльності підприємства з тим, щоб в подальшому дані процеси можна було детально описувати з допомогою моделей, отримати можливість візуалізації бізнес-процесів з метою їх аналізування та при потребі оптимізації.

ОБҐРУНТУВАННЯ НЕОБХІДНОСТІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Посохов Ігор, Кабиш Анна

Національний технічний університет «Харківський політехнічний
інститут»

В умовах сучасної економічної нестабільності, внаслідок спаду вітчизняного промислового виробництва та пандемії коронавірусу, машинобудування залишається однією з провідних системоутворюючих галузей економіки України, яка має потужний виробничий потенціал, забезпечує потреби промисловості товарами промислового призначення і населення товарами народного споживання та має стати чинником подолання економічної нестабільності та успішного розвитку вітчизняної економіки.

Питання управління ризиками, розробки та застосування систем управління ризиками на машинобудівних підприємствах досліджено в публікаціях таких науковців, як: Ю. Бондар [1], В. Вітлінський [2], В. Дикань [3], І. Посохов [3, 4, 5, 6, 8], С. Смерічевський [7] та інших.

Машинобудівний комплекс України має повний спектр спеціалізованих видів машинобудування та налічує понад двадцять підвидів машинобудування: аерокосмічне, оборонне, авіаційне, електроніку, суднобудування, енергетичне, важке, транспортне, сільськогосподарське, приладобудування тощо. У наш час, станом на 2020 рік, обсяг машинобудівної галузі в загальному обсязі промислового виробництва не перевищує 15 %.

Ми згодні з Бондар Ю.О. [1], що успішному розвитку машинобудування заважає низка проблем, а саме: «занепад науково-технічного потенціалу, брак кваліфікованого персоналу, низька інвестиційна привабливість, особливо в умовах світової фінансової кризи, недостатня підтримка держави». Проте в умовах сучасного карантину внаслідок пандемії коронавірусу до цих проблем слід додати зниження темпів промислового виробництва галузі, падіння купівельної спроможності населення, малого та середнього бізнесу та відповідно попиту на продукцію машинобудівних підприємств тощо [3, 4, 5].

У наш час існуючі розробки з теорії та практики управління ризиками не адаптовані до вітчизняних машинобудівних підприємств, а методи, що використовуються на практиці не зовсім ефективні [6, 7, 8].

Все це вимагає активізації державної підтримки галузі, використання методології управління ризиками, розробки та застосування систем управління ризиками на машинобудівних підприємствах, що дозволить знизити умови невизначеності, здійснювати моніторинг та контроль ризиків машинобудівних підприємств та підвищити ефективність машинобудівної галузі. Ризики машинобудівних підприємств потрібно постійно оцінювати та ними управляти, використовуючи сучасну наукову методологію та практичні технології ризик-менеджменту.

1. Бондар Ю.О. Необхідність управління ризиками підприємств машинобудування в сучасних умовах / Ю.О. Бондар // Вісник запорізького національного університету. – 2015. – № 2 (26). – С. 12-17.

2. Вітлінський, В. В. Фінансовий ризик і методи його вимірювання / В. В. Вітлінський, Г. І. Великоіваненко // Фінанси України. – 2000. – № 5. – С. 13 – 23.

3. Дикань В. Л. Дослідження міжнародних стандартів управління ризиками / В. Л. Дикань, І. М. Посохов // Бізнес Інформ. – 2014. – № 1. – С. 314-319.

4. Посохов І. М. Дослідження переваг, недоліків та проблем інноваційного розвитку сучасних корпорацій / І. М. Посохов // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва : зб. наук. пр. – Харків : ХНАДУ, 2015. – № 4 (11). – С. 126-132.

5. Посохов І. М. Дослідження факторів ризиків корпорацій / І. М. Посохов // Бізнес Інформ. – 2012. – № 8. – С. 207-211.

6. Посохов І. М. Порівняльна характеристика моделей корпоративного управління в ринковій економіці: переваги та недоліки / І. М. Посохов // Бізнес Інформ. – 2012. – № 7. – С. 157-159.

7. Смерічевський С.Ф. Ризик-менеджмент машинобудівних підприємств України в сучасних умовах господарювання / С.Ф. Смерічевський // Держава та регіони: Серія: Економіка та підприємство. – 2015. – № 6 (87). – С.67-72.

8. Posokhov, I. M. (2012), “Analysis of risk category and scientific approaches to determination of risk”, *Visnyk natsionalnoho technichnoho universytetu “KhPI”*, no. 5, pp. 101-108.

ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СИСТЕМ

Похиленко Наталія, к.е.н., Національний науковий центр
«Інститут аграрної економіки»

Реалізація процесу оцінювання на основі визначених оціночних критеріїв є підґрунтям визначення можливості підвищення та підтримки ефективності управління діяльністю організації.

Слід зауважити, що єдиного розуміння сутності категорії «ефективність» в науковій літературі не існує. Переважна більшість науковців трактує цей термін як здатність продукувати ефект, у вигляді впливу чи результату (продукту), що визначається як відношення ефекту, результату до витрат, що забезпечили цей результат [1, С. 51]. Ефективність характеризується максимальним співвідношенням вартості продукту (товару, створеними послугами, ресурсами) та витратами на їх створення. Оцінка за таким критерієм реалізується в двох аспектах: ефективності витрат (їх кількості) та у пропорції до людських ресурсів. Він характеризує результат з точки зору економії, раціональності, організованості та розмежування функціональних обов'язків організації. Оцінка за критерієм економічності зумовлює визначення варіації мінімальної вартості ресурсів, з огляду на їх якість, що є співвідносним бюджету, наявним матеріальним та людським ресурсам та оптимального варіанту їх сполучення. Критерій результативності демонструє відповідність конкретних та вимірюваних результатів цілям у зіставленні з використаними для їх досягнення ресурсів. Його слід розглядати в контексті обраної цільової групи, оптимальності витрат на ресурси та вчасності задоволення потреб.

Оцінка ефективності організаційних систем здійснюється з метою вибору раціонального варіанту структури або способу її вдосконалення. Вона здійснюється на стадії проектування, при аналізі структур управління діючих організацій для планування і здійснення заходів щодо вдосконалення управління.

Слід зауважити, що за З.П. Румянцевою [2, С. 48] загальна теорія систем передбачає забезпечення організацією як системою не лише отримання результату, а й досягнення визначених цілей. Тобто, оцінювання систем слід розглядати з точки зору відповідності отриманих результатів (ефектів) до намічених соціальних, економічних, культурних, інтелектуальних змін. Однак, огляд наукових досліджень вітчизняних та іноземних вчених, серед яких

3. П. Румянцева [2], Г. О. Дудукало [3], Л. А. Петренко, М. М. Трейтяк [4], А. Н. Тищенко, Н. А. Кизіма, Я. В. Догадайло [5], засвідчив, що визначення ефективності інтерпретується як ефективність управління діяльністю організації (підприємства), яка визначається як «результативність управління маркетинговою, виробничою, фінансовою, інноваційною та кадровою діяльностями». Тобто методика співвідношення ефекту і витрат недостатня для опису умов виникнення ефекту, оскільки «ефект може більшою мірою залежати від ситуації, що склалася на ринку, ніж від суми управлінських витрат» [6, С. 56-60]. Хоча результати оцінки дозволяють встановити вектор та масштаб діяльності організації та прогнозувати їх вплив на ключові функціональні підсистеми.

1. Кравець О. В., Лобанов М. І. Економічна оцінка ефективності проектного менеджменту. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2016. № 1(30). С. 49-52.

2. Румянцева З. П. Общее управление организацией. Теория и практика: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2003. 304 с. URL: <http://www.alleng.ru/d/manag/man065.htm>

3. Дудукало Г. О. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2012. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1031>

4. Петренко Л. А., Трейтяк М. М. Оцінювання рівня організації управління підприємством. *Стратегія економічного розвитку України*. 2015. № 36. URL: <http://www.sedu.com.ua/wp-content/uploads/2015/07/14.pdf>

5. Тищенко А. Н., Кизим Н. А., Догадайло Я. В. Экономическая результативность деятельности предприятий: монография. Х.: ИД «ИНЖЭК», 2005. 144 с.

6. Безземельна Т. О. Ефективність управління вітчизняними підприємствами: тенденції, напрями підвищення, проблеми оцінювання. *Інтернаука. Серія: Економічні науки*. 2017. № 5. С. 56-60. URL: <https://www.inter-nauka.com/ua/issues/economic2017/5/2854>

MOTYWACJA PERSONELU HOTELU

Yana Pravilenko, student trzeciego roku
Staropolska Szkoła Wyższa W Kielcach (Polska)

Motywacja pracowników stanowi jedno z głównych narzędzi zarządzania personelem, które z kolei zajmuje wystarczająco wysoki poziom w efektywnym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, dlatego istnieje potrzeba ciągłego wprowadzania nowych podejść w przedsiębiorstwach w celu określenia rodzaju mechanizmu motywacyjnego.

Na obecnym etapie rozwoju Ukrainy problem motywacji ma ogromne znaczenie. Personel jest najbardziej złożonym i szczególnym rodzajem zasobów, z których korzysta przedsiębiorstwo w swojej działalności. Skuteczność przedsiębiorstwa zależy od skuteczności personelu. Właśnie dzięki zainteresowaniu pracownika wynikami jego pracy, przy tworzeniu odpowiednich warunków pracy można osiągnąć wzrost wydajności pracy.

Motywacja to połączenie wewnętrznych i zewnętrznych sił napędowych, które zachęcają osobę do działania, określają zachowanie, formy działania, koncentrują się na osiągnięciu osobistych celów i celów organizacji. Motywacja jest rozpatrywana w postaci sześciu kolejnych etapów, które do pewnego stopnia mogą mieć charakter warunkowy, ponieważ w prawdziwym życiu etapy nie są jasno określone, jednak aby zobaczyć, jak rozwija się motywacja, jej logika i elementy, należy zwrócić uwagę na taki model.

Motywacja jest procesem zarządzanym przez organizację, który wymaga stworzenia odpowiednich warunków: należy mieć wiarygodne i pełne informacje o obiekcie kontrolnym; należy stale mieć pojęcie o stanie orientacji motywacyjnej personelu; należy monitorować konsekwencje decyzji zarządczych i umiejętnie je przewidywać [1].

Główne motywy wpływające na wydajność personelu to:

1) motywy wewnętrzne (użyteczność społeczna pracy; satysfakcja z dobrze wykonanej pracy; kreatywny charakter pracy; demokratyczny charakter zarządzania przedsiębiorstwem i aktywny udział w nim, sprawiedliwość społeczna)

2) zewnętrzne motywy pozytywne (poziom wynagrodzenia, wielkość pakietu akcji posiadanego przez pracownika przedsiębiorstwa, dywidendy na akcję; zysk na akcję, ubezpieczenie społeczne, możliwość rozwoju zawodowego)

3) zewnętrzne motywy negatywne (obawy przed bankructwem przedsiębiorstwa; obawy przed zwolnieniem i bezrobociem; sankcje za naruszenie dyscypliny pracy).

Dla większości przedsiębiorstw w Ukrainie ważne jest wprowadzenie monitorowania motywacyjnego, które stworzy bazę informacyjną do podejmowania decyzji zarządczych w zakresie motywacji personelu, ponieważ monitorowanie motywacyjne to system ciągłego monitorowania i kontroli stanu motywacji do pracy w celu jej szybkiej diagnozy i oceny, podejmowania decyzji zarządczych w interesie zwiększyć efektywność organizacji [1].

Główne cele motywacji w branży hotelarskiej obejmują:

kształtowanie zrozumienia przez każdego pracownika istoty i znaczenia motywacji w procesie pracy;

szkolenie personelu i kierownictwa w zakresie psychologicznych podstaw komunikacji międzyfirmowej;

kształtowanie demokratycznego podejścia każdego lidera do zarządzania personelem przy użyciu nowoczesnych metod motywacji.

Ogólnie można wyróżnić następujące rodzaje motywacji: materialna; niematerialna; moralna; organizacyjna [2].

Istnieją dwa rodzaje zachęt dla pracowników - materialne i niematerialne.

Stymulacja materialna ma wartość pieniężną i ma na celu zaspokojenie głównie fizjologicznych potrzeb pracowników.

Moralne i psychologiczne metody mają na celu stworzenie warunków, w których pracownicy odczuwaliby dumę zawodową.

Stymulacja niematerialna nie przynosi bezpośrednich korzyści materialnych i pozwala pracownikom zaspokoić potrzeby psychologiczne i społeczne.

Niematerialne metody stymulacji obejmują metody organizacyjne i moralno-psychologiczne. Metody organizacyjne angażujące pracowników w sprawy organizacji.

Zagraniczne doświadczenia związane z motywacją pracowników, w szczególności w USA, Japonii, Wielkiej Brytanii, Francji, jest dość zróżnicowane i warte do studiowania, ale po prostu nie warto go kopiować. Należy wziąć pod uwagę rozwój gospodarczy kraju, poziom dobrobytu obywateli, zwłaszcza mentalność ukraińską.

1. Kolot AM Motywacja personelu: podręcznik. K.: KHEY, 2002. 345.

2. Novak V., Mostenska T., Ilyenko O. Zachowania organizacyjne.

URL:

https://pidruchniki.com/1584072058972/menedzhment/organizatsiyna_pov_edinka

УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ У ПІДПРИЄМСТВАХ СФЕРИ ПОСЛУГ

Савицька О. П., к.е.н., доцент, завідувач кафедри менеджменту та комерційної діяльності, **Савицька Н.В.**, к.е.н., доцент кафедри міжнародної економіки та інвестиційної діяльності
Львівський інститут економіки і туризму

Ефективність та результативність діяльності підприємства залежить від результатів маркетингової діяльності, яка повинна забезпечувати набуття конкурентних переваг в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Основу маркетингового забезпечення підприємства становить комплекс маркетингу (маркетинг-мікс). Основними компонентами класичної концепції “4P” є: товар (характеристики товару, упаковка, післяпродажне обслуговування), ціна (встановлена таким чином, щоб сприяти продажу і водночас забезпечувати певний дохід підприємству), розподіл товару на ринку (дії, які здійснює підприємство для забезпечення доставки товару цільовій групі споживачів у потрібне місце і час), комплекс маркетингових комунікацій товару (те, що підприємство використовує для інформування ринку і впливу на споживачів). Домінуючий в специфіці послуг людський чинник спонукав появу п'ятого елементу “P” (people), який об'єднує осіб, що працюють у фірмах з надання послуг, систему набору персоналу, навчання, мотивації і оцінки. Використання цих п'яти інструментів утворює концепцію “5P” комплексу маркетингу, типову для сфери послуг [1]. З'явилась також концепція маркетингу “8P”, яка включає: товар, місце і час, процес, продуктивність і якість, персонал, просування та навчання, фізична наявність, ціна та інші витрати, пов'язані з наданням послуги [1]. Наведемо у таблиці 1 перелік заходів кожного з елементів концепції “8P” для підприємства сфери послуг, реалізація яких формуватиме відповідну політику в комплексі маркетингу. Сьогодні популярності набуває е-маркетинг або електронний маркетинг (інтернет-маркетинг), перспективним та ефективним інструментом в сучасних умовах є маркетинг соціальних мереж.

**Система заходів кожного з елементів концепції маркетингу “8Р”
для підприємства сфери послуг**

Назва елементу	Перелік заходів
товар (product elements)	Формування послуг з усіма необхідними компонентами, які створюють цінність для клієнта, а також додаткових елементів для певних категорій клієнтів (наявність синхронного перекладу для іноземців, спеціальних сидінь для дітей тощо).
місце і час (place and time)	Забезпечення доступності одержання клієнтами послуг (інтернет бронювання, оформлення туристичного продукту в офісі, через Інтернет, регіонального чи місцевого представника, по телефону) і в зручний час (Інтернет замовлення 24 год. на добу).
процес (process)	Можливість залучення клієнтів на будь-якому етапі надання послуг, зрозумілість для клієнтів усіх кроків надання послуги, можливість клієнтів змінювати елементи процесу надання послуги згідно уподобань та можливостей (зміна трьохразового харчування на двохразове, заміна одного виду екскурсії на інший).
продуктивність і якість (productivity and quality)	Забезпечення вчасності надання послуги від початку до кінця процесу та ступеня задоволення клієнта (підбір послуги відповідно до потреб та очікувань клієнта).
персонал (people)	Забезпечення відповідності персоналу характеристикам, які необхідні для заняття відповідної посади: комунікабельність, знання іноземної мови, активність, ініціативність, артистичність, хороша вимова, витривалість тощо.
просування та навчання (promotion and education)	Постійне навчання персоналу, підвищення кваліфікації, стажування.
фізична наявність (physical evidence)	Наявність візуальних і матеріальних елементів, які оцінюються клієнтом і є доказом якості послуги (фотографії готелів, країн, місць відпочинку, інформаційні матеріали про туристичні продукти, каталоги, схеми маршрутів, макети).
ціна(price)	Формування конкурентоспроможної ціни, надання знижок, бонусів; мінімізація витрат.

Джерело: запропоновано авторами

1. Гайванович Н.В. Комплекс маркетингу у сфері послуг: процес та забезпечення / Н.В. Гайванович // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – 2009. – № 649 : Логістика. – С. 145-153.

LEADERSHIP STYLE OF CONSTRUCTION ENTERPRISES BY BLAKE AND MOUTON LEADERSHIP GRID

Smachylo V., Nalyvaiko T.

Kharkiv National University of Civil Engineering and Architecture, Kharkiv

Management style in many cases will determine the efficiency of the company staff. That is why studying the leadership styles that are characteristic of domestic business entities and, accordingly, adjusting them according to the objectives of the activity, is an important task in the field of personnel management of enterprises of any sphere. Accordingly, the purpose of the study is to investigate leadership styles at Kharkiv region construction companies based on the Blake-Mouton technique.

One of the most famous matrices or lattices is the managerial grid (the Blake and Mouton leadership grid). It is a matrix formed by two axes in the interval from 1 to 9: concern for people and concern for results. The matrix is represented by 5 basic leadership styles [1,2]: 1.1 - Impoverished Management – Low Results/Low People (primitive leadership); 1.9 - Produce-or-Perish Management – High Results/Low People (social leadership); 5.5 - Middle-of-the-Road Management – Medium Results/Medium People (production and social management); 9.1 – Country Club Management – High People/Low Results (authoritarian leadership); 9.9 - Team Management – High Production/High People (team leadership).

During the research, survey was conducted on the list of Blake-Mouton questions, which used a point score, among management of construction enterprises of Kharkiv region, processing of survey and calculation of coordinates according to the managerial grid, determining the style of management.

As a result of evaluating management styles among small business entities in the Kharkiv region, based on the Blake-Mouton survey and positioning in the matrix (managerial grid), it has been found that team management (9.9) with a greater production orientation is preferred.

Further research plans to increase the sample size and differentiate it by size of enterprise: small, medium, large to determine the impact of the entity's size on leadership style.

1. The Blake Mouton Managerial Grid URL: https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_73.htm 2. Кудінова М.М., Меденець В.В., Паніна А.В. Сучасні аспекти лідерства в організаціях України. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2017. Випуск 2 (07). С. 88-93.

МЕХАНІЗМ АНТИЦИКЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДРЯДНОГО БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Стеценко С.П., д.е.н., доцент, **Моголівець А.А.**, к.е.н.,
Київський національний університет будівництва і архітектури,
м. Київ

З огляду на важливість вирішення завдання щодо забезпечення фінансової стійкості будівельного підприємства в умовах циклічних коливань економіки, одним з важливих етапів забезпечення стійкості є побудова економічного механізму антициклічного управління будівельного підприємства.

Пропонується підхід, що традиційно підтримується багатьма вченими [2; 5; 6], а саме: в понятті економічний механізм передбачається виділення вхідних потоків (передумов і/або ресурсів), вихідних потоків (елементів) та систему елементів, що перетворює вхідні потоки у вихідні.

Таким чином, під економічним механізмом антициклічного управління фінансовою стійкістю будівельного підприємства будемо розуміти сукупність засобів і методів, що використовуються в процесі управління діяльністю підприємства та направлені на створення умов підвищення фінансової стійкості та на її основі ефективнішого досягнення стратегічних цілей і завдань. Вхідними потоками будуть чинники макро- мезо- і мікросередовища будівельного підприємства, на основі яких здійснюється формування цільових орієнтирів управління і індикатори зміни фаз економічного циклу, які в сукупності формують передумови формування антициклічної стратегії. Первинним імпульсом для зазначеного механізму є зміна значень індикаторів, що характеризують фазу економічного циклу на рівні внутрішнього або зовнішнього середовища підприємства.

Вихідними потоками будуть результати управління, в якості яких виступатиме підвищення фінансової стійкості будівельного підприємства та ефективності його діяльності.

Процес реалізації розробленого механізму передбачає використання організаційного та ресурсного забезпечення. Основою організаційного забезпечення виступає організаційна структура підприємства, яка включає засоби розподілу різних видів діяльності між складовими структури та координацію діяльності цих складових, що використовуються для досягнення цілей. Ресурсне забезпечення

передбачає використання матеріальних, фінансових та трудових ресурсів.

Інформаційне забезпечення передбачає, окрім створення і наявності необхідних пошукових систем та інформаційних баз, широке розповсюдження інформації про хід її проведення, результати проведених етапів

Результатом дії економічного механізму антициклічного управління (вихідними потоками) є забезпечення фінансової стійкості будівельного підприємства в умовах дії економічної циклічності. В залежності від попереднього фінансового стану підприємства це може бути або вихід з кризи, або запобігання кризі або розвиток підприємства. Головним результатом антициклічного управління по суті є підвищення ефективності функціонування підприємства.

1. Скрипник А.Л. Антициклічне управління будівельними підприємствами України як форма їх захисту від негативних наслідків економічної циклічності / А.Л. Скрипник, Ю.О. Ткаченко // Проблеми системного підходу в економіці. - 2010. - № 2. - Режим доступу: http://lol.ua/_5d

2. Беленкова О.Ю. Цифрова трансформація будівництва: механізм взаємодії бізнесу, науки, держави / О. Ю. Беленкова // Будівельне виробництво. 2019. № 66. - С. 30-36

3. Измайлова К.В. Сутність економічних циклів та їх вплив на фінансову стійкість будівництва / К.В. Измайлова, О.Ю. Беленкова, А.А. Моголівець // Наукові праці НДФІ. 2019. № 2. С. 138-150.

4. Помазуновська Т.О. Оцінка фінансової стійкості підприємств будівельної галузі у період 2012-2017 роки./ Т.О. Помазуновська, Т.Ю. Цифра// Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. Вип. 40 2019. С.174-182

5. Tugai O. A., Hryhorovskyi P. Ye., Khyzhniak V. O., Stetsenko S. P., Bielienkova O. Yu., Molodid O. S., Chernyshev D.O. Organizational and technological, economic quality control aspects in the construction industry : collective monograph – Lviv-Toruń : Liha-Pres, 2019. – 136 p.

6. Stetsenko, S.P., Tytok, V.V., Emelianova, O.M., Bielienkova, O.Yu and Tsyfra T.Yu. Management of Adaptation of Organizational and Economic Mechanisms of Construction to Increasing Impact of Digital Technologies on the National Economy. Journal of Reviews on Global Economic. 2020. №9. pp.149-164. DOI: <https://doi.org/10.6000/1929-7092.2020.09.15>

ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ЯК ФАКТОР ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ

Сядриста О.М., Колесник А.М.
ХНТУСГ імені Петра Василенка, Харків

Постійні зміни в соціально-економічних структурах, виробництві, життя людей, призвели до того, що людина сьогодні - рушійна сила економічного розвитку. Розвиток економіки будь-якої країни і світової економіки в цілому вирішальним чином залежить від ринку праці, який є важливою частиною будь-якої економічної системи, оскільки його стан в значною мірою визначає темпи економічного зростання цієї системи.

Досягнення мети переходу економіки на інноваційні рейки в умовах об'єктивної обмеженості таких взаємозамінних ресурсів як час і гроші можливо тільки шляхом максимального використання третього в цій лінійці ресурсу – людського капіталу.

Економісти всього світу визнають, що людський капітал, знання і навички, втілені в людях, що дозволяють їм створювати економічні результати, можуть бути більш важливою складовою в довгостроковому успіху країни, ніж практично будь-який інший ресурс.

Але для досягнення максимального результату цей ресурс вимагає оцінки, визначення шляхів його розвитку та інвестування.

Інструментом, що дозволяє об'єктивно оцінити людський капітал кожної країни світу і порівнювати отримані результати між собою, є індекс людського капіталу.

Індекс людського капіталу дає кількісну оцінку внеску охорони здоров'я та освіти в ефективність та рівень доходу наступного покоління громадян країни. Ці вимірювання, як зазначається, мають важливе значення на місцевому, національному та світовому рівнях. Крім того, вони може підвищити поінформованість розробників політики щодо важливості інвестицій в людський капітал, та, таким чином, служить каталізатором дій. На світовому ж рівні, це комплексне вимірювання проливає світло на різницю між країнами та активізує попит на інвестиції в людей.

Топ-10 країн з найвищим показником індексу людського капіталу виглядає наступним чином: Сінгапур, Південна Корея, Японія, Китай, Фінляндія, Ірландія, Австралія, Швеція, Нідерланди, Канада. У рейтингу країн світу за оцінкою розвитку людського капіталу Україна посіла 50-е місце.

Держава, як суб'єкт управління суспільними відносинами, теоретично зацікавлена в підвищенні якості соціального капіталу і людського капіталу. Державні інвестиції в людський капітал в сучасної набувають сукупний, а не індивідуальний характер.

Види інвестицій в даному випадку -це прямі соціальні програми по підвищення народжуваності, збереження і зміцненню здоров'я (психічного і фізичного), соціальної реабілітації, пропаганда спорту, здорового способу життя, підвищення освітнього та професійного рівня і т.д. Одночасно це можуть бути і зусилля по створення більш ефективних систем охорони здоров'я, освіти, безпеки праці, екології, регулювання суспільного виробництва і відносин і багатог іншого .

Будь-які державні програми (прямі і непрямі) по підтримці і розвитку кількісних і якісних характеристик населення слід відносити саме до інвестицій в сукупний людський капітал держави, а по забезпеченню і розвитку позитивної громадської і індивідуальної свідомості і соціального партнерства - до сукупного соціального капіталу держави.

1. Черепніна О.І. Розвиток видів капіталу і підвищення конкурентоспроможності національної економіки. Теоретичні та прикладні питання економіки. 2011. Вип. 26. С. 168–172.

2.Столяров В.Ф., Шинкарюк О.В. Методологія бюджетування людського розвитку в Україні. URL: <http://www.bukuniver.edu.ua/Applications/zbirnik/n8/02MBL.pdf/>.

3. Самаева Ю. Девальвация человеческого капитала: диагнозы и рецепты. Зеркало недели. № 43-44. URL: <http://www.zn.ua>.

4.За Індексом людського капіталу Україна замикає п'ятдесятку найкращих. Електронний ресурс : <https://mind.ua/news/20189478-za-indeksom-lyudskogo-kapitalu-ukrayina-zamikaє-p-yatdesyatkunajkrashchih>

ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ОБ'ЄКТ МЕНЕДЖМЕНТУ.

Токаренко А.А., студ, ФЕіМ, спец., «Менеджмент»

Науковий керівник: **Баценко Л.М.**, доцент кафедри менеджмент
Сумський національний аграрний університет, м. Суми.

Організація — це стратегічна модель управління, яка направлена на покращення результативної діяльності організації. Тому дуже важливо, щоб кожна людина отримала правильну позицію в організації, щоб отримати потрібну роботу відповідно до своїх здібностей, таланту, працездатності та спеціалізацій. Термін організації вперше з'явився у книзі «Практика управління» 1954 року автором якої був гуру управління Пітер Друкер.

У своїй статті, Пітер Друкер виклав кілька принципів. Цілі встановлюються за допомогою працівників і мають бути досяжними, хоча вони й складні. Очевидно, що керівництво повинно забезпечити постійну наявність достатньої кількості ефективних керівників на підприємстві для ефективного функціонування підприємства. Вибраний персонал повинен бути фізично, розумово та темпераментно придатний до роботи.

Актуальність даної теми можна простежити й сьогодні, адже в кожному підприємстві існують свої правила та порядки.

Організація як об'єкт менеджменту окреслює п'ять кроків, які повинні використовувати організації для впровадження методики управління на практиці.

Перший крок — це визначити, або переглянути організаційні цілі для всієї компанії. Це дасть працівникам більше часу, щоб зосередитись на зростанні бізнесу.

В другому кроці — передача організаційних цілей працівникам. Друкер використовував абревіатуру SMART яка розшифровується як специфічний, вимірюваний, прийнятний, реалістичний, часовий.

Третій крок — стимулювання участі працівників у постановці індивідуальних цілей. Підприємство без людських ресурсів не може виконувати жодну функціональну діяльність. Кожна діяльність організації зосереджена на працівниках організації.

Крок четвертий включає моніторинг прогресу працівників. На другому кроці ключовим компонентом цілей було те, що вони піддаються вимірюванню для того, щоб працівники та керівники могли визначити, наскільки добре все виконано.

П'ятий крок — це стосується рейтингу або оцінки ефективності роботи працівників. Цей крок включає чесні відгуки про те, що було зроблено та не зроблено для кожного працівника.

Друкер говорив, що організація — це лише інструмент, який потрібно застосовувати для отримання цілі. Це дає організаціям процес, і багато практикуючих працівників говорять, що успіх такої організації залежить від підтримки вищого керівництва, чітко окреслених цілей та навчених менеджерів, які підтримують дисципліну та підвищують моральний дух людей, застосовуючи принципи децентралізації та делегування повноважень.

Підсумовуючи зазначимо, що кожен підприємець шукає можливості, шукає зміни, реагує на зміну та використовує їх. У кожному бізнесі є менеджери. Вони виконують однаковий вид роботи в різних підприємствах. Незалежно від того, чи керуєте ви фабрикою чи перукарем, робота менеджера складається з тих же завдань. Організація, планування, контроль та керівництво виступають важливою частиною у досягненні бачення управління. Усі компоненти управління важливі, і вам потрібно, щоб усі вони працювали разом для досягнення цілей.

1. Громовик Б.П. Менеджмент і маркетинг у фармації: підручник / Б.П. Громовик, Г.Д. Гасюк, О.Р. Левицька; за ред. д-ра фарм. наук, проф. Б.П. Громовика. – К.: Медицина, 2008. – 752 с.
2. Пітерс Т., Уотермен Р. У пошуках ефективного управління. М. 1996. - С.240
3. Сахарцева І. І. Ризики економічної діагностики підприємства: навч. посібник / І.І. Сахарцева, О.В. Шляга. - К.: Кондор, 2008. – 380 с.

RISK MANAGEMENT AT ENTERPRISE

Kharchenko T.M. PhD in economics,

Sumy National Agrarian University, Sumy, Ukraine

Li Fulian, master's degree from the Management of Organizations

Sumy National Agrarian University, Sumy, Ukraine

The definition of risk of enterprise is: the influence of uncertainty in the future on the realization of enterprise's business objectives. All enterprises, regardless of scale, structure and industry nature, are faced with many internal and external risks, which affect the realization of the enterprise's goals.

Because this kind of risk not only affects the company's economic behavior and benefits, but also directly affects the company's external operating or investment benefits. Characteristic:

It has subjective consciousness. Because it depends on the ability of the company to predict the future cash flow in a certain period of time, and the ability of the company to predict this kind of ability is very different.

It does not include forecast exchange rate movements. Because the company's management or investors have taken the expected exchange rate changes into account when evaluating the expected earnings or market value.

Its risk impact is greater than transaction risk and translation risk.

Risk is about "uncertainty of future. The past and the present belong to the field that has happened and is happening. There is no risk, but all people are not sure about the future. There are risks in the future. In order to accurately measure and manage risks, risks are always defined in a certain period of time in the future. For example, employees of an enterprise have the risk of personal safety, so it is necessary to buy personal safety insurance for employees, and the insurance contract is always valid for a period of time.

Risk is related to the goal of the enterprise. Generally speaking, the higher the enterprise's goal, the greater the risk, and the lower the goal, the smaller the risk. For example, whether an enterprise aims to be one of the world's top 500 companies or to maintain its profit and loss balance, the risks it has to bear are not the same.

Through the analysis of enterprise risk management, combined with the relevant concepts of COSO risk management, this paper analyzes the objectives of enterprise risk management. According to the specific process framework of enterprise risk management, we can put forward specific risk management plan in combination with the specific situation of the enterprise. Through the implementation of risk management strategy, improve the ability of enterprises to deal with future uncertain risks, enhance the ability of enterprises to actively avoid and utilize risks, improve the operation efficiency and stability of the company, form a unique enterprise risk management culture, and improve the soft power of the company.

Peter A. (2019). Measuring the impact of risk communications: Robust analytical approaches are key. *British journal of clinical pharmacology*, 86(4),101-105.

Baum R. (2019). Mitigating drought-related financial risks for water Utilities via integration of risk pooling and reinsurance. *American society of civil engineers*,146 (6),78-81.

John, W & Sons, M. (2018). Strategic risk management among small enterprises in the construction industry. 10 (1), 45-49.

Yasananda, K. (2018). The CAS enterprise risk management committee. Overview of enterprise risk management committee report, 19 (1), 32-37.

НАПРЯМИ ТА ЕЛЕМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЮ ВЛАСНІСТЮ ЗА ПРОЦЕСНИМ ПІДХОДОМ

Черепанова Вікторія Олександрівна, Силка Ігор Васильович
Харківський політехнічний університет «НТУ ХПІ» м. Харків

Економіка світу перейшла в нову еру – інформаційну. Із розвитком інтернету актуальним для кожного суб'єкту господарювання є захист своєї інтелектуальної власності. Статистичні дані показують, що у розвинутих країнах світу зростає попит на об'єкти інтелектуальної власності та приділяється значна увага щодо їх патентування.

Ситуація в Україні виглядає зовсім протилежною. Незважаючи на прийняття національної стратегії у сфері інтелектуальної власності (ІВ) на період 2020 – 2030 роки, спостерігається падіння кількості зареєстрованих патентів за більшістю об'єктами ІВ. Цей факт пояснюється використанням недосконалої системи управління процесом створення та комерціалізації об'єктів ІВ на промислових підприємствах.

Управління інтелектуальною власністю розглядається як процес, що побудований за першо- та другочерговими напрямками впливу на його ефективність та вирішує стратегічні і поточні завдання у діяльності підприємств.

Першочергові напрями складаються зі стратегічного управління, функції управління та кінцевий результат діяльності підприємств [1].

Другочергові – з економічних, соціальних, інформаційних, і інших за складовими та методами управління. [1].

Тому, пропонується побудувати систему управління ІВ на процесному підході, який дозволяє промисловим підприємствам ефективного керування на всіх етапах життєвого циклу об'єктів ІВ. Він базується на використанні регламенту взаємодії між підрозділами підприємства, матриці показників, програмних продуктів ((BIZDIAGNOSTICS, ARIS, CA ERWin, Hyperion Performance Scorecard) щодо бізнес-процесів зі створення, оцінки та комерціалізації ІВ. Однак, зазначені елементи повинні корегуватися за функціями управління підприємствами.

Під регламентом розуміємо документ (документи), що описують послідовність операцій та порядок взаємодії між підрозділами і прийняття рішень.

Матриця показників дає можливість наглядно показати взаємодію між підрозділами для досягнення головної цілі з найменшими працевитратами.

Бізнес процес - ціле направлена сукупність зв'язаних між собою видів діяльності або робіт, що мають входи та виходи та особливим чином з'єднані між собою і несуть цінність для кінцевого споживача (підприємства). Завдяки впровадженню бізнес-процесу в окремі підрозділи стає можливим ефективно ним керувати, та розраховувати витрати на розробку продуктів.

1. Силка І. В. Теоретичні основи управління інтелектуальною власністю промислових підприємств. Бізнес Інформ. 2019. №7. С. 144–153.

ОБЛІК ЕКОНОМІЧНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Черненко Ксенія

Полтавська державна аграрна академія м. Полтава

Існування різних співвідношень між системою обліку та системою стратегічного менеджменту призводить до виникнення різноманітних варіантів подальшого розвитку бухгалтерського обліку з метою покращення стратегічного управління на підприємстві та не дозволяє побудувати єдину концепцію подальшого розвитку бухгалтерського обліку в системі стратегічного менеджменту [1].

Облік, як і інші методи економічної й організаційно-управлінської роботи, має відповідати певним правилам або принципам: бути доцільним з економічної позиції; системним і хронологічним; зрозумілим і порівняним; своєчасним і законним. відповідно до предмета здійснення його регламентують національні та міжнародні стандарти здійснення – П(с)бо та МП(М)бо. вказані документи дають чітке визначення предметів та методів обліку відповідного функціонального призначення. це значно полегшує роботу фахівців та дає змогу уникнути суб'єктивності в отриманні результатів. національні стандарти відповідають міжнародним,

Крім обліку, у розробленні концепцій стратегічного менеджменту важливе методологічне значення мають методи оцінки і діагностики

підприємницької діяльності. з метою оцінки використовуються абсолютні (натуральні), відносні і грошові показники; методи інвентаризації, порівняння, кореляційно-регресійних залежностей та аналізу; програмування на основі хмарних технологій, нелінійних мереж тощо. вона не має бути аж надто деталізованою, але водночас – бути змістовною, точною та інформативною, простою у виконанні і доступною для розуміння різних користувачів будучи підставою для діагностики, оцінка спирається на системний та послідовний моніторинг і облік явищ, процесів і результатів господарювання або/та фінансово-економічної діяльності [2].

Як правило, діагностика – це встановлення вірогідності явищ і процесів на основі вже відомих подій або результатів. вона стосується як основних напрямів функціонування підприємств, так і окремих із них. це використання ресурсів та перспектив ресурсного забезпечення; виробництва продукції й надання послуг; продажів та їх обсягу; плинності кадрів та ринку праці; відносин з постачальниками; можливостей і результатів процесів концентрації капіталів; диверсифікації або спеціалізації діяльності. також йдеться про встановлення вірогідності того або іншого рівня фінансово-економічної стійкості підприємства, а також банкрутства. Діагностику необхідно здійснювати швидкими методами на основі обмеженого кола окремих, але ємких за змістом показників та критеріїв.

Це робить етап оцінки та діагностики менш затратним, прискорює його та інші етапи розроблення та впровадження стратегічного управління. наступним етапом або кроком його здійснення є стратегічне планування та прогнозування ресурсів і джерел забезпечення ними; маркетингової політики просування продукції та/або послуг; фінансово-економічних результатів; обґрунтування перспектив досягнення та збереження фінансово-економічної стійкості та безпеки підприємств [3, с. 54]. на кожному з них використовуються спеціальні показники та методи досліджень; критерії оптимальності відносно нормативів або кращих результатів у підприємствах-аналогах.

В останньому разі доцільним є використання дорадчих або інформаційно-консалтингових послуг з метою вирішення аналогічних або/й типових завдань і проблем стратегічного розвитку. вони можуть бути надані і впровадженні як у вигляді окремих порад, однорідних масивів інформації або комплексних продуктів, так і у формі розроблених і впроваджених бізнес-планів, інноваційно-інвестиційних проектів і програм [4, с. 80].

1. Буханський Р.Ф. Співвідношення бухгалтерського обліку та стратегічного менеджменту. *Перспективи розвитку обліку, контролю та аналізу в контексті євроінтеграції*. Тези доповідей V Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 70-річчю обліково-економічного факультету ОНЕУ. Одеса: ОНЕУ, 2017. С. 21 – 23.
2. Ігнатенко М. М. Облік, оцінка і діагностика фінансово-економічних результатів діяльності у стратегічному менеджменті підприємств і організацій / М. М. Ігнатенко, Л. О. Мармуль // *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. № 11. С. 115-118.
3. Харченко В.А. Концептуальні засади формування системи стратегічного управління розвитком підприємства. *Схід*. 2014. № 5. С. 52–56.
4. Смачило І.І. Принципи формування та структура механізму управління сталим розвитком підприємства. *Економіка розвитку*. 2013. № 3. С. 79–82.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ З МЕНЕДЖМЕНТУ

Черчик Лариса

Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки

Наш світ стрімко змінюється, що відображається на суспільних відносинах, інструментах і ресурсах, які їх забезпечують. Але ці перетворення відбуваються значно швидшими темпами, ніж зміни в системі освіти. Теза щодо значимості інформації, інтелектуального потенціалу фахівців, їх компетенцій сумніву не викликає ні в кого давно, проте лише зараз в Україні формується нове освітнє середовище, яке, з одного боку, регламентується чинним законодавством, підзаконними актами, вимогами МОН України, з другого – дозволяє закладам вищої освіти розробляти нові освітні програми для підготовки фахівців, на яких є суспільний попит. Саме останній аспект надає можливості високої мобільності та гнучкості у визначенні напрямів підготовки фахівців, вибору методів та форм цієї підготовки.

Особливо це актуально для спеціальності «Менеджмент», потенціал розвитку якого виключно високий. Вже зараз в багатьох закладах вищої освіти здійснюється підготовка за спеціалізованими освітніми програмами. Стан багатьох сфер діяльності з очевидністю показав недоліки в управлінні ними, а отже – як багато залежить від

системи менеджменту, методів, технологій та інструментів, які застосовуються.

Окремо слід відзначити доцільність формування спеціалізованих програм з менеджменту в технічних університетах при підготовці технічних спеціальностей, освітні програми яких передбачають зазвичай вивчення спеціальних дисциплін техніко-технологічного спрямування. Проте вони не формують системного бачення проблем та шляхів їх вирішення з урахуванням альтернативних варіантів управлінських рішень, співвідношення витрат і вигод, стратегічних перспектив розвитку підприємства, сфери діяльності, економіки чи комунального господарства міста, регіону тощо.

Актуальна ця проблема і в соціально-орієнтованих сферах – медицині, освіті, соціальному захисті, самоврядуванні. Впровадження елементів освітнього менеджменту на макро- та макрорівнях вже призвели до певних позитивних змін. Нинішні очільники МОН України теж наголошує на впровадженні принципів та технологій менеджменту в діяльності ЗВО.

Отже нові тенденції у розвитку соціальних, адміністративних, економічних процесів обумовлюють необхідність розвитку системи підготовки менеджерів, озброєних сучасними знаннями та прикладними інструментами менеджменту, а різноманітність сфер застосування настільки велике, що об'єктивно потребує впорядкування наборів компетенцій та формування відповідних освітньо-професійних програм.

Для того, щоб отримати позитивний результат у підготовці сучасних фахівців з менеджменту, необхідно забезпечити: відхід у діяльності закладів вищої освіти від позиції «орієнтація на студента», перехід на позицію «орієнтація на потреби ринку праці, вимоги бізнесу»; відхід від традиційного підходу в організації навчального процесу та перехід на гнучкі системи підготовки фахівців з використанням новітніх комунікаційних інформаційних технологій; виділення нового напрямку підготовки фахівців з орієнтацією на конкретну галузь знань або спеціальність; розвиток теорії менеджменту та, водночас, акцентування уваги на прикладних аспектах менеджерської діяльності у спеціалізованих сферах; формування гнучкого та мобільного професійного середовища закладів вищої освіти, де б поєднувались зусилля викладачів-професіоналів при викладанні базових дисциплін і фахівців-практиків при викладанні спеціальних дисциплін;

- впровадження активних форм навчання, нових, інноваційних інструментів менеджменту, які використовуються у відомих корпораціях світу і забезпечують їм успіх.

Не варто забувати про те, що спеціальність «Менеджмент» орієнтована на роботу фахівців з персоналом, роботу на керівних посадах, що вимагає включення в освітні програми дисциплін, які формують навички ефективного спілкування, управління конфліктами, навички лідерства, системного, креативного та стратегічного мислення (soft skills).

При цьому заклади вищої освіти самі мають стати осередками бізнес-ідей, нових моделей та технологій менеджменту як для студентів, так і для викладачів. А в умовах швидкого розвитку соціально-економічних систем вони (ЗВО) мають забезпечувати інтенсивний розвиток: системи бізнес-освіти та перманентний процес навчання для професійного й особистісного розвитку фахівців впродовж життя; нових освітніх напрямів та програм підготовки фахівців; нових наукових напрямів у сфері менеджменту; прикладних аспектів менеджменту на основі співпраці з підприємницькими структурами, органами місцевого самоврядування; інноваційної інфраструктури для забезпечення фундаментальних та прикладних досліджень.

УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНИМ РИЗИКОМ ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК»

Шептуха Олена

Харківський національний університет будівництва та архітектури,

Особливе місце у системі банківських ризиків займає кредитний ризик, пов'язаний з кредитною діяльністю банку. Наразі достатньо гостро постало питання щодо необхідності управління кредитним ризиком ПАТ КБ «Приватбанк» з метою стимулювання банківського кредитування.

Заснований у 1992 році, Приватбанк є лідером банківського ринку України. За даними дослідження GFK Ukraine, у III кварталі 2019 року з ним співпрацюють 56,2% українців – фізичних осіб старше 16 років [1]. Саме тому у 2018 р. порівняно з 2017 р. спостерігалось суттєве зростання кредитного портфеля на 11805 млн. грн., або на 30,8 % [2].

Найбільшу питому вагу у кредитному портфелі займають кредити фізичним особам - з 60,55% у 2016 р. показник зріс до 90,37% у 2018 р. Також у 2018 році зросли кредити підприємствам малого та

середнього бізнесу та споживчі кредити. Натомість найменшу частку займають кредити на придбання автомобілів - 0,66% і показник питомої ваги має тенденцію до зниження за досліджуваний період.

Структура прострочених кредитів за строками виникнення заборгованості явно погіршилася. Збільшення частки прострочених кредитів понад 181 день свідчить про підвищення вірогідності втрати цих коштів.

Коефіцієнт кредитної активності ПАТ КБ «Приватбанк» у 2016-2018 рр. знаходиться в межах 15-21%, але нормативне значення цього показника 65-75%, що свідчить про слабку та розмірену кредитну політику банку [2].

Нормативне значення коефіцієнта достатності резервів 0,9–5%. Даний показник знаходиться в нормативних межах, окрім 2017 р., що свідчить про достатність резервів банку в разі непогашення кредитів.

За досліджуваний період темпи зростання коефіцієнта прострочених кредитів свідчать про збільшення рівня кредитного ризику та неефективне управління кредитним портфелем банку.

Питома вага непрацюючих кредитів (NPL) в загальній сумі кредитів клієнтам, демонструє максимальний рівень токсичності – 71,8% та 77,2% у 2017-2018 рр. при рекомендованому значенні – до 5% [2].

Норматив максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента у 2016 р. дорівнює 6,26%, що на 16,06% менше, ніж у 2017 р. Значення нормативу великих кредитних ризиків знаходиться в оптимальних межах - 301,37% у 2016 р., у 2018 р. - 0,06%.

Норматив максимального розміру кредитів, гарантій та поручительств, наданих одному інсайдеру - не більше 5% [3]. За 2016-2018 рр. цей показник не перевищував його і складав 2,17% у 2016р. та 0,19% у 2018 р. [2].

Отже, можна зробити висновок, що Приватбанк забезпечив достатньо резервів для покриття можливих збитків за кредитними операціями. Проте мають місце негативні явища у його кредитному портфелі, які підвищують ризикованість кредитних операцій. Структура портфеля є не зовсім оптимальною, тому потрібно детальніше розглянути рівень забезпеченості позик та ретельніше аналізувати якість та ліквідність наданого забезпечення кредитів та поліпшити кредитну політику в розрізі формування кредитного портфеля, а можливо, й переглянути; оптимізувати управління кредитним портфелем з метою диверсифікації кредитного ризику і підтримки необхідного рівня ліквідності; переглянути умови

кредитування для суб'єктів різних клієнтських сегментів і позичальників з різною оцінкою фінансового стану, кредитної історії.

Найважливішим завданням Приватбанку є зниження частки проблемних кредитних операцій, однією з важливих причин яких є зростання кредитних вкладень у нерентабельні галузі. Відтак, способи оптимізації кредитного ризику повинні призвести до здешевлення кредитних ресурсів, збільшення попиту на них, розвитку довгострокового кредитування. В підсумку це призведе до створення передумов до підвищення результативності банківського функціонування через запобігання виникнення значного кредитного ризику.

1. Оновлено рейтинги ПАТ «ПРИВАТБАНК». URL: http://my-banks.info/banks_privat_novosti_onovleno-reitingi-pat-privatbank/ (дата звернення: 19.04.2020).

2. Статистична звітність. URL: <https://privatbank.ua/statystychna-zvitnist> (дата звернення: 7.05.2020).

3. Нормативи кредитного ризику. URL: https://old.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=123469&cat_id=123218 (дата звернення: 15.04.2020).

ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ МОДЕЛЕЙ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЙ

Ющишина Лариса

Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки

Основна проблема сучасного бізнесу в тому, що її представники часто не обізнані з тонкощами спілкування, не вміють правильно і результативно використовувати мистецтво комунікації і на цій основі будувати свою кар'єру та відносини з людьми.

У науковому розумінні комунікація – це «ефективна синхронна або діахронна взаємодія, метою якої є передача інформації від одного суб'єкта до іншого» [3]. У широкому сенсі під комунікацією розуміють інформаційний обмін [4; 6]. Найбільш вузьке поняття визначає комунікацію як процес спілкування, передачу інформації від людини до людини або між групами людей у вигляді усних чи письмових повідомлень, мови рухів тіла і параметрів мови [2; 5].

Під інформацією ми розуміємо не лише відомості, дані, знання, що передаються людьми в ході їх спілкування, а передусім одну із основних об'єктивних властивостей, яка пов'язана з наявністю в ній особливого

роду процесів, що відбуваються при спілкуванні людей один з одним, так званих комунікативних процесів. Інформація, що зазвичай характеризується як кількісними, так і якісними (корисність, доступність, своєчасність, достовірність тощо) властивостями, не може достатньо враховувати ціннісний зміст комунікації. Тобто, актуальною інформація стає тоді, коли вона набуває сигнального значення, стає фактором існування системи і з'являються процеси переробки інформації у вигляді комунікативного ефекту.

Комунікативний ефект – це «зниження рівня невизначеності, за рахунок отримання нових знань, пробудження емоцій (гнів, радість, сум, страх), мотивація до дії, зміна установок і поведінки» [3].

Тому доцільним буде з'ясувати від яких чинників вона залежить та як можна впливати на ефективність комунікації. На думку Є. Тихомирової «факторами ефективності комунікації є природа джерела інформації та характер суб'єктів комунікації, особливості форми та змісту повідомлень, що є предметом комунікації, особливості тієї обстановки, у якій здійснюється комунікація, відсутність комунікативних бар'єрів» [5]. На нашу думку, ефективність комунікації залежить, в першу чергу, від її структури, що зумовлюється обраною моделлю комунікації. Тому значиму роль у дослідженні комунікативних процесів відводиться саме моделям комунікації.

Проведені дослідження показали, що базовими моделями комунікації вважаються моделі Г. Лассвелла, К. Шеннона - У. Вівера, М. де Флера, Т. Ньюкомба, Ч. Осгуда – В. Шрамма та ін. Еволюція теорії і практики формування моделей комунікації представлена в табл.1.

Таблиця 1

Основні моделі комунікації*

Автор(и), рік	Основна характеристика моделі	Переваги	Недоліки
Г.Лассвелл, 1927 р.	Лінійна модель, створена і застосовувана переважно для надання структурної організованості різних напрямків дослідження комунікацій	Вперше визначено поняття «масова комунікація»	Не відображає всієї складності і повноти комунікативної функції
К.Шеннон та У.Вівер, 1948 р.	Ґрунтується на математичній теорії комунікації; описує п'ять функціональних і один дисфункціональний (шум) фактори комунікативного процесу	Висунуто положення про можливість спотворення інформації у процесі комунікації	Відсутність чинника зворотного зв'язку; значна увага приділяється кількості, а не якості інформації

Т.Ньюкомб, 1953 р.	Описує дворівневий характер соціальних відносин: емоційно-якісний та консолідацію; ґрунтується на інтеракційному підході	Основна роль відводиться підтримці рівноваги у соціальній системі	Висока залежність від специфічних умов перебігу комунікативного акту
Ч.Осгуд – В.Шрамм, 1960 р.	Запропоновано розглядати процес комунікації як нескінченний, тобто такий, що не має ні початку ні кінця; носить циркулярний характер	Показує не лише рух вперед, а й те, що знаходиться в даний момент у процесі комунікації та буде впливати на її структуру і зміст у майбутньому	Створює помилкове враження рівноправності сторін у процесі комунікації
Г.Малецке, 1963 р.	Показано вплив зовнішнього середовища та публічності на розробку і вибір повідомлень для передачі цільовим аудиторіям	Наявність у структурі поряд із традиційними елементами таких елементів як «тиск» і «примус»	Спроба звести воедино різні соціально-психологічні чинники
М. де Флер, 1982 р.	Визначено комунікації як процес взаємодії декількох підсистем: зовнішнього середовища, організації, комунікації та цільової аудиторії	Враховано основний недолік моделі Шеннона-Вівера – відсутність чинника зворотного зв'язку	Досить значна кількість каналів комунікації, що утруднює процес
Дж. Груніг та Т.Хант, 1984 р.	Описано чотири моделі комунікації, що знайшли відображення в практиці PR	Слугують інструментом створення і підтримки іміджу організації	Зосередження уваги лише на цільових аудиторіях

* побудовано на основі [1- 7].

Під час формування переліку моделей комунікації за мету не ставили виокремлення усіх існуючих, а лише відображення найвідоміших та часто застосовуваних у практиці менеджменту. Незважаючи на те, що деякі з представлених моделей є достатньо спрощеними, вони дають можливість детальніше вивчити основну роль комунікації, яка полягає у прагненні забезпечити ефективне довгострокове функціонування організації та спроектувати власну модель бізнес-комунікації.

Таким чином, формування нових умов функціонування вітчизняних бізнес-структур, адекватних ринковій економіці, включає

розвиток і вдосконалення в області комунікативного менеджменту. Важливим чинником передумови успішного функціонування організації є врахування усіх параметрів комунікації і особливостей їх взаємозв'язку. Даний аспект має принципіальне значення, оскільки відкриває можливості для аналізу ефективності комунікативних процесів та залишається питанням досягнення рівноваги в середині соціальної системи. Розуміючи комунікацію як процес «за допомогою якого деяка ідея передається від джерела до одержувача з метою змінити поведінку цього одержувача» [2] і як об'єкт – «повідомлення, що може мати матеріальний або нематеріальний характер впливу на реципієнта (приймача)» [6], можна виокремити нові підходи до вирішення таких важливих проблем, як підвищення ефективності обміну інформацією в управлінні підприємством. Параметри що входять в описувані вище моделі, представляють можливість для вивчення впливів на комунікативні процеси в бізнес-структурах, що визначають взаємини та взаємозв'язки їх суб'єктів, і, в свою чергу, дозволять розширити базу дослідження для вироблення компромісних рішень у цій сфері.

1. Андрусяк О.І. Особливості бізнес-комунікацій у системі міжнародних економічних відносин. Актуальні проблеми економіки. Київ, 2009. №12(102). С. 26–35.

2. Гриффин Э. Коммуникация: теории и практики; пер. с англ. Харьков: Гуманитарный центр, 2015. 688 с.

3. Теория информации и Psychea: что влияет на эффективность коммуникации? URL: <https://www.dotorg.ru/blog/information-theory-psychea> (дата звернення: 05.05.2020).

4. Тертичко Т. В. Теорії комунікацій в управлінні промисловими підприємствами: переваги та недоліки. Бізнес Інформ: Харків, 2013. № 7. С.368–372.

5. Тихомирова Є. Б. Зв'язки з громадськістю: навч. посіб. Київ: НМЦВО, 2001. 560 с. URL: <http://bibl.com.ua/informatika/21292/index.html?page=2> (дата звернення: 05.05.2020).

6. Тотьянина Ю.В. Переход от линейной к ментальной модели информации в инновационном процессе. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/perehod-ot-lineynoy-k-mentalnoy-modeli-informatsii-v-innovatsionnom-protseesse> (дата звернення: 06.05.2020).

7. Янковский С. В. Моделі соціальних комунікацій. Вісник Маріупольського державного університету. Серія: філософія, культурологія, соціологія. Маріуполь, 2011. Вип.1. С. 12–19.

ВПЛИВ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ФОРМУВАННЯ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Яковлев В.І. Кришталева О.В.

На сьогоднішній день на світовому ринку спостерігається жорстка конкуренція серед компаній, кожен день вони розробляють нові стратегії для підвищення конкурентоспроможності та ефективного управління своїми виробничими потужностями.

Під виробничим потенціалом необхідно розуміти - систему складових, яка забезпечує виробництво конкурентоспроможної продукції на основі ресурсів підприємства для зміцнення позицій на ринку та потреб споживачів. В своєму активі він має чотири складові, а саме: фінансову, технологічну, кадрову та інноваційно-інформаційну. Серед них виділяється кадрова складова, яка формує трудові ресурси підприємства. Важливим моментом кадрового потенціалу є мікроклімат, який є в організації, він базується на засадах організаційної культури.

Організаційна культура виступає провідним фактором впливу на виробничий потенціал підприємства, який визначається її впливом на різні аспекти діяльності компанії, де організаційні перетворення постають як процес формування і впровадження в практичну діяльність господарюючого суб'єкта нововведень. Вплив організаційної культури на виробничий потенціал підприємства в цілому знаходить відображення в ступені досягнення її стратегічної мети, а саме самоорганізації соціально-економічної системи через трудовий потенціал організації, як складової загального потенціалу компанії [1]. У процесному поданні, дана динаміка може бути представлена наступним чином (рис. 1):



Рис. 1 Динаміка впливу організаційної культури підприємства на виробничий потенціал

Слід зазначити, що вплив організаційної культури на виробничий потенціал підприємства є опосередкованим, він здійснюється через трудовий колектив підприємства, що передбачає формування бажаної поведінки та кваліфікації співробітників, розробка та впровадження ефективної системи мотивації, яка відповідає цілям та місії компанії, формування у персоналу відповідального ставлення до роботи. Тільки за таких умов є можливим випуск якісної і конкурентоспроможної продукції, створення успішних брендів, забезпечення чуйного ставлення до клієнтів. Головним чинником формування якісної організаційної культури є її стратегічна спрямованість на трудовий колектив. Саме тому конкурентоспроможні компанії з високим рівнем виробничого потенціалу «характеризуються наявністю у них належної культури і способу мислення; виховують і утримують у себе співробітників, які володіють необхідними компетенціями; домагаються правильної поведінки своїх співробітників» [2].

Отже, як видно організаційна культура є дуже важливим аспектом при формуванні складових виробничого потенціалу. Кадрові ресурси оказують прямий вплив на виробничі потужності підприємства, тому для успішної конкурентоспроможності компанії, позитивний мікроклімат є необхідним.

1. Халиев А.И. Роль организационной культуры в повышении инновационного потенциала предприятия. Теория управления | (54) УЭЖС, 6/2013 <http://uecs.ru/uecs54-542013/item/2182-2013-06-06-06-26-39>

2. Корпоративна культура : навч. посіб. / Г. Л. Хаєт, О. Л. Єськов, Л. Г. Хаєт та ін.; з заг. ред. Г. Л. Хаєта. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 403 с.

ВІДДАЛЕНА РОБОТА ЯК ЕФЕКТИВНИЙ СПОСІБ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОЧОГО СЕРЕДОВИЩА МЕНЕДЖЕРА

Ярмола Катерина, Кулиняк Ігор

Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів

З початку ХХ століття відбулось чимало трансформацій, пов'язаних з розвитком передових технологій. Поява мобільних телефонів, персональних комп'ютерів, автоматизованої техніки значно спростила робочий процес та способи комунікації. Все більше компаній використовують в роботі принцип віддаленості, суть якого полягає у виконанні підлеглими своїх обов'язків не виходячи з дому.

Віддалена робота (дистанційна, робота з дому, телеробота, електронна комунікація) – форма організації робочого процесу, при якому робота виконується віддалено від основного місця праці (офісу), з використанням засобів телекомунікації (онлайн-конференцій, засоби відеозв'язку тощо) [1]. У період з 2005 до 2020 року, кількість осіб, які працюють дистанційно зросла на 140 %, хоча 44 % компаній категорично налаштовані щодо телероботи, проте 16 % приймають лише працівників на віддалену роботу [2].

Технології стали настільки доступними для кожного, що темпи росту віддаленої роботи зростають в 10 разів швидше, ніж інші сфери діяльності. Для офісних працівників такі технології як Skype, Zoom, Microsoft Teams спростили роботу з дому, адже це значно економить час, дозволяючи краще його використати та сконцентрувати ресурси на виконання завдання.

Чимало великих компаній використовують віддалену роботу паралельно з офісною – це забезпечує баланс витрат і значно полегшує процес управління. Згідно з статистичними даними, віддалена робота є найбільш популярною серед суб'єктів малого бізнесу. Це пов'язано з тим, що віддалена робота обходиться значно дешевше, адже не потрібно вкладати гроші в офісні приміщення, купувати обладнання чи платити за комунальні послуги [3].

Особливо актуальним постало завдання організації віддаленої роботи для багатьох компаній у період карантину та світового поширення пандемії COVID-19. Віддалена робота розглядається як один з ефективних способів продовження ведення бізнесу шляхом переорієнтації на онлайн-форми надання послуг (наприклад, онлайн-уроки, онлайн-тренінги, онлайн-конференції тощо), продаж продукції через Інтернет (Інтернет-магазини) тощо.

Розглянемо основні переваги віддаленої роботи для менеджерів та персоналу компаній:

- зростання продуктивності – в офісі постійно перебуває чимала кількість людей, кожен щось робить, паралельно розмовляє – все це створює несприятливе середовище, особливо коли потрібно виконати термінову роботу. Такого роду шуми постійно відволікають і не дають можливості сконцентрувати увагу на завданні. Згідно з дослідженням Стенфордського університету, робота з дому сприяє зростанню продуктивності на 13 %;

- можливість заощадити кошти – особливо актуально для працівників з невеликих міст чи сіл, оскільки не потрібно витрачати кошти на добирання до офісу, харчування чи оренду квартири;

– вільний графік роботи – кожен працівник сам, відповідно до свого біоритму, визначає робочий час коли він найбільш продуктивний;

– покращення психічного здоров'я – продуктивність та ефективність роботи працівника залежить в певній мірі від його психотипу. Інтроверти надають перевагу працювати наодинці, екстраверт, навпаки, любить працювати в групі людей – для цього можна використати засоби відеозв'язку;

– створення власного офісу – створення сприятливого робочого середовища для найкращого виконання робіт, здатність контролювати рівень шуму, температури та оформити офіс на свій смак – значно впливає на робочий процес.

Отже, віддалена робота – це ефективний спосіб організації робочого середовища менеджера, який позитивно впливає не лише на результати проведеної роботи, а й на зменшення витрат, пов'язаних з організацією роботи в офісі, дозволяє підвищити продуктивність та творчість менеджерів, зменшити прогули і моральне виснаження працівників, утримати співробітників, підтримувати виробництво та рости такими темпами, яких прагне компанія.

1. Телеробота. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/>

2. Global Workplace Analytics. URL: <https://globalworkplaceanalytics.com>.

3. The Ultimate List of Remote Work Statistics – 2020 Edition. URL: www.smallbizgenius.net/by-the-numbers/remote-work-statistics/#gref.

НЕОБХІДНІСТЬ ОБЛІКУ ВНУТРІШНЬОГО ГУДВІЛУ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ВАРТІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Ясишена Валентина

Тернопільський національний економічний університет, м. Тернопіль

Необхідність обліку внутрішнього гудвілу виникає у зв'язку із важливістю в сучасних умовах володіти інформацією про всі нематеріальні ресурси підприємства, які впливають на його вартість і управляти ними під час його поточної діяльності. В науковій літературі висвітлено різні підходи, щодо складових, які відносять до внутрішньогенерованого гудвілу.

Г. І. Уманців відносить до внутрішнього гудвілу інтелектуальний капітал, який включає: 1) людський капітал втілений у працівниках у вигляді досвіду та знань, здібностей до нововведень, а також у

загальній культурі, філософії фірми, її внутрішніх цінностей, культурі управління; 2) технологічний (сруктурний) капітал - це технічне і програмне забезпечення, патенти, торговельні марки, зв'язки; 3) клієнтський капітал (включаючи ділову репутацію та зв'язки із споживачами) [2, с. 22].

М. І. Бондар вказує на те, що економічний підхід під гудвілом (відповідно і під внутрішньогенерованим) передбачає деякі активи (кваліфікація персоналу, технології, високий рівень менеджменту й ін.) [1, с. 529].

Для розуміння природи внутрішнього гудвілу проведемо його порівняння із зовнішнім гудвілом. Внутрішній гудвіл при веденні поточної діяльності буде обліковуватися в середині підприємства а зовнішній гудвіл виходить на зовні і відображатися в балансі після продажу підприємства. Зовнішній гудвіл відображається у фінансовій звітності і примітках до неї, а внутрішній ні. Внутрішній гудвіл може відображатися в управлінській (внутрішньогосподарській) звітності. Різниця між ними полягає в тому, що зовнішній гудвіл є узагальненим показником у звітності підприємства покупця і не показує величини кожного структурного елемента гудвілу. Внутрішній гудвіл узагальнює і поєднує в собі відповідні групи інтелектуальних активів, економічних та інших переваг.

Вартість та складові внутрішнього гудвілу є об'єктом комерційної таємниці, це ускладнює встановлення їх аналогічної ринкової вартості. Вартість внутрішнього гудвілу слід визначати за рахунок понесених витрат, що пов'язані з його виникненням (створенням). Внутрішній гудвіл використовується самим підприємством, а зовнішній гудвіл після реалізації підприємства іншим суб'єктом господарювання. Оцінка внутрішнього гудвілу здійснюється до продажу підприємства бухгалтерами управлінського обліку. Питанням оцінки зовнішнього гудвілу його вартість встановлюється експертами по оцінці, професійними аудиторами тобто зовнішніми агентами. При використанні внутрішнього гудвілу підприємство протягом своєї діяльності з певною періодичністю отримує прибуток. Стосовно зовнішнього гудвілу, то він виступає товаром при реалізації підприємства і дозволяє отримати додаткову вартість, як різницю між ринковою і балансовою вартістю підприємства. Зовнішній гудвіл в подальшому буде приносити прибуток суб'єкту господарювання, що придбав підприємство. На основі зазначених вище відмінностей необхідно розрізняти окремі поняття «внутрішній гудвіл» і «зовнішній гудвіл» для чіткого розуміння про, який вид гудвілу йде мова.

Зовнішній гудвіл буде розраховуватися за правилами бухгалтерського обліку, а внутрішній буде показником управлінського обліку.

Внутрішній гудвіл існує протягом поточної діяльності підприємства і формується на основі складених воедино інтелектуальних активів (людських, клієнтських, організаційних, соціальних, екологічних, персонального внутрішнього гудвілу керівника, нематеріальних активів пов'язаних з контрактами), економічних та інших переваг суб'єкта господарювання, що впливають на ефективність ведення його бізнесу і конкурентоспроможність. Він використовується в поточній діяльності з метою одержання майбутніх вигод і додаткових прибутків та виступає об'єктом управління за своїми складовими.

На сьогодні не розроблено нормативно-законодавчих документів щодо відображення внутрішнього гудвілу в бухгалтерському обліку. Через прогалини щодо ведення бухгалтерського обліку внутрішнього гудвілу загалом і за його складовими, неможливо оцінити ринкову вартість підприємства під час поточної діяльності, що негативно впливає на управління його вартістю і діяльність компанії. Пропонуємо обліковувати внутрішній гудвіл в управлінському обліку.

1. Бондар М. І. Визнання гудвілу при придбанні підприємства з метою його відображення в обліку. Формування ринкової економіки : наук. зб. 2010. Вип. 24. С. 528–536.
2. Уманців Г. Внутрішній гудвіл підприємства: економічна природа, проблеми оцінки та обліку. Бухгалтерський облік і аудит. 2006. № 9. С. 20–23.

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ СТАРТАПУ

Яцкевич І. В.

Одеський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентіві України

Природно, що основним завданням управління будь-яким видом діяльності – управління ризиками. Ризики виникають через невизначеність щодо різних аспектів підприємницької діяльності – які будуть вподобання споживачів (клієнтів) у майбутньому, чи технології підприємства будуть успішними, які будуть економічні тенденції розвитку країни та соціальна забезпеченість населення, що будуть робити конкуренти підприємства у майбутньому тощо [1; 2].

Важливо, щоб підприємець знав про ризик, з яким він стикнеться у своїй діяльності та розставив пріоритети, оскільки певний рівень ризику притаманний кожному виду діяльності. Зауважимо, що типова підприємницька особистість менш схильна до ризику і часто ігнорує його. На ранніх стадіях це добре, тому що надмірний фокус на ризиках може паралізувати підприємця та призводять до бездіяльності. Водночас, розвитком діяльності, підприємець повинен адаптуватися і усвідомити ризики, з якими стикнеться при в роботі.

Отже, замість того, щоб намагатися звести ризики нанівець, підприємці повинні провести аналіз про те, які ризики повинні бути пом'якшені (та яким чином) для їх конкретного контексту.

Слід зазначити, що найбільшою кількістю ризиків стикаються стартапи – від ідеї до її реалізації. Як наслідок, дослідимо управління ризиками для стартапів [3]. Ризик для стартапів – це багатомірний клубок взаємопов'язаних один з одним ризиків, який змінюється з урахуванням зазначених факторів та в залежності від стадії життєвого циклу стартапу.

Слід зазначити, що роль стартапів в сучасному світі зростає за рахунок їхніх переваг: створення нових робочих місць; впровадження новітніх технологій; поліпшення рівня життєздатності населення за рахунок інноваційних технологій; поповнення місцевого бюджету за рахунок залучення інвесторів у стартап тощо [4; 5; 6].

При формуванні стартапу рекомендується формувати програму з управління ризиками, які їх відрізняють від інших. Їхні програми управління ризиками дозволяють їм впливати на процес прийняття рішень, що стосуються інновацій.

По-перше, стартапи залучаються на ранньому етапі та беруть участь протягом усього життєвого циклу інновацій. Особа з управління ризиком повинна завчасно зважувати переваги та недоліки нових ініціатив, оскільки темпи впровадження інновацій зростають, а разом із ними зростають супутні ризики. Таким чином, стартапів відрізняють час та характер участі в інноваційній діяльності.

По-друге, стартапи приймають більше заходів щодо мінімізації ризиків при реалізації інновацій. Стартапи використовують ряд підходів до мінімізації схильності до ризиків, які супроводжують впровадження нових ініціатив. Наприклад, вихід на ринок інших галузей або розвиток партнерських відносин можуть вимагати поділу ризиків залежно від вкладу в інновацію. Та, навпаки, для впровадження технологій на базі штучного інтелекту потрібно прийняти на себе ризик, переглянути ризик-апетит або цілі.

По-третє, стартапи часто переглядають рівень ризик-апетиту і толерантності до ризику. Ризик-апетит залежить від можливостей стартапу і рівня конкурентоспроможності. Для отримання максимального ефекту від впровадження інновацій з проявом пильної уваги до управління відповідними ризиками дуже важливо своєчасно та дисципліновано вносити корективи у рівень ризик-апетиту та толерантності до ризику. Не менш важливо постійно знати про ці зміни та стежити за ними всім зацікавленим особам стартапу – ангелів, краудфандингів, гейткіперів та інших, щоб вони могли діяти на підставі реальних даних.

По-четверте, стартапи освоюють нові навички, компетенції та інструменти для забезпечення інноваційного розвитку. Так, стартапи найчастіше вдаються до таких заходів, як освоєння нових навичок, розширення заходів щодо безперервної оцінки ризиків та використання нових технологій для отримання більшого обсягу інформації в режимі реального часу.

По-п'яте, стартапи використовують різні методи моніторингу та оцінки ефективності управління ризиками. Оцінка ефективності за різними критеріями допомагає особам, відповідальним за управління ризиками, покращувати роботу в тих сферах, де зазначено недоліки або спостерігається вразливість, що дозволяє своєчасно та достовірно приймати оперативні рішення зі стратегічних ініціатив та усувати будь-які невідповідності ризик-апетиту.

Ключовим компонентом ідеології управління ризиками стартапів є визначення її апетиту до ризику. Ризик-апетит відображає кількість ризику, який стартап (підприємство) може зазнати залежно від його фінансових і операційних можливостей, темпів зростання та очікувань у плані прибутковості з боку зацікавлених сторін [1; 2].

Ризик-апетит може бути представлений в кількісному вираженні (в умовних одиницях) або в якісному (шляхом опису).

Зазначимо, що ризик-апетит потрібно формалізувати його на папері, що сприяє зменшенню конфліктів всіх учасників стартапу (ангелів, краудфандингів, гейткіперів та інших). Зазвичай це сприяє здійсненню складного процесу з узгодження всієї політики та процесів розвитку стартапу. Водночас, формалізація ризик-апетиту полегшує комунікацію з усіма, на кого направлена інформація.

Кількісне вираження ризик-апетиту стартапу може складатись з таких показників як термін окупності, абсолютна економічна ефективність, вартість стартапу тощо.

При формуванні програми управління ризиком стартапу, з урахуванням ризик-апетиту, всім учасникам стартапу потрібно визначитись з оцінкою ефективності управління ризиком стартапу та кількості ризику, на які учасники стартапу можуть піти з метою досягнення цілей та задач.

Даний оціночний процес повинен включати такі елементи як: формалізація стартап ризик – апетиту; інформованість всіх учасників стартапу про ризик-апетит; ризик - апетиту переглядається на регулярній основі і оновлюються виходячи з життєвого циклу стартапу.

Однак, при формуванні методики оцінювання ризик-апетиту стартапу повинні враховувати фактори, які на них впливають: етап розвитку життєвого циклу стартапу, думки основних зацікавлених сторін, включаючи інвесторів (ангелів, краудфандингів, гейткіперів та інших), фактори бухгалтерського обліку та законодавчої політики, ймовірність шахрайства, зовнішні фактори, державні обмеження, фактори, що залежать від життєвого рівня стартапу, культурний фактор.

Ризик-апетит, у свою чергу, відображає позицію стартапу щодо того, який рівень ризику є допустимим його діяльності для реалізації стратегії розвитку.

Загальний ризик-апетит стартапу, з урахуванням життєвого циклу та середовища його формування, рекомендується визначати, як суму можливих збитків на кожному етапі впровадження інноваційної продукції:

$$R_{car} = R_{L1} + R_{L2} + R_{L3} + R_{L4} + R_5, \quad (1)$$

де R_{car} - загальний ризик-апетит стартапу;

R_{L1} – оцінка збитків, пов'язаних з настанням ризику стадії дослідження життєвого циклу стартапу;

R_{L2} – оцінка збитків, пов'язаних з настанням ризику стадії перевірки життєвого циклу стартапу;

R_{L3} – оцінка збитків, пов'язаних з настанням ризику стадії ефективності життєвого циклу стартапу;

R_{L4} – оцінка збитків, пов'язаних з настанням ризику стадії масштабування життєвого циклу стартапу;

R_{L5} – оцінка збитків, пов'язаних з настанням ризику стадії продаж / оновлення життєвого циклу стартапу;

Враховуючи вищевикладені факти можна визначити, що для забезпечення ефективного управління ризиками стартапу, особи з управління ризиком потрібно розробити універсальну модель, яка дасть змогу оптимізувати процес прийняття раціонального управлінського рішення щодо розвитку стартапу.

1. Вербіцька І.І. Ризик-менеджмент як сучасна система управління ризиками підприємницьких структур. *Сталий розвиток економіки: міжнародний науково-виробничий журнал*. 2013. № 5. С. 282 – 291. URL: [www.irbis-nbuv.gov.ua > cgi-bin > cgiirbis_64](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/cgiirbis_64) (дата звернення: 25.04.2020).
2. Матвієнко-Біляєва Г. Л. Ризик-менеджмент як сучасна система ефективного управління ризиками підприємницьких структур. *Молодий вчений*. 2018. № 4 (56). С. 814 – 818. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2018/4/188.pdf> (дата звернення: 25.04.2020).
3. Баб'ячок Р.І., Кульчицький І.І. Основні тенденції розвитку стартапів в Україні - проблеми, перешкоди і можливості, 2018. – 28 с.
4. Ілляшенко Н.С. Організаційно-економічні засади інноваційного маркетингу промислових підприємств: монографія. Суми, 2011. 192 с.
5. Ілляшенко С.М. Маркетинг інновацій. Інновації в маркетингу: монографія (Розділ 1. Концептуальні основи маркетингу інновацій) / за ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. Суми: ВТД «Університетська книга», 2008. 615 с.
6. Мрихіна О. Б. Перспективи стартап-компаній у контексті конкурентоспроможного розвитку українського ринку високих технологій / О. Б. Мрихіна, А. Р. Стояновський, Т. І. Міркунова // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – № 9. – С. 215–225.

СЕКЦІЯ 3 «РЕГІОНАЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

ОСОБЛИВОСТІ РЕГІОНАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ СОЦІО-КУЛЬТУРНОЮ СФЕРОЮ В УКРАЇНІ

Бутник Олена Олександрівна

Київський національний університет культури і мистецтв, м. Київ

Для забезпечення формування нової громадської думки, національної та громадянської свідомості залишається актуальною гармонізація суспільних відносин та створення відповідного соціо-культурного середовища.

Сьогодні в жодному питанні внутрішньої політики немає таких глибоких розбіжностей між суттю проблеми й методами її вирішення, між теорією і практикою, як у питанні формування та реалізації регіональної політики держави. Для вирішення цих проблем виникає необхідність створення умов для оптимальної економічної самостійності регіонів, впровадження організаційних, правових та економічних заходів для забезпечення ефективного державного регулювання процесів регіонального розвитку країни та координації міжрегіональних зв'язків.

Регіональний розвиток розглядається як розвиток соціально-економічної територіальної системи, що окрім розвитку цілісної системи у просторі, повинен включати й взаємоузгоджений цілісний розвиток елементів системи, тобто соціально-економічних підсистем.

Основним завданням державної регіональної політики в Україні визначено гармонійний, сталий, повноцінний соціально-економічний розвиток усіх регіонів з метою забезпечення збалансованого середовища для населення України у всіх регіонах, надання якісних державних послуг та покращення рівня життя громадян [2].

Регіональне управління в сфері соціального будівництва характеризується поєднанням діяльності органів громадського самоврядування та місцевих державних адміністрацій. Так, у Законі «Про освіту», зазначається, що для управління освітою створюються система державних органів управління і органи громадського самоврядування, які діють у межах повноважень, визначених законодавством [3].

З прийняттям законів України «Про місцеве самоврядування в Україні» та «Про місцеві державні адміністрації» посилено роль регіонів у соціальній сфері [4, 5].

Ефективним управління розвитку територій може бути лише за умови виконання його основних принципів, до яких належать: обґрунтоване та ефективне поєднання державного регулювання й ринкового

саморегулювання залежно від ступеня адаптації до них регіонів та рівня їх депресивності, обґрунтування та реалізація механізмів державного регулювання регіонального розвитку в режимі "особливої відповідальності".

У сучасних умовах Україна впевнено наближається до європейського типу регіонального управління, який принципово відповідає її національним традиціям. Важливо на сьогодні розумно підійти до світового, зокрема європейського, досвіду, проаналізувати різні моделі діяльності самоврядних структур, детермінувати позитивні й негативні риси кожної з них. Велике значення має аналіз регіональної політики європейських країн, оскільки дає змогу зрозуміти стратегію формування відносин центру, регіонів і самоврядних структур. При цьому важливо напрацювати методологію аналізу функціонування систем самоврядування, звернутися до визначальних завдань системи самоврядування.

Отже, перспективний розвиток регіонального управління соціокультурною сферою повинен бути спрямований на: створення нових умов розвитку регіональних центрів культури, за яких вони зможуть надавати громадянам сучасні соціокультурні послуги; сприяння розвитку державно-приватного партнерства в соціокультурній сфері, створення сприятливих умов для бізнесу.

1. Закон України «Про культуру» від 14 грудня 2010 року / Верховна Рада України: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2778-17>

2. Приходченко Т. А. Теорії та концепції регіонального розвитку [Електронний ресурс] / Т.А. Приходченко // Ефективна економіка № 9, 2016 –

Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5149>

3. Закон України «Про освіту» від 5 вересня 2017 року / Верховна Рада України: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>

4. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» [Текст] // ВВР України. – 1997. – № 24. – Ст. 170 / (Норм. док. Верховної Ради України. Закон від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР).

5. Закон України «Про місцеві державні адміністрації» [Текст] // ВВР України. – 1999. – № 20. – Ст. 190 / (Норм. док. Верховної Ради України. Закон від 9 квітня 1999 р. № 586-XIV).

ІНСТРУМЕНТИ АДМІНІСТРУВАННЯ РОЗУМНИХ МІСТ

Гудзь Марина, Гудзь Петро

Національний університет «Запорізька політехніка»

Ми живемо в епоху зростаючого панування міст у економічному та політичному розвитку країн. Виклики, пов'язані із ентропією міських трансформацій, будуть лише нарощуватися. Адже Так, з 1950 р. чисельність людей, які проживають у містах, зросла майже в шість разів, з 751 млн. до понад 4 млрд. чол. у 2018 р., а це - більше половини населення планети. Протягом наступних трьох десятиліть у містах прогнозується приріст ще 2,5 млрд. чол. [1].

Старіюче суспільство, зміни клімату та величезна кількість складних генерованих даних - це лише деякі з сучасних викликів, що стоять перед публічним управлінням та адмініструванням. Задоволення їх вимагає міждисциплінарного підходу та становлення різноманітних компетенцій службовців, а існуюча централізована структура управління міських адміністрацій (офісів) не сприяє інноваціям. На нашу думку, саме відсутність адекватних цифрових компетенцій є основною перешкодою для впровадження інноваційних проєктів у системі місцевого самоврядування.

Існує думка, що ефективна цифризація та розвиток органів місцевого самоврядування відбудеться набагато швидше, якщо показати жителям, чиновникам та іншим міським користувачам, що дана реалізація дійсно покращує рівень їх життя та комфорт [2]. Цифрові технології - це лише інструмент, а не самоціль розвитку міської та регіональної економіки. Приклад Відня не асоціюється з авангардними технологічними впровадженнями, але щороку очолює рейтинг найкращих та найрозумніших міст. Успіх австрійської столиці полягає у залученні її жителів до формування міського простору та великому агентстві і мобілізації малих громад мікрорайонів, адже серед мешканців є багато новаторів, чий потенціал можна використати, надавши їм потрібні інструменти.

Корисною є практика публічного адміністрування уряду міста Сосновець у Польщі у забезпеченні безперервності інвестицій в умовах пандемії Covid-19 здійснено "інвестиційний внесок" обсягом 50-100 млн. злотих на підтримку локальних і інфраструктурних проєктів для малого і мікробізнесу повністю на інформаційній платформі у мерії міста. Подібний приклад повністю оцифрованого пакетного рішення (пропозицій, розгляду, конкурсу, відбору, адресного фінансування, контролю проєктів) з боку міських влад

свідчить про належний рівень цифрової компетентності їх очільників та територіальних самоврядних одиниць в цілому.

Назріла потреба організації Інтелектуального міського управління як комплексний міський підрозділ, який би відповідав за формування та моніторинг стратегії інтелектуального міста, ініціював та координував проекти у галузі нових технологій, управління даними та знаннями міста, активізував співпрацю та стимулював інновації, відстежував міські інновації та розвивав компетенції працівників місцевої влади. Слід більш конструктивно і взаємовигідно залучати бізнес до впровадження змін у місцевому самоврядуванні, адже саме підприємці володіють ресурсами, технологіями та досвідом їх реалізації. Інноваційні проекти місцевого самоврядування потребують інноваційних методів фінансування, включаючи державно-приватні партнерства, які дозволяють місцевим органам влади різко скоротити витрати та реалізувати системні інфраструктурні проекти.

В українських реаліях найбільша перешкода в реалізації проектів цифрової трансформації на рівні місцевого самоврядування полягає не лише у відсутності соціальної згоди на можливі помилки, а через несприятливе нормативно-правове середовище, яке у разі невдалої реалізації дозволяє звинувачувати інноваторів у неефективному адмініструванні державними коштами. Для досягнення новаторських інституційних змін слід обмежити перелік формальної та юридичної відповідальності службовців місцевого самоврядування, які хотіли б реалізувати інноваційні проекти з високим ступенем ризику.

Отже, інструментами адміністрування розумних міст: мобілізація креативної активності та замученості малих громад мікрорайонів до планування просторового господарювання міст; освітні технології підвищення компетентісного рівня службовців місцевого самоврядування; державно-приватне партнерство; ініціатива керівників органів місцевого самоврядування і тому числі створюваних ОТГ.

Jones Katie (2020). How the Internet of Things is Building Smarter Cities URL: <https://www.visualcapitalist.com/iot-building-smarter-cities> (01.04.2020).

Czy na mapie Polski pojawiają się inteligentne miasta? URL niezalezna.pl (20.03.2020).

ВПЛИВ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ НА РОЗВИТОК РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Сторова А. С., студентка III курсу, наук. керівник: Кулікова Є. О.,
викладач, Одеський національний економічний університет

З урахуванням сучасних умов розвитку національної економіки, одними з найважливіших елементів, що визначають рівень розвитку конкурентоспроможності економічного простору країни та регіонів є малі підприємства. Саме цей сегмент визначає структуру ВВП, стає осередком впровадження інновацій, забезпечує ринок різноманітними товарами та послугами, створює додаткові робочі місця та, як наслідок, впливає на темпи економічного зростання.

Тоді як у більшості європейських країн на малі підприємства припадає в близько 50% від кількості зайнятого населення та 80% нових робочих місць, в Україні останній показник складає лише 50% від усього працездатного населення.

Характеристика сутності малого підприємства дозволить визначити його особливості, як постійно діючого чиннику соціально-економічного прогресу країни. У економічній літературі існує багато варіантів тлумачення категорії «підприємства», через це сформулюємо найбільш повне визначення. На нашу думку, аналізоване поняття найбільш повно сформульовано у законодавчій базі, а саме у Законі України «Про підприємництво» та Господарському кодексі України.

Узагальнюючи, зазначимо, що підприємство – це самостійний та систематичний суб'єкт господарювання, який здійснює діяльність щодо виробництва продукції, проведення робіт та надання послуг з метою отримання прибутку та задоволення суспільних потреб у порядку, встановленому законодавством [1,2].

З метою комплексного аналізу впливу на зміни економічного середовища малими підприємствами, виділимо їх функції:

- формування конкурентного середовища;
- активізація НТП;
- послаблення процесів монополізації;
- вирішення проблем зайнятості;
- раціоналізація видів ресурсів.

Крім того, на нашу думку, однією з фундаментальних функцій малого підприємства є стимулювання структурних перетворень регіональної економіки. Малі суб'єкти господарювання безпосередньо

відображають стан і рівень задіяння потенціалу господарських комплексів, готовність економіки впроваджувати інноваційні досягнення на потреби соціалізації конкретного регіону.

Задля ефективної оцінки взаємодії роботи малих підприємств та трансформації економічного регіонального розвитку слід визначити певну методику [3]. Необхідною інформацією, що дозволить не тільки якісно, а й кількісно характеризувати тенденцію цих процесів є:

1. дані Державної служби статистики України;
2. стратегії розвитку малого і середнього підприємництва в Україні (розпорядження Кабінету Міністрів України);
3. рейтингові списки результатів діяльності регіональних підприємств.

Крім цього, сформулюємо певні етапи дослідження впливу малого бізнесу на модифікаційні процеси у регіонах. Перш за все слід розробити систему показників (коефіцієнтів) визначення оціночних показників. Далі слід провести безпосередньо аналіз стану малого підприємства, у розрізі регіонального розвитку. Завершальним етапом є формулювання рекомендацій та подальшої стратегії розвитку цього сектору у конкретному регіоні.

Таким чином, впровадження наведеної методики дозволить довести, що розвинута сфера малих підприємств забезпечує прищвидшення трансформаційних економічних процесів у регіонах, насичує ринок новими робочими місцями та задовольняє споживчі потреби населення. Подальший розвиток сфери малих підприємств на розглянутих засадах є необхідною умовою функціонування регіональних конкурентоспроможних секторів економіки країни.

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV [Електронний ресурс] // Відомості Верховної ради України, Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15/ed20200402>

2. Про підприємництво: Закон України № 698-12 від 07.02.1991 [Електронний ресурс] / Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12/ed20200129>

3. Корогод І. В. Роль малого бізнесу в структурних трансформаціях регіональних господарських систем : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.05. – Чернігів, 2016. – 22 с.

РОЛЬ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У ФОРМУВАННІ ДОБРОБУТУ НАСЕЛЕННЯ КРАЇНИ

Карпенко Наталя, Довбня Кирило

Національний університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя,
Запорізький національний університет, м. Запоріжжя

Особливе місце в забезпеченні розвитку країни належить окремим територіям, оскільки їх сталий розвиток є основою економічного зростання та підвищення соціального добробуту населення. Україна складається з регіонів як «пазл», де найменшою складовою є об'єднана територіальна громада (ОТГ). Децентралізація та розвиток ОТГ передбачає створення ефективної системи публічної влади в адміністративно-територіальних одиницях, яка буде здатна забезпечити сприятливі умови для життєдіяльності людей та можливості для стійкого соціально-економічного розвитку усіх регіонів.

За умов, що склалися та підкріплені законодавчими змінами щодо фінансової децентралізації, в громадах сьогодні залишається значно більше коштів ніж було раніше. Проте ці структурні одиниці все одно самостійно, в своїй більшості, поки що не можуть повністю забезпечувати себе й вдало інвестувати наявний капітал в місцеву інфраструктуру. Тому на допомогу мають приходити місцеві й центральні органи виконавчої влади, з метою додаткового субсидіювання окремих витрат громад та інвестування в локальні інфраструктурні проекти, на які громаді не вистачає власних коштів. Для успішного їх розвитку та отримання сукупних ефектів, безперечно, повинна бути сильна взаємодія між владою і громадою.

Як свідчить практика, одні ОТГ можуть спокійно відкривати нові школи, парки, ремонтувати дороги, а інші розформовують навіть те, що залишилось, щоб звести кінці з кінцями. Кошти розподіляються по вертикалі (між ланками бюджетної системи) та по горизонталі (між так званими «бідними» та «багатими» територіями) з метою уникнення дисбалансу. При цьому враховуються такі параметри: кількість населення, надходження податку на доходи фізичних осіб, у частині, що зараховується до відповідного бюджету та індекс податкоспроможності цього бюджету.

До прикладу, в Запорізькій області є Веселівська ОТГ, що представляє собою об'єднання досить невеликих сіл з мешканцями від 500 до 3000 населення, але при цьому має великий рівень благоустрою. Згідно рейтингу фонду «Регіональний центр

економічних досліджень та підтримки бізнесу» щодо інституційної спроможності і сталого розвитку малих та середніх громад України на 1.01.2020 р., Веселівська ОТГ зайняла 114 місце серед 1321 громади країни з кількістю населення до 100 тис. мешканців [1]. Дане досягнення є результатом успішної взаємодії між бізнесом та громадою, що зробили її інвестиційно привабливою. Соціально відповідальна діяльність місцевих підприємців, які нарощують інвестування у територію та розвиток її інфраструктури, піклуються не лише про власних працівників, а й про громаду в цілому, що позитивно сприймає та підтримує їх бізнес.

У локальних капіталовкладеннях зацікавлений передусім місцевий бізнес, адже однією з головних характеристик успішного стійкого стану підприємства є саме стабільність у роботі всіх його механізмів. Для підприємства, яке здійснює свою діяльність в умовах обмежених людських ресурсів, дуже важливо бути привабливим для громади, демонструвати гарні умови праці задля максимізації вигоди і вироблення суспільних благ. Окрім того, через такий вид економічних зв'язків створюється стійке уявлення про спілкування між виконавчою владою громади, бізнесом та самою громадою, що створює привабливу основу для подальшого розвитку та співпраці.

Зацікавленість бізнесу у розбудові своєї громади пояснюється простим причино-наслідковим зв'язком: максимізація прибутку підприємства, що можлива за ефективної діяльності персоналу при гідній оплаті праці, сприяє подальшому його розвитку, сплаті податків до місцевого бюджету, звідки вони інвестуються у розвиток інфраструктури громади.

Тож на нашу думку, можна підсумувати, що взаємодія між владою і громадами базується на елементарній результативності й доцільності для кого, а все інше залежить від менеджменту на місцях та їхньої взаємодії з бізнесом. Саме від ефективності управлінських рішень залежить і рівень модернізованості, перспективності як самої громади так і добробуту місцевого населення. Громади мають знаходити баланс між успішною результативністю, щоб не втратити державне фінансування (дотації), і водночас налагоджувати гарний зв'язок з місцевим бізнесом.

1. Рейтинг інституційної спроможності і сталого розвитку малих та середніх громад України станом на 1.01.2020 р. Фонд «Регіональний центр економічних досліджень та підтримки бізнесу». URL: <https://karashynska-gromada.gov.ua/news/1578991002/>

ПОТЕНЦІАЛ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МІСЦЕВИХ І РЕГІОНАЛЬНИХ ПРОГРАМ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА У РЕЗУЛЬТАТІ ЗАСТОСУВАННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНИМ ЦИКЛОМ

Костюкевич Р.М., Костюкевич А.М.

Національний університет водного господарства та природокористування (м. Рівне)

Програмний підхід до розвитку економіки застосовується у багатьох країнах світу. В Україні його ефективність цього інструмента є досить низькою, що визнають як політики (див. національні доповіді про розвиток інновацій, підприємництва тощо), так і вчені. Як показує багаторічна практика, це твердження стосується також програм стимулювання підприємництва, оскільки їх реалізація, у більшості випадків не призводить до системних змін в підприємницькій активності. Як видно з рис. 1 обсяги реалізованої продукції малими підприємствами в Україні зросли за вісім років лише на 20% попри наявність розгалуженої мережі державних, регіональних і місцевих програм розвитку малого бізнесу.

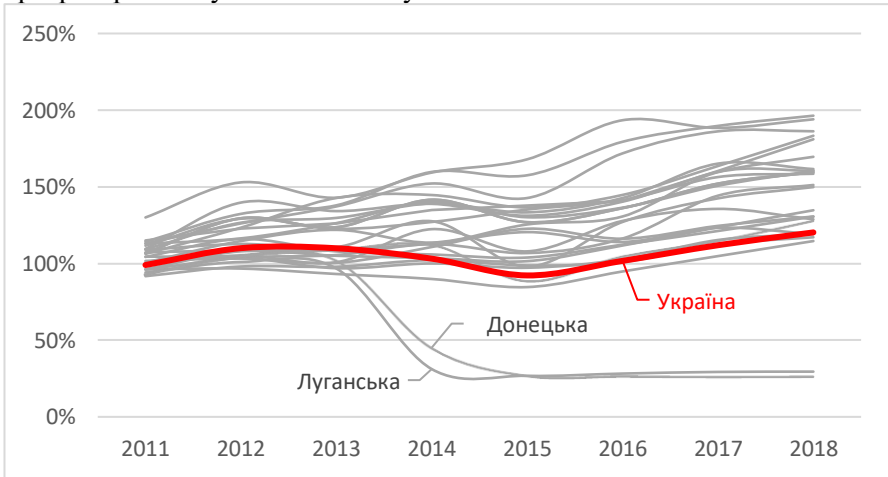


Рис. 1. Динаміка обсягів реалізованої продукції (товарів, послуг) малими підприємствами у розрізі областей України.

* При розрахунках використовувалися обсяги реалізованої продукції в цінах базового періоду (2010 рік).

Джерело: розробка авторів за даними Держкомстату.

Проведені дослідження ряду цільових програм регіонального і місцевого рівня показують, що однією із вагомих причин їх низької ефективності є застосування незбалансованих та незгоджених між собою індикаторів очікуваних результатів [1].

Для вирішення цієї проблеми доцільно застосовувати методичний підхід, що має назву «управління проєктом циклом» (*Project Cycle Management, PCM*) [2], який застосовується Єврокомісією з 1992 р. і базується концепції управління за результатами (*Results-Based Management, RBM*), яка широко застосовується в проєктах і програмах ООН [3]. Відповідно до цієї концепції, яка розвинена в [1], в програмах розвитку підприємництва доцільно чітко розмежовувати:

1) *Індикатори впливу (Impacts Indicators)* - досягнення стратегічних цілей і зміна властивостей системи чи її частини.

2) *Індикатори результатів (Outcomes Indicators)* - ступінь досягнення оперативних цілей.

3) *Індикатори продуктів (Outputs Indicators)* - характеризують час та кількість створених об'єктів, наданих послуг, якими можуть користуватися бенефіціари чи цільові групи.

4) *Індикатори процесу (Inputs indicators)* - відповідають окремим *Key Performance Indicators* програм або проєктів

Дослідження індикаторів розвитку підприємництва стратегій розвитку п'яти регіонів показали, що більшість очікуваних результатів (67%) є низького рівня (до того ж, 27,3% індикаторів мають Input-level). Вважаємо, що застосування підходів PCM та RBM суттєво вплине на результативність місцевих програм розвитку підприємництва.

1. Kostiukevych R and other. Possibilities of Integration of Strategic and Project Management in the Supporting System of Small and Medium-Sized Businesses at Local and Regional Levels / 35th IBI. Available online: <https://ibima.org/accepted-paper/possibilities-of-integration-of-strategic-and-project-management-in-the-supporting-system-of-small-and-medium-sized-businesses-at-local-and-regional-levels/>

2. Aid Delivery Methods - Project Cycle Management Guidelines. Vol. 1 – Guidelines / European Commission (2004). Available online: <https://iwlearn.net/resolveuid/6044b286-0674-40db-9043-a947532161cd>

3. Results-based management in the UN system high-impact model for RBM. Benchmarking framework, stages of development and outcomes.- UN, Geneva. / UN (2017). Available online: https://www.unjju.org/sites/www.unjju.org/files/jju_note_2017_1_english_0.pdf

РОЗВИТОК ДЕРЖАВНОГО ТА РЕГІОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Павлик Володимир

Національний науковий центр “Інститут аграрної економіки”, м. Київ

Основні недоліки ринкової системи ведення господарства в Україні, полягають у невизначеності з обсягами виробництва й реалізації продукції в умовах конкуренції на ринку, привалювання приватної власності у зв'язку з чим держава уникає відповідальності за ведення господарської діяльності суб'єктами господарювання, а покладає на їх самих. Стратегія розвитку господарства зорієнтована на максимізацію прибутку, реалізації власних інтересів, відсутня передача набутого досвіду з господарювання майбутнім поколінням, у наслідок чого гостро відчуваються кадрові, демографічні, виробничо-фінансові, соціальні, екологічні проблеми у розвитку державного та регіонального менеджменту. Встановлено, що в основі будь-якої системи ведення господарства: адміністративно-планової, ринкової, змішаної є економічні взаємовідносини між виробництвом, ринком продукції та самим господарством, як об'єктом, що розкриває процеси її виробництва й реалізації. При цьому як правило у господарствах здійснюється госпрозрахунковий механізм одержання та розподілу прибутків, який полягає у тому, що джерелом доходів є виручка від реалізації продукції. Роль держави зводиться до контролю податків та наповнення ними бюджету, розподілу видатків між бюджетними організаціями, відомствами, соціальних відрахувань, а також розбудови інфраструктури у селах, містах для забезпечення життєдіяльності населення. Відмінність життя сільського і міського населення створює нерівність у заробітній платі, доходах, витратах, породжує соціальну напругу в суспільстві. Поліпшення умов праці та відпочинку сільських мешканців є пріоритетним напрямом аграрного реформування, розбудови відповідного устрою. Оскільки наша країна виробляє та експортує сільськогосподарську продукцію на світовому рівні, то здавалося б й життя сільського населення повинно бути заможним та процвітаючим. Однак, насправді виявляється це не так. Сільське населення порівняно з міським є бідним, соціально не захищеним, має проблеми з влаштуванням на роботу, через нестачню кваліфікацію, смертність перевищує кількість народжених, відсутня передача досвіду від попередніх поколінь, люди залишають села у пошуках вигідної роботи, кращого життя, їдуть у місто, за кордон на заробітки. Таким чином наша країна втрачає трудові кадри через неспроможність створити належну

аграрну інфраструктуру, розбудувати відповідний аграрний устрій, який дав би змогу поліпшити життя на селі. Так, М.Й. Малік, П.М. Федієнко вважають, що “першочерговий етап аграрної реформи України відносно докорінних змін економічних основ сільськогосподарського виробництва та інших галузей промислового комплексу полягає в забезпеченні трансформації організаційно-економічних відносин до соціально орієнтованих ринкових умов в АПК. При цьому перспектива залишається за великотоварним аграрним виробництвом на корпоративних засадах розвитку господарюючих сільськогосподарських структур. Досвід розвинутих країн світу підтверджує перспективність розвитку великого аграрного виробництва і в цьому напрямі такий процес відбувається й надалі шляхом створення великих агрофірм і компаній” [1, с 252, 253]. На думку вчених “ за короткий період нові господарські структури, створені на базі реформованих колективних сільськогосподарських підприємств, не повною мірою змогли реалізувати свої можливості, оскільки в більшості з них повністю не було змодельовано внутрішньогосподарський механізм, покликаний забезпечити їх ефективну діяльність” [1, с. 59]. Вчені зазначають, що “при проведенні реструктуризації недержавних сільськогосподарських підприємств на основі реформування відносин власності суть вдосконалення економічного механізму зводиться до необхідності реалізації основних вимог закону вартості в середині господарства і на цій основі визначення внутрішньогосподарського ринку” [1, с. 109]. Враховуючи вищевикладене зосередимо дослідження на розкритті економічного механізму розвитку господарюючих об'єктів, таких як держава, підприємство та домогосподарство. Основним об'єктом дослідження є держава, яка ставить вимоги до своїх підприємств щодо виробництва продукції, формування ефективного ринку — бажаного обсягу реалізації через забезпечення необхідної купівельної спроможності домогосподарств. Таким чином, система державного менеджменту включатиме державу, інформацію, на якій ґрунтується її економічний розвиток, виробництво, у якому задіяно усі підприємства, ринок — споживачами якого виступають домогосподарства населення. Для практичної реалізації зазначеної системи державного менеджменту запропоновано наступний механізм господарювання держави, який характеризує сукупність проміжних станів, процесів, її економічного розвитку. При цьому контроль збоку держави за підприємствами пропонується здійснювати за їх рівнем рентабельності господарювання, організацію ринку продукції забезпечувати за величиною її повної собівартості, державне регулювання зосередити на певній величині

одержаного прибутку, планування економічного розвитку держави формувати на конкурентоспроможній ціні продукції. Оскільки головним у функціонуванні держави є її державний бюджет, то для розроблення відповідної інформаційно-аналітичної моделі економічного розвитку передбачено включення у неї його складових, таких як податки, оплата праці, валовий прибуток, валовий внутрішній продукт. Для підприємства у інформаційно-аналітичній моделі його економічного розвитку виділено дохід від реалізації продукції, повну її собівартість, одержаний прибуток. Для домогосподарства також у інформаційно-аналітичній моделі його функціонування включено дохід, витрати, залишок від їх різниці — прибуток. Оскільки вихідними даними для усіх зазначених моделей є баланс між реалізованою й виробленою продукцією, то саме це покладено в основу для їх побудови. Головна ідея дослідження полягає у тому, що госпрозрахунковий механізм — визначення прибутку у процесі господарювання, закладений для підприємства, який характеризує узгодженість між вказаними вище показниками господарської діяльності, цілком може бути використаний як для окремого домогосподарства, так й для держави у цілому. Таким чином, обґрунтований інформаційно-аналітичний інструментарій із забезпечення ефективного економічного розвитку держави, підприємств, домогосподарств, удосконалення державного та регіонального менеджменту має наукову новизну, яка полягає у розробленні інформаційно-аналітичних моделей їх економічного розвитку на основі системного підходу, що є відмінністю від існуючих наукових положень. У перспективі проведенне дослідження дає змогу здійснити перехід від загального до часного, тим самим підвищити ефективність господарювання в підприємствах та на основі диференційованого підходу забезпечити належну дохідність домогосподарств, а для цього необхідна певна статистична звітність.

1. Малік М.Й., Федієнко П.М. Аграрна реформа і розвиток підприємництва. - Київ.: Інститут аграрної економіки УААН, 2003. 271 с.

СЕКЦІЯ 4 «МЕНЕДЖМЕНТ БЕЗПЕКИ»

МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

Гураль Н.В., аспірантка, Ключа О.О., доцент, Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне

В сучасних нестабільних умовах, економічна ситуація визначається надмірним впливом політичної складової, суперечливістю законодавства, високою часткою тінізації бізнесу, жорсткими умовами кредитування діяльності, постає об'єктивна необхідність розробки та реалізації заходів, щодо вдосконалення економічних механізмів управління фінансово-економічною безпекою підприємства.

Точне оцінювання загроз фінансово-економічній безпеці підприємства, розроблення та реалізація методів нейтралізації негативного впливу цих загроз вимагають побудови адекватного механізму управління фінансово-економічною безпекою. Механізм управління економічною безпекою підприємства повинен включати методи (організаційно-технологічні, соціально-економічні, адміністративні, правові, соціально-психологічні, інформаційні), інструменти та заходи їх реалізації [2, с. 99].

Об'єктом системи забезпечення фінансово-економічної безпеки виступає стабільний фінансовий стан суб'єкта підприємницької діяльності в поточному і перспективному періоді. Конкретними ж об'єктами захисту виступають фінансові, матеріальні, інформаційні та кадрові ресурси. Оскільки об'єкт захисту є багатоаспектним, то ефективне забезпечення фінансової безпеки повинне ґрунтуватися на системному підході до управління цим процесом [3, с.9].

Суб'єктами управління економічною безпекою є власники, керівництво підприємства та фінансові менеджери, які шляхом проведення аналітичних досліджень, як внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємства, розробляють відповідні пропозиції щодо можливості нейтралізації загроз, реалізації економічних інтересів суб'єкта господарювання [1, с. 246].

Фінансова рівновага передбачає, що грошові надходження підприємства дорівнюють або перевищують потребу в капіталі для виконання поточних платіжних зобов'язань. Зважаючи на необхідність забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства можна стверджувати про те, що функціонування

підприємства потребує створення, ефективної діяльності, розвитку комплексної системи фінансово-економічної безпеки. Тому важливо враховувати її основи під час стратегічного і тактичного планування, формування мети та визначення операційних цілей.

Діяльність із забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства дозволяє посилити аспект усієї планової роботи, оскільки використовується для обґрунтування не тільки одного рішення, а для сукупності можливих варіантів поведінки суб'єкта господарювання залежно від змін у зовнішньому середовищі.

Підприємству, що знаходиться в фінансовій кризі, з метою забезпечення платоспроможності, доцільно використовувати моделі фінансової рівноваги, за якими спрямовувати ресурси варто на збільшення вхідних грошових потоків та зменшення вихідних. Цього можна досягти за рахунок рефінансування дебіторської заборгованості, стимулювання збуту продукції, мобілізації внутрішніх резервів, самофінансування, залучення додаткового акціонерного капіталу, одержання нових позик, реструктуризації кредиторської заборгованості, заморожування інвестицій, перегляду дивідендної політики, зниження собівартості продукції.

По мірі збільшення рівня ризику та, відповідно, зниження фінансово-економічної безпеки підприємства необхідно активізувати діяльність із зміцнення безпеки, що потребує збільшення обсягів фінансування таких заходів або здійснення окремих організаційних дій. Гарним варіантом збільшення доходів фірми, а отже і її прибутку є диверсифікація ризиків через збільшення асортименту товарів, розширення видів діяльності чи впровадження нових послуг, збільшення клієнтської бази та вдосконалення системи лояльності для постійних клієнтів.

1. Мойсеєнко, І. П. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства / І. П. Мойсеєнко, О. М. Марченко. – Львів: ЛьвДУВС, 2011. – 380 с.

2. Сова О.Ю. Напрями вдосконалення механізму управління фінансовою безпекою підприємств / О.Ю. Сова // Вчені записки Університету «КРОК». – 2014. – Випуск 37. – С. 97-103

3. Хістева О. В. Фінансовий потенціал як основа фінансової самодостатності економічної системи / О. В. Хістева, Т. О. Єгоркіна // Економіка будівництва і міського господарства. – 2013. – т. 9, № 1. – С. 5-13.

ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВОГО СТАНУ ЯК ФУНКЦІОНАЛЬНА СКЛАДОВА МЕНЕДЖМЕНТУ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Жук Наталя, Тернопільський національний економічний
університет, Тернопіль

Невід'ємною частиною забезпечення ефективного функціонування підприємства є наявність достатнього обсягу фінансових ресурсів, які забезпечують процес виробничо-господарської діяльності, виступаючи одночасно причиною та наслідком його функціонування. Здатність підприємства стабільно розвиватись визначається міцністю його фінансового стану, ефективністю фінансової діяльності та стійкістю до впливу негативних чинників, що характеризують рівень його безпеки загалом та фінансової зокрема.

Дотримуючись думки Бланка І., який розглядає фінансову безпеку підприємства з точки зору кількісно і якісно детермінованого рівня фінансового стану підприємства, вважаємо за необхідне в безпекоорієнтованій управлінській діяльності здійснювати діагностику фінансового стану що «...забезпечує стабільну захищеність пріоритетних збалансованих фінансових інтересів від ідентифікованих реальних і потенційних загроз зовнішнього і внутрішнього характеру, параметри якого визначаються на основі його фінансової філософії та створюють необхідні передумови фінансової підтримки його стійкого зростання в поточному і перспективному періоді» [1].

Фінансовий стан характеризує ступінь його забезпеченості необхідними фінансовими ресурсами для здійснення господарської діяльності, раціональність їх розміщення та ефективність використання, спроможність підприємства фінансувати свою діяльність, фінансовими взаємовідносинами з іншими юридичними і фізичними особами, платоспроможністю та фінансовою стійкістю [2].

На фінансовий стан підприємства впливає рівень збалансованості окремих структурних елементів активів і капіталу підприємства, а також рівень ефективності їх використання. Оптимізація фінансового стану є однією з головних умов фінансової безпеки та успішного його розвитку в майбутньому періоді. Так, задовільний фінансовий стан підприємства впродовж тривалого часу (трьох-п'яти років) засвідчує про фінансову стабільність суб'єкта господарювання на ринку товарів і послуг і забезпечує його фінансову безпеку. Водночас кризовий

фінансовий стан підприємства свідчить про серйозну небезпеку й загрозу настання його банкрутства [3].

Діагностика фінансового стану передбачає визначення його суті та особливостей на основі всеохоплюючого аналізу, застосовуючи певний набір принципів та методів його проведення [4]; це процес дослідження фінансового стану і основних результатів фінансово-господарської діяльності підприємства з метою виявлення резервів підвищення його ринкової вартості та забезпечення ефективного розвитку; це засіб накопичення, трансформації й використання інформації фінансового характеру [5].

Ключовим питанням для розуміння сутності та результативності фінансової діагностики є концепція господарської діяльності як потоку управлінських рішень для вкладення ресурсів із метою отримання прибутку й забезпечення безпеки. Саме отримання прибутку необхідне для збереження економічної життєздатності, можливості подальших вкладень капіталу та забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. При цьому всю сукупність рішень щодо досягнення цієї мети може бути зведено до трьох основних напрямів — рішення щодо вкладення ресурсів; операції, що здійснюються за допомогою цих ресурсів; визначення структури фінансової діяльності. Вчасне та якісне забезпечення цих напрямів фінансових рішень визначає сутність фінансової діагностики.

1. Бланк І.А. Управление финансовой безопасностью предприятия / И.А.Бланк. – К. : Эльга, Ника-Центр, 2004. – 784 с.
2. Лучко М.Р., Жукевич С.М., Фаріон А.І. Фінансовий аналіз: навчальний посібник. – Тернопіль: ТНЕУ, 2016 – 450с.
3. Жукевич С.М., Кудлаєва Н.В. Діагностика фінансового стану в системі управління підприємством/Вісник Донбаської державної машинобудівної академії [Електроний ресурс]. – 2009. - № 1 (4Е). – с. 234 – 246. – Режим доступу <http://www.nbuu.gov.ua>
4. Рожелюк В.М. Жук Н.Т. Експрес-діагностика фінансового стану в системі управління безпекою підприємства / Облік, оподаткування і контроль: теорія та методологія: матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції – Тернопіль: ТНЕУ, 2017. – с. 232-234
5. Жукевич С.М. Діагностика фінансово-економічної стійкості суб'єкта господарювання: концептуальний підхід / Всеукраїнський науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка».- №5-6 [63], Тернопіль, 2016, С.206-211

РИЗИК ЛІКВІДНОСТІ БАНКУ: ІДЕНТИФІКАЦІЯ ТА УПРАВЛІННЯ

Засць Д.В., здобувач вищої освіти першого рівня, **Новосьолова О.С.**, к.е.н., доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Херсонський національний технічний університет, м. Херсон

Ризик ліквідності банку виникає через неможливість виконати банком свої зобов'язання у повному обсязі. Найчастіше ризик ліквідності банківської установи виникає через неузгодженість строків залучення та розміщення ресурсів. У таблиці 1 представлено склад активів та зобов'язань банків за строками погашення.

Таблиця 1
Активи та зобов'язання банків за строками погашення у 2018-2019 роках*

Роки	Активи				Всього	Зобов'язання				Всього
	на вимогу	до 1 міс.	1-12 міс.	більше 1 року		на вимогу	до 1 міс.	1-12 міс.	більше 1 року	
2018**	277,0	187,0	355,0	475,0	1294,0	513,0	223,0	302,0	151,0	1189,0
2019**	265,5	185,1	374,8	445,5	1270,9	518,3	210,9	293,2	127,6	1150,0

*Примітка. Складено автором за даними [1].

**Примітка. Дані Звіту про фінансову стабільність на грудень відповідного року.

Як видно з даних таблиці 1, вітчизняні банки постійно нарощували свою ресурсну базу. При цьому перевага надавалася залученню коштів на вимогу, а розміщувалися ці ресурси здебільшого у середньо- та довгострокові активи, що породжує ризик ліквідності банківської системи.

На рис. 2 наочно відображено ситуацію в узгодженості строків залучення ресурсів та їх розміщення. У 2018 році у структурі зобов'язань банків незмінно найбільшу частку займали короткострокові: 62% мали залишковий строк погашення до 1 місяця. Структура зобов'язань відрізняється від розрізу активів, з яких 64% мають залишковий термін понад 1 місяць. За підсумками 2019 року ситуація практично не змінилася: майже 65% своїх зобов'язань банки залучають на період до 1 місяця, а кошти на вимогу перевищували

45% зобов'язань банків.

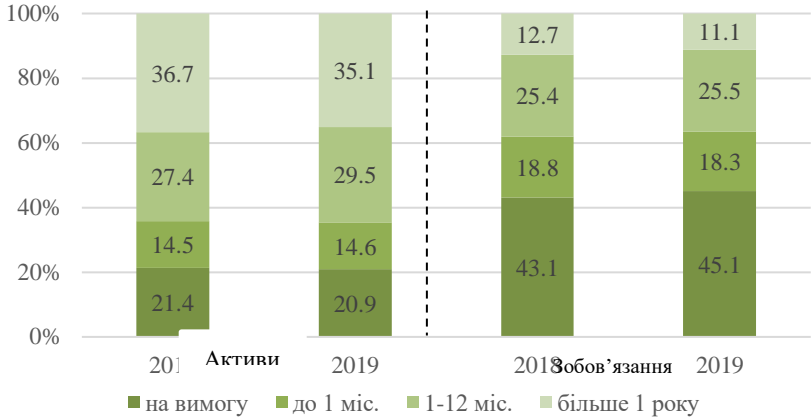


Рис. 2. Структура активів та зобов'язань банків України за строками погашення у 2018-2019 роках, %*

*Примітка. Складено автором за даними джерел [1].

А отже, банки переважно покладаються на короткострокове фінансування, але проводять кредитні операції на суттєво триваліші терміни. Однак такий значний розрив у строках погашення активів та зобов'язань створює ризики, хоча і нормативи ліквідності виконуються банками з надлишком. Слід зазначити, що статистичні дані за останні 3 роки засвідчують відсутність існування різких коливань у значеннях даних нормативів, навіть в періоди загострення кризових явищ. Можна стверджувати, що законодавчо закріплені нормативи, які регулюють діяльність банків, на рівні системи, не можуть виступати індикаторами зміни рівня ліквідності.

Підходи до регулювання ліквідності банків, що на сьогодні використовуються НБУ, потребують суттєвого вдосконалення, як і сам процес управління ліквідністю кожного окремого банку. Доказом цього є надлишок короткострокової ліквідності у банківському секторі.

1. Показники банківської системи України. URL: <https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=43633516> (дата звернення 08.05.2020).

ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНО-КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Зачосова Наталія Володимирівна

Черкаський національний університет імені Богдана
Хмельницького, м. Черкаси

З тих самих часів, коли персонал, його рівень інтелектуальних здібностей, компетенції стали однією із вагомих конкурентних переваг компаній на ринках товарів і послуг, до завдань менеджменту господарських структур додалася необхідність забезпечувати високий рівень кадрової безпеки. У високо технологічних, інноваційних фірмах, де вартість нематеріального капіталу є високою, й імідж і ділова репутація гарантують досягнення стратегічних перспектив, кадрова складова економічної безпеки трансформується у інтелектуально-кадрову. Кожен із нас може пригадати приклади, коли образ однієї людини або команди став фактором досягнення компанією успіху. Таким чином, інтелект перетворився на актив, який варто примножувати та захищати. З огляду на усі наведені факти, інтелектуально-кадрова безпека підприємств, установ, організацій є темою, вартою наукових досліджень, і такою, що саме назріла на часі.

У закладах вищої освіти роль інтелектуально-кадрової складової економічної безпеки важко переоцінити. Вимоги, що стосуються ліцензування освітньої діяльності, або акредитації освітніх програм, є симбіозом матеріального та кадрового забезпечення освітнього процесу, і навіть високо технологічна і фінансово потужна база для навчання студентів без належного професорсько-викладацького складу не дає змогу ЗВО провадити освітню діяльність. Однак, сформувати кадровий склад нині, в умовах безробіття та скорочення фінансування наукових і освітніх програм для керівництва ЗВО, можливо, і не стане проблемою. Проте, суттєвим викликом є налагодження ефективної роботи з персоналом, а радше із персоналіями, які є знаними представниками вітчизняної і світової науки, та мають певні потреби, звички, тощо. З іншого боку, як не допустити перезавантаження менш іменитих співробітників завданнями, які «наукова еліта» не бажає, а інколи, і не здатна виконати? Як гідно оцінити внесок кожного учасника освітнього процесу у загальний успіх, якщо престиж закладу вищої освіти формується науковими показниками (наприклад, рейтингами у авторитетних базах, як то Scopus або WoS), а щоденна кропітка праця освітян зі студентами, методичними ресурсами, залученість у виховний процес залишається поза увагою?

Також актуальним є питання захисту ідей і надбань працівників ЗВО від різних форм академічної недоброчесності. Складність полягає у тому, що активна популяризація, апробація результатів наукових досліджень завжди корисна для закладу освіти. Тож як віднайти баланс між необхідністю захисту та бажанням популяризації? Звісно, є юридичні інструменти – отримання патентів, свідоцтв авторського права, тощо. Та процедури ці достатньо тривалі, і важко собі уявити, що на кожную статтю автор замовлятиме свідоцтво, оформлення якого, до того ж, є платним.

Окремий аспект інтелектуально-кадрової безпеки, характерний саме для ЗВО – це якість роботи працівників та проблематика її виміру. У науковій спільноті точаться гострі суперечки щодо того, як оцінювати якість наукових публікацій та якість освітнього процесу. Щодо першого – запропоновано зважати на репутацію видання, його присутність у відомих наукометричних базах, кількість цитувань опублікованих матеріалів. Однак відзначимо, що усі ці показники є ретроспективними, тобто входження у базу або активна фаза цитування відбудеться лише через деякий час після виконання дослідження та оприлюднення його результатів, а тому оцінка може втратити актуальність. Для оцінювання якості освітніх послуг вітчизняні освітні організації і агентства запропонували певні параметри – кількість випускників, що працевлаштувались за спеціальністю, кількість переможців олімпіад і конкурсів, тощо. Що до першого зі згаданих показників – він не дає змогу оцінити внесок конкретного викладача у успішне професійне майбутнє випускника, і також є ретроспективним, а до того ж важко визначається через відсутність релевантної інформації. Що до другого показника – то його використання є цілком прийнятним, і надзвичайно позитивною тенденцією для забезпечення інтелектуально-кадрової безпеки ЗВО стане факт мотивування викладачів до підготовки студентів до участі у різних наукових заходах і відзначення керівників студентів-переможців на загально університетських подіях.

Та головною проблемою забезпечення інтелектуально-кадрової безпеки для ЗВО залишається формування та збереження кадрового потенціалу, необхідного для надання якісних освітніх послуг у сучасному мінливому світі, де на ринку праці щороку відбуваються стрімкі трансформації вимог до фахівців, а відтак – і до можливостей тих, хто займається їх навчанням і підготовкою до професійного життя.

ЦИФРОВИЙ ВЕКТОР ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СУСПІЛЬСТВА

Павлова О.М. - доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри аналітичної економіки та природокористування

Павлов К.В. – доктор економічних наук, професор кафедри аналітичної економіки та природокористування

Каневський Д.В. - студент 2 курсу
СНУ імені Лесі Українки

Постановка проблеми. На сьогоднішній день у світі відбувається розвиток цифрової економіки, яка з часом замінить усім нам відому класичну економіку. Країни які розуміють це, уже направляють всі свої зусилля на її дослідження, а країни, які цього не розуміють і нічого не роблять у відповідному напрямі, залишаться на узбіччі світового економічного розвитку.

Мета дослідження. З'ясувати що таке цифрова економіка, що потрібно для її впровадження, і які будуть наслідки після цього.

Результати дослідження. Багато відомих людей висловлювались щодо впровадження цифрової економіки в Україні. Один з них є Володимир Михайлов - технічний директор IT-Enterprise. На його думку, цифрова економіка - це штучний інтелект, роботизація, електронні гроші, промислова біологія, обробка великих масивів даних, безпілотний транспорт...

Тобто в широкому розумінні цифрова економіка це перехід на новий рівень цифрових сервісів: покупки онлайн, оплата комунальних послуг, реєстрація в черзі тощо. Але проблема в тому, що держава і промисловість не поспіває за тим як швидко розвиваються користувачі та бізнес, у цьому і полягає особливість українського цифрового розвитку.

Також своє бачення цифрової економіки дає Олексій Щербатенко - партнер із розвитку бізнесу SmartTender.biz. Він вважає, що цифрова економіка – це економіка віртуальних світів, і їх головний простір це - мережа Інтернет. Що ж відрізняє цифрову від класичної економіки? Це те, що вона орієнтується на споживача. Але проблема полягає в тому, що в Україні нерозвинена інфраструктура та низька технологічна освіченість, це і призупиняє впровадження цифрової економіки.

Проблеми, які потрібно подолати для впровадження цифрової економіки[2]:

1. Інституційні:

- Держава повільно виконує умови для реалізації Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства;

- Якісно розроблені законопроекти досі не стали законами. Невідповідність профільного законодавства глобальним викликам та можливостям;

- Невідповідність національних, регіональних, галузевих стратегій та програм розвитку цифровим можливостям.

2. Інфраструктурні:

- Низький рівень покриття території країни цифровими інфраструктурами(4G,5G);

- Відсутність окремих цифрових інфраструктур;

- Не всі громадяни мають доступ до цифрових технологій.

3. Екосистемні:

- Слабке державне заохочення щодо розвитку інноваційного капіталу;

- Незрілий ринок інвестиційного капіталу;

- Застаріла система освіти, методик викладання, та підприємницькі навички, недосконалі моделі трансферу технологій та закріплення знань та умінь;

- Дефіцит висококваліфікованого персоналу для повноцінного розвитку цифрової економіки та цифровізації взагалі.

Але у впровадження цифрової економіки є плюси і мінуси. Головний ризик цифрової трансформації економіки — це можливе зростання рівня безробіття, але вона ж сама це подолає. Дивлячись на попередні промислові революції, кожна із них справді призводила до безробіття на початковому етапі, однак уже через невеликий проміжок часу (від 1 до 5 років) виникали нові потреби та запити з боку ринку, що зумовлювало появу нових професій. Фактично, кожна промислова революція створювала нові види економічної діяльності[3].

Висновок. Отже, в Україні є всі умови для здійснення цифровізації та переходу на вищий технологічний рівень розвитку. Але для цього потрібно подолати ряд вище вказаних проблем. Цифрова економіка дасть змогу подолати інші проблеми, а саме головне полегшить життя не тільки держави, а й звичайних громадян.

1. Апалькова В. В. Концепція розвитку цифрової економіки в Євросоюзі та перспективи України. Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій. 2015. № 4. С.9-18.

2. Концепцію розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80>

3. Ляшенко В.І., Вишневецький О.С. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку: монографія. Київ: НАН України, Ін-т економіки пром-ті, 2018. 252 с.

4. Павлова О.М., Павлов К.В. Формування та регулювання конкурентних відносин на регіональних ринках житла України: монографія. Луцьк : видавництво «Терен», 2019. 542 с.

ДЬО ДІЛІДЖЕНС В СФЕРІ КОМПЛАСНС-БЕЗПЕКИ

Кобелєва Тетяна

Національний технічний університет «ХПІ», м.Харків

Промислові підприємства здійснюють свою діяльність в складних умовах ризику розвитку підприємств. Вони відіграють важливу роль в економіці кожної країни, виконуючи такі надзвичайно важливі функції, як: виробництво різного роду товарів та формування купівельної спроможності у споживачів для їх придбання та споживання; розширення соціальної інфраструктури; створення робочих місць; забезпечення власного зростання і т.п. [1-3].

Виходячи з цих завдань функціонування промислового підприємства на відміну від інших типів підприємств полягає в перетворенні одного типу матеріальних благ (сировини, напівфабрикатів, матеріалів та ін.) в інший (готовий продукт). У зв'язку з цим, при дослідженні процесу сталого та безпечного розвитку саме промислових підприємств важливо враховувати специфічні особливості їх функціонування.

В українській економіці дью ділідженс (due diligence) як поняття з'явилося порівняно недавно, що багато в чому пояснюється активізацією процесів боротьби з корупцією на глобальному рівні, посиленням інтеграції української економіки в світовий економічний простір [4, 5]. У більш широкому сенсі поняття due diligence застосовується як протилежність недбалості або зловживання, може використовуватися для юридичної або морально-етичної оцінки діяльності суб'єкта. Всі ці напрямки входять в сферу діяльності компласнс-функції. Професійний дью ділідженс дозволяє аналізувати внутрішню документацію та інші звіти компанії для визначення фінансових тенденцій [6, 7]. В рамках дью ділідженс глибоко досліджуються якість і стійкість доходів шляхом вивчення основних ризиків і попередніх фінансових показників, щоб визначити, чи розумно очікувати продовження діяльності, і зрозуміти, як змінюються обставини і тенденції можуть вплинути на майбутнє підприємства. Слід зазначити, що процедура дью-ділідженс широко використовуються в різних сферах господарської діяльності

промислових підприємств в різних сферах [8], але, на наш погляд, одна з сфер надзвичайно важливої для промислових підприємств в сучасних умовах залишається для дью-ділідженс ще не освоєною. Ми маємо на увазі сферу комплаєнс-діяльності.

Комплаєнс - це здатність підприємства або організації відповідати законам, нормам та правилам (як зовнішнім, так і внутрішнім), бути відповідальними за чесне ведення бізнесу [9, 10]. Якщо підприємство не контролює сфери ризику, то в результаті воно буде мати збитки, не тільки у сфері фінансів, а і в сфері репутації.

З ростом шахрайських схем у сфері бізнесу, власникам необхідно здійснювати перевірку контрагентів практично при будь-якій угоді, сума здійснення якої є значущою для компанії. Дью ділідженс може проводитися як по окремому блоку (наприклад, тільки комерційний дью ділідженс), так і в сукупності. Процедура комплаєнс полягає в проведенні незалежної перевірки діяльності компанії на предмет відповідності чинному законодавству [11, 12].

1. Товажнянский В.Л. Антикризисный менеджмент производственно-комерческой деятельности предприятий машиностроения / В.Л.Товажнянский, П.Г.Перерва, Т.А.Кобелева // Государство и рынок: механизмы и методы регулирования в условиях преодоления кризиса: монография.- СПб.: Астерион, 2010.- Т.2.- п.6.2.- С. 254-264.

2. Перерва П.Г., Коциски Д., Верес Шомоши М., Кобелева Т.А. Комплаєнс программа промышленного предприятия.– Харьков-Мишкольц : ООО «Планета-принт», 2019. – 689 с.

3. Pererva P.G. Kocziszky György, Szakaly D., Somosi Veres M. Technology transfer.- Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI», 2012. — 668 p.

4. Перерва П.Г. Комплаєнс-программа промышленного предприятия: сущность и задачи / П.Г.Перерва // Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ» : зб. наук. пр.- Сер. : Економічні науки. – Харків : НТУ "ХПІ", 2017.– № 24 (1246).– С. 153-158.

5. Товажнянський В.Л., Перерва П.Г., Кобелева Т.О. Банкрутство, санація та реструктуризація підприємства як економічні категорії антикризового управління // Вісник НТУ «ХПІ». – Харків : НТУ "ХПІ", 2015. – № 59 (1168). – С. 148-152.

6. Ткачова Н.П., Перерва П.Г. Розвиток методів аналізу фактичного стану конкурентних переваг підприємства // Економіка розвитку.– 2011.– № 4.– С. 116-120.

7. Перерва П.Г. Трудоустройство без проблем (искусство самомаркетинга). – Харьков : Фактор, 2009. – 480 с.

8. Гончарова Н.П., Перерва П.Г., Яковлев А.И. Маркетинг инновационного процесса // Учебное пособие - К.: ВИРА-Р, 1998.- 267с.
9. Перерва П.Г. Управление маркетингом на машиностроительном предприятии / Учеб.пособие.- Харьков : «Основа», 1993.- 288с.
10. Гончарова Н.П., Перерва П.Г., Яковлев А.И. Новые технологические системы: качество, потребность, эффективность. К.: Наукова думка, 1989.- 176с.
11. Перерва П.Г., Коциски Д., Верес Шомоши М., Кобелева Т.А. Комплаенс программа промышленного предприятия.– Харьков-Мишкольц : ООО «Планета-принт», 2019. – 689 с.
12. Перерва П.Г. Самомаркетинг менеджера и бизнесмена.- Ростов н/Д: Феникс, 2003. - 592 с.

СИСТЕМА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ УКРАЇНИ

Коваль Я.С.

к.н.держ.упр., доцент кафедри управління фінансово-економічною безпекою, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ

Всесвітня фінансово-економічна криза показала, що банківська система в Україні потребує значних змін. Ціль яких створити всі умови для стійкого функціонування та розвитку вітчизняних банків. Слід зазначити, що особливості сьогоденної економічної ситуації в Україні створюють умови підвищеного ризику для всіх без винятку банківських операцій. Як показує досвід, практично завжди існує загроза втрати банками своїх коштів, вкладених у ті чи інші проекти. Тому в сучасних умовах усі банківські операції, які передбачають вкладання коштів, у своїх технологіях повинні містити елементи захисту, певні гарантії їх повернення.

Одним із важливих елементів є момент економічного зростання, яке завжди залежить від платоспроможного попиту на послуги банку. Адже низький попит на банківські послуги призводить до їх звуження, зменшення ресурсної бази банку і, як наслідок, до порушення його ліквідності. За таких обставин банки з урахуванням наявних економічних умов, які створюються у державі, повинні постійно працювати над розширенням своїх послуг, удосконаленням технологій банківського виробництва, привабливістю взаємовідносин з клієнтами, розраховувати свої послуги на всі верстви населення [1].

Розроблення таких елементів захисту і гарантій та методика їх застосування є справою самих банків, до того ж зміст та ефективність

цих заходів залежатиме від того, наскільки серйозно банки поставляться до цієї проблеми. Досвід роботи вітчизняних банків показує, що з метою підвищення гарантії повернення вкладених банками коштів останні досить широко використовують методику диверсифікації. Особливо це стосується тих банків, які не входять до складу великих бізнес-структур. Якраз такі банки є найбільш універсальними з точки зору використання своїх коштів, це вони понад усе прагнуть до розширення мережі своїх установ. Для таких банків характерною є їх участь у створенні фінансових холдингів, фінансово-промислових груп, у консорціумному кредитуванні, саме такі банки наполегливо прагнуть до розширення спектра активних операцій.

Крім того, досить важливим моментом стабільної роботи фінансових ресурсів банку є ефективна, гнучка політика управління активами і пасивами банків. У цьому особлива роль належить інформаційно-аналітичному забезпеченню діяльності банку. Для гарантованого залучення і використання коштів банкам вкрай важливо знати пріоритети державної підтримки, об'єктивну ситуацію з насиченістю і дефіцитом ринку банківських послуг, його структурою і можливостями окремих суб'єктів, прогнози розвитку.

За наявності у керівництва банків такої інформації можуть бути вироблені ефективніші тактика поведінки, правила і параметри діяльності банків навіть на невеликі проміжки їх розвитку і разом з цим завжди буде можливість ефективніше й обґрунтованіше будувати стратегію кожного з банків.

Іншим, не менш важливим елементами виступає забезпечення стійкості капіталу, яке надає можливість банкам підтримувати свою ліквідність в умовах тривалого впливу на них різних негативних тенденцій. Виживання банків на ринку за різкого коливання валютних курсів, змін у законодавстві, кон'юнктури ринку може бути забезпечене їх високоліквідними активами, багатопрофільністю діяльності та широким спектром операцій, які вони проводять [2].

Таким чином, організація системи економічної безпеки банківських операцій носить, як правило, комплексний характер і залежить від ефективного і кваліфікованого використання їх технологій, а також формування та активного застосування заходів захисту.

Організація системи економічної безпеки банку передбачає такий стан банку, що: дозволяє забезпечити фінансову стійкість, платоспроможність, ліквідність та достатню економічну незалежність банку у довгостроковому періоді; забезпечує оптимальне залучення та ефективне використання необхідних ресурсів; дозволяє ідентифікувати

небезпеки та загрози фінансового стану банку і розробляти заходи для їх вчасного усунення; дозволяє самостійно розробляти та впроваджувати міжнародну фінансову стратегію.

1. Коковіхіна О. О., Олійник А. Ю. Ідентифікація загроз фінансовій безпеці банк. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 50. С. 329–333.

2. Коваль Я.С. Державне регулювання економічною безпекою банківських установ України. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2018. №4 (52). С. 118-134. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2018-52-176-190>.

ОСНОВИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ ІНДУСТРІЇ 4.0

Коваль Олексій Вікторович

Черкаський національний університет імені Богдана
Хмельницького, м. Черкаси

Усвідомлення необхідності стратегічного планування та налагодження якісної системи стратегічного управління різними напрямками діяльності суб'єктів господарювання від західних учених перейшло і до вітчизняної наукової спільноти, і до безпекознавців зокрема. Теоретичні засади стратегічного управління економічною безпекою підприємств, установ і організацій досліджуються у публікаціях таких науковців, як З.Б. Живко, О.В. Черевко, Н.В. Зачосова [1], С.А. Назаренко, Н.С. Носань [2], Д.М. Куценко [3]. Водночас, сучасний мінливий економічний світ формує усе нові виклики та загрози для нормального функціонування бізнес-структур, і передбачити їх вплив на стан компаній у майбутньому досить важко, що схиляє нас до думки про необхідність розробки гнучких адаптивних стратегій забезпечення економічної безпеки. Крім того, уже близько п'яти років усі сфери звичного нам економічного життя зазнають трансформацій через початок нового етапу індустріального розвитку, який отримав назву Індустрії 4.0. Так, у дослідницьких працях В.О. Занори переконливо доводиться необхідність врахування наслідків поширення Індустрії 4.0 у процесах інноваційного розвитку підприємств [4] та під час формування або модернізації їх управлінської культури [5]. Вважаємо, що і стратегічне управління економічною безпекою суб'єктів господарювання має враховувати індустріальні трансформації, що виникають, зокрема, тренд до

діджиталізації економічних відносин, заміщення штучним інтелектом людської праці та мислення під час окремих операцій та процесів, роботизації цілих виробництв, тощо.

Пропоновані нами основи розробки стратегії економічної безпеки суб'єктів господарювання в умовах Індустрії 4.0 ґрунтуються на таких припущеннях:

- максимальний період дії стратегії економічної безпеки суб'єкта господарювання має охоплювати п'ять років та щороку переглядатись і за необхідності коригуватися, зважаючи на стрімкі видозміни виробничих, фінансових, інвестиційних процесів і умов їх реалізації;

- основними об'єктами захисту у стратегічній перспективі має стати кадровий потенціал і нематеріальні активи, оскільки вартість інших ресурсів з плином часу буде зменшуватись; кадровий потенціал належить постійно розвивати, аби закласти у ньому готовність до ефективної роботи у нових умовах і здатність до швидкого опанування нових функцій і компетенцій;

- стратегія економічної безпеки має визначати наявні на момент її розробки ризики нормальній діяльності підприємства, а також містити прогноз щодо появи нових їх видів у процесі досягнення його управлінським персоналом визначених стратегічних орієнтирів;

- до розробки стратегії економічної безпеки мають бути залучені фахівці з різних відділів і підрозділів, у першу чергу тих, які будуть видозмінені через поширення Індустрії 4.0; ця вимога може бути реалізована шляхом застосування положень проектного управління через формування команди проекту по розробці стратегії економічної безпеки підприємства;

- стратегія економічної безпеки має конкретизувати шляхи фінансування заходів забезпечення безпеки, та містити вказівку на джерела довгострокових фінансових ресурсів;

- окремий розділ стратегії має бути присвячено захисту інформаційних ресурсів підприємства, у першу чергу тих, що пов'язані з фінансовою документацією та інвестиційною політикою суб'єкта господарювання.

1. Zhyvko Z.B., Cherevko O.V., Zachosova N.V., Balynska O. M. The need of the balance of risks and protection of stakeholders interests in strategic management of financial and economic security of business entities. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2019. № 4 (31). С.137-144.

2. Cherevko O., Nazarenko S., Zachosova N., Nosan N. Financial and economic security system strategic management as an independent direction of management. *SHS Web of Conferences*. 2019. 65. 03001.

3. Kutsenko D. Orienters of strategic management of financial and economic security of enterprises: interests, challenges, risks. *Bulletin of the Cherkasy Bohdan Khmelnytsky National University. Economic Sciences*. 2019. №2. С.50-58.

4. Занора В.О. Інноваційний розвиток підприємств в Україні: особливості та проблемні аспекти за умов Індустрії 4.0. *Вісник Черкаського університету. Економічні науки*. 2019. №2. С.27-33.

5. Занора В.О. Організаційна культура підприємства: проектний підхід до формування за умов Індустрії 4.0. *Modern Economics*. 2018. №12. С.87-92.

ДЕТЕРМІНАНТИ БЕЗПЕКО ОРІЄНТОВАНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

Коваленко Андрій Олександрович

Черкаський національний університет імені Богдана
Хмельницького, м. Черкаси

Кадрова політика підприємства є одним із основних інструментів координації роботи з персоналом, важливим інформаційним ресурсом і дороговказом для менеджменту компаній у процесі прийняття кадрових рішень. Водночас, функціонал цього документу можна розширити, спрямувавши його основні положення на організацію захисту кадрової безпеки суб'єкта господарювання.

Проблематика ефективного застосування управлінських підходів для досягнення високого рівня кадрової безпеки, а також визначення значимості останньої для загального стану фінансово-економічної безпеки господарських структур різних видів економічної діяльності знайшли відображення у публікаціях таких науковців, як Н.В. Зачосова [1, 2], В.О. Занора [3], О.М. Герасименко [4]. Водночас, для реалізації наукових ідей на прикладному рівні є вкрай важливим доведення факту придатності використання кадрової політики для оптимізації процесу управління кадровою безпекою, зважаючи на його дуальну природу – необхідність захисту персоналу компаній від різного роду небезпек і загроз, та нагальну потребу попередження шкоди для матеріальних і нематеріальних активів підприємства, що може виникати через дії або бездіяльність персоналу суб'єкта господарювання.

Традиційна кадрова політика містить положення, пов'язані з адаптацією персоналу, виконанням ним своїх посадових обов'язків, розвитком персоналу, його вивільненням, тощо. Для того, аби відповідати цілям забезпечення кадрової безпеки, кадрова політика має бути спрямована на попередження кадрових ризиків і загроз, активну роботу управлінського персоналу під час проходження етапу найму працівників, а також у процесі їх звільнення. Важливу роль відіграє забезпечення задоволеності працівниками своєю роботою, її організацією, результатами, винагородою, наявними можливостями кар'єрного зростання, тощо.

Для високого рівня кадрової безпеки необхідно гарантувати залученість персоналу якщо не до прийняття важливих для компанії рішень, то принаймні до обговорення їх результатів, наслідків, тощо. Працівники мають бути свідомі того, якою є стратегія підприємства, яким курсом воно рухається, та відчувати свою приналежність до успіхів компанії на ринку.

Системи фідбеків і організованого розповсюдження робочої інформації між працівниками на великих підприємствах реалізується через чати, опитування, колективні обговорювання, лінії довіри, тощо. Однак, на малих і середніх підприємствах такі заходи часто відсутні. Звісно, можна аргументувати це тим, що на малих підприємствах із незначною кількістю працівників кожен із них може особисто отримати доступ до керівника з тим, аби обговорити питання, що його хвилює. Тим не менше, організована система зв'язку керівництва та персоналу, з фіксацією фактів зустрічей, обговорень і їх результатів вкрай важлива для ефективної організації системи кадрової безпеки. Тому однією із детермінант безпеки орієнтованої кадрової політики має стати наявність постійного інформаційного обміну між усіма ланками управління компанією і її персоналом, що можливо забезпечити лише за умови високого рівня інформаційної транспарентності діяльності суб'єкта господарювання та наявності великої кількості різних каналів зв'язку, як внутрішніх, так і зовнішніх, для оперативної передачі даних, які можуть потребувати різного рівня захисту від недобросовісного використання, крадіжки, спотворення, тощо.

Важливими елементами кадрової політики є система мотивації працівників і можливості кар'єрного зростання. Відчуття справедливості та наявність професійних перспектив є тими стимулами у нашому непередбачуваному світі, що формують

лояльність працівників до компанії і спонукають їх до сумлінної ефективної праці.

1. Зачосова Н.В. Кадровий менеджмент у системі економічної та фінансової безпеки комерційного банку. *Сучасна економіка*. 2011. №5. С.14-25.

2. Sarandi A., Zachosova N. Management of personnel motivation in personnel policy and personnel security management. *Bulletin of the Cherkasy Bohdan Khmelnytsky National University. Economic Sciences*. № 1. P. 32-39.

3. Занора В.О. Управління кадровим потенціалом підприємства: практичні аспекти відбору працівників. *Інтегровані бізнес-структури: моделі, процеси, технології*. 2016. № 11. С.110-112.

4. Герасименко О.М. Моделювання системи забезпечення кадрової безпеки суб'єкта господарювання. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. №2. С.118-124.

СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ

Коленда Наталія

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту Східноєвропейського національного університету імені Лесі України

Аналіз наукових джерел показав, що питання мотивації персоналу розглядають як рішення тактичного рівня, з чим можна погодитися. Але забезпечення мотиваційної безпеки, на нашу думку, повинно відображатися як стратегічне бачення. Проте питання мотиваційної безпеки досить рідко порушуються науковцями, тому вони лишаються практично не вивченими і потребують подальших досліджень.

Тому, зважаючи на існуючий рівень мотиваційної безпеки та наявні можливості підприємства до її забезпечення, можна орієнтуватися на одну з таких стратегій:

- стратегію зростання, яка може бути реалізована як стратегія інтегрованого, комбінованого чи селективного зростання;

- стратегію утримання позицій, яка поділяється на активну та пасивну;

- стратегію узгодження, що може бути об'єктоорієнтованою чи суб'єктоорієнтованою;

- стратегію саморегулювання.

Отже, стратегію зростання доцільно обирати підприємству, коли рівень мотиваційної безпеки або її окремих складових є низьким чи

недостатнім. При цьому, якщо рівень мотиваційної безпеки за усіма компонентами є недостатнім, а підприємство володіє ресурсами та можливостями для зміни ситуації, то варто орієнтуватися на стратегію інтегрованого зростання. Її суть полягає у забезпеченні зростання загального рівня мотиваційної безпеки у довгостроковій перспективі. За умов, коли проблеми існують тільки в окремих компонентах мотиваційної безпеки, але їх загальна кількість більше одного; чи коли у підприємства недостатньо ресурсів і можливостей для забезпечення комплексного зростання безпеки, то може бути реалізована стратегія комбінованого зростання. Суть цієї стратегії полягає у забезпеченні бажаного рівня окремих компонентів мотиваційної безпеки, які є найбільш важливими для працівників у певний період часу.

Стратегія селективного зростання доцільна для підприємства, коли існують проблеми у сфері забезпечення окремої складової мотиваційної безпеки, чи коли підприємство володіє обмеженими можливостями. Тобто, при виборі цієї стратегії підприємство спрямовує свої зусилля на забезпечення фінансової, кар'єрної, трудової, соціально-психологічної чи пенсійно-страхової безпеки.

Стратегія утримання позицій може бути реалізована як активна чи пасивна.

Стратегія активного утримання позицій рекомендована, якщо підприємство досягло бажаного рівня безпеки, але є перспективи зростання, які варто використати. Також доцільна для підприємства, коли воно досягло певного рівня безпеки, вичерпавши свої ресурси і можливості на даний момент, але має за мету досягти планового рівня. Тому, обираючи таку стратегію, робимо, так звану, «перерву», під час якої докладається максимум зусиль для утримання досягнутого рівня мотиваційної безпеки.

Стратегія пасивного утримання позицій рекомендована для вибору, коли працівники задоволені досягнутим рівнем мотиваційної безпеки, хоча він нижчий планового, і підприємство не має можливостей для забезпечення його зростання. Тому виникає «перерва», під час якої спостерігають за ситуацією, щоб утримати наявні позиції, але не застосовують жодних дій для забезпечення зростання рівня мотиваційної безпеки.

Стратегія узгодження передбачає пошук консенсусу між потребами персоналу щодо рівня мотиваційної безпеки та можливостями підприємства для його забезпечення. Вона може бути об'єктоорієнтованою чи суб'єктоорієнтованою. Якщо підприємство обирає стратегію об'єктоорієнтованого узгодження, то в цьому

випадку докладається максимум зусиль для забезпечення мотиваційної безпеки усіх працівників (або окремих професійних груп). А, зважаючи на те, що потреби у людей різні, то вибір цієї стратегії передбачатиме впровадження більш індивідуального підходу до забезпечення мотиваційної безпеки, методи та підходи, які використовуватимуться, будуть диференційовані та персоніфіковані.

Натомість стратегія суб'єктоорієнтованого узгодження передбачає більший акцент на потреби і можливості підприємства. Вибір цієї стратегії повинен супроводжуватися широким висвітленням та відкритістю рішень. Працівникам необхідно пояснити, чому обирається така стратегія, якими причинами це обумовлено, з метою отримання розуміння, схвалення та прийняття з їхньої сторони.

Стратегія саморегулювання рекомендована для підприємства за умов досягнення бажаного рівня мотиваційної безпеки та відсутності суттєвих ризиків чи загроз для неї. За такої ситуації керівництво спостерігає за ситуацією, не проводячи жодних дій щодо підвищення рівня безпеки чи окремих її компонентів.

ПРОБЛЕМИ БЕЗПЕЧНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ГАЗОРОЗПОДІЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ РЕГІОНУ

Павлова О. М., Новосад О. В., Коритко М. В.

Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки

Системи газового комплексу будь-яких рівнів, починаючи від свердловин і закінчуючи розподільними газопроводами, характеризуються наявністю значної кількості небезпечних виробничих об'єктів регіону. Так, експлуатація об'єктів газорозподілу пов'язана з певним ризиком виникнення аварій, оскільки більшість виробничих об'єктів газорозподілу відноситься до числа небезпечних, що зумовлено пожежонебезпечними та вибухонебезпечними властивостями транспортованого газу в мережах. Така перспектива ставить під загрозу саму можливість збуту газу, а зниження надійності і безпеки об'єктів газорозподілу підвищить ризики виникнення аварій на них [1]. Що стосується газорозподільних станцій, то вони характеризуються наступними недоліками:

- продовження термінів використання, а не заміна, старих типів ГРС;
- недоцільне та нераціональне обслуговування ГРС;
- невідповідність проектної завантаженості із фактичною;
- вікова зношеність.

Використання зношеного обладнання, яке характеризується низьким показником ККД, призводить до спаду енергоефективності та росту енергетичної ємності газотранспортування, а також провокує підвищення рівня витрат щодо їх обслуговування.

У зв'язку з цим, питання надійної і безаварійної роботи об'єктів газової галузі і її інноваційного розвитку на сьогоднішній день є досить актуальними. Більш того, в даний час здійснюється реалізація масштабної програми газифікації міст і населених пунктів, підвищується частка населення в споживанні природного газу. Все це говорить про те, що забезпечення промислової безпеки об'єктів газового комплексу, і в тому числі об'єктів газорозподілу, є пріоритетним [3]. Говорячи про безпеку, надійність та ефективність системи газорозподілу, ми розуміємо цілий перелік факторів, що визначають ці показники. Одним з головних є – безаварійна робота розподільних газопроводів і пунктів редукування газу.

На сьогодні, основна частина газопроводів складається із сталевих труб з простроченими термінами експлуатації, що в свою чергу погіршує безпечну експлуатацію газорозподільних мереж, оскільки стан промислової безпеки цих об'єктів значною мірою визначається станом фізичного зносу газопроводів, споруд та обладнання, що вичерпали свій технічний ресурс. Інтенсивні процеси старіння споруджених 30-40 років тому газопровідних систем є основним фактором, що призводить до порушення гідравлічних режимів і визначає катастрофічне збільшення кількості інцидентів і аварійних ситуацій на газопроводах і як наслідок супроводжується високими фінансовими витратами.

Очевидним є питання про неминучість реконструкції фізично зношених та таких, що виснажили свій технічний ресурс діючих мереж. Це набуває особливої актуальності і значущості, оскільки кількість тривало експлуатованих (більше 40 років) і таких, що вимагають відповідності сучасним вимогам безпеки підземних газопроводів з року в рік постійно зростає, що може призвести до значного наростання кількості інцидентів і аварій. Говорячи про реконструкцію та заміну, ми усвідомлюємо, що йдеться про великий обсяг робіт з використанням сучасних підходів і технологій, які забезпечать підвищення надійності і безпеки газорозподілу [2].

Таким чином, впровадження сучасних технологій і схем відновлення (реконструкції) розподільних газопроводів сприятиме більш тривалому, безперебійному та, найголовніше, безпечному функціонуванню однієї з найважливіших ланок системи газорозподілу

і дозволить якісно підвищити безпеку і ефективність газорозподілу, тим самим забезпечуючи високий рівень промислової безпеки на об'єктах газового комплексу.

1. Груб'як С. В. Методичні підходи до аналізу і оцінки ефективності функціонування газорозподільних підприємств. *Інноваційна економіка*. 2013. № 8. С. 307-313.

2. Запухляк І. Б. Інституційні передумови забезпечення розвитку вітчизняних газотранспортних підприємств в умовах нестабільності. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2016. № 1. С. 85-92. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tppe_2016_1_12 (дата звернення: 06.04.2020).

3. Стрішенець О. М., Новосад О. В. Особливості функціонування інновацій в діяльності газорозподільних підприємств. *Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами: матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., (Луцьк, 7 груд. 2017р.): [у 2-х част.]*. Частина перша Луцьк: РВВ Луцького НТУ, 2017. С. 162-163.

ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Куценко Дмитро Миколайович

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького,
м. Черкаси

Управління економічною безпекою як один із важливих напрямів управлінської діяльності широко обговорюється нині на науковому та прикладному рівнях. Питання безпеки орієнтованого управління піднімаються у працях таких сучасних дослідників, як Н.В. Зачасова, Н.О. Бабіна [1], В.О. Занора [1, 2], О.М. Тулуб (Герасименко) [3]. Однак, аналіз фахової економічної літератури не дає змогу однозначно відповісти на запитання, як можна встановити, чи запроваджений на підприємстві механізм управління економічною безпекою є ефективним, чи лише вимагає витрат кадрових, фінансових, інформаційних і часових ресурсів без жодного відчутного для діяльності суб'єкта господарювання економічного результату.

Запропонуємо кілька можливих індикаторів для оцінювання ефективності управління економічною безпекою промислових підприємств. У першу чергу, доцільно встановити розміри витрат на фінансування безпеки орієнтованих заходів. Також потрібно визначити

час реагування відповідальних осіб на прояв конкретних загроз і негативні наслідки дії внутрішніх і зовнішніх ризиків, оцінити збитки від них, якщо вони мали місце. Більшість показників ефективності управління економічною безпекою не матимуть нормативних або орієнтованих значень, і зробити висновок щодо рівня результативності управлінських процесів можна буде лише шляхом порівняння їх кількісних значень або якісних характеристик зі значеннями попередніх періодів по досліджуваному підприємству або через співставлення їх з показниками інших підприємств, подібних за розмірами, формою власності, видом економічної діяльності, тощо. Однак, такий механізм оцінки породжує нову проблему – як отримати інформацію для аналізу, якщо більшість індикаторів оцінювання рівня ефективності управління економічною безпекою підприємств передбачають використання закритих відомостей, результатів опитувань персоналу, які потрібно спеціально ініціювати та проводити менеджменту суб'єкта господарювання? З огляду на це, варто розробити принаймні дві методики оцінювання – внутрішню, що дозволить ґрунтовно та достовірно оцінити якість управління економічною безпекою підприємства з тим, аби надати його керівництву набір пропозицій щодо прийняття ефективних безпеко орієнтованих управлінських рішень, та експрес-методику з обмеженою кількістю показників, придатну для використання зовнішніми стейкхолдерами або іншими суб'єктами господарювання галузі задля формування висновку щодо стану економічної безпеки бізнес-структури. Для стейкхолдерів така можливість може означати підвищення рівня контролю за діяльністю підприємства, прогнозування ймовірності задоволення власних економічних інтересів, пов'язаних із його операціями на ринках товарів і послуг. Для інших підприємств галузі з'явиться можливість порівняння своїх результатів управління економічною безпекою з іншими суб'єктами без необхідності здійснення конкурентних розвідок або промислового шпигунства. Розпочати розробку методологічного інструментарію оцінювання рівня економічної безпеки необхідно саме з формування переліку показників експрес-методики, конкретний набір яких має ґрунтуватися на загально доступній інформації про діяльність підприємств та їх фінансово-господарські результати, що висвітлюється та поширюється інформаційними ресурсами за векторами політики транспарентності суб'єктів господарської діяльності. Однак, оцінювання рівня ефективності управління економічною безпекою не повинно перетворитись на метод діагностики стану економічної безпеки або на аналіз фінансово-економічних результатів діяльності підприємства.

Важлива особливість досліджуваного нами процесу – це оцінка результативності управлінських рішень, які були прийняті з метою протидії ризикам і загрозам для активів компанії, і завершилися успіхом або невдачею – запобіганням втрат або отриманням збитку.

1. Zachosova N., Babina N., Zanora V. Research and methodological framework for managing the economic security of financial intermediaries in Ukraine. *Banks and Bank Systems*. 2018. №13 (4). P.119-130.

2. Занора В.О., Скляр А.В. Управління економічною безпекою суб'єктів господарювання: теоретико-методичні аспекти організації системи. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2016. Вип. 22. С. 74-77.

3. Тулуб (Герасименко) О.М., Теслиук О.М. Управління системою фінансово-економічної безпеки виробничої фірми. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 16. С. 29-32.

ФОРМУВАННЯ ІНСТИТУЦІЙНОГО ДИЗАЙНУ МАКРОФІНАНСОВОЇ СТАБІЛЬНОСТІ: ПРАКТИКА ЄС ТА УРОКИ ДЛЯ УКРАЇНИ

Радіонова Ірина Федорівна – д.е.н., професор, **Мальковська
Юлія Борисівна** – аспірант, ДВНЗ «Київський національний
економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ

Незбалансованість розвитку та дисбаланси є природними рисами, якщо не породжують негативні наслідки для суспільства. Крім іншого, нагромадження макрофінансових диспропорцій в українській економіці має інституційні причини: відсутність/обмеженість інститутів публічного управління, здатних запобігати руйнівним диспропорціям та мінімізувати їх наслідки.

Система публічного управління макрофінансовою сферою передбачає формування взаємодії інститутів публічної влади для відтворення макрофінансової стабільності на безпечному рівні. Ця взаємодія означає реалізацію певного інституційного дизайну.

Напрямок дослідження інституційного дизайну представлений роботами Erik-Hans Klijn та Joop F.M. Koppenjan «Institutional design. Changing institutional features of networks» [1], які вивчають інституційні правила, що керують поведінкою людей політичних мережах та пропонують стратегії зміни їх дизайну, Goodin, R. E. «The Theory of Institutional Design», David L. Weimer «Institutional Design» [2], [3] в тому числі визначають інституційний дизайн через призму політичних мереж,

специфікацій та правил діяльності інститутів. Макрофінансова стабілізація розглядалась у роботах Schinasi G. [4], [5], який сформулював принципи макрофінансової стабілізації та її визначення.

Оскільки макрофінансові диспропорції описують дисбаланси фінансової сфери та реального сектору [6,39], інституційний дизайн макрофінансової стабільності є результатом діяльності з проектування системи інституцій, які відповідальні за рішення щодо макрофінансової безпеки національної економіки, а саме: виявлення, попередження, мінімізації загроз макрофінансовій стабільності. На інституції мають накладатися санкції за неконтрольовані дисбаланси системи.

Їх взаємозв'язки повинні здійснюватися за правилами єдиними для всіх стейкхолдерів економічної політики. Узгодженість дій та сталість таких правил дозволяє мінімізувати рівень непередбачуваності наслідків нестабільності та ризики поглиблення дисбалансів.

Прикладом такої системи публічного управління є досвід ЄС щодо реалізації механізму раннього виявлення, попередження та коригування макроекономічних дисбалансів.

Після кризових викликів 2008-2009 років ЄС ухвалено нові правила: управлінську процедуру бюджетного нагляду “Європейський семестр” (The European Semester) [7] (координація фіскальної, економічної політик та політики зайнятості між національними економіками країн ЄС та нагляд з боку Європейської Комісії для узгодження дій в рамках щорічного циклу); переорієнтацію Процедури ліквідації надмірного дефіциту з корегування надмірного дефіциту в тому числі й на корегування надмірного рівня державного боргу; нову Процедуру макроекономічного дисбалансу (The Macroeconomic Imbalance Procedure – MIP), задача якої це раннє виявлення дисбалансів, їх поглиблений аналіз та запровадження превентивних чи коригуючих заходів або санкцій у разі нагромадження надмірних дисбалансів [8].

У рамках MIP визначено правила взаємодії для інституцій ЄС, закріплено у часі розподіл відповідальності приймати рішення, а саме (для основних інститутів ЄС, що задіяні в межах MIP):

- Європейська Комісія виявляє дисбаланси, розробляє превентивні заходи та оцінює коригуючі (інструменти: Щорічна стратегія сталого зростання, Звіт про механізм сповіщення, Поглиблений огляд, Рекомендації для країн, Рішення про початок Процедури надмірних дисбалансів, Звіт про прийнятність Плану дій, Рекомендації щодо застосування санкцій чи їх відміну);

- Рада ЄС приймає обов'язкові до виконання країнами-членами з виявленими надмірними дисбалансами Рекомендації про вжиття

коригуючих заходів згідно зі схваленим Комісією Планом дій, вносить рішення зміни до нього чи скасовує МІР, накладає санкції;

- країни-члени ЄС реалізують превентивні та коригуючі заходи (інструменти: щорічні бюджетні плани, національні програми реформ та програми стабільності/конвергенції, імплементація Рекомендацій Комісії, розробка та виконання Плану дій, Звіти про прогрес).

У висновку, застосований інституційний дизайн ЄС містить конкретні інструменти, які окреслені та визначені у часі та, тому система взаємодії інститутів ЄС діє відповідно вибудованому щорічному циклу. Закріпленний розподіл відповідальності є прозорим через обов'язок публікувати документи, на основі яких приймаються рішення та проводити обговорення із зацікавленими сторонами.

Створення системи взаємодії інститутів для України започаткує обов'язковість виявлення відхилень у функціонуванні макроекономічної, фінансової тощо сфери від безпечного стану та залучення до розробки рішень стейкхолдерів економічної політики.

Адаптація українського законодавства до досвіду європейського має передбачати розподіл повноважень щодо стабілізації виявлених дисбалансів шляхом впровадження інституційних обмежень та персональних санкцій для посадових осіб, відповідальних за дотримання імplementованих правил чи заходів (рекомендацій тощо), а також створення заходів автоматичного коригування в разі наближення до критичного рівня індикаторів або порушення правил.

1. Erik-Hans Klijn, Joop F.M. Koppenjan. Institutional design. Changing institutional features of networks // Public management review. – 2006. – Vol. 8. – P. 141 – 160.

2. Robert E. Goodin. The Theory of Institutional Design / edited by Robert E. Goodin // Cambridge University Press, 1996

3. David L. Weimer. Institutional Design / edited by David L. Weimer // Kluwer Academic Publishers, 1995

4. Schinasi G.J. Defining Financial Stability // IMF Working Paper. – 2004. – № 187. – P. 18

5. Schinasi G.J. Safeguarding financial stability: theory and practice. – Washington, D.C.: IMF, 2005. – P. 100, 101

6. Радіонова І.Ф., Мальковська Ю.Б. Стабільність публічного сектору національної економіки: зміст та оцінювання // Журнал «Економіка та держава». – №12, 2017.– С. 38-42.

7. The Regulation No 1176/2011 on the prevention and correction of macroeconomic imbalances <https://eur->

ТУРИСТИЧНА БЕЗПЕКА В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ РЕГІОНУ

Павлова О.М. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри аналітичної економіки та природокористування СНУ імені Лесі Українки, **Зайчук К. А.** – аспірант кафедри аналітичної економіки та природокористування СНУ імені Лесі Українки, **Мальчук С. В.** – студент 2 курсу факультету економіки та управління СНУ імені Лесі Українки

Постановка проблеми. Туристично-рекреаційний комплекс України продовжує переживати перехідний період. Але поступальний процес відродження і розбудови держави, активізація соціальної політики свідчать, що ці труднощі тимчасові. Позитивний вплив туризму і рекреації на стан національної економіки та окремих регіонів є недостатнім, наявний в Україні туристично-рекреаційний потенціал використовується недостатньо, а якісні характеристики змін і більш глибокий аналіз процесів у галузі свідчать про існування низки проблем, що потребують обґрунтованого вирішення.

Мета дослідження. З'ясувати варіанти вирішення проблем пов'язаних з туризмом на Волині.

Результати дослідження. Андрій Єрко, Катерина Савич у статті «Сучасний стан розвитку туристичної інфраструктури Волинської області» провели глобальне дослідження туризму і туристичного потенціалу області. Зокрема, вони відзначають, що область має значний історико-культурний потенціал: загальна кількість пам'яток історії, археології, містобудування і архітектури, монументального мистецтва складає 2,6 тис. У структурі земельних угідь даної території землі історико-культурного призначення займають 300,6 га, що становить 0,11% до загальної площі всіх земель регіону[1].

Автори вважають, що необхідно покращити матеріально-технічну базу, адже велика її частина є застарілою та не відповідає міжнародним стандартам. Туристичні потоки до Волинської області постійно зростають, з огляду на це, відповідним органам державної влади необхідно приділяти більше увагу питанню розвитку туристичної інфраструктури.

Дослідили проблему розвитку туризму і **Ірина Єрко, Надія Чир, Роман Качаровський** у статті «Новітні можливості функціонування туристичної галузі Волинської області в умовах децентралізації влади»[2].

Автори дослідили існуючі проблеми і зазначають, що Волинська область має значні туристично-рекреаційні ресурси, зокрема наявність великої кількості природних та історико-культурних об'єктів, що зумовлює стрімкий розвиток галузі туризму. Проте, галузь має низку проблем, які часто важко розв'язати, розпоряджаючись ресурсами з центру, тому утворення громад дасть змогу сконцентрувати їхню увагу на розв'язанні конкретних проблем.

Основними проблемами в громадах є відсутність інфраструктурного облаштування та інформаційного забезпечення найбільш привабливих для відвідування туристами об'єктів культурної спадщини й природно-заповідного фонду; низький розвиток сільського зеленого туризму (мала кількість агросадіб); недостатнє забезпечення поширення інформації про туристично-рекреаційні можливості, відсутність достатньої кількості засобів розміщення (відсутність зручних кемпінгів), неякісне функціонування мережі Інтернет у сільській місцевості.

Маючи значний фінансовий ресурс, об'єднані громади зможуть залучати резерви коштів для відновлення природних об'єктів, зокрема облаштування оглядових майданчиків для зручності туристів, очистку водойм, приведення в належний санітарний стан лісів, парків, скверів тощо.

Залучення бюджету розвитку громади дасть змогу розпочати реконструкцію інфраструктурних об'єктів. Найбільшу роль відіграють дороги місцевого значення. Створення належної транспортної мережі уможливить залучення в населені пункти інвесторів та підприємців, що сприятимуть розбудові елементів туристичної інфраструктури, таких як заклади тимчасового розміщення, заклади ресторанного господарства, заклади дозвілля й розваг і заклади торгівлі на території громади. Це дасть змогу розширити систему банківського обслуговування населення та розвинути систему зв'язку й сприятиме розширенню переліку послуг, що надаватимуться туристам.

Створення належної транспортної мережі уможливить залучення в населені пункти інвесторів та підприємців, що сприятимуть розбудові елементів туристичної інфраструктури, таких як заклади тимчасового розміщення, заклади ресторанного господарства, заклади дозвілля й розваг і заклади торгівлі на території громади. Це дасть змогу розширити систему банківського обслуговування населення та розвинути систему

зв'язку й сприятиме розширенню переліку послуг, що надаватимуться туристам.

Упровадження інформаційно-реklamних заходів дасть змогу залучити нових туристів, зокрема збільшити кількість іноземців, що уможливить істотне збільшення прибутків громад та її жителів, створення нових робочих місць, які сприятимуть тому, щоб зняти соціальну напругу в регіоні.

Хочеться відмітити, що у 2019 році на сайті Волинської обласної державної адміністрації було повідомлено, що Волинська область володіє значними туристично-рекреаційними ресурсами, які використовуються не в повній мірі. Саме тому розвиток туризму є пріоритетним напрямом соціально-економічного та культурного розвитку.

Висновки. Отже, Волинська область має значний туристичний потенціал, який реалізується на недостатньому рівні. Однак, вже сьогодні можна сказати що Волинь прямує до того, щоб стати осередком туристично-рекреаційної діяльності. Потужним імпульсом до ще більш швидкого й впевненого руху в цьому напрямі повинне стати впровадження заходів, присвячених туризму в Україні.

1. Єрко А.В. Сучасний стан розвитку туристичної інфраструктури Волинської області / А. В. Єрко, К. В. Савич // Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Серія : Географія. - 2016. - № 1. - С. 163-170. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/NZTNPUg_2016_1_25.

2. Єрко І.В. Новітні можливості функціонування туристичної галузі Волинської області в умовах децентралізації / І.В. Єрко, Н.В. Чир, Р.С. Качаровський // Науковий вісник Східноєвропейського національного університету. - Серія: Географічні науки. - Вип. 3(376). Луцьк, 2018. - С. 93-98.

3. Стрішенець О.М., Ляшенко О.М. Теоретичні аспекти туристичних кластерів як детермінант соціально-економічного розвитку регіону. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки / уклад. Любов Григорівна Ліпич, Мирослава Богданівна Кулинич. Луцьк : Вежа-Друк, 2017. №4(12). С. 7-13.

ПРОБЛЕМА ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В КОНТЕКСТІ РЕГІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

Павлова О.М – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри аналітичної економіки та природокористування СНУ імені Лесі Українки, **Нагайчук Ю.І** – студентка 2 курсу факультету економіки та управління СНУ імені Лесі Українки

Постановка проблеми. Найважливішим та найактуальнішим завданням розбудови України як демократичної держави є формування органів місцевого самоврядування. Дуже важко вийти на новий рівень в соціально-економічному та культурному розвитку територіальних громад і регіонів, підвищити рівень та якість життя більшої частини громадян України без проведення реформ органів місцевого самоврядування, здійснення процесів децентралізації.

Дану проблему досліджували такі науковці як Л. Василенко, М. Добровінський, О. Павлова, І. Юркевич, А. Ткачук, К. Линьов, В. Ковальова, Л. Белей. Також проблему децентралізації досліджували вітчизняні науковці такі як: О. В. Батанов, Т. М. Барановська, П. Д. Біленчук, В. І. Борденюк, Ю. П. Битяк, А. Й. Бучинська, В. І. Гладій, та ін..

Мета дослідження. Визначити суть реформи децентралізації, яка полягає в перерозподілі функцій і повноважень між органами державної влади й органами місцевого самоврядування.

Результати дослідження. На сьогоднішній день в Україні налічується чимало реформ і частина з них на даний час перебувають в процесі реалізації. Зараз однією з найуспішніших реформ в Україні по праву вважають реформу децентралізації. Зараз ми бачимо як підвищується заінтересованість органів місцевого самоврядування в збільшенні надходжень до місцевих бюджетів, у знаходженні резервів їх наповнення, покращення ефективності адміністрування податків і зборів [1].

Децентралізація полягає в тому, що органам місцевого самоврядування передаються значні повноваження та бюджети від державних органів. Це було зроблено для того, щоб якомога більше повноважень мали ті органи, що ближче до людей.

Децентралізація дає шанс громадам і невеликим населеним пунктам модернізуватися, створити комфортні умови для проживання, навчання і роботи [2].

Перевагами децентралізації є зміцнення демократичних процедур; захист прав людини та її свободи; збільшення ефективності органів

місцевої влади завдяки передачі повноважень на місця; удосконалення соціально-економічного розвитку [3].

Рушійною силою в країні стають не політики і чиновники, а сильні заможні громади. Вони долають зневіру людей, бо починають дійсно піклуватися про них: надають якісні та доступні послуги, будують дороги та інфраструктуру, турбуються про безпеку людей, не чекаючи, поки це зробить хтось інший. В об'єднаних громадах є на це і повноваження, і кошти. Тому там зростає довіра до влади, підвищується патріотизм, зникає відчуття беспорядності, зростає активність людей [4].

Висновки. Децентралізація дає можливість місцевому самоврядуванню самостійно вирішувати питання місцевого життя. Завдяки реформі значно підвищилася роль громадян, їх впливу на процес прийняття, втілення рішень щодо забезпечення умов соціального та економічного розвитку суспільства та забезпечення регіональної безпеки.

1. Л. Василенко, М. Добровінський. Децентралізація та реформа місцевого самоврядування. Підприємство, господарство і право. 2017. № 3. С. 123-125.

2. Децентралізація: коротко про головне. URL : <http://cost.ua/news/698-detsentralizatsiya-korotko-pro-holovne>.

3. Павлова О.М. Товарна форма організації суспільного виробництва в умовах розвитку національної економіки України (другої половини XVII – кінця XVIII ст.): монографія. Луцьк : видавництво «Терен», 2019. 480 с.

4. Реформа децентралізації | Кабінет Міністрів України. URL : <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/efektivne-vryaduvannya/reforma-decentralizaciyi>.

ІННОВАЦІЙНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА РЕГІОНАЛЬНИХ ГАЗОРОЗПОДІЛЬНИХ РИНКАХ

Павлова О.М., д.е.н., професор, кафедра аналітичної економіки та природокористування. СНУ ім. Лесі Українки, **Павлов К.В.**, д.е.н., професор, кафедра аналітичної економіки та природокористування. СНУ ім. Лесі Українки, **Галянт С.Р.**, здобувач кафедри аналітичної економіки та природокористування СНУ ім. Лесі Українки

Сучасні умови вміщують трансформацію поняття “конкурентної спроможності”, яку можна досягти за рахунок перебування в розпорядженні прямих конкурентних особливостей і переваг.

Відомо, що для того, щоб досягти достатньо високого рівня конкурентної спроможності впродовж тривалого періоду часу необхідно постійне вдосконалення підходів до конкурентних переваг, що постійно вимагає від керівництва газорозподільних підприємств забезпечення та наступної реалізації процесу продукування та практичної реалізації на ринку впровадження інноваційних рішень. Роль чинників інноваційного змісту в процесі забезпечення конкурентної спроможності підсилюється також тим, що за умови характерної відкритості та розширення регіональних ринків розподілу природного газу газорозподільні підприємства опинились в становищі недостатності розвитку.

Чимала кількість дослідників брала на себе сміливість досліджувати ймовірність впливу інноваційної політики на конкурентоспроможність газорозподільних підприємств. Серед них особливої уваги заслуговують напрацювання С. Король, С. Груб'як, М. Максимченка, В. Лагутіна, О. Маслана. Але деталізоване формування дієвих інноваційних аспектів як видозмін закріплено-статичних форм організації вказаних підприємств досліджено вкрай вузько.

Стосовно конкурентних переваг, якими володіє газорозподільне підприємство, то можемо умовно їх розділити на: стійкі та нестійкі. Ті, що відносяться до стійких, вважаємо результатом інноваційно-інвестиційної активності підприємств що направлено в бік отримання найкращих результатів та які ж базисом для підвищення їх конкурентоспроможності. В свою чергу, до нестійких можна віднести ті, які можуть бути універсальними в результаті впливу зовнішнього та внутрішнього середовища. Їх функціонування.

Поняття “конкурентоспроможність газорозподільних підприємств” є пов'язаним насамперед з наявністю постійного становища так званого вибору з боку споживача послуги розподілу природного газу. Відтак, для досягнення стану забезпечення конкурентоспроможності

підприємства, його керівництво повинно забезпечити переконливу та змістовну перевагу пропозиції перед можливими конкурентами на ринку природного газу. Однозначно відносимо до зазначених переваг на ринку природного газу ті основні умови, які певним чином впливають на потенційне рішення споживача послуги розподілу природного газу, серед яких: цінове значення на послугу розподілу; характеристика технічної реалізації послуги; унікальність послуги залежно від територіальних особливостей регіонального ринку.

Водночас відзначимо, що ціновий фактор характеризується своєю короткотерміновістю, в той же час, як наступні два, своїм змістом та реалізацією є значно привабливішими. Такі явища можна пояснити тим, що пристосування конкурентів до цільового типу суперництва відбувається набагато швидше, аніж копіювання технологічних рішень, що застосовують в виробничому процесі конкурентні лідери. Водночас різняться також і вигоди, які отримує газорозподільне підприємство відносно тих, що використовують конкуренти на ринку розподілу залежно від чинників, які їх забезпечують [2].

Окрім того вважаємо за логічне пояснення, умовний поділ конкуренції на ринку розподілу природного газу на: якісну, яка характеризується значно вищим рівнем привабливості ринкових позицій за інноваційними рішеннями та процесами; слабку, яка досить часто називається “цінковою” та виражається в ціновому впливі на товари та послуги.

Однак, фактичний прибуток газорозподільних підприємств буде значно вищим за умов реалізації саме першого типу конкуренції. Також слід відмітити, що за умови коли конкурентоспроможність газорозподільних підприємств забезпечуватиметься саме інноваційними рішеннями в процесі виробництва та надання послуг, це є значно довготриваліший процес, а ніж за умови реалізації тільки цінового конкурентного значення.

Отже, підсумовуючи, можемо стверджувати, що досягнення максимально привабливого рівня пропозиції на ринку природного газу можна досягти виходячи з якісного удосконалення послуг, в тому числі технологічно-інноваційних розвідок, які і слугуватимуть так званім “базисом” для стимулювання конкурентних переваг газорозподільного підприємства [1].

Лагутін В., Ясько Ю. Вплив конкуренції на інноваційний розвиток та конкурентоспроможність економіки. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 10(151). 2013. С. 22-26.

Маслак О. І., Безручко О. О. Управління інноваційним потенціалами підприємства в умовах циклічності. Економіка і організація управління. №1(17)–2(18). 2014. С.166-173.

Павлова О. М., Павлов К. В. Формування та регулювання конкурентних відносин на регіональних ринках житла України: монографія. Луцьк : видавництво «Терен», 2019. 542 с.

Pavlov K., Pavlova O., Kupchak V. Integral Indicators Based on Competitiveness Capacity Characteristics of Regional Real Estate Markets of Ukraine. *Journal of Competitiveness*. 2019. №11(3). 87–108 с. <https://doi.org/10.7441/joc.2019.03.06>.

ЕНЕРГЕТИЧНА БЕЗПЕКА ВОЛИНСЬКОГО РЕГІОНУ

Павлова О. М - д.е.н., професор, завідувач кафедри аналітичної економіки та природокористування СНУ імені Лесі Українки.

Сорокопуд І. В – здобувач кафедри аналітичної економіки та природокористування СНУ імені Лесі Українки.

Ярошик Н. С – студентка 2 курсу факультету економіки та природокористування СНУ імені Лесі Українки.

Постановка проблеми. На сучасному етапі розвитку і становлення електроенергетики важливе значення має така проблема, як надійне та якісне забезпечення електроенергією споживачів. Стабільне та безперебійне транспортування при наявних зовнішніх та внутрішніх загрозах.

Мета дослідження. Дослідження сутності змісту «енергетична безпека» та розгляд важливих проблем регіону.

Вступ. Електроенергетика – це галузь промисловості України, що забезпечує виробництво, передачу, розподіл електричної енергії споживачам. Є базовою галуззю України і порівняно з іншими працює стабільно, хоча за останнє десятиріччя знизився випуск продукції, майже на одну третину. Виробництво базується на використанні різних корисних копалин, таких як вугілля, мазут, природний газ, торф, використовується атомна енергія, енергії вітру, сонця, води та геотермальна енергії.

Волинь є однією з найбільш енергетично залежних областей в Україні. На території налічується близько 4 теплоелектроцентралі цукрових заводів та газотурбіна електростанція на Локачинському газовому родовищі, на яких частково передбачається виробництво енергії для задоволення власних потреб. Енергосистема області

з'єднана із Білорусією та з іншими регіонами, з рівненським та львівським.

Енергетична промисловість бере свій початок з 1909 року, коли місто Луцьк освітлювали 2 дизельні електростанції. З того часу поступово розвивається і до цього часу вдосконалюється. На даний момент в області основною організацією, яка виробляє, розподіляє та постачає енергію є ТОВ «Волиньобленерго». Енергія транспортується до споживачів по мережах 110 кВ та 35 кВ через підстанції з тією ж напругою [1].

Результати дослідження. Термін «енергетична безпека» часто вживаний і пов'язується із безпекою не тільки регіону, а й держави в цілому. Доцільним є зауваження О. Гончаренко та Е. Лисицин про поняття безпека – це ступінь захищеності національних інтересів, що дозволяє вказувати лише на певний рівень безпечності. Сучасне трактування терміну «енергетична безпека» звучить так, що це стан захищеності країни (регіону), її громадян, суспільства, держави, економіки, що їх обслуговує, від загрози дефіциту в забезпеченні потреб в енергії доступними енергетичними ресурсами прийнятної якості у нормальних умовах і при надзвичайних, а також від загрози порушення стабільності постачання енергії [2].

Головною із проблем області є те, що більшість обладнання, що працює на електростанціях уже застаріле і потребує масштабного ремонту, викликає відмови у роботі станцій. Значна кількість електромережі вже відпрацювала свій нормативний термін роботи і потребує заміни. Всі підстанції різних рівнів напруг мережі є фізично та технологічно застарілими. Тому можна сказати, що 23451 км повітряних і кабельних ліній 0,4 – 10 кВ ПАТ «Волиньобленерго», становлять 89 % зносу. Характеризуючи технічний стан мережі за останнє десятиріччя можна сказати про поетапне зростання зношеності обладнання.

Особливо потрібно зауважити про проблеми наявні в низьковольтних електромережах, які побудували в 60 – 70 роках минулого століття (протяжність яких, становить 2852 км). Тому говорити, що ці мережі є надійними в забезпеченні стабільного електропостачання споживачеві, важко, через довгий період роботи. Також поганий технічний стан має обладнання ТП, РП 6-10 кВ (кількість яких 5752шт.), яке вже давно відпрацювало свій термін роботи (70,9% від загальної кількості). Побудова деяких ділянок мережі 35-110кВ на території області не відповідає нормативним вимогам. Також в мережі 110-35кВ існують несекціоновані вимикачі

ділянки ПЛ 110-35кВ. А підстанції 110кВ мають одне джерело живлення: ПС «Ратне», ПС «Локачі», ПС «Горохів», ПС «Берестечко», ПС «Колки», ПС «Ківерці», ПС «Цумань».

Однією з важливих проблем електроенергетичного господарства в області є подолання нестачі електроенергії під час максимального використання споживачами, особливо в час «пік» (вечірній час).

На сучасному етапі розвитку енергетики очевидні переваги мають відновлювальні джерела і найбільш популярні - це енергія вітру. На території Іваничівського і Володимир-Волинського районів планується будівництво та використання вітрових електростанцій загальною встановленою потужністю 150 МВт, які будуть здійснювати генерацію електроенергії за рахунок відновлювального джерела – вітру [3].

Висновки. Енергосистема волинської області має низький рівень виробництва та споживання, порівняно з іншими регіонами. Через дефіцит коштів виникає потреба в продовженні вже наявного обладнання на ТЕС, тому реконструкцію слід проводити із мінімально залученим обсягом.

Для вирішення проблеми навантаження в «час-пік» на всіх станціях та об'єктах потрібно застосувати енергозберігаючі технології, не порушувати жорсткого режиму економії на виробництві, на транспорті та у споживанні житлово-комунальному господарстві, а також у побуті населення.

Завдяки веденню в експлуатацію ВЕС відбудеться ремонт існуючих та встановлення нових високовольтних підстанцій, розподільчих пунктів та кабельних ліній, для того, щоб зібрати і передати в цілком нову мережу ВЕС.

1. <http://energy.volyn.ua/>
2. https://library.krok.edu.ua./media/library/category/monografiji/bobrov_0004.pdf
3. <https://p-p.com.ua/news/na-volyni-pobuduyut-dvi-vitrovi-elektrostantsii/>
4. Павлова О. М., Купчак В. Р., Павлов К. В., Лагодієнко В. В. Формування та регулювання регіональних енергетичних систем: теорія, методологія та практика: монографія. Луцьк : СПД Гадяк Жанна Володимирівна, друкарня «Волиньполіграф», 2019.346с

ЖИТЛОВА БЕЗПЕКА ЗАХІДНОГО РЕГІОНУ В КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ЗМІН

Павлова О. М. - доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри аналітичної економіки та природокористування СНУ імені Лесі Українки

Ющак А. В. - аспірант кафедри аналітичної економіки та природокористування СНУ імені Лесі Українки

Куран А. Р. - студентка 2 курсу факультету економіки та управління СНУ імені Лесі Українки

Постановка проблеми. На сьогоднішній день житлова криза спостерігається всюди. На її появу впливає вартість житла. Збільшується кількість безпритульних, виселення й позбавлення права власності вже нікого не дивують [5].

Мета дослідження. З'ясувати як змінилась ціна на житло в 2020 році, в чому заключається житлова безпека і, що відбувається зараз на ринку нерухомості.

Результати дослідження. Найбільш поширене визначення ринку нерухомості дали американські вчені Дж. Фрідман та Н. Ордуей. На їхню думку, ринок нерухомості – це певний набір механізмів, за допомогою яких передаються права на власність та пов'язані з нею інтереси. Ринок нерухомості – це також взаємозв'язок суб'єктів ринку на основі принципів, методів та процедур. За визначенням С. Мочерного, ринок нерухомості – це особливий вид ринку, на якому об'єктом купівлі-продажу чи застави для отримання кредиту є нерухомість, один із основних видів ринку, який у взаємодії з ринком товарів і послуг та ринком капіталів визначає особливості господарського механізму сучасної регульованої економіки [4].

На початок 2020 року середня ціна на житло зросла на 8,6%.

На первинному ринку вартість однокімнатних квартир збільшилась на 7,9%, двокімнатних - на 8,1%, трьокімнатних - на 9,1%. В середньому ціна на нові квартири зросла на 7,9%.

Ціни на квартири на вторинному ринку збільшились більше, ніж на первинному. В середньому ціни на зросли на 8,9%. Найдорожчими є однокімнатні квартири, їх ціна підвищилась на 11,1%, двокімнатні - на 9,8%, а трьокімнатні - на 5,9% [3].

Житлова безпека заключається в охороні житлових комплексів.

Охорона житлових комплексів - запобіжні заходи, щодо захисту будинку від більшості зовнішніх загроз.

Охорона ЖК здійснюється в 4 етапи:

1. Периметр ЖК. Встановлюється паркан по всій території, для того щоб зайти могли тільки мешканці та їх гості.

2. Внутрішня територія. Встановлюються відеокамери по всій території ЖК, для того щоб під контролем знаходились під'їзди, дитячі майданчики та інше.

3. Підземна автостоянка. Встановлюється відеоспостереження, ідентифікація проїжджаючих машин і мешканців, для того щоб уникнути проникнення злодіїв.

4. Житлова частина будинку. Забезпечення повного контролю над усіма частинами будинків.

Головна мета забезпечення повної безпеки на всій території ЖК [1].

Через поширення пандемії коронавірусу Covid-19 світова економіка на порозі кризи, а деякі країни вже заявили про її початок. Економіка України перебуває в очікуванні, зараз в нас оголошено карантин для того щоб запобігти поширенню смертельно небезпечної хвороби. В всьому світі такі дії спричинили світову кризу, яка нашу країну не омине. Експерти заявляють, що після закінчення епідемії коронавірусу та економічної кризи, ціни на оренду комерційної нерухомості та на купівлю житлової впадуть. На сьогоднішній день через карантинні заходи закрито багато закладів громадського харчування і непродуктових магазинів. Під час карантину деякі орендодавці ідуть на поступки і не беруть орендну плату з винаймачів. Ринок комерційної нерухомості на даний момент практично завмер. Після стабілізації ситуації ціни впадуть. За словами експертів на ринку пропозиція перевищує попит – наприклад, із приміщень, звільнених після закриття салонів з гральними автоматами, вдалося повторно здати не більше 20% [2].

Висновки. Ціна на житло в 2020 році збільшилась порівняно з 2019 роком, але прогнозується значний спад ціни через пандемію коронавірусу Covid-19. Також з'ясувала, що житлова безпека заключається в охороні житлових комплексів, і в які етапи здійснюється охорона ЖК.

1. Охорона житлових комплексів - <https://tor-safety.com/ua/fizicheskaya-bezopasnost/ohrana-zhk-2/>

2. Що буде з цінами на нерухомість після кризи та пандемії - http://tvoemisto.tv/news/ne_pospishayte_vkladaty_v_grechku_shcho_bude_z_tsinamy_na_neruhomist_pislya_kryzy_ta_epidemii_107447.html

3. Як змінилися ціни на житло на початок 2020 року - https://biz.ligazakon.net/ua/news/192581_yak-zmnilisya-tsn-na-zhitlo-na-pochatok-2020-roku

4. Стрішенець О. М., Павлов К. В. Теоретичні аспекти конкуренції на регіональних ринках житлової нерухомості. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки/уклад. Любов Григорівна Ліпич, Мирослава Богданівна Кулинич. Луцьк: Вежа - Друк, 2017. №3 (11). с. 7-12.

5. Стрішенець О. М., Павлов К. В. Формування ринку житлової нерухомості в Україні: цикли та етапи. Актуальні проблеми управління соціально - економічними системами: матеріали міжнар. наук. практ. інтернет - конф., (м. Луцьк, 7 грудня 2017 року): [у 2-х част.]. Частина перша. Луцьк: РВВ Луцького НТУ, 2017. с. 210-214.

КОМПЛАЕНС КАК ФАКТОР ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Перерва Петр

Национальный технический университет «ХПИ», г.Харьков

Экономическая безопасность в бизнесе – это такое состояние, когда в компании создана безопасная среда для экономического роста и поддержания существующего экономического положения. Чтобы создать такую среду, необходимо постоянно отслеживать, анализировать и минимизировать или устранить риски и угрозы. Важнейшим направлением является выстраивание системы взаимодействия и взаимной поддержки между инструментарием государственного контроля и механизмами корпоративного контроля, которые, на наш взгляд, должны обязательно включать в себя комплаенс-функцию.

Ретроспективный обзор существующих определений комплаенс позволяет сделать вывод, что его содержание как процесса внутреннего контроля непрерывно менялось: авторы предлагали определения, выявляющие какой-то один, для них нужный аспект. Так, только в представленных мнениях определение термина комплаенс производится через такие понятия: подход, способность, управление, функция, что не изменяет ясность в его содержании [1-3]. Более того, необходимо отметить, что в различные периоды времени в научных и деловых кругах обсуждались отдельные аспекты, такие как: антикризисная концепция; антимонопольная стратегия; внутрифирменная контрольная функция; противодействие терроризму и нелегальным доходам (отмывание денег);

противодействие коррупции; анализ, идентификация, оценка и устранение репутационных рисков; оптимизация взаимоотношений с надзорными органами; потребность регулирования этических проблем предприятия или организации и т.п.

Возникновение комплаенса связано с глобализацией и интернализацией мировой финансовой системы [4, 5]. Если учесть международный и трансграничный характер многих финансовых операций, то можно сказать, что уровень нефинансовых рисков значительно вырос за последние десятилетия. Идеология «комплаенс» призывает соответствовать внутренним политикам и процедурам компании и реализуется путем создания условий, в которых лица, представляющие организацию, будут действовать в соответствии с высокими профессиональными и этическими стандартами. Но далеко не всегда при формировании учитываются показатели коррупции, мошенничества, отмывания денег, нарушения корпоративной этики, антимонопольного, налогового законодательства и т.п. В последние 20 ... 25 лет в мировой экономике все это является предметом комплаенс-исследований [8, 9]. Исходя из этих ссылок, предложено ввести в экономическую терминологию дефиницию «комплаенс-безопасность предприятия» [3, 5, 10]. Новый термин требует своего теоретического обоснования и определения как экономической категории.

Поэтому предлагается определять понятие комплаенс-безопасности промышленного предприятия как мера (степень, показатель) защищенности жизненно важных интересов промышленного предприятия от внешних и внутренних нарушений законов, нормативных правовых актов, стандартов, учредительных и внутренних документов предприятия путем определения, оценки и максимального уменьшения (устранения) комплаенс-рисков.

1. ТОВАЖНЯНСКИЙ В.Л. Антикризисный менеджмент производственно-коммерческой деятельности предприятий машиностроения / В.Л.Товажнянский, П.Г.Перерва, Т.А.Кобелева // Государство и рынок: механизмы и методы регулирования в условиях преодоления кризиса: монография.- СПб.: Астерион, 2010.- Т.2.- п.6.2.- С. 254-264.

2. Перерва П.Г., Коциски Д., Верес Шомоши М., Кобелева Т.А. Комплаенс программа промышленного предприятия.– Харьков-Мишкольц : ООО «Планета-принт», 2019. – 689 с.

3. Pererva P.G. Kocziszky György, Szakaly D., Somosi Veres M. Technology transfer.- Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI», 2012. — 668 p.

4. Ткачова Н.П., Перерва П.Г. Розвиток методів аналізу фактичного стану конкурентних переваг підприємства // Економіка розвитку. – 2011. – № 4. – С. 116-120.
5. Перерва П.Г. Трудоустройство без проблем (искусство самомаркетинга). – Харьков : Фактор, 2009. – 480 с.
6. Гончарова Н.П., Перерва П.Г., Яковлев А.И. Маркетинг инновационного процесса. - К.: ВИРА-Р, 1998.- 267с.
7. Перерва П.Г. Управление маркетингом на машиностроительном предприятии / Учеб.пособие.- Харьков : «Основа», 1993.- 288с.
8. Гончарова Н.П., Перерва П.Г., Яковлев А.И. Новые технологические системы: качество, потребность, эффективность. К.: Наукова думка, 1989.- 176с.
9. Перерва П.Г., Коциски Д., Верес Шомоши М., Кобелева Т.А. Комплаенс программа промышленного предприятия.– Харьков-Мишкольц : ООО «Планета-принт», 2019. – 689 с.
10. Перерва П.Г. Самомаркетинг менеджера и бизнесмена.- Ростов н/Д: Феникс, 2003. - 592 с.

ПРИЧИНИ ВИНИКНЕННЯ ТІНЬОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Потапюк І.П.

Полтавська державна аграрна академія, м. Полтава

Нерівномірність розвитку економічних систем у світовій економіці, відмінності в конкретних культурних умовах, здійснення національних програм державного регулювання, зростання невизначеності при проведенні економічної політики демонструють необхідність включення в економічний аналіз нових явищ господарського життя суспільства, одним з яких є неформальна або тіньова економіка, яка перетворилася на одну із загроз національній безпеці. Її вплив на українське суспільство і державу має комплексний і системний характер.

Перш ніж говорити про виведення з тіні підприємницької діяльності, про легалізацію капіталу, варто проаналізувати причини, чому так сталося, що майже половина підприємців згідно з офіційними даними (а за неофіційними значно більше) приховують свої доходи.

Розвиток тіньової економіки пов'язаний, перш за все, з наявністю державного регулювання, яке передбачає певні обмеження, а якщо є будь-які обмеження, то обов'язково будуть їх порушення, особливо, якщо це вигідно для підприємців.

Тому причини виникнення тіньової економіки можна умовно розділити на три блоки:

- *економічні причини*, серед яких слід визначити:
кризи фінансової системи;
високі ставки, велика кількість та складний механізм розрахунку податків;
встановлення пільгових умов функціонування окремим суб'єктам господарювання;
прагнення підприємців отримати надприбутки;
занадто високий рівень податків;
взаємозв'язок бізнесу з кримінальними структурами;
- *соціальні причини* тіньової економіки, які охоплюють:
низький рівень життя населення, що сприяє розвитку прихованих видів економічної діяльності;
високий рівень безробіття і орієнтацію частини населення на отримання доходів будь-яким способом;
нерівномірний розподіл валового внутрішнього продукту;
- *правові причини* тіньової економіки, що пов'язані з:
слабке забезпечення правоохоронних структур необхідними матеріально-технічними ресурсами;
низький рівень правового пізнання та правової культури населення;
слабка підготовка робітників правоохоронних закладів до діяльності в нових економічних умовах;
необмежене нормативно-правове поле у державному законодавстві та значна кількість механізмів здійснення тіньових операцій;
відсутність чіткої межі між офіційною та тіньовою діяльністю;
- *державні причини*, серед яких варто визначити:
корумпованість державних служб різноманітних владних структур, контрольних служб: податкової, санепідемконтролю, пожежної безпеки тощо;
умови, що дають змогу використовувати державне майно та майно організаційних структур заради одержання неофіційного приватного доходу державними чиновниками та управлінцями;
можливість лобіювання власних інтересів суб'єктами господарювання у державних інстанціях [1].

Дослідження А. Смірнова та Е. Rogozинського [2], дають змогу визначити основні причини тіньової економіки:

1. Деструктивні потреби людини, існуючі в будь-якому суспільстві і за будь-яких форм соціально-економічного розвитку.

2. Нездатність існуючої економічної системи забезпечити найбільш ефективне використання продуктивних сил і необхідний рівень виробничих відносин для підтримки високої якості життя населення

країни.

3. Виникнення тіньової економіки через деформацію відносин власності.

Таким чином, можна зробити висновок, що масштаби тіньового сектора економіки зумовлені багатьма факторами, а його структура основними з них – ухилення від сплати податків, наявністю ефективного державного сектора економіки і рівнем корумпованості суспільства.

Приварникова І. Ю., Степанюк К. В. Тіньова економіка України : причини, обсяги та шляхи їх зменшення. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2010. № 2. С. 163-167.

Смирнов А., Рогозинский Е. Анализ причин и условий существования теневой экономики на современном этапе развития. *Проблемы современной экономики*. 2008. № 2 (26).

МЕТОДИ ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ

Сак Тетяна

СНУ імені Лесі Українки, м. Луцьк

В умовах нестабільності функціонування підприємств та посилення невизначеності їх розвитку проблеми забезпечення економічної безпеки набувають особливого значення. Важливим при цьому є впровадження ефективної системи стратегій, спрямованої на підвищення економічної безпеки підприємства.

Діяльність із забезпечення економічної безпеки на різних підприємствах має свої особливості, що впливає з їх сфери функціонування, бачення вищим керівництвом методів захисту, фінансового забезпечення та основне – рівня існуючих та ймовірних загроз. Саме тому існують різні види стратегій. Так, Коленда Н. О. до основних типів стратегій забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства відносить: пасивну стратегію, стратегію підтримки, стратегію стабілізації, агресивну стратегію [1, с. 121-122].

Стратегія забезпечення економічної безпеки підприємства повинна розроблятися з урахуванням існуючих та потенційних небезпек і загроз підприємства, а також специфіки діяльності й очікуваних результатів. Відтак обрана методика має бути комплексною і системною, базуватись на особливостях механізму забезпечення економічної безпеки підприємства.

Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства складається з наступних підсистем [2]:

1. Інформація. Важливо використовувати інноваційні методи збору, зберігання та передачі інформації, що сприятиме ефективності аналітичної роботи.

2. Аналіз. Передбачає створення сучасної інформаційно-аналітичної системи постійного спостереження за динамікою показників безпеки, а їх порогових значень.

3. Прогноз. Налагоджена інформаційно-аналітична система і моніторинг повинні забезпечувати прогнозування й своєчасне виявлення відхилень від порогових значень, з тим щоб своєчасно вжити адекватні заходи для відвертання і нейтралізації загроз економічної безпеки.

4. Планування. На основі підсумків моніторингу і результатів прогнозно-аналітичної роботи необхідно розробити комплекс заходів, спрямованих на подолання кризового стану, усунення небезпечних відхилень порогових значень показників економічної безпеки. Сформовану систему заходів доцільно прийняти як стратегію забезпечення економічної безпеки.

5. Підсистеми забезпечення.

Враховуючи вищенаведені аспекти, основними етапами розробки стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства є:

1. Аналіз зовнішніх чинників, що впливають на розвиток підприємства.

2. Діагностика фактичного стану підсистем розвитку підприємства.

3. Оцінка потенціалу та загроз економічній безпеці.

4. Вибір цілей безпечного розвитку з урахуванням можливостей і загроз, сильних і слабких сторін.

5. Розробка концепції забезпечення економічної безпеки підприємства.

6. Оцінка стратегічних альтернатив і вибір оптимальної стратегії забезпечення економічної безпеки.

7. Втілення стратегії забезпечення економічної безпеки в проекти, програми, плани.

8. Контроль результатів реалізації стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства.

9. Моніторинг результатів реалізації стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства.

Отже, обґрунтування стратегії забезпечення економічної безпеки є комплексним, багаторівневим дослідженням зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, що дозволяє визначити

стратегічні альтернативи та обрати оптимальну стратегію, виходячи з рівня загроз та можливостей підприємства.

1. Механізми забезпечення соціоекологоекономічної безпеки підприємств: колективна монографія / Л.М. Черчик, Н.В. Коленда та ін.; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л.М. Черчик. Луцьк: Терен, 2019. 300 с.

2. Сак Т. В., Оліфірович Н. П. Теоретико-методичні основи стратегічного аналізу економічної безпеки підприємства. *Ефективна економіка*. 2013. №10. URL: [http:// www.economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua)

ЗАГРОЗИ ТА НАСЛІДКИ НЕЕФЕКТИВНОЇ ПОБУДОВИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У СТРУКТУРІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

Савіра П.А., аспірант, Київський національний університет
будівництва і архітектури, м. Київ

Важливою проблемою в Україні залишається відсутність єдиної державної і регіональної політики щодо корпоративної соціальної відповідальності. Поняття «корпоративна соціальна відповідальність» часто ототожнюється з такими різними поняттями як «соціальне партнерство», «благодійництво», «соціальний діалог». Відсутність єдиного механізму підтримки КСВ мають наслідок - соціальні проекти підприємств отримують слабку підтримку державних і місцевих органів влади, не існує ефективних стимулів для подальшого розвитку та вдосконалення практики корпоративної соціальної відповідальності бізнесу на місцевому і регіональному рівнях [1].

Водночас євроінтеграційні процеси, які розгортаються в Україні, вимагають посилення уваги до проблематики соціальної відповідальності компаній з метою врахування соціальних стандартів розвинених країн щодо діяльності у сфері охорони навколишнього середовища, соціального захисту, розвитку та підтримки соціально значимих проектів та світових прикладів кращої практики в цій сфері.

Тому, для успішного виживання і функціонування компаніям, крім заходів із підвищення якості і конкурентоспроможності її продукції, слід розвивати соціальну складову бізнесу. Останнім часом популярності набуває концепція «соціально відповідального девелопменту нерухомості» за якою будівельні компанії у своїй діяльності мають керуватися принципами сталого розвитку. Для впровадження передових світових практик КСВ треба не тільки вміти розраховувати траєкторії власного розвитку, здійснювати управління витратами і грошовими

потоками, але і передбачати труднощі і ризики, з якими підприємство може зіткнутися у майбутньому, і прораховувати нові можливості, які можуть відкритися.

Одним з основних інструментів стратегічного управління, що оцінюють в комплексі внутрішні і зовнішні чинники, які впливають на розвиток компанії є аналіз ризиків, наслідків і загроз для діяльності на макро- мезо – і мікроекономічному рівнях. (табл. 1).

Таблиця 1

Аналіз загроз та наслідків упровадження КСВ

Імовірність реалізації	Наслідки		
	Руйнівні	Тяжкі	Легкі
Висока	КСВ стане механізмом примусу і тиску на підприємств	Відсутність фінансового забезпечення проєктів і програм з КСВ. Формальне ставлення до питань впровадження КСВ.	КСВ не буде мати стратегічного обґрунтування. Пасивна позиція громадян. Відмова бізнесу брати участь у проєктах, прямо не пов'язаних з їх діяльністю
Середня	Відмова від програм КСВ, Невиконання зобов'язань	Не створення системи заохочення бізнесу в КСВ, Відсутність дійової державної стратегії розвитку КСВ	Втрата конкурентних переваг від упровадження КСВ
Низька	Неспрацювання механізмів КСВ	Відсутність персоналу, що зможе ефективно впроваджувати КСВ	Відсутність освіти в галузі КСВ

Проведення аналізу дозволяє розглянути можливі комбінації між загрозами, і наслідками реалізації цих загроз для компанії, встановлені зв'язки будуть використані для формулювання стратегії організації.

1. Державне регулювання соціального підприємництва та соціально-відповідального бізнесу : Матеріали Першої міжнародної науково-практичної конференції 11 грудня 2008 року ; загалальною редакцією Амосова О. Ю. – Харків : ХОМО «СМП», 2008. –152 с.

2. Беленкова О.Ю. Теоретичні передумови формування поняття «соціально відповідальний девелопмент» [Текст] / О.Ю. Беленкова // Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. – 2018. – № 38 – С. 79 – 91.

3. Беленкова О.Ю. Формування стратегії забудовників в умовах економічної динаміки [Текст] / О.Ю. Беленкова, Т.Ю. Цифра // Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. – 2019. – № 42. – С. 189–198.

КОНТРОЛІНГ ФІНАНСОВИХ РИЗИКІВ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІД

д.е.н., проф. Танклевська Н.С., аспірант, асистент Ярмоленко В.В.
Державний вищий навчальний заклад «Херсонський державний аграрний університет»

Розвиток науково-технічного прогресу вивів світову економіку на межу постіндустріального суспільства, в таких умовах значно посилюється вплив невизначеності на фінансово-господарську діяльність підприємств. Зміна зовнішнього та внутрішнього середовища змушує суб'єктів господарювання більш уважніше підходити до управління ризиками, підвищувати оперативність прийняття рішень та шукати нові підходи до своєчасного виявлення впливу ризиків на основні показники діяльності підприємств. Особливо гостро проблема ефективного управління ризиками стоїть перед аграрним сектором економіки.

Сьогодні ефективне управління агропідприємством вимагає створення такої інформаційної системи, яка б забезпечувала якісні, надійні та своєчасні дані для прийняття керівниками управлінських рішень. У час нестабільної економічної ситуації в країні важливим є вихід з кризових явищ з мінімальними затратами. Саме це привело до підвищення ролі контролінгу як складової системи управління підприємством. Контролінг є принципово новою концепцією в управлінні аграрним підприємством, яка здатна забезпечити підтримку внутрішнього економічного балансу підприємства й ефективного його розвивати шляхом формування об'єктивної інформації про витрати та доходи, що дає змогу приймати найбільш оптимальні управлінські рішення. Він забезпечує прогностичний результат діяльності й ефективний зворотній зв'язок, переводить управління підприємством на новий рівень, інтегруючи та спрямовуючи діяльність різних служб і підрозділів підприємства на досягнення найважливіших завдань [1, 2].

Вважаємо за доцільне трактувати контролінг як саморегулюючу підсистему методів та інструментів системи управління підприємством, яка націлена на функціональну підтримку менеджменту підприємства і включає в себе інформаційне забезпечення, планування, координацію, контроль і внутрішній консалтинг.

Перш за все контролінг сьогодні орієнтований на підтримку процесів прийняття рішень на базі комп'ютеризованої системи збору та обробки інформації. Він повинен забезпечити адаптацію традиційної системи планування, обліку і контролю на підприємстві до інформаційних потреб осіб, які приймають рішення. Таким чином, до функцій контролінгу

відносяться створення, обробка, перевірка і подання системної управлінської інформації. Контролінг підтримує і координує процеси планування, забезпечення інформацією, контролю і адаптації. Завдання контролінгу полягає у постійному моніторингу змін зовнішнього середовища та формуванні конкретних цілей для досягнення кінцевої мети діяльності підприємства. Контролінг є компонентом управління, забезпечує його інформацією для координації, організації та регулювання об'єктів [3].

На сьогодні для всіх підприємств аграрного сектору є необхідність побудови служби внутрішнього аудиту на основі орієнтації на ризик, що дає власникам дієвий інструмент контролю ефективності ризик-менеджменту. Крім того, ризико-орієнтований аудит надає додаткову інформаційну підтримку менеджменту, цим самим страхує процес контролінгу ризиків на підприємстві, використовуючи власні специфічні методики [4].

Отже, контролінг відіграє дуже важливу роль в системі управління ризиками сільськогосподарських підприємств, будучи одним із найсучасніших і ефективних систем керування підприємством, є відособленою системою, економічна сутність якої полягає в динамічному процесі перетворення та інтеграції існуючих методів обліку, аналізу, планування, контролю і координації в єдину систему отримання, оброблення інформації для прийняття на її основі управлінських рішень, а точніше в систему управління підприємством, орієнтовану на досягнення всіх завдань, що постають перед підприємством.

1. Танклевська Н.С. Фінансова політика сталого розвитку аграрних підприємств України: теорія, методологія, практика: Монографія. Херсон: Айлант, 2010. 376 с.

2. Воляник Г.М., Марушко Н.С. Контролінг у системі управління підприємством. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. Вип. 19.4. с. 151-155.

3. Замятіна Н.В. Місце контролінгу в системі управління сучасним підприємством. *Економіка і суспільство. Мукачівський державний університет*. Вип.7. 2016. с. 324 – 328. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/7_ukr/55.pdf

4. Танклевська Н.С. Вдосконалення механізму страхування діяльності аграрних підприємств. *Науковий вісник НАУ*. 2008. Вип. 118. С.320-325.

УПРАВЛІННЯ СОЦІО-ЕКОЛОГІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ: СТАНДАРТИ ISO, ЗАТРЕБУВАНІ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ

Н. І. Хумарова, Г. М. Шевченко, М. М. Петрушенко

ІПРЕЕД НАН України, м. Одеса

В умовах пандемії головним чинником суспільного розвитку є безпека в її соціальному та екологічному проявах. У сфері рекреаційного природокористування та інших сферах, у яких поєднуються чинники соціуму та довкілля, йдеться про соціо-екологічну безпеку. Навколишнє природне та соціальне середовища, виконуючи рекреаційну функцію, сумісною дією водночас утворюють ситуації підвищеного ризику для здоров'я населення в громадських місцях і в місцях відпочинку.

В системі управління соціо-екологічною безпекою на глобальному рівні підвищується роль адміністративних інструментів, особливо тих, які мають міжнародне визнання, а також ініціативну та результативну спрямованість.

У таблиці 1 представлені стандарти, яких повинні дотримуватися підприємства та організації, зокрема, в сфері оздоровчого туризму [1] в умовах COVID-19. Загалом ці стандарти у значній мірі відповідають принципам інклюзивного соціально-економічного та екологічно спрямованого розвитку суспільства.

Таблиця 1. Стандарти ISO, затребувані в умовах пандемії

Стандарти, що є найбільш затребуваними в сфері економіки	Стандарти, актуалізовані в умовах пандемії
<i>ISO 9000</i> – менеджмент якості: інструментарій для організацій, які бажають, щоб якість їх продукції постійно підвищувалася та відповідала вимогам клієнтів задля уникнення будь-яких конфліктів із деструктивними наслідками	<i>ISO 22301</i> – Безпека і стійкість до негативних зовнішніх впливів. Системи менеджменту безперервності бізнесу. Допомогає продемонструвати споживачам і партнерам відповідність політиці, а отже надійність організації
<i>ISO 14000</i> – екологічний менеджмент: надає практичний інструментарій для організацій, які прагнуть визначити і контролювати свій вплив на навколишнє середовище і постійно поліпшувати свої екологічні показники	<i>ISO 22395</i> – Безпека і стійкість до негативних зовнішніх впливів. Стійкість спільноти до негативних зовнішніх впливів. Наставови щодо підтримки соціально вразливих людей при надзвичайних ситуаціях

Продовження таблиці 1

ISO 45001 (на основі OHSAS 18001) – управління охороною праці та промисловою безпекою: управління ризиками з метою скорочення кількості нещасних випадків, дотримання законодавства та підвищення ефективності	ISO 22320 – Безпека і стійкість до негативних зовнішніх впливів. Менеджмент надзвичайних ситуацій. Настанови щодо реагування на інциденти. Допомогає як в при індивідуальних, так і сумісних діях
ISO 22313:2012 – соціальна безпека. Система менеджменту безперервності бізнесу: заснована на моделі життєвого циклу, забезпечує продовження бізнесу в умовах кризи, або принаймні непередбачувано складних умовах; тісний зв'язок із ризиком	ISO 22316 – Безпека і стійкість до негативних зовнішніх впливів. Стійкість організації. Допомогає сформувати принципи та якісні ознаки, досягати ефективного застосування організаційних знань і виконувати організації її зобов'язання
ISO 26000 – соціальна відповідальність: керівництво щодо того, як організації можуть працювати соціально відповідальним чином, що означає прозору й етичну поведінку, яка сприяє здоров'ю та добробуту суспільства	ISO 31000 – Менеджмент ризику. Принципи та керівництво. Допомогає організаціям при підвищенні вірогідності досягнення цілей, більш ефективно виявляти можливості та загрози, а також розподіляти та застосовувати ресурси при моніторингу ризиків

Джерело: складено авторами на основі [2; 3]

Поширення та виконання цих стандартів є важливою умовою стабілізації функціонування суб'єктів економіки, соціальної та екологічної діяльності як в поточному періоді пандемії, так і на превентивному та післякризовому етапах боротьби з нею. Ті організації, що вже мають позитивний досвід впровадження системи стандартів ISO 9000 чи ISO 14000, можуть виконувати більш активну суспільну роль у впровадженні стандартів ISO 22300, сприяючи при цьому безпековому інклюзивному розвитку.

1. Petrushenko M., Shevchenko H., Burkynskyi B., Khumarova N. (2019). Game-theoretic model of investment in inclusive wellness and recreation by regions in Ukraine. *Investment Management and Financial Innovations*, 16(4). 382-394. [http://dx.doi.org/10.21511/imfi.16\(4\).2019.32](http://dx.doi.org/10.21511/imfi.16(4).2019.32).

2. ISO. www.iso.org.

3. ISO. COVID-19 response: freely available ISO standard. Available at: <https://www.iso.org/covid19>.

СКЛАДОВІ ТА ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

Черчик Лариса, Черчик Артур

Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки.

Є різні підходи до структуризації кадрової безпеки. На основі узагальнення існуючих напрацювань ми визначаємо такі її складові:

- безпека життя, яка включає безпеку здоров'я, фізичну безпеку, безпеку життєдіяльності, безпеку праці, ергономічну безпеку;
- професійна безпека, в межах якої розглядаємо інформаційну, інтелектуальну, кар'єрну, статусну, безпеку розвитку, безпеку праці, пенсійно-страхову, адміністративну;
- психологічна, що включає антиконфліктну, комунікаційну, інформаційну.

Безпека життя визначається сукупністю техніко-технологічних та організаційних чинників підприємства забезпечувати сприятливі та безпечні умови для діяльності та праці шляхом попередження, недопущення, зменшення впливу ризиків внутрішнього та зовнішнього середовища, які можуть негативно вплинути на складові здоров'я персоналу, запобігання травматизму, професійним захворюванням, підтриманні фізичних кондицій, недопущення зовнішніх небезпек, пов'язаних з діяльністю на підприємстві. Саме тому, на відміну від існуючих підходів, техніко-технологічну безпеку, спрямовану на використання сучасного обладнання, новітніх технологій, передового досвіду, створення безпечного робочого місця, ми відносимо до цієї складової.

Говорячи про безпеку здоров'я, маємо на увазі всі його прояви: фізичного здоров'я – недопущення пошкодження організму; психічного – запобігання порушення психічних процесів; духовного – розладів свідомості; соціального – соціальної розбалансованості, маргіналізму тощо.

Оскільки людина проводить на робочому місці значну частину часу, дуже актуальна ергономічна складова забезпечення кадрової безпеки, яка передбачає формування комфортних умов на кожному робочому місці з урахуванням фізіологічних та психічних особливостей працівника, його естетичних уподобань, задоволення персоналу своєю роботою для запобігання швидкої моральної та фізичної втоми.

В межах мотиваційної безпеки розглядають фінансову та пенсійно-страхову. На нашу думку, фінансова та пенсійно- страхова складові

значною мірою корелюють з позиціями забезпечення життєдіяльності та професійною безпекою, оскільки зайнятість у певних сферах діяльності (галузева приналежність підприємства), фінансовий стан підприємства, якість соціально-трудових відносин в ньому визначають розмір заробітної плати та інші доходи персоналу підприємства, які визначають для більшості рівень матеріального забезпечення, якість життєдіяльності та рівень життя загалом.

Професійна безпека – це здатність протистояти загрозам звільнення, погіршення статусу чи умов праці завдяки високому рівню конкурентоспроможності працівника в конкретній сфері діяльності, який досягається як його власними зусиллями щодо розвитку і самореалізації, так і гарантування підприємством професійної стабільності та зростання відповідно до політики формування, оптимізації складу, розвитку та кар'єрного просування персоналу. Високий рівень конкурентоспроможності формується завдяки реалізації інтелектуальної та інформаційної складових як передумови та результату володіння сучасними знаннями, вміннями, навиками професійної роботи, здатністю до саморозвитку, ініціативності, виявлення лідерських здібностей, навиками самоменеджменту. Зазначене дозволить отримати високий соціальний статус, кар'єрний ріст, привабливі умови праці в контексті її змістовності та матеріальної віддачі.

Визначення психологічної безпеки стосуються позицій збереження психологічного здоров'я, недопущення професійного вигорання та перевтоми, інформаційного пресингу та дезорієнтації, тому психологічну безпеку можна віднести до складових безпеки здоров'я, а отже – безпеки життя.

Таким чином, управління кадровою безпекою є складовою системи менеджменту персоналу підприємства, націленою на виявлення, знешкодження та попередження ризиків і загроз, які, з одного боку, можуть бути спричинені персоналом і призвести до негативних наслідків для підприємства; з другого боку, передбачають захист працівників, створення сприятливих умов для роботи, забезпечення потреб та реалізацію цілей особистісного та професійного розвитку. Ефективність управління кадровою безпекою забезпечується завдяки урахуванню всіх аспектів та напрямів менеджменту персоналу, що передбачає імплементацію зазначених вище функцій в систему менеджменту персоналу та необхідність отримання відповідних знань, умінь і навиків менеджерами кадрових служб.

УПРАВЛІННЯ ВИКЛИКАМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ В УМОВАХ COVID 19.

Шпак Юрій Валерійович

д.держ.упр. , професор кафедри економічної безпеки, публічного
управління та адміністрування Державного університету
«Житомирська політехніка»

Загострення аграрної кризи в умовах поширення COVID 19 може призвести до наростання негативних тенденцій в будь-якій країні світу, незважаючи на суб'єктивні бажання всіх, у тому числі управлінських структур аграрного сектору, обмежити масштаби і пом'якшити форми кризи. Для України, що переживає вже не перший десяток років системну фінансово-економічну кризу, яка тільки загострилась на фоні пандемії та карантинних заходів, забезпечення продовольчої безпеки - необхідна умова не тільки збереження державності, а й фактичного виживання самого населення. За наявними тенденціям можна передбачити істотне зрушення кон'юнктури на світовому ринку продовольства. Тому досягнення необхідної продовольчої забезпеченості та безпеки на внутрішньому ринку припускає проведення стратегії послідовного відновлення потенціалу аграрного сектору та суміжних галузей як основи для стійкого зростання економіки в цілому[1].

Останнім часом у зв'язку із зростанням народонаселення світу, скороченням і подорожчанням невідновних ресурсів, обмеженістю земельних ресурсів, деградацією сільгоспугідь спостерігається зниження середньосвітового рівня споживання продовольства на душу населення і стійке зростання світових цін на основні продукти харчування. Аналіз світогосподарських процесів дозволяє стверджувати, що продовольча залежність може стати важелем зовнішньополітичного примусу, що визначає місце країни в світовому співтоваристві.

Україна купує велику кількість продуктів харчування, наприклад, в Києві, Дніпрі, Львові на продовольчому ринку переважають імпортні товари. У цих умовах неврожай, припинення зовнішніх поставок може посилити соціальну напруженість і політичну нестабільність у суспільстві.

Аналіз стану продовольчої сфери і динаміки аграрного виробництва показує, що законодавче закріплення продовольчої безпеки безпосередньо впливає на динаміку сільськогосподарського виробництва. Особлива актуальність такого закріплення обумовлена не тільки критичним станом продовольчого комплексу, але й кризою української економіки в цілому, що посилюється стійкою тенденцією

зростання світових цін на продовольство, що особливо буде загострюватися в умовах пандемії COVID 19. Проте, у зв'язку з крайньою неоднорідністю світового ринку і об'єктивними відмінностями економічних інтересів різних країн та їх груп глобальна продовольча забезпеченість світового співтовариства не досягнута. А в ряді країн, включаючи Україну, продовольча проблема залишається гострою[2].

Достатність і доступність продовольства забезпечують соціальну та політичну стабільність у суспільстві, що в свою чергу, створює умови для поступального економічного розвитку, зміцнення могутності й авторитету держави. Для оцінки ступеня продовольчої безпеки пропонується використовувати наступні показники: необхідний рівень самозабезпечення при заданих (наявних) умовах ведення сільського господарства; перелік продуктів, на які в першу чергу має бути орієнтоване самозабезпечення; ступінь впливу імпорту на становище вітчизняного сільгосптоваровиробника; ступінь захищеності вітчизняного сільгосптоваровиробника[3].

Завдання, які повинні вирішуватися на регіональному рівні залежать від існуючих і потенційних можливостей з виробництва сільськогосподарської продукції та продовольства, а також основних вимог забезпечення продовольчої безпеки досягнення самозабезпечення і зниження імпортової залежності держави чи регіону в постачанні продовольством. Фактично мова йде про формування в загальнодержавному масштабі регіонального поділу праці у виробництві сільськогосподарської продукції та продовольства, стимулювання виробництва сільськогосподарської продукції, а також акумулювання коштів для її закупівлі.

1. Аграрная политика (Западная и Восточная Европа, Россия) /В.И.Назаренка./ Под общей ред. В.И.Назаренка. – М.: ВНИИТЭИагропром. – 2000. – Ч. 1. – С. 50–58.

2. Агропромисловий комплекс України: стан та перспективи розвитку (1990–2000) / За ред. П.Т. Саблука, М.Я. Дем'яненка, М.Ф. Кропивка. – К.: ІАЕ УААН, 1999. – 335 с.

3. Бакай С.С. Адаптація підприємств до ринкового середовища. Соціально-економічна модель постреформованого розвитку агропромислового виробництва в Україні /Бакай С.С.// Матеріали Других Всеукраїнських зборів (конгресу) вчених економістів-аграрників 24–25 січня 2000 р. – К., 2000. – С. 316–319.

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ЕКОНОМІКИ І НЕОБХІДНІСТЬ ЙОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УМОВАХ КРИЗИ

Д. В. Ясинська, аспірантка

Н.В. Бондарчук, д. держ. упр., професор, професор кафедри обліку, аудиту та управління фінансово - економічною безпекою
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Постановою Кабінету Міністрів України №555 від 15.05.2019р. зазначено основні прогностичні макропоказники економічного і соціального розвитку України на 2020 – 2022 роки, серед яких: коефіцієнт рівня безробіття населення у віці 15-70 років за методологією Міжнародної організації праці до економічно активного населення відповідного віку, дорівнює у двох випадках за три роки поспіль від 8,1 до 6, продуктивність праці варіюватиметься від 103, 2% до 105,5%, експорт товарів і послуг у відсотковому відношенні складатиме від 107,8% до 108,5% [1].

Разом з тим, останні події світового масштабу зумовили, в тому числі Україну, внести певні корективи в організацію економічного розвитку. Так, відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України № 211 від 11.03.2020р., введено карантин на території України з метою запобігання поширенню на території держави коронавірусу COVID-19, який віднесено до особливо небезпечних інфекційних хвороб [2]. У зв'язку з цим призупинено господарську діяльність багатьох підприємств малого та середнього бізнесу, що, в свою чергу, вже призвело до припинення діяльності багатьох юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців.

Отже, ми вже можемо припустити настання економічної кризи світового масштабу до кінця 2020 – початку 2021 років, що зумовить якісно відмінні показники макроекономічного розвитку нашої держави від зазначених у додатку до постанови КМУ від 15.05.2019 в редакції від 23.10.2019 наприкінці минулого року. Вже 13.04.2020 р. виконання ст. 25 Бюджетного кодексу (безспірне списання коштів бюджету та відшкодування збитків, завданих бюджету) зупинено на підставі Закону України № 553-ІХ від 13.04.2020 до 01.01.2021р. [3]. Тобто, внутрішній борг держави вже наближається до граничного, а динаміка безробіття вже зросла в порівнянні з минулим роком, що зумовило внесення змін до Бюджетного кодексу.

В свою чергу, криза є штучним інструментом встановлення балансу між виробництвом і ринком, є тим фактором, що трансформує всі системи суспільного життя та створює нові правила «гри» на ринку для суб'єктів господарювання, а також пріоритетного розвитку і задоволення інтересів не виробників, а споживачів [4]. Як відомо, світова економічна реальність характеризується певними економічними циклами, тобто, стани національних економік, які мають властивість періодично повторюватись,

в тому числі, з урахуванням кризових явищ. Так, економічні цикли можна класифікувати на: малі (що тривають 3 – 4 роки); середні (які триватимуть 7 – 11 років); великі (40 – 60 років) та вікові коливання.

Відповідно до теорії циклічних коливань, історія налічує декілька світових криз, з яких можна виділити наступні: в період з 1873-1882 роки під назвою «довга депресія» (почалась в Австрії і через декілька місяців охопила країни Європи, США та Росію); в період з 1929 по 1933 роки, яку ще називають «велика депресія» (пов'язана із перевиробництвом товарів та браком грошової маси, що призвело до обвалу на фондовому ринку та падіння промислового виробництва); кризи в 1950-х та 1970-х роках, які виникли в США і також пов'язані з перевиробництвом товару; в період з 2008 по 2009 роки, яка відбулась внаслідок різкого зростання іпотечних зобов'язань в США. Останню кризу за наслідками збитків часто порівнюють із «великою депресією».

Втім, найбільш масштабною кризою все-таки прийнято вважати кризу в період 1929 по 1933 роки. Поряд із падінням виробництва «в стані великої депресії» знаходилась вся кредитна система. Банкрутство банків та інших підприємств збільшувалось. 21 вересня 1931 року англійська влада вирішила відмінити золотий стандарт. Це стало початком фінансового урагану, який понісся на захід через океан. Падіння фунта стерлінгів викликало потрясіння фінансово-кредитної системи у всіх пов'язаних з Англією країнах та США. Слідом за Англією почали відмінити золотий стандарт Швеція, Норвегія, Данія, Фінляндія, Португалія, Індія, Канада та ін. Так, зростання міжнародної напруги зумовили пошук варіантів певних механізмів, які допоможуть із виходом з кризи і в 1936 році англійський економіст Джон М. Кейнс публікує працю «Загальна теорія зайнятості, процента і грошей», в якій ставить під сумнів досконалість ринкових економічних відносин та звертається, певною мірою, до держаного регулювання економіки, як одного із варіантів розвитку економічного становища і який передбачає втручання в ринкову економіку з метою порятунку за допомогою поширення зайнятості населення.

Отже, аналізуючи досвід минулого та спостерігаючи за сучасністю ми можемо спрогнозувати майбутність. Закриття кордонів у зв'язку із поширенням пандемії; заборона будь-якої господарської діяльності, окрім критичної інфраструктури, експорт зерна за кордон в березні 17,9 мільйонів із дозволених 20,2 мільйони за рік, енергетичний дисбаланс, великий процент безробіття, все це зумовить настання нового етапу економічної реальності в Україні, яка, в першу чергу, буде супроводжуватись кризою світового масштабу.

Наша країна може спробувати пройти шлях кризової ситуації в світі, мінімізувавши негативні наслідки, за умови вищезазначеного державного регулювання економіки із застосуванням системи «стримувань і

противаг». Враховуючи фактор більшого золотовалютного фонду, який наразі складає 26 мільярдів доларів – більший, ніж був у період минулих криз, запас міцності станом на сьогодні не є критичним, динаміка галузі ІТ взагалі останні часи показує зростання.

Оскільки найбільшої поразки зазнали малий та середній бізнес – доцільно запровадити кредитні канікули не лише на період запровадження карантинних заходів, а й на деякий час після їх зняття. Це дозволить зняти фінансову напругу з боку податкової системи. Що ж стосується безпосередньо підтримки бізнесу зі сторони держави – доцільно запровадити державну програму, яка врегулює, наприклад, отримання кредитних коштів в банківських установах із зниженою відсотковою ставкою. В свою чергу, має сенс контролювати рівень інфляції, стримувати його та знижувати відсоток облікової ставки, знову – таки з метою комфортного кредитування малого та середнього бізнесу. Окремо необхідно звернути увагу на аграрний сектор, підтримувати аграріїв, знижувати податок на земельні ділянки, накласти мораторій на Закон України про ринок Земель сільськогосподарського призначення.

Повертаючись до феномену циклічності, зазначимо, що економічна криза лише завершує попередній цикл та стає початком нової економічної рівноваги. В даному випадку необхідно лише звернути увагу на те, що в період економічної кризи має сенс проаналізувати помилки минулого з метою їх повторного недопущення, а також зосередити всі зусилля для використання антикризових механізмів, які вже апробовані розвиненим країнами.

1. Про схвалення основних прогнозних макропоказників економічного і соціального розвитку України на 2020 рік. – Постанова Кабінету Міністрів // Відомості Верховної Ради України. – 2019. – № 555.

2. Про запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2. – Постанова Кабінету Міністрів // Відомості Верховної Ради України. – 2020. - № 211.

3. Про внесення змін до Закону України «Про Державний бюджет України на 2020 рік». – Закон України // Відомості Верховної Ради України. - 2020. № 553-ІХ.

4. Демчук Н.І. – Циклічність та негативні наслідки фінансово – економічної кризи в Україні // Ефективна економіка. – 2009. - № 4.

СЕКЦІЯ 5 «ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ТА ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

ІНСТРУМЕНТИ НАРОЩЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ

Бандура Тетяна

ДУ «Інститут регіональних досліджень»

Дієвими інструментами нарощення інвестиційного потенціалу регіону є інвестиційний маркетинг та інвестиційна безпека.

Інвестиційний регіональний маркетинг – це система управління розвитком регіону, спрямована на задоволення потреб інвесторів та підвищення його конкурентоспроможності з метою залучення в регіон інвестицій, які здатні підвищити рівень добробуту місцевого населення.

Слід зазначити, що науковці розмежовують поняття маркетингу територій та інвестиційного маркетингу. На думку вчених інвестиційний маркетинг вужча категорія ніж маркетинг територій.

До завдань інвестиційного маркетингу відносять:

- створення інвестиційної, екологічної та соціальної безпеки регіону;
- задоволення потреб суб'єктів інвестиційних процесів в регіоні інвестиційними ресурсами;
- орієнтованість на врахування інтересів усіх груп інвестиційного процесу (господарюючих суб'єктів, населення, іноземних та вітчизняних інвесторів, підприємств фінансового сектору та ін.).

Інституційний регіональний маркетинг є одним з пріоритетних інструментів залучення інвестицій в регіони, вирізняється сучасними та різноманітними підходами та технологіями.

Завдання інвестиційного маркетингу перегукуються з концепцією маркетингу територій.

Інвестиційний регіональний маркетинг орієнтований на:

- сприяння задоволення потреб регіону в інвестиційних ресурсах;
- залучення усіх наявних інституцій у регіоні та організація співпраці;
- врахування усіх цільових груп інвестиційного маркетингу та їх інтересів;
- спрямованість на підвищення економічного та соціального рівня населення та безпеки регіону;

– розробка маркетингової стратегії розвитку регіону та реалізація маркетингових заходів;

– залучення кваліфікованого персоналу в регіональні органи влади та навчання діючого персоналу.

Інвестиційний регіональний маркетинг, на думку вітчизняних науковців, відображає процес постійного просування і реалізації регіонального інвестиційного потенціалу на вітчизняному та світовому ринках інвестицій.

Спрямований інвестиційний маркетинг на задоволення потреб регіону в інвестиційних ресурсах, підвищення рівня життя населення і якості навколишнього середовища.

Підвищення ефективного використання інвестиційних ресурсів, дослідження інвестиційних джерел регіону та максимальне залучення їх в інвестиційний процес, створення привабливого інвестиційного клімату та інвестиційної безпеки для залучення інвесторів є пріоритетними напрямками нарощення інвестиційного потенціалу регіону.

Під інвестиційною безпекою розуміємо процес із забезпечення такого стану інвестиційної діяльності, що спрямований підтримувати інвестиційні ресурси від зовнішніх та внутрішніх загроз в умовах сталого розвитку регіону.

Інвестиційна безпека – це стан рівня інвестицій, що спроможний задовільнити поточні інвестиційні потреби регіональної економіки з гарантуванням отримання ефекту від вкладених коштів, оптимальне відношення між внутрішніми і зовнішніми інвестиціями в регіоні та орієнтація на позитивний платіжний баланс.

Основним критерієм інвестиційної безпеки регіону є конкурентоспроможність економіки та динаміка реалізації економічної безпеки. Спрямована вона на подолання певних загроз та урівноваження рівня соціально-економічних показників.

Варто зазначити, що і інвестиційна безпека і інвестиційний маркетинг є дієвими інструментами, які формують стратегію нарощення інвестиційного потенціалу регіону.

Використана література:

1. Варналія З.С. Економічна безпека. Київ, знання, 2009 647 с.

2. Ткачук В.Р. Організаційний механізм формування та нарощування інвестиційного потенціалу регіону: автореф. / Полтавський національний технічний університет. — Полтава, 2008.— 20 с.

3. Котлер Ф. Маркетинг мест. Привлечение инвестиций, предприятий, жителей и туристов в города, коммуны, регионы и страны Европы, Питер, 2005. – 382 с

НАКОПИЧУВАЛЬНА СИСТЕМА ПЕНСІЙНОГО СТРАХУВАННЯ: ДОСВІД ЗАРУБІЖНИХ КРАЇН ДЛЯ УКРАЇНИ

Боровська О. В., студентка II курсу, науковий керівник: **Кулікова Є. О.**, викладач, Одеський національний економічний університет

Організація фінансування пенсійних витрат для різних верств населення має важливе значення в структурі державних фінансів. Система пенсійного страхування є складною і має різні форми фінансування. В Україні система пенсійного страхування перебуває на стадії трансформації. З 1 січня 2004 року набув чинності Закон України «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування», який передбачає створення в Україні нової пенсійної системи. [1, с. 225]

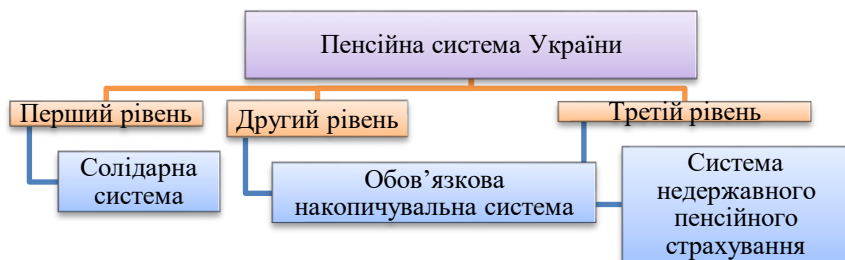


Рис.1 Рівні пенсійної системи

В Україні діють лише перший та третій рівні пенсійного страхування. Здійснювана в Україні пенсійна реформа спрямована саме на запровадження трирівневої системи пенсійного страхування громадян. Але це процес довготривалий. Для значної частини населення нашої держави основу пенсійного страхування, як і раніше, буде складати солідарна система загальнообов'язкового пенсійного страхування. Головна проблема солідарної системи пенсійного забезпечення в Україні – стрімко зростаючий дефіцит Пенсійного фонду України (далі ПФУ). У 2020 планують витратити 173 млрд грн на покриття дефіциту ПФУ і з кожним роком він зростає. [4]

З жовтня 2017 року Верховна Рада України схвалила важливий закон щодо реформування фінансово нестабільної солідарної пенсійної системи, розроблений Кабінетом Міністрів України, одним із пунктів якого було з січня 2019 року впровадження загальнообов'язкової накопичувальної системи. [3] Другий рівень пенсійної системи слід розглядати як додаткову систему обов'язкового державного пенсійного страхування, покликану забезпечити одержання стабільного додаткового доходу після виходу на пенсію (з урахуванням солідарної пенсійної системи першого рівня).

Розглянемо досвід впровадження 2 рівня пенсійного забезпечення на прикладі інших країн.

Швеція. У 2000 році у Швеції було запроваджено обов'язкову накопичувальну пенсійну систему з визначеним внеском на основі індивідуальних рахунків (відому також як «преміальну пенсійну систему») з відносно невеликою ставкою внесків (2,5% заробітної плати) як доповнення до більш щедрої державної солідарної умовно-накопичувальної системи (УНС). Реформатори пенсійної системи Швеції, ставили перед собою такі цілі щодо її побудови:

- зведення до мінімуму (операційних) витрат на адміністрування;
- заохочення індивідуального вибору при інвестуванні пенсійних коштів: надання людям права самостійно визначати напрямки інвестування своїм рішенням розглядалось як можливість підвищення рівня грамотності у сфері фінансових ринків.

Запровадження преміальної пенсійної системи у 2000 році збіглося в часі з періодом дуже високих очікувань щодо майбутніх показників дохідності фондового ринку після періоду стрімкого зростання курсів цінних паперів на фондовому ринку [5]. Ці високі очікування так і не справдилися, головним чином, унаслідок серії фінансових криз. Але попри це, дохідність активів, вкладених у преміальну пенсійну систему виявилась вищою, ніж та умовна дохідність, яку було б забезпечено в разі відповідності показників пенсій приростові заробітної плати. [2, с. 22]

Швейцарія. У Швейцарії обов'язкову систему 2-го рівня було впроваджено у 1985 році Федеральним законом «Про плани професійних пенсій, пенсій у зв'язку із втратою годувальника та по інвалідності». Ця система пропонує працівникам плани професійних пенсій і страхування від нещасного випадку. У поєднанні з солідарною пенсією 1-го рівня громадянин після виходу на пенсію може розраховувати на дохід у розмірі близько 60% своєї останньої заробітної плати для підтримання свого рівня життя у старості. Управління фондами професійних пенсій здійснюється спільно представниками трудового колективу та роботодавця, а після виходу на пенсію кошти виплачуються у формі анuitетів. Працівники не мають можливості обирати пенсійні фонди або стратегії інвестування напряму. Усі сторони діяльності швейцарської системи (крім загального нагляду у сфері державної політики) приватизовано: і збирання внесків, і ведення рахунків, і управління активами, і виплату пенсій. Аналогічна система сформувалась і в Данії. Досвід Швейцарії (та інших країн) підтверджує, що накопичувальні пенсійні системи є доречними, насамперед, для високооплачуваних працівників. Швейцарські пенсіонери з найнижчими доходами одержують 80% свого пенсійного доходу з солідарної пенсійної системи 1-го рівня (АНВ). [2, с. 23]

Висновки: В Україні запроваджено трирівневу пенсійну систему. Разом із тим фактично продовжує діяти однорівнева пенсійна система, заснована на принципі солідарності поколінь, що має являти перший рівень сучасної системи пенсійного забезпечення. Це зумовлено тим, що другий рівень (державний накопичувальний компонент) досі не запроваджено, а третій рівень – недержавне пенсійне забезпечення – знаходиться на початковому етапі розвитку і не справляє суттєвого впливу на рівень життя пенсіонерів. Відсутність диверсифікації пенсійної системи України, що призводить до значної залежності від розподільчого принципу фінансування, збільшує залежність від демографічного фактору, вплив якого посилюється. Створення обов'язкової накопичувальної пенсійної системи – справа непроста і вимагає розгляду різноманітних варіантів. Проте, перш ніж приступити до впровадження другого рівня пенсійного страхування, слід пам'ятати, що головною метою цієї роботи є забезпечення майбутніх пенсіонерів достатнім додатковим доходом. Для ефективного впровадження накопичувальної системи необхідно врахувати усі фактори та користуватись позитивним досвідом зарубіжних країн. На накопичувальну систему великий вплив має тривалість сплати внесків, ставка внесків, операційні витрати та інвестиційний дохід. Через те, що в українців розмір заробітної плати є недостатньо високим, то ставка внесків є дуже важливим чинником. Тому, при впровадженні накопичувальної системи можна використати досвід Швеції, де ставка внесків є відносно невеликою – 2,5% від заробітної плати. У Швейцарії накопичувальним пенсійним страхуванням в основному користуються високооплачувані працівники, а люди з нижчими доходами 80% свого пенсійного доходу отримують з солідарної системи. Тому, Україні досвід Швейцарії не зовсім підходить, бо більшість населення не має високих доходів.

1. Сташкевич Н. Н. Перспективи впровадження накопичувального рівня пенсійної системи України / Н. Н. Сташкевич, О. В. Красильникова. // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2018. – №66. – С. 223–231.
2. Міжнародний досвід: уроки для України. Обов'язкові накопичувальні пенсійні системи (2-й рівень) – Київ: USAID, 2018. – 82 с.
3. Закон України "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо підвищення пенсій" [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2148-19>.
4. Сайт Міністерства фінансів України [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://minfin.com.ua/ua/2020/01/24/40528785/>.
5. Кулікова Є. О. Порівняльний аналіз системи пенсійного страхування України та зарубіжних країн / Є. О. Кулікова // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка». – Острог : Вид-во НаУОА, 2018. – № 9 (37). – С. 142–146.

МОТИВАЦІЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Буняк Надія, Токарчук Марина

Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки,
м. Луцьк

Формування якісно нового інституційного середовища ведення бізнесу створює передумови для розробки та впровадження дієвих механізмів управління інноваційною діяльністю. Ефективність функціонування будь-якого підприємства, насамперед, залежить від кваліфікації персоналу та способів його залучення до виконання виробничих завдань. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває дослідження впливу мотиваційних чинників на інноваційну активність підприємства.

Високий ступінь ризику та невизначеність результатів інноваційної діяльності вимагають наявності в працівників відповідних якостей, зокрема креативного мислення, критичного сприйняття і переосмислення навколишньої дійсності, готовності йти на виправданий ризик, уміння переконувати в правильності своєї точки зору та доводити розпочату справу до кінця тощо.

Інноваційна активність персоналу безпосередньо залежить від діючої на підприємстві системи заохочень та покарань. Основними вимогами до якої є: комплексність мотивів та стимулів; інформованість про діючу систему стимулювання; справедливість компенсаційних та заохочувальних виплат; диференційованість та гарантованість стимулюючих виплат; суспільна гласність; гнучкість, оперативність та періодичність використання; залучення працівників до розробки методів стимулювання праці; рівність можливостей; поступовість змін, відчутність застосування [1, с. 228].

Варто зазначити, якщо робота є цікавою для працівника і сприяє його самореалізації, мотиви не потрібно підкріплювати стимулами. Якщо ж працівника цікавить, насамперед, матеріальна винагорода, його зусилля слід підтримувати стимулами. Загалом наполегливість у досягненні цілей забезпечується впливом сильних мотиваційних чинників, тоді як наслідком слабкої мотивації є лише таке виконання роботи, яке не спричинить покарання.

Результативність праці конкретного працівника, насамперед, обумовлена його індивідуальними можливостями та бажанням. Саме особиста зацікавленість є важливою передумовою активізації інноваційних процесів на рівні підприємства. З огляду на це, потрібно

всіляко підтримувати будь-які способи вираження індивідуальності в роботі, заохочувати застосування технік продукування креативного мислення та творчості [2].

Рівень мотивації працівників до інноваційної діяльності формується під впливом різних мотиваційних факторів. Найкращий результат досягається тоді коли система стимулів, що пропонується керівництвом підприємства і впливає на ставлення працівників до праці, відповідає його мотиваційній структурі, яка безпосередньо залежить від першочергових потреб, життєвого досвіду, ціннісних орієнтацій тощо.

На нашу думку, мотиваційний механізм інноваційної діяльності повинен бути побудований таким чином, щоб охопити мотиви поведінки працівників на всіх етапах інноваційного процесу. Основними напрямками підвищення ефективності мотивації в системі управління інноваційною діяльністю підприємства є: урізноманітнення форм матеріального стимулювання та створення прозорої системи оцінювання результатів інноваційної діяльності та забезпечення їхнього зв'язку із матеріальною винагородою; оптимальне поєднання різноманітних матеріальних та моральних стимулів; залучення працівників до процесу прийняття управлінських рішень; збагачення змісту праці; створення атмосфери відкритого суспільства.

Отже, успішність управління інноваційною діяльністю підприємства значною мірою залежить від дієвості системи мотивування працівників. Поєднання індивідуальної та групової мотивації, матеріальних та моральних стимулів сприятиме активізації інноваційної активності. Основне завдання вищого керівництва підприємства полягає в тому, щоб максимально активізувати творчий потенціал та створити умови для розкриття креативних здібностей працівників, спрямувати їхні зусилля на досягнення конкретного комерційного результату.

1. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. №1 С. 218-234.

2. Ковальська К. В., Овчаренко Т. С. Особливості мотивування персоналу інноваційного підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4631> (дата звернення 13.04.2020)

**АСПЕКТИ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ В КОНТЕКСТІ
ТРАНСКОРДОННОГО СПІВРОБІТНИЦТВА**
Дребот О.І., Височанська М.Я., Сахарнацька Л.І.

Набуття Україною незалежності та залучення її регіонів до системи міжнародної співпраці в умовах розвитку світових інтеграційних процесів обумовило необхідність організації нею ефективного прикордонного співробітництва [1].

Транскордонне співробітництво в аграрній сфері сприяє реалізації державній еколого-економічній політиці на міжнародному рівні та створює атмосферу взаємовідносин із сусідніми й віддаленими країнами як у частині реалізації завдань, що випливають у зв'язку із загостренням глобальних екологічних проблем. Основним процесом поступового, поетапного зближення, вирівнювання і злиття рівнів розвитку аграрної економіки в інтересах збалансованості та ефективного розвитку сільського господарства та інших сфер аграрного комплексу. Створення спільних вертикально інтегрованих підприємств, реалізація рентабельних спільних проєктів в аграрній сфері є ефективним напрямком двостороннього співробітництва.

Адже відсутність інвестиційно-інноваційних підходів спільної діяльності, а також взаємодії секторів аграрної економіки прикордонних регіонів по обидва боки кордону. На сьогоднішній день досі ще не сформована система інвестиційно-інноваційного та інформаційного менеджменту щодо створення інтегрованих формувань у різних сферах аграрного комплексу.

Інвестиційно-інноваційний розвиток будь-якої держави має неабияке значення щодо її економіки в цілому та для окремих галузей зокрема. Саме завдяки науково-технічному прогресу, новим розробкам та підходам можливий поступальний розвиток економіки, а тому під інноваційним розвитком можна розглядати комплекс заходів, спрямованих на розробку й реалізацію результатів закінчених наукових досліджень і розробок або інших науково-технічних досягнень у новий або вдосконалений продукт, що реалізується на ринку, у новий або вдосконалений технологічний процес, що використовується у практичній діяльності, а також у пов'язані з цим додаткові наукові дослідження і розробки. Більше того, у міру розповсюдження інновація вдосконалюється, стає більш ефективною, набуває раніше не відомих споживчих властивостей. Це відкриває для неї нові сфери застосування, ринки, нових споживачів [2, с. 21].

Однак, якщо проаналізувати організаційно-економічний механізм забезпечення інноваційного розвитку України та провідних країн світу, зокрема, нормативно-правову базу, то остання в Україні є вкрай широкою, при одночасному високому рівні недотримання законів. Натомість, в європейських країнах нормативно-правова база є менш строкатою, проте, суб'єкти господарювання дотримуються усіх зазначених норм та рекомендацій [2, с. 23].

Шляхами розв'язання та вирішення проблем інноваційного розвитку аграрного сектора економіки України може стати: - удосконалення нормативно-правової бази для забезпечення розвитку інноваційної системи України; - необхідність системного і послідовного впровадження функціональних принципів державного управління інноваційною діяльністю; - органічне включення всіх окремих елементів інноваційного розвитку в єдину активно і цілеспрямовано функціонуючу національну інноваційну систему, що можливо лише за умови дії потужних системо утворюючих факторів [2, с. 24].

Транскордонні загрози еколого-екологічного характеру впливають на екологічну безпеку країн та сусідніх регіонів. Важливо зазначити, що досягнення транскордонної екологічної безпеки потребує відповідної інноваційної процедури на міждержавному та міжрегіональному рівнях співпраці. Адже така співпраця вбачається за двома основними напрямками – запобігання загрозам та ліквідації наявних шкідливих наслідків реального прояву загроз [3, С.20-21].

Таким чином розвиток прикордонних регіонів по обидва боки кордону певною мірою впливає на ефективність використання інвестиційно-інноваційних аспектів прикордонних регіонів. Адже інвестиційно-інноваційні аспекти, які будуть відображати здатність прикордонних територій і можуть бути впроваджені господарюючими суб'єктами транскордонних аграрних ринків.

1. Ільченко Н.М. Транскордонне співробітництво в Україні: перспективи розвитку євро регіонів. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2012-2/doc/2/21.pdf>

2. Дорошко О.О. Особливості інноваційного розвитку України. Інвестиції: практика та досвід. 2011. № 5. С. 21–24.

3. Гадзало А.Я. Проблеми і механізми регулювання транскордонного співробітництва у сфері збалансованого природокористування. Збалансоване природокористування: традиції, перспективи і інновації: матеріали І міжнар. Наук.-практ. Конф. (м. Київ, 8-19 травня 2017 р.). Київ. ДІА, 2017. 176 с.

ІНВЕСТИЦІЙНИЙ КРЕДИТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФІНАНСУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

Гончарук А.О., студентка «Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана»

Науковий керівник - д.е.н., професор **Онiкієнко С.В.**

Інвестиційний кредит є важливим елементом ринкової економіки, що відображає сьогоденний стан і економічні відносини у суспільстві. Він завжди був і залишається важливим інструментом у стимулюванні розвитку виробництва. За його допомогою прискорюється процес обігу капіталу як на макрорівні, так і на мікроекономічному рівні. Кредитування забезпечує підприємства необхідними коштами на розвиток своєї діяльності, задля нівелювання майбутніх ризиків, так як оборот у малому бізнесу невеликий і своїх коштів йому не вистачає. Тому інвестиційне кредитування є необхідною умовою повноцінного розвитку малого та середнього бізнесу в Україні.

Малий і середній бізнес в Україні забезпечує 79,1% робочих місць і створює 59% доданої вартості, що перевищує аналогічні показники Польщі та Німеччини [1]. Для покращення існуючого стану Україні доцільно брати приклад розвитку підприємств країн Європейського союзу та США.

Інвестиційне кредитування середніх та малих підприємств, поширене у США, Японії й Британії, основою якого є створення мережі приватних інвестиційних компаній (SBIC), що використовують власний або позиковий капітал під гарантії урядових організацій (SBA – у США) для інвестування СМБ [2].

Проблемним питанням інвестиційного кредитування на сьогоднішній день є висока ціна на позичковий капітал, яка пов'язана з інфляційним очікуванням. Це не дає змоги банкам сформувати недорогі кредитні ресурси. Кредитуючи окремі програми, банки самостійно визначають рівень ризику кредитних операцій, оцінюють фінансовий стан позичальників і вартість застави в межах чинного законодавства.

Намагаючись убезпечити себе від ризику неповернення кредиту, банки часто завищують процентні ставки за кредитами, бо за позиками ризикових клієнтів необхідно формувати більший розмір резервного фонду, що зменшує прибутки банку.

Головний недолік інвестиційного кредиту полягає у складності ведення документообігу та наявності тривалої бюрократичної

процедури оформлення цієї позики. Внаслідок цього у позичальника можуть виникати додаткове фінансове навантаження, адже нерідко термін виконання зобов'язань за укладеними угодами настає швидше, ніж підприємство зможе підготувати документацію для банку. Це змушує позичальника залучати додаткові короткострокові позики на період до завершення процедурних питань з інвестиційного кредиту, що в цілому підвищує вартість позичених коштів [3].

Отже, на сьогодні сукупність впливу таких факторів в Україні, як високі політичні ризики, фінансова криза, нерозвиненість чи невідповідність сучасним умовам господарювання діяльності юридичних осіб і недостатнє використання ринкових механізмів стримують залучення інвестицій в розвиток малого та середнього бізнесу для його існування.

На даний час інвестиційне кредитування є необхідною умовою повноцінного розвитку малого та середнього бізнесу у зв'язку з фінансовою кризою. Тому для ефективного розвитку бізнесу, держава повинна створити стимулююче законодавство, фінансову та пільгову підтримку з боку держави. Високоліквідні підприємства, це запорука розвитку економіки країни та держави в цілому.

1. Бізнес зберіг оптимізм щодо поживлення ділової активності: [Електронний ресурс]. – Режим доступ: <https://www.unian.ua/business/1722806-biznes-zberig-optimizm-schodopojvavlennya-dilovoji-aktivnosti-v-2017-rotsi-nbu.html>.

2. Інвестиційне кредитування середнього і малого підприємництва у зарубіжних країнах: [Електронний ресурс]. – Режим доступ: <http://securities.usmdi.org/PDF/510.pdf>.

3. Інноваційні інструменти кредитного ринку як джерело формування позиченого капіталу підприємств в Україні: [Електронний ресурс]. – Режим доступ: http://www.investplan.com.ua/pdf/15_2015/13.pdf.

ІНВЕСТИЦІЙНА СКЛАДОВА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНОЮ ЕКОНОМІКОЮ В УМОВАХ КРИЗИ

Антонюк Н.А., кандидат економічних наук, доцент
Рівненський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти

Зважаючи на розвиток української національної економіки, сьогодні, до головних завдань варто віднести вихід з економіко-політичної кризи і розвиток конкурентоспроможного виробництва. Одним з рішень цих завдань може стати створення та розвиток привабливого для інвестора інвестиційного середовища.

Особливістю розвитку сучасної української економіки є її затяжна економічна криза. Відомо, що економічна криза (грец. *krisis* — поворотний пункт) — різке погіршення економічного стану країни, що виявляється в значному спаді виробництва, порушенні виробничих зв'язків, що склалися, банкрутстві підприємств, зростанні безробіття, і у результаті — в зниженні життєвого рівня, добробуту населення [1]. Ми вважаємо, що криза призводить до значного порушення рівноваги в господарській системі, яка часто супроводжується втратами й розривом нормальних зв'язків у виробництві та ринкових відносинах, що, в загальному, веде до розбалансування функціонування економічної системи в цілому. Дослідження причин економічної кризи на сьогодні є дуже актуальними, тому що не знаючи причин початку кризи в Україні, неможливо віднайти шляхи до її подолання. В умовах розвитку незалежної України причинами прискорення інфляційних процесів були стрімка та обвальна девальвація гривні та адміністративне підвищення житлово-комунальних тарифів, низький життєвий рівень населення (низька купівельна спроможність).

Дослідження підтверджують, що в умовах негативних тенденцій в економіці, триваючої військової агресії, низького рівня довіри до системи державного управління, слабкої фінансової дисципліни, корупції, низької інвестиційної привабливості та надмірного боргового навантаження в Україні і надалі діагностується слабка економічна динаміка, що вказує на збереження «переддефолтних» ризиків.

Ми переконані, що одним з самих дієвих методів подолання сучасної економічної кризи в Україні є антикризове управління в частині залучення інвестиційних ресурсів, що в результаті призведе до покращення економічного і соціального становища в Україні.

До «державної інвестиційної політики» варто включати систему заходів, які розробляють державні органи, що визначають обсяг, структуру та основні напрямки всіх вкладень інвестиційних ресурсів різної форми (фінансових, фізичних, матеріальних, нематеріальних, інтелектуальних) для забезпечення розвитку економіки. Інвестиції потрібно залучати в ті

галузі, від яких залежать досягнення високих темпів розвитку виробництва, збалансованість і ефективність економіки, отримання максимального приросту продукції і доходу на одиницю витрат. Метою змін є встановлення в Україні такого соціального середовища, який би відповідав вимогам суспільства відносно бажаної високої якості життя, соціальних стандартів з урахуванням вимог глобалізації та сталого розвитку в майбутньому [2].

Оскільки державне регулювання інвестиційної діяльності відбувається за рахунок використання бюджетних коштів, то це має стимулювати спрямування приватних інвестицій в реальний сектор економіки. Плануючи, організовуючи та проводячи фінансово-бюджетну, митну, фіскальну, амортизаційну, кредитну та емісійну політику держава визначає орієнтири структурно-інвестиційних змін.

Варто відзначити, що галузевими лідерами сучасного періоду світового економічного відновлення є торгівля та інвестиції. Розвиток світової торгівлі відбувається в умовах парадоксу. З одного боку, переважно усі країни погоджуються з необхідністю прискорення торгівлі, проте протекціоністські заходи стримують розвиток торгівлі, а з тим і інвестицій, залишаються і на далі популярними. Але, якщо міжнародна торгівля поступово відновлює позитивну динаміку, то в умовах низької довіри між урядами саме величина міжнародних інвестицій демонструє високу чутливість до політичних і економічних негараздів.

Макроекономічна стійкість країн до зовнішніх криз значною мірою залежить від їх спроможності не допустити втрати інвестиційної привабливості, інвестиційного обвалу, скорочення інвестиційних ресурсів. Нажаль, Україні не вдалося запобігти інвестиційним втратам, а з тим – значимість країни для світової економіки помітно зменшилася (економічне зростання та зміна частки інвестицій набули від’ємних значень).

Як приклад, світове посткризове відновлення вкотре підреслило вагомість інвестицій для забезпечення економічної міцності країни.

Цікавим є те, що зміни відбуваються не завжди за допомогою активного антикризового управління уряду, а часто незважаючи на дії влади. Оскільки Україна дуже тривалий час перебуває в затяжній економічній кризі, тому все це зростання відбувається на тлі дуже низької бази порівняння. За останні чотири роки ВВП країни в доларовому вираженні втратило до 40%. На сьогодні є декілька причин, які продовжують гальмувати історію зростання інвестиційної привабливості України.

По-перше, це проблеми, які накопичилися з боргами. Близько 80% боргів або кредитів, виданих до 2014 року, не оплачені досі.

По-друге, недосконалим для активного бізнесу стає ринок робочої сили. Якщо ми говоримо про підвищення споживчих настроїв, про зростання

внутрішнього ринку загалом, то воно не може відбутися саме по собі. Для того, щоб це сталося, потрібні ті ж інвестиції, необхідно кредитне фінансування.

По-третє, на сьогодні для іноземних і внутрішніх інвестицій в Україну найважливішим фактором залишаються ризики. Ризики від подій на сході України є досить важливим демотиватором для міжнародних компаній. Для інвесторів створюється ситуація, коли потенційний прибуток переважається занадто великими ризиками.

Ми вважаємо, що активне антикризове управління національного економікою буде ефективним, коли одночасно будуть розширювати пропозиції для іноземних інвесторів і зменшувати ризики для них, то і привабливість ринку завдяки економічному зростанню, підвищенню добробуту громадян і збільшенню внутрішнього попиту зростатиме.

Зовнішньоекономічні складнощі з залучення інвестицій посилюються тим, що в Україні останніми роками стрімко зростає зовнішній борг – як державний, так і приватний – структура якого дедалі є все більше ризиковою. Так, сьогодні короткостроковий борг у 3-4 рази перевищує рівень валютних резервів країни, а відтак, є чинником стійкого зростаючого попиту на іноземну валюту, що додатково посилює девальваційний тиск на національну валюту.

Характерним для української економіки негативними особливостями, що є глибинними причинами кризового стану та інвестиційної інертності залишається: низька продуктивність, слабка диверсифікованість економіки, енергоємні технології, низька конкурентоспроможність продукції на світових ринках, залежність від монопольних зовнішніх джерел сировини та енергії і т.д. Боротьба з кризовими явищами різних українських урядів не призвела до необхідних структурних зрушень у вітчизняній економіці. Сьогодні Україна вкотре опинилася на межі економічного виживання.

Ми пропонуємо охопити нові елементи і засоби антикризового управління для підвищення ефективності очікуваних результатів. На макро- та мезорівнях сюди слід віднести: засоби посилення функцій та ролі регіональних бюджетів у забезпеченні беззбиткового функціонування підприємств з інвестиціями, їх технічного оновлення і реконструкції, створення рівних умов для всіх потенційних інвесторів, засоби фінансової, інформаційної, мотодичної підтримки підприємств-інвесторів.

Втім, попри значні складнощі, країна зберігає потенціал для відновлення. Перед Україною, на ближчу перспективу, урядом визначено такі стратегії як: забезпечення сталого розвитку держави, проведення структурних реформ, забезпечення гарантій безпеки держави, бізнесу і громадян, захищеності інвестицій та приватної власності, які будуть реалізовані в рамках реформ і програм розвитку держави. Одними з

характерних рис сучасної інвестиційної політики є збільшення інвестицій військово-промислового комплексу України, що зумовлено проведенням військових дій на Сході України; зменшення соціальних інвестицій; катастрофічне зниження іноземних інвестицій; політична криза.

Модернізація інвестиційної політики планується за рахунок проведення реформ, які повинні поліпшити інвестиційний клімат і підняти довіру інвесторів. Система антикризового управління інвестиційною діяльністю повинна забезпечити ефективне і цільове використання державних коштів. У структурі капітальних видатків бюджетів всіх рівнів повинні домінувати інвестиційні проекти, як складові програм і стратегій розвитку. Такі проекти повинні не тільки окупатися, але і давати бюджетну і соціальну ефективність. Показник ефективності проектів і програм, які реалізуються за рахунок платників податків, повинен стати особливим об'єктом уваги державного і громадського контролю. Про свої інвестиційні успіхи та невдачі уряд мав би звітуватися публічно, а суспільство повинно застосовувати всі можливі інструменти для контролю і впливу на цей процес.

Насамперед, необхідно відновити багатопланову участь держави в інвестиційному процесі як ініціатора, інвестора, гаранта, органу регулювання і контролю, щоб спрямувати кошти на структурну перебудову економіки і створення виробництв високотехнологічних циклів.

1. Вікіпедія [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://unctad.org/en/Pages/Publications/> [https://uk.wikipedia.org/wiki/Економічна криза](https://uk.wikipedia.org/wiki/Економічна_криза)
2. Степанюк Н. А. Аналіз причин кризової динаміки економіки України [Електронний ресурс] / Н. А. Степанюк // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016.- №10. – С. 227-231. - Режим доступу до журналу: <http://global-national.in.ua>.

УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМ КЛІМАТОМ У ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНІЙ СФЕРІ УКРАЇНИ **Бортнік Світлана, СНУ імені Лесі Українки, м. Луцьк**

Успішна інвестиційна діяльність в країні можлива лише за умови створення сприятливого інвестиційного клімату, тобто середовища, в якому проходять усі інвестиційні процеси. Інвестиційна діяльність, у свою чергу, визначається двома ключовими характеристиками: інвестиційним кліматом та інвестиційною привабливістю країни, котра залежить від низки умов (сприятливої інвестиційної ситуації, наявності конкурентних переваг, рівня ризиків та безпеки інвестування для інвестора тощо). За

оцінками вітчизняних та іноземних експертів [1, 2] інвестиційний клімат в Україні залишається несприятливим, активність суб'єктів інвестиційної діяльності є досить низькою, що обумовлює необхідність виявлення причин такого стану справ.

Проблематиці державного управління інвестиційною діяльністю присвячена низка наукових праць вітчизняних авторів, зокрема: Бурдило О.В., Кучеренко Ю.А., Семенов В.Ф., Ткаченко Т.П., Швець Ю.О., та ін.

Інвестиційний клімат – це сукупність всіх факторів макро- та мікросередовища, які впливають на рішення інвесторів щодо вкладання коштів [1]. Інвестиційний клімат формується під впливом політичних, економічних, соціальних та інших чинників, що визначають умови інвестиційної діяльності в державі та ступінь ризику інвестування.

Для сучасної світової економіки, що розвивається під впливом глобалізаційних процесів, характерне зростання значення прямих іноземних інвестицій, які відіграють надважливу роль, оскільки виступають засобом досягнення цілей національних стратегій розвитку країн, а для приймаючих економік стають складовою частиною їх відтворювального процесу. Однак обсяги прямих іноземних інвестицій в Україну залишаються мізерно малими, причому з тенденцією до скорочення. Окрім того, на сьогоднішній день однією з головних проблем української економіки виступає низька віддача від інвестицій та їх неефективний розподіл. За результатами аналізу надходжень прямих іноземних інвестицій [1, 2, 3], динаміки та структури капітальних інвестицій в Україну можна дійти висновку про необхідність удосконалення механізмів державного управління залученням як внутрішніх, так і зовнішніх інвестицій. За прогнозними даними Євростату, обсяги перевезень у континентальній Європі до 2050 р. збільшаться на 182%, а європейські логістичні коридори будуть активно розвиватися у найближчі 5-7 років [3]. Україна відкрила свої кордони для ринку товарів Європейського Союзу, а тому повинна стати активним учасником трансформаційних процесів в питаннях використання логістичних можливостей.

До головних причин, що сповільнюють розвиток інвестиційного підприємництва та логістичного бізнесу в Україні, варто віднести: внутрішні політичні (анексію Криму, військові дії на Донбасі та Луганщині; негативний міжнародний імідж України), економічні (несприятливий інвестиційний клімат; підвищений рівень інфляції; нерозвиненість вітчизняної інвестиційної інфраструктури) та регуляторні проблеми (неузгодженість чинних нормативно-правових документів, що регулюють інвестиційну діяльність; різні умови господарювання вітчизняних та іноземних інвесторів; відсутність дієвої системи страхування іноземних інвестицій; відсутність реформ, обмеження на рух

капіталу, значний податковий тиск і нестабільність вітчизняного податкового законодавства відсутність гарантій щодо забезпечення прав власності іноземних інвесторів) тощо. Виникає необхідність перегляду правил інвестування, що на практиці означає суттєві зміни правового, інституційного та організаційно-економічного характеру і формування сприятливого інвестиційного клімату.

На нашу думку, державну політику залучення інвестицій у розбудову транспортної інфраструктури слід сконцентрувати на: формуванні рівних умов діяльності всіх суб'єктів господарювання незалежно від поточного походження капіталу та форми власності; наданні додаткових економічних стимулів у сфері залучення інвестицій до розбудови транспортно-логістичної інфраструктури; формуванні умов, необхідних для розвитку інноваційної інфраструктури та високих технологій; розвитку та використанні інноваційного потенціалу держави; створенні ефективного конкурентного середовища; зниженні тінізації та інфляційних процесів в економіці; розвитку власної відтворювальної інвестиційної бази. На наш погляд, для реалізації цього завдання, в першу чергу, слід на практиці забезпечити: удосконалення інвестиційного законодавства відповідно до європейських норм та забезпечення його стабільності; мобілізацію вільних ресурсів підприємств та населення на нестачу інвестиційного забезпечення шляхом збільшення відсоткових ставок за внесками та депозитами; спрощення податкового законодавства і забезпечення пільгового оподаткування інвесторам, які мають довгострокові інвестиційні проекти; проведення моніторингу інвестиційних проектів, техніко-економічної експертизи інвестиційних проектів, створення автоматизованої інформаційної системи, яка б забезпечила оперативний пошук партнерів у сфері іноземного інвестування; створення системи страхування для максимального попередження ризиків для суб'єктів інвестиційної діяльності.

1. Швець Ю. О., Бурдило О. В. Оцінка інвестиційного клімату в Україні: стан, проблеми та шляхи його поліпшення. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. № 12(2). С. 165-168. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2017_12\(2\)_37](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2017_12(2)_37).

2. Колєватова А.В. Сучасний стан залучення іноземних інвестицій в економіку України. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. № 22. С. 1080-1084.

3. Офіційний сайт European Business Association. URL: <http://www.eba.com.ua/uk>

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КАПІТАЛЬНИМ РЕМОНТОМ ЖИТЛОВОГО ФОНДУ

Вершигора Дмитро Михайлович, аспірант

Київський національний університет будівництва та архітектури, м. Київ

Однією з основних задач державної політики України є забезпечення громадян якісним та комфортним житлом. В даний час на території України в аварійному та ветхому стані знаходяться близько 4,3 млн. кв.м. житла, кількість житлових будинків ветхого житла -45 539од., аварійного житла – 16 799од.[1]. Проблема аварійного та ветхого житла пов'язана з вирішенням складної та комплексної задачі, що включає в себе багато видів будівництва, таких як нове будівництво, реконструкція, термомодернізація, капітальний та поточний ремонт [2]. При цьому додатково, синхронно і на сучасному рівні також повинні вирішити питання експлуатації житлових будинків, оскільки позитивна динаміка в цій сфері дозволить зберегти існуючий житловий фонд у стані, придатному для проживання на максимально тривалій період часу, і переломити негативні тенденції зростання темпів вибуття житла. Звідси випливає, що календарне планування ремонтів житлових будинків повинно визначати не тільки технічне відновлення будівель, але й необхідну номенклатуру, обсяг і терміни проведення всіх виробничих заходів.

За результатами проведеного дослідження сформовано алгоритм розробки та реалізації стратегії управління капітальним ремонтом житлового фонду (рис.1).

Саме стратегічний підхід до розробки і виконання програм капітального ремонту житлового фонду міста (регіону) сприяє успішному виконанню програм проведення ремонтних робіт, так як своєчасне календарне планування дозволяє своєчасно прогнозувати та використовувати наявні ресурси. Також слід зазначити той факт, що при створенні комплексної системи календарного планування ремонтів житлових будинків необхідно враховувати високу ступінь їх неоднорідності, пов'язану з різними конструктивними, експлуатаційними, економічними та іншими характеристиками [3-5]. Враховуючі дані обставини дослідження орієнтовано на створення сучасних методів, системно об'єднуючих моделювання, прогноз і класифікацію неоднорідної сукупності об'єктів, та адаптувати специфічні для капітального ремонту процедури, пов'язані з моніторингом та технічною експлуатацією житлового фонду. При цьому практичний результат представлено дослідження

спрямований на розробку регіональних програм капітального ремонту житлового фонду.



Рис.1. Алгоритм розробки та реалізації стратегії управління капітальним ремонтом житлового фонду міста (регіону)

1. Статистичний збірник "Регіони України" 2019. Ч.1. [Електронний ресурс] Режим доступу:

http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2019/zb/12/zb_ru1ch2019.pdf (дата звернення 04.05.2020). - Назва з екрану.

2. Жураковська М.О. Ефективна система ремонтів в експлуатаційному циклі житлових будинків / М. О. Жураковська, П. О. Пантелеєв // Таврійський економічний журнал. – 2013. – № 13, – С. 20—22.

3. Пантелеєв П.О. Удосконалення оцінювання стану житлових будинків та управління вартістю їхнього утримання / П. О. Пантелеєв // Будівельне виробництво : міжвідомчий наук.-техн. зб. – К. : НДІБВ, 2017. — № 62/3/2017. — С. 60—72.

4. Економічні підходи до формування та оцінки стратегії будівельного підприємства [Текст] / Т. Ю. Цифра, Ю. О. Запечна, О. С. Гриценко // Технологічний аудит та резерви виробництва. – 2018. – № 39 (4). – С. 70–76.

5. Економічна оцінка заходів з підвищення енергоефективності // О.Ю. Беленкова, Т.Ю. Цифра, О.В. Мацапура, І.О. Остапенко/ Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин – Зб. наукових праць 2018. Вип. 36 ч.2 С. 78-82.

УПРАВЛІННЯ РОЗШИРЕННЯМ ДОСТУПУ ДО ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Внукова Наталія

Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця, м.Харків

Процес глобалізації може сприяти досягненню високого рівня конкурентоспроможності підприємств через запровадження інновацій, які мають великі витрати та можливі ризики. Відсутність належного менеджменту щодо реалізації інновацій може призвести до недоотримання очікуваного економічного ефекту або ж навіть до збитків [1].

Питання фінансового забезпечення інноваційного підприємництва є актуальними внаслідок дефіциту власних фінансових ресурсів та складність залучення інвестицій, високу вартість кредитування.

Відсутність належних фінансових ресурсів сприяє обмеженості можливостей щодо втілення інноваційних ідей. Для більшості вітчизняних підприємств саме залучені фінансові ресурси є найбільш прийнятними і бажаними, але рівень доступності до них є низьким. Більшість інвесторів доволі негативно сприймають інвестування в інноваційну діяльність, навіть за наявності обґрунтованих розрахунків очікуваного економічного ефекту.

Хід управління та нагляду за розширенням доступу до фінансування активно перебирає на себе НБУ через зміну регулятора розвитком небанківського фінансового ринку. Лінійка Білих книг НБУ (2019-2020) надає бачення з розширення доступу до фінансування від третіх осіб для небанківських фінансових установ, зокрема фінансових та факторингових компаній, стане одним із ключових пріоритетів майбутнього розвитку країни. Незалежний фінансовий регулятор планує дозволити залучення фінансовими установами коштів від учасників (акціонерів) та афілійованих осіб; від інших надавачів фінансових послуг, а також міжнародних фінансових організацій; через розміщення емісійних боргових цінних паперів та ін.. У подальшому основи фінансування можуть додатково розростатися відповідно до рівня зрілості ринку фінансових послуг.

За наявності необхідних ресурсів для впровадження інновацій у виробництво на наступному етапі відбувається вже реалізація інноваційного проекту та згодом – виробленої інноваційної продукції,

що супроводжується отриманням економічного ефекту. Між тим потрібно мати можливість залучати кошти від юридичних осіб.

Цей процес урегульований непевно. Невизначеність стосовно дозволених джерел залучення коштів фінансовими компаніями для здійснення інноваційної діяльності потребує державного регулювання, що сприятиме комерціалізації інновацій.

Для управління вибором найкращого джерела фінансування автором обрано систему сприяння прийняттю рішень Decision Making Helper [2], яка є зрозумілою у використанні будь-якому керівникові. Результатом є одержання різних варіантів прийнятності з кількісним виміром для менеджера.

Оцінювання передбачає встановлення рівня доступності фінансування тих чи інших джерел у реалізації інноваційного проекту залежно від певного переліку факторів впливу, які можуть мати як позитивний, так і негативний характер.

Програмне забезпечення Decision Making Helper передбачає використання експертами даних за побудованими шкалами, які застосовуються у процесі прийняття рішення. Для управління процесом фінансування інновацій відбувається пошук найбільш задовільного рішення серед розглянутих.

Перед порядком оцінювання може бути обрано декілька варіантів фінансування: кредитування, факторинг, пошук інвестора та ін.. Для опитування експертів в он-лайн версії визначається вага кожного з факторів впливу на спосіб фінансування за диференційованою шкалою розглянутого програмного забезпечення від 1 (низька) до 5 (висока). Також визначається важливість факторів впливу на реалізацію інноваційного проекту: (від (-5) «максимально незначний» до +5 «максимально помітний», 0 – нейтральний). СППР Decision Making Helper автоматично визначає значення рекомендованого рішення в процентах від (-100%) до (+100%) та за шкалою: «незадовільно / достатньо незадовільно / нейтрально / достатньо позитивно / позитивно», що і буде основою прийняття рішення менеджером. Такий підхід спрямований на управління розширенням доступу до ефективного фінансування інноваційного розвитку.

1. Зянько В. В., Спіфанова І. Ю. Інноваційна діяльність підприємств та її фінансове забезпечення в умовах трансформаційних змін економіки України : моногр. Вінниця : ВНТУ, 2015.172 с.

2. Decision Making Helper. URL: <https://www.infonautics-software.ch/decisionmakinghelper/>

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ФОНДОВОЇ БІРЖИ В УКРАЇНІ

Войцішук Катерина – студентка, факультет економіки та управління,
науковий керівник: **Мохнюк А. М.**
СНУ імені Лесі Українки

На даний час фондова біржа займає одне із визначних місць на ринку. Така ситуація викликана такими причинами, серед яких ми можемо назвати: прогалини в розвитку, різні обмеження з боку уряду, недосконалість чинного законодавства, невідповідність стану ринку світовим стандартам. Причини з часом все більше зростають. На фондовій біржі здійснюються торгові операції цінними паперами, які взагалі називаються титули власності або коротко титул: акціями, паями та іншими. Також на фондових біржах проводять торгові операції з платіжними документами, девізами, які видаються у валюті іноземних держав. Фондовий ринок або інша назва ринок цінних паперів – сукупність учасників фондового ринку та правовідносин між ними щодо розміщення, обігу та обліку цінних паперів і похідних.

Сучасний стан фондових бірж в Україні доволі поганий, це зумовлено великими проблемами організаційного розвитку самого фондового ринку які нерозривно пов'язані зі складним становищем самої країни. Пропонують різні методи підвищення розвитку біржової торгівлі у країнах, що розвиваються такі вчені-економісти, як: **Л. Роберт, Р. Глен Габбард, І. Гісан.** Також проблеми фондових бірж роз'яснені в працях таких науковців, як: **К.С. Калинець, М.В. Козоріз, Р.М. Безус, С.В. Захарін, В.П. Ходаківська, О.Д. Данілов.**

Проблемами розвитку фондових бірж в Україні є:

- низький рівень ліквідності – незначний обсяг операцій на біржовому ринку обумовлює низьку ліквідність організованого ринку, що, у свою чергу, стримує його розвиток та знижує ефективність роботи інвесторів з управління інвестиційними портфелями.

- недостатня капіталізація ринку – підприємства не розглядають фондовий ринок як доступне джерело дешевих фінансових ресурсів.

- проблема прав акціонерів і захисту інвесторів – права індивідуальних акціонерів в Україні є швидше формальністю, ніж реально працюючим механізмом.

- нормативне регулювання – нормативна база, що регулює біржову діяльність в Україні, все ще перебуває на стадії становлення.

- недосконалість податкового стимулювання – відсутність пільг для інвесторів, подвійне оподаткування дивідендів, оподаткування інвестиційних доходів, плата за реєстрацію цінних паперів, ліцензійні платежі тощо.

- непрозорість ринку – на ринку присутні дуже незначні обсяги біржової аналітики та іншого інформаційного фону.

- відсутність біржової культури - фондовий ринок не розглядається домогосподарствами як інструмент розміщення заощаджень, у тому числі і через низький рівень інформованості населення щодо біржової діяльності.

- недостатня кількість професіоналів – обмежена кількість інвестиційних компаній і брокерів.

Задля підвищення перспектив фондової біржі в Україні потрібно: викорінення корупції із системи управління в органах фондової біржі; застосування методів регулювання справ фондової біржі у мережі інтернет; залучення іноземних інституційних інвесторів; розширення асортименту біржових інструментів; розвиток новітніх технологій біржової торгівлі.

Висновки. Отже, можна сказати, що рівень розвитку фондових бірж на даний час є незадовільним. Це проявляється у низці проблем, серед яких є: низький рівень ліквідності, недостатня капіталізація ринку, наявність проблем захисту прав акціонерів та інвесторів, недосконалість нормативного регулювання та податкового стимулювання, непрозорість ринку, відсутність біржової культури, недостатня кількість професіоналів. Також біржова діяльність не є розвиненою та ефективною. Велика кількість кризоутворюючих чинників тому фондові біржі стоять перед загрозою втрати позицій на фондовому ринку України, тому необхідно обдумувати стратегії для їхнього подальшого розвитку і виживання на ринку.

Бутенко Д.С. Розвиток інструментів біржового фондового ринку як необхідна умова забезпечення конкурентоспроможності торговельної інфраструктури національного фондового ринку /Д. Бутенко // Фінансова інфраструктура України: проблеми та напрями розвитку: збір. тез Всеукр. наук.- практ. конф. –К.: Криниця, 2013 – С. 117–120.

Гриценко Л.Л. Проблеми розвитку фондового ринку України в умовах фінансової глобалізації/Л. Гриценко, В. Роєнко // Механізм регулювання економіки. – 2010. – No 2. – С. 45–51.

НАПРЯМИ ПУБЛІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ІНВЕСТИЦІЙНІЙ СФЕРІ

Герасименко Олена

Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів

Інвестиції є одним із ключових факторів впливу на економічний розвиток країни у збалансованій економіці, а у кризовий період виважене публічне управління (або ж публічний менеджмент) в інвестиційній сфері є базовим засобом економічного відродження.

Процеси публічного менеджменту в інвестиційній сфері певною мірою розглядали такі зарубіжні економісти, як Дж. Бейлі, Дж. М. Кейнс, Дж. Кокс, Дж. Маршалл, Е. Нікбахт, К. Рейлі, Ж. Ривуар, С. Росс, П. Самуельсон. Серед вітчизняних науковців доцільно згадати таких дослідників, як Л. Кудь, І. Кушлін, Л. Гриценко, В. Марцин, Н. Ігошин, Ю. Яковець, А. Ноткін та інші.

Внаслідок хронічного затягування проведення давно назрілих реформ, які в країнах Балтії і Східної Європи були здійснені ще 20 – 25 років тому, ефективність вітчизняного публічного менеджменту в інвестиційній сфері усе ще залишається низькою. На даний час зусилля публічного менеджменту України, в першу чергу, спрямовані на досягнення макроекономічної стабілізації та виконання вимог МВФ з метою отримання чергового траншу.

Відтак, головними напрямками публічного менеджменту в інвестиційній сфері, спрямованими на формування сприятливого інвестиційного клімату в Україні, є:

- вдосконалення нормативно-правової бази в інвестиційній сфері;
- захист прав інвесторів на державному рівні;
- визначення переліку пріоритетних галузей для інвестування та надання їм пільг;
- сприяння розвитку науково-технічної та інноваційної діяльності;
- створення технопарків з новітніми технологіями;
- надання податкових пільг на розвиток інноваційних галузей;
- моніторинг світових інвестиційних потоків і аналітичних досліджень;
- активна участь в міжнародних інвестиційних проектах;
- робота з міжнародними рейтинговими агентствами;
- проведення маркетингових досліджень щодо потенційного залучення інвестицій в країну;
- запрошення до України фахівців світового рівня з метою участі в розробці стратегій залучення інвестицій;

- перехід Національного Банку України до політики низьких процентних ставок;
- модернізація вітчизняної інфраструктури;
- здійснення інституційних реформ та наближення інституційного середовища на вітчизняному ринку до європейських стандартів.

Економічне зростання та забезпечення суттєвого покращення добробуту українських громадян можливе лише за допомогою активізації інвестиційних процесів у всіх галузях народного господарства та соціальной сфері. В результаті варто очікувати на поступове відновлення вітчизняного виробництва та ефективне функціонування економічної системи.

Обсяги надходження інвестицій у національну економіку протягом останніх років є недостатніми, що пояснюється несприятливим інвестиційним кліматом у країні, низьким рівнем інвестиційної привабливості як галузей вітчизняної економіки, так і окремих регіонів та територій, недосконалою законодавчою і нормативно-правовою базою, слабко розвинутим фондовим ринком і фінансово-кредитною та бюджетною системами, потужним податковим тиском, неефективним використанням амортизаційних відрахувань, а також низьким рівнем трансформації заощаджень населення в інвестиції, що своєю чергою спричиняє відплив вітчизняних грошових ресурсів за межі країни і не дозволяє залучати іноземні інвестиції в національне господарство в цілому та його галузі зокрема.

Одним із базових факторів підвищення ефективності вітчизняного публічного менеджменту в інвестиційній сфері, на думку автора, є створення технопарків, які відіграють важливу роль у забезпеченні швидкого впровадження результатів науково-дослідних робіт та інновацій у виробництво, сприяють комерціалізації нанотехнологій, суттєво збільшуючи конкурентоспроможність держави та її економіки. Хоча поки що технопарки ще не змогли зарекомендувати себе як ефективно працюючу складову національної інноваційної інфраструктури. Публічний менеджмент повинен сприяти повноцінній реалізації інноваційного проекту, починаючи зі стадії науково-технічного відкриття і закінчуючи його впровадженням у виробництво. Адже провідним завданням технопарків, відповідно до міжнародного досвіду, є залучення значних фінансових ресурсів у сферу інноваційного підприємництва, що сприяє пошквалюванню модернізації держави в цілому. Відтак, ефективний публічний менеджмент в інвестиційній сфері з часом позитивно відобразиться і на рівні життя кожного громадянина України.

ІННОВАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Спіфанова Ірина

Вінницький національний технічний університет

В сучасних умовах, зважаючи на перманентні кризові явища, які виникають в діяльності вітчизняних підприємств, досить важливим є питання стратегічного управління. При цьому, оскільки підприємства для забезпечення належного рівня конкурентоспроможності мають активно впроваджувати інновації в різних їх формах, досить важливим є формування саме інноваційної стратегії.

Каплан Р. та Нортон Д. зазначають, що в 70 % підприємства отримують проблеми, які пов'язані не із поганою стратегією, а із невдалою її реалізацією [1]. Саме тому досить важливим є не лише процес формування, проте й управління реалізацією стратегії.

У підсумку стратегія підприємства має відповісти на низку питань, серед яких найголовнішими є [2]:

- у яких напрямках господарської діяльності вигідніше розвиватися;
- в чому саме діяльність підприємства має бути унікальною;
- які ресурси (фінансові, трудові, матеріальні) будуть необхідні;
- як прибуток буде отримано при розвитку цих напрямків.

З точки зору системного підходу інноваційну стратегію розглядають як одну зі складових економічної стратегії, що визначається як набір правил, методів і засобів пошуку найкращих перспективних для організації напрямів розвитку науково-технічних досліджень, ресурсної політики [3].

Схожої думки притримується і Стадник В. В., яка зазначає, що інноваційна стратегія за своєю суттю є функціональною стратегією та складовою загальної стратегії підприємства [4]. Вона визначає інноваційну стратегію як функціональну стратегію, яка націлена на передбачення істотних змін на ринку товарів і послуг та пошук масштабних рішень, спрямованих на зміцнення ринкових позицій і стабільний розвиток організації.

Отже в цілому інноваційною стратегією є певна взаємопов'язана послідовність дій щодо забезпечення ефективної інноваційної діяльності підприємства з урахуванням загальної стратегії за умов обмеженості ресурсів та перманентного впливу зовнішнього середовища.

Систематизуючи існуючі підходи до етапів реалізації інноваційної стратегії на основі можна виділити такі:

- формування цілей і завдань інноваційної діяльності;
- аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища;
- аналіз інноваційного потенціалу підприємства;
- формування інноваційної стратегії підприємства;
- довгострокове інноваційне прогнозування на основі стратегічних карт інноваційної діяльності;
- визначення необхідного обсягу ресурсів на інноваційну діяльність підприємства;
- вибір інноваційної стратегії, доцільної до впровадження;
- контроль за реалізацією інноваційної стратегії та коригування за необхідності;
- визначення впливу інноваційної стратегії на економічний розвиток підприємства.

Оскільки інноваційна діяльність носить підпорядкований характер до операційної, досить важливим є визначення впливу інноваційної стратегії на економічний розвиток підприємства та за необхідності коригування певного етапу інноваційної стратегії.

Вітчизняним підприємствам було б досить корисним запровадити в свою господарську діяльність даний підхід, оскільки він забезпечує формування альтернативних напрямів розвитку інноваційної діяльності в залежності від перебігу обставин.

Фінансові менеджери підприємства завжди повинні мати декілька варіантів реалізації інноваційної стратегії – від найбільш оптимістичного до песимістичного та вчасно коригувати її реалізацію відповідно до зовнішніх умов.

1. Каплан Роберт С., Дейвид П. Нортон Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты. М. : Олимп–Бизнес», 2005. 512 с.

2. Єпіфанова І. Ю. Управління інноваційною діяльністю промислових підприємств: теоретико-методологічні аспекти фінансового забезпечення : монографія. Вінниця : ВНТУ, 2019. 384 с.

3. Вергал К. Ю. Теоретичні підходи до класифікації інноваційних стратегій. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2011. Вип. 2. С. 214–219.

4. Функціональні стратегії інноваційного розвитку промислових підприємств : монографія / за наук. ред. В. В. Стадник. Хмельницький : ХНУ, 2016. 446 с.

INVESTMENT IN HUMAN CAPITAL

Zaika Yu.

Pryazovskyi State Technical University, Mariupol

In today's conditions of development of Ukraine in the labor market there is a paradoxical situation: at a sufficiently high level of unemployment there is a shortage of qualified specialists. There is a need for active development of the labor market, the emergence of new institutions that have a significant impact on it. This led to the emergence of a new trend in the labor market - recruitment. As this direction develops, internal recruiting becomes particularly relevant as one way of using human resources when an enterprise tries to fill a vacant position by selecting from existing employees without resorting to external resources.

Success in achieving the most important strategic goals of the organization largely depends on the degree to which staff are aware of the strategic goals and how interested and prepared they are to work to achieve them. The need for rapid organizational changes and changes in management principles in the direction of increasing the ability to work in competitive conditions suggest increased productivity of staff, improving the quality of goods, improving customer service, creative attitude. Staff development is only one of the priority areas of work when senior management is aware that implementing market strategies requires a higher level of professional training for both managers and ordinary employees [1].

Staff in today's context must be highly educated, have a high general culture, strategic thinking and erudition. Investing in human capital is an investment aimed at improving the skills and abilities of the staff, it is the cost of education, health, mobility of the workforce from low-performing jobs to more productive ones. Capital investment in staff contributes to the creation of a favorable climate in the team, motivates the employee to improve and increase his commitment to the organization [2].

Modern management approaches are based on the fact that staff is seen as a key determinant of the effectiveness of the use of all other resources available to the organization. Investing in staff, creating the conditions for the growth of employees and enhancing their professional potential give a quick and high return. Funding to meet these challenges will pay off and start generating revenue. In addition, the organization seeks to increase the value of its most important capital - people [1].

1. Karpov A.V. Psychology of Management [Electronic resource] / A.V. Karpov. - 2014. - Resource access mode:

https://stud.com.ua/60498/psihologiya/rozvitok_personalu_metod_dosyagnennya_strategichnih_tsiley_organizatsiyi

2. Sternichuk M.A. Professional training of personnel [Electronic resource] / M.A. Sternichuk. - 2009. - Resource Access Mode: <http://masters.donntu.org/2011/iem/sternijchuk/library/tez2.htm>

CRM-СИСТЕМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ЖИТТЄВИМ ЦИКЛОМ КЛІЄНТА

Зінькова С. В. студентка 3 курсу спеціальності «Маркетинг»,
Гилянкевич-Проць І. З., доцент кафедри маркетингу, Львівського національного університету імені Івана Франка, м. Львів

У сучасному бізнес-середовищі популярність digital-інструментів стрімко зростає. Компанії прагнуть автоматизувати усі процеси управління та досягти поставлених цілей. Спостерігається тенденція клієнтоорієнтованості та зосереджені на побудові тісних взаємовідносин із потенційними споживачами. Для даної стратегії використовують потужний та популярний у сфері менеджменту та маркетингу інструмент – CRM-системи.

CRM (англ. custom relationship management) – управління взаємовідносинами з клієнтами за допомогою автоматизованих CRM-систем, які забезпечують оптимізацію, контроль, авторизацію та статистичний аналіз даних [2, ст. 138]. Англійський професор з маркетингу В. Кумар вважає, що CRM-система – це прикладне програмне забезпечення для організацій, призначене для автоматизації стратегій взаємодії з клієнтами [5, ст. 12].

Впровадження CRM-проектів у діяльність компаній ґрунтується на послідовному виконанні таких етапів [1, ст. 426]:

- ідентифікація клієнтів;
- диференціація клієнтів (розподіл на «цінних» та «нецінних»);
- персоналізація клієнтів;
- інтеграція клієнта діяльності компанії.

Тобто кампанія спрямована на конвертацію потенційних споживачів у постійних. Дана ціль реалізуються за допомогою механізму управління життєвим циклом клієнта, тобто стратегія щодо «виращування» клієнта та підвищення його рівня лояльності [3, ст. 154].

Американська консалтингова компанія провела дослідження та спрогнозувала, що у 2021 році CRM-системи будуть займати найбільшу питому вагу у витратах на програмне забезпечення [4].

Застосування CRM-систем має низку можливостей [6]: управління контактною інформацією клієнта, адже кожна CRM містить у собі

автоматизовані бази даних; управління результатами продажів та планування нової тактики дій; підвищення рівня взаємозв'язку із клієнтом; у CRM можна вбудувати або створити власні сервіси навчання персоналу, що допоможе HR-менеджерам підвищувати рівень кваліфікації працівників компанії та мотивувати їх працювати на результат; оптимізація процесу визначення цільової аудиторії; автоматизація системи звітності, передачі інформації та комунікації між персоналом.

Популярними CRM-платформами в Україні на сьогодні є Бітрікс, Terrasoft, amoCRM, OneBox. Вони забезпечують ефективне управління діяльністю, персоналом, інформацією, клієнтами.

Впровадження CRM-проектів має ряд проблем. Вони пов'язані із недостатнім рівнем автоматизації процесів, некваліфікованим персоналом, який використовує дані платформи, низькою клієнтоорієнтованістю, повільною інтеграцією CRM із іншими інструментами, відсутністю конкретної стратегії дій щодо залучення потенційних клієнтів, недостатньо ефективними заходами лояльності. Ці проблеми можна вирішити за допомогою навчання працівників, розробки інноваційних стратегій, введення системи звітування, а також побудови взаємовигідних відносин із постійними клієнтами, які забезпечать зростання позицій підприємства у конкурентній ніші.

Загалом, CRM-системи повинні також орієнтуватися на тенденції, що панують у сфері клієнтоорієнтованого менеджменту та бути гнучким до змін. Тоді кожне підприємство зможе досягнути успіху.

1. Майовець Є.Й. Маркетинг: теорія та методологія: навч. посібник. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2013. 450 с.

2. Словник термінів з маркетингу / за ред. Є.Й. Майовця. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2019. 228 с.

3. Череп А.В., Богма О.С., Череп О.Г. Основи маркетингу: навч. посіб. К.: Кондор, 2014. 225 с. (дата звернення: 5.05.2020)

4. CRM 101: What is CRM? Salesforce Blog. San Francisco, USA, 2020. URL: <https://www.salesforce.com/crm/what-is-crm/> (дата звернення 7.05.2020)

5. Kumar V. The Future of CRM, in Statistical Methods in Customer Relationship Management / [V. Kumar, J.A. Petersen] / John Wiley & Sons, Ltd, Chichester, UK, 2012. 123 p.

6. Top 10 Benefits of Adopting a Customer Relationship Management System (CRM) // National Association of Wholesaler-Distributors. Washington, 2018. URL: <https://www.naw.org/top-10-benefits-adopting-customer-relationship-management-system-crm/> (дата звернення: 6.05.2020)

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЄЮ ІННОВАЦІЙНОЇ ПРОДУКЦІЇ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Ілляшенко С.М., НТУ «ХПІ», м. Харків, Україна

Вища економіко-гуманітарна школа, м. Бельсько-Бяла, Польща

Ілляшенко Н.С., НТУ «ХПІ», м. Харків, Україна

Комерціалізація інноваційної продукції підприємства є заключним етапом інноваційного процесу, її результат визначає успішність інноваційної діяльності у цілому. Управління комерціалізацією є важливою складовою системи управління інноваційною діяльністю на підприємствах. Світовий досвід свідчить, що інновації і інноваційна діяльність є найбільш ефективним способом формування конкурентних переваг підприємств, забезпечення умов стійкого економічного зростання. Особливо це стосується промислових підприємств, оскільки розвиток промисловості визначає темпи НТП національної економіки загалом. У цьому контексті підвищення ефективності комерціалізації є однією з пріоритетних задач в сучасних умовах економічних трансформацій спричинених зміною економічних циклів (5-го на 6-й) та початком 4-ї промислової революції [1, 2], до яких додається потужний вплив світової пандемії (COVID-19).

Аналіз сутності комерціалізації інновацій промислових підприємств дозволив визначити дві основні групи її функцій:

- орієнтація інноваційної діяльності підприємства на створення перспективних інновацій, які спрямовані на вирішення поточних і прогнозованих проблем фактичних і потенційних споживачів, а також проблем підприємств-інноваторів, тобто функції, які пов'язані на створення інновацій, що мають високі шанси на ринковий успіх;

- формування і стимулювання попиту на інновації, просування інновацій на ринок, моніторинг тенденцій розвитку ринку для своєчасного реагування на зміни умов ринково-орієнтованої діяльності, тобто функції, виконання яких пов'язано з безпосередньо комерціалізацією інновацій.

Виходячи з сутності і змісту зазначених функцій сформовано систему принципів управління комерціалізацією інноваційної продукції промислового підприємства: системності; орієнтації на випереджаючий інноваційний розвиток; безперервності процесу створення і впровадження інновацій; орієнтації на знання як основу

прийняття інноваційних рішень; балансу інтересів суб'єктів процесу комерціалізації; орієнтації на розв'язання проблем споживачів; комплексної оцінки ефективності комерціалізації; відповідності інноваційних рішень інноваційній культурі підприємства і суспільства; альтернативності варіантів управлінських рішень.

Запропоновано методологічний підхід до визначення типів стратегій комерціалізації інноваційної продукції промислового підприємства у залежності від: масштабу діяльності підприємства-інноватора; виду його інноваційного бізнесу; ступеня радикалізації інноваційних розробок; рівня складових підсистем потенціалу інноваційного розвитку підприємства (його достатності для реалізації наявних ринкових можливостей).

Розроблено і науково обґрунтовано методологічні засади формування системи управління комерціалізацією інноваційної продукції промислового підприємства: визначено сутність і зміст основних складових, їх склад і структуру; виділено суб'єкт і об'єкт управління; сформовано систему методичних інструментів для управління розробленням і реалізацією ефективних стратегій комерціалізації; окреслено організаційно-економічні аспекти управління комерціалізацією тощо.

Практична реалізація наукових розробок дозволить підвищити ефективність управління комерціалізацією інноваційної продукції промислових підприємств, що функціонують в умовах високого ступеня неповної визначеності та ризику сучасної економіки.

Подальші дослідження повинні бути спрямованими на удосконалення системи інструментального забезпечення управління за формалізованими процедурами стратегіями комерціалізації інноваційної продукції промислового підприємства.

1. Ілляшенко С.М. Перспективи і загрози четвертої промислової революції та їх урахування при виборі стратегій інноваційного зростання / С.М. Ілляшенко, Н.С. Ілляшенко // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2016. - № 1. - С. 11-21.

2. Innovative management: theoretical, methodical, and applied grounds / S.M. Illiashenko, W. Strielkowski (eds.). 1st edition, Prague: Institute for Qualification Enhancement, - 2018. - 296 p.

СВІТОВИЙ ДОСВІД РОЗВИТКУ ФІНАНСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Карнаушенко А. С.

ДВНЗ «Херсонський державний аграрний університет», м. Херсон

Роль інноваційної моделі розвитку у світовій економіці є ваговою, що підтверджується результатами наукових досліджень вітчизняних та зарубіжних вчених. Міжнародний досвід свідчить, що ключовим чинником стимулювання інноваційної діяльності є її фінансування. На сьогодні лідерами фінансової підтримки економіки серед країн-членів СОТ є США, ЄС та Японія [1]. Натомість, у практиці фінансування вітчизняної науки відчутний дефіцит прямого бюджетного фінансування [2]: державні витрати на інноваційні проекти в розвинутих країнах становлять 2,18-3,7% ВВП, що значно нижче за вітчизняні обсяги; державне фінансування одного вітчизняного вченого на рік становить 10 тис. дол., а у Європейському Союзі 50-55 тис. дол.; в Україні інвестиції бізнесу у розвиток науки становлять 35% їх бюджету, а у розвинутих країнах 70% [1, 2].

Крім того, не зважаючи від рівня розвитку економіки, саме державне регулювання визначає стан та рівень розвитку його фінансування. Натомість, практика державного регулювання світової економіки свідчить, що найбільш дієвим важелем є оптимізація фіскальної політики держави, про що свідчить досвід застосування дослідницького податкового кредиту як чинника стимулювання фінансування інноваційної діяльності підприємств, застосований Італією, Бельгією, Японією, Канадою, Угорщиною, США, Австрією та іншими країнами. Його суть полягає у зменшенні суми нарахованого податку на прибуток, що надається суб'єкту господарювання в обсязі, який дорівнює встановленому відсотку від обсягу витрат суб'єкта господарювання на НДДКР у поточному році, що не перевищує встановленого відсотка річного прибутку підприємства [2].

Зауважимо, що дослідницький податковий кредит відрізняється схемою розрахунку асигнувань, а саме: за даними сукупних щорічних витрат на інноваційну діяльність (Канада, Італія, Нідерланди, Норвегія, Фінляндія, Франція із 2008 р.); на основі збільшення витрат підприємств на інноваційну діяльність у поточному році порівняно із середньорічними витратами попереднього року (Японія, Мексика, США, Франція); комбінований підхід, що передбачає розрахунок однієї частини асигнувань за першим принципом, а іншої за другим (Португалія, Іспанія, Корея, Франція).

Крім того, широкий асортимент фіскальних пільг (більше ста різновидів) для стимулювання інновацій та НДУ діє у США. Наприклад, підприємствам дозволено до 20 % витрат на НДДКР компенсувати з податку на прибуток [1]. Слід зазначити, що сума недоотриманих у бюджет податкових надходжень відповідає сумі інвестованих у інноваційну діяльність фінансових ресурсів приватного сектора.

Уряд Німеччини обрав стратегію відповідності податкової політики та інноваційної політики, яка передбачала підпорядкування фіскальної політики вимогам інновацій, що дозволило знизити за 15 років співвідношення між прямим державним фінансуванням науки та наданням різноманітних пільг із 15 до 2,4 [2]. У якості економічного стимулятора фінансування інноваційної діяльності у Норвегії використовувалася програма податкового стимулювання "Податковий фонд" [2], яка дозволяла за рахунок податкового кредиту зменшувати до 20 % витрат на НДДКР.

Слід звернути увагу, що у країнах Західної Європи використовується два види податкових пільг: екстраконцесії (специфічні пільги, які дозволяють підприємствам із власної податкової бази фінансувати понад 100 інноваційних витрат) та податковий кредит (пільга, яка дозволяє фінансувати певну частину інноваційних витрат за рахунок податкових зобов'язань сільськогосподарських підприємств). Крім того варто врахувати досвід Франції, яка для стимулювання фінансування інноваційної діяльності використовує близько 20 різних податкових заходів.

Отже, досвід розвинених країн, які є лідерами на світовому ринку, показав, що для стимулювання інноваційної діяльності та збільшення обсягів фінансового забезпечення необхідна активна участь державних органів влади у цьому процесі. Для вітчизняних підприємств доволі актуальним буде й активне використання податкового кредиту.

1. Коваленко В. Мельник М. Зарубіжний досвід податкового стимулювання інноваційної діяльності. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2009. Вип. 19. с. 300-307
2. Танклевська Н.С., Карнаушенко А.С. Розвиток фінансування інноваційної діяльності сільськогосподарських підприємств: монографія. Херсон: Айлант, 2015. 184 с.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙ

Карпенко Андрій, Желтова Олександра

Національний університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя

Сучасним потужним важелем забезпечення зростання економіки будь-яких країн та підвищення їх конкурентоспроможності є інноваційна діяльність. Саме інновації сьогодні визначають собою основу не тільки окремих підприємств, де вони утворюються та сприяють підвищенню їх ефективності, а і економіки країни загалом. Тобто інновації є джерелом економічного зростання, створення і ефективна реалізація яких обумовлюється процесом комерціалізації.

Існує багато підходів у визначенні комерціалізації інновацій, серед яких виділяють такі: це діяльність з продажу або сприяння продажу інноваційних товарів та послуг [1, с. 57]; це залучення інвесторів для фінансування діяльності по реалізації нововведення з розрахунку участі в майбутніх прибутках у разі успіху [2, с. 306]; це процес, що пов'язаний із практичним використанням результатів наукових досліджень і розробок з метою введення на ринок нових або поліпшених товарів, послуг або процесів з отриманням комерційного ефекту [3, с. 11]. Відповідно, комерціалізація інновацій – це процес перетворення результатів інтелектуальної діяльності в ринкові товари з метою одержання прибутку чи іншої економічної вигоди.

Комерціалізація інновацій розглядається з трьох позицій: як історично сформований взаємовигідний для всіх акторів НІС процес трансформації результатів науково-технічної діяльності (інтелектуальної праці); специфічна посередницька діяльність, що об'єднує науково-технічну та комерційну діяльність на ринкових засадах; індикатор та каталізатор процесів продукування інновацій [4, с. 418]. Тобто процес комерціалізації є не лише кінцевою стадією перетворення результатів інтелектуальної діяльності в ринкові товари, а комплексом заходів, що може розпочинатися ще на стадії зародження новації до отримання прибутку чи іншого ефекту.

Процес комерціалізації інновацій складається з декількох етапів: оцінка (експертиза) за певними критеріями та відбір інноваційних продуктів, які найбільш вигідні для реалізації на ринку; пошук та формування необхідних коштів, залучення інвестора; закріплення та розподіл між всіма учасниками прав на створену інновацію; доробка інновації, її виробництво або впровадження у виробничий процес.

Розвиток процесів комерціалізації інновацій залежить від багатьох чинників, серед яких: сприятливе інноваційне середовище для

продукування інновацій та їх споживання; наявність інвестиційних ресурсів; платоспроможний попит на інновації; розвиток стартапів тощо. Крім зазначеного, успіх комерціалізації інновацій залежить від рівня правового регулювання даного процесу (зокрема захисту прав інтелектуальної власності); розвитку інноваційної інфраструктури та ефективної інноваційної політики держави. Вагома роль серед інших належить збалансованому розвитку всіх учасників процесу комерціалізації інновацій, що зорієнтовані на взаємне отримання прибутку: розробників (науково-дослідні інститути, малі та середні підприємства, винахідники); покупців (державні і недержавні фонди та програми, гранти, великі підприємства, інвестори) та посередників (центри комерціалізації, консалтингові компанії, бізнес інкубатори).

Комерціалізація інновацій здійснюється декількома способами, кожен з яких має свої переваги в конкретній ситуації: продаж ліцензії, що дозволяє отримати стабільний прибуток у вигляді роялті; продаж усіх прав, що дозволяє отримати одноразовий значний дохід.

Отже, для розвитку процесів комерціалізації інновацій в Україні необхідно створювати сприятливі умови через систему стимулюючих інструментів для різних учасників даного процесу: фінансування на конкурсній основі науково-технологічних проєктів, інноваційних ідей тощо; стимулювання стартапів; податкові та натуральні преференції; субсидування послуг з комерціалізації інновацій і технологій; підтримка поділу ліцензійних платежів між дослідниками та дослідницькими організаціями; вдосконалення законодавства у сфері комерціалізації; створення інноваційної інфраструктури (технопарків, центрів трансферу технологій, технологічних інкубаторів) тощо.

1. Дорофеева В. В. Проблема коммерциализации инновационных разработок предприятий Сибирского региона. *Известия ИГЭА*. 2010. № 5 (73). С. 57-60.

2. Козловская Э. А., Демиденко Д. С., Яковлева Е. А. Экономика и управление инновациями : учебник. Москва : Экономика, 2012. 359 с.

3. Бутко М. П., Попело О. В. Комерціалізація результатів науково-технічної діяльності в умовах поглиблення інтеграційних процесів. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2015. № 1 (1). С. 7-20.

4. Карпенко А. В. Развитие интеллектуальных активів людського потенціалу: теорія та практика: монографія. Запоріжжя: ФОП В. В. Мокшанов, 2018. 510 с.

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ВПРОВАДЖЕНЬ У РОЗВИТОК СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Ковтун Валентина Андріївна

ДВНЗ «Херсонський державний аграрний університет» м. Херсон

Стратегічне управління інноваційною діяльністю сільськогосподарських підприємств спрямовується на пошук та реалізацію інноваційних проєктів, які забезпечать стабільний і прибутковий розвиток суб'єкта господарювання в довгостроковій перспективі. Виконуючи цю функцію, менеджери сільськогосподарських підприємств повинні створити власну інноваційну стратегію, яка дасть змогу пристосуватися до змінних зовнішніх умов, та визначити вдалий час для її реалізації. Вибір найдієвішої інноваційної стратегії залежить від базової стратегії підприємства, його поточного стану та конкурентного середовища, тобто від сукупності внутрішніх і зовнішніх умов. Розвиток будь-якого підприємства неможливий без вироблення стратегічних напрямів діяльності, які ґрунтуються на нововведеннях і мають інноваційний характер. Стратегія розвитку сільськогосподарського підприємства включає використання науково – технічних досягнень у сфері організації управління, техніки й технології та комплексний підхід до інноваційної діяльності. Інноваційні стратегії базуються на оцінці стратегічних чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на процеси сільськогосподарського виробництва, основними з яких є: організаційні особливості підприємств сфери виробництва; стан ринків; можливість впровадження інновацій; конкурентна ситуація; стан інвестиційної політики як підприємства, виробництва, так і держави в цілому.

Стратегічне управління інноваційних впроваджень потребує розробки тактики їх практичного втілення. Деякі автори висловлюють припущення, що сільськогосподарське підприємство спочатку випробовує на практиці різні тактичні заходи, виходячи з конкретної ринкової обстановки, а вже потім формулює свою стратегію для обґрунтування загального напрямку діяльності, якого це підприємство дотримувалось. Метод проб і помилок досить часто зустрічається в сільськогосподарському виробництві, яке не здійснює регулярний аналіз результатів своєї діяльності. Дана методика є досить ризикованою, особливо у довгостроковій перспективі, оскільки не дає реалістичного уявлення про завдання підприємства, а значить, і не може забезпечувати координацію сільськогосподарського виробництва для їх успішного

виконання. Вона не може бути узагальнена і поширена на діяльність більшості підприємств сільськогосподарського профілю, які у відповідності до економічних законів прагнуть звести до мінімуму ризик. Інноваційна стратегія управління, як чітко сформульована довгострокова програма, повинна визначати особливості тактичних кроків по її втіленню.

В контексті внутрішнього середовища може бути виділено чотири види інноваційних стратегій: продуктові (портфельні, бізнес-транші); функціональні (виробничі, сервісні); ресурсні (земельні, фінансові, трудові, матеріальні, інформаційні); організаційно-управлінські (технології, методи, системи управління). Відносно зовнішнього середовища інноваційними стратегіями можуть бути: інноваційна діяльність, спрямована на отримання нових продуктів, робіт і послуг; застосування нових методів у НДДКР, виробництві, управлінні; перехід до нових організаційних структур; застосування нових видів ресурсів, нових підходів до використання традиційних ресурсів [1].

Стратегія управління інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств – це сукупність дій та методів ведення інноваційної діяльності, що має свою специфіку та забезпечує конкурентні переваги за рахунок інновацій. Інноваційна стратегія розвитку сільськогосподарських підприємств передбачає системний підхід до освоєння інновацій. Інноваційна стратегія сприяє інноваційній активності та може бути різною: наступальною, якщо метою є лідируюча позиція на ринку; оборонною, коли вигідніше триматися слідом за лідером, щоб запозичувати його нововведення з внесенням деяких змін; імітаційною, якщо наступна за обома групами використовує їх досягнення та уникає помилок; залежною, коли метою є самозбереження, виконуються субконтрактні роботи для підприємств-новаторів. Дані види інноваційної стратегії можуть застосовуватися як окремо, так і в комбінованому вигляді на різних рівнях розвитку аграрної сфери [2].

Правильно обрана стратегія є найважливішим результатом і, в той же час, ефективним механізмом стратегічного управління, оскільки вона мобілізує використання науково-технічного, фінансово-економічного, соціального і організаційного потенціалу сільськогосподарського підприємства в певних напрямках. При цьому, першочерговим завданням постає визначення пріоритетних напрямів розвитку підприємства, забезпечення конкурентоспроможності продукції та підвищення ефективності виробництва. Незважаючи на те, що стратегії інноваційного розвитку відкривають нові можливості, для більшості сільськогосподарських підприємств завдання стратегічного планування

інноваційного розвитку є досить новим. Тому побудована стратегія інноваційного розвитку підприємства повинна забезпечити вибір оптимального варіанту інновацій, впровадження в підприємство, стабільність та інтенсивний тип його розвитку. [3].

В сучасних умовах конкуренції та швидкої зміни економічних напрямків необхідно використовувати стратегічне управління інноваціями, а за передумов, які склались в нашій країні створення стратегічних планів необхідне для вчасного реагування на посилену конкуренцію, можливість інтернаціоналізації бізнесу, швидкого освоєння сільськогосподарськими підприємствами нових технологій та ідей, можливості розвитку за децентралізованих змін. Стратегічне управління інноваціями на сільськогосподарському підприємстві потребує системного підходу, а для написання планів потрібно використовувати не лише топ-менеджерів, а й інший персонал, адже лише за комплексного підходу можливе використання гнучких прийомів, які в подальшому допоможуть реалізуватися аграрному підприємству та досягти поставленої мети. Також в процесі дослідження було виявлено, що розв'язання глобальних проблем не може бути, якщо не узгоджуються дії на всіх сільськогосподарські підприємства, а завдяки системному вирішенню таких проблем на такому підприємстві буде забезпечено сталий розвиток [4].

За оцінками експертів, інновація процесів використання мінеральних добрив і гербіцидів дозволяє заощадити до 50% на добривах. При боротьбі з бур'янами економія препаратів може досягати 90% за рахунок продуманого використання фунгіцидів і гербіцидів. В Європі встановили, що близько 260 євро на кожен гектар можна отримати прямої економії за рахунок раціонального використання добрив. Новітні інноваційно-технологічні рішення в галузі рослинництва пов'язані з селекційною роботою та генною інженерією; органічним землеробством; мікрозрошенням; космічними інформаційними технологіями; нанотехнологіями. Селекцією сільськогосподарських культур в Україні займаються близько 120 наукових установ, які проводять селекційну роботу з понад 300 видами рослин. Суть інноваційних технологій, що стосуються тваринництва, полягають у впровадженні, в першу чергу біотехнологій із застосуванням методів клітинної та генної інженерії у підвищенні відтворювальних функцій тварин та в перспективі – створенням вітчизняного ринку племінних ресурсів, який би повністю забезпечив внутрішню потребу та орієнтувався на експорт.

Для прийняття раціональних управлінських рішень у сільському господарстві інноваційні впровадження дозволяють виявляти недоліки та

ризиками в технологічних процесах. Впроваджуючи в діяльність аграрних підприємств інноваційні технології, інвестиційні кошти працюють не тільки на стратегічні плани, а і на тактичні можливості, заощаджуючи земельні, виробничі, трудові та фінансові ресурси сільського господарства. Економічний ефект від запровадження мінімального обробітку ґрунту в 2020 році становитиме 6,3 млрд. грн. Підвищення продуктивності культур за прогнозними показниками призведе до збільшення їх врожайності в 1,5 -2,7 рази в 2020 році, порівняно з 2010 роком. Поліпшення агротехнічних робіт забезпечить заощадження мінеральних добрив на 13,9 млрд. грн. на рік. Ґрунтово-кліматичні умови України дають змогу значно розширити обсяги органічного землеробства, які за експертними оцінками можуть досягти 7 % сільськогосподарських угідь у 2020 році. Завдяки впровадженню інноваційних технологій відбудеться збільшення виробництва валової продукції тваринництва у 2020 році до 83,4 млрд грн, що майже в 2 рази більше 2010 року, а також збільшення обсягів виробництва м'яса в забійній масі у 2020 році до 4365 тис. т., або темп приросту цього показника буде становити 112,0 % [5].

1. Сіренко Н. М. Управління стратегією інноваційного розвитку аграрного сектора економіки України : монографія. Миколаїв, 2010. 416 с.

2. Покотилова В. І. Управління інноваційною діяльністю в аграрному виробництві : монографія. К. : ННЦІАЕ, 2008. 304 с.

3. Заєць О. Глобальні трансформації планування і стадії розвитку. *Support in Market Development*. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon2018>

4. Гречко А.В., Лучка В.В. Формування стратегічних планів промислових підприємств з метою забезпечення їх сталого розвитку. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. Випуск 23, 2019. С.116-121

5. Tanklevska N., Kovtun V. The intelligent technological solutions as a tool of efficient use of the agriculture resources. *Науковий вісник Львівської академії. Серія: Економіка, менеджмент та право*. 2019. С.64-72

6. ІТ-технології для сільського господарства. 2017 р. URL: <https://marketer.ua/ua/it-tehnologiyi-dlya-sil'skogo-gospodarstva/>

7. Оліярик М. ІТ-врожай: як високі технології допомагають розвивати сільське господарство. 2017 р. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/publications/it-vrozhaj-jak-visoki-tehnologiji-dopomaga-jut-rozvivati-sil'ske-gospodarstvo-692335.html>

ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЗА МОДЕЛЛЮ «ТЕХНОЛОГІЧНОГО ПОШТОВХУ»

Косенко Олександра, Косенко Андрій, Зозуля Марина
Національний технічний університет «ХПІ», м.Харків

В наявних дослідженнях зустрічаються різні підходи до еволюції моделей інноваційного процесу [1-9]. Найбільш поширеним є підхід до виділення моделей інноваційного процесу Р. Росвелла (Row Rothwell) [6], згідно якого обґрунтовується п'ять поколінь. З часів Р.Росвелла пройшли певні зміни в науковому осмисленні підходів до організації інноваційного процесу, збільшилась кількість поколінь моделей, що передбачає проведення додаткового методичного аналізу цих процесів. Проведене нами дослідження дозволило виявити і обґрунтувати сім поколінь організаційного оформлення діяльності зі створення, дистрибуції та споживання інновацій та розробити пропозиції щодо їх розвитку в сучасних умовах господарювання.

Перше покоління моделей (середина 1950-х і кінець 1960-х рр.) представляє модель «технологічного поштовху» (англ. *technology push*) або наукового поштовху (англ. *science push*) чи так звана проактивна модель (англ. *pro-active model*) (рис.1), яка побудована на засадах раціоналістичної концепції управління та класичної теорії інновацій.

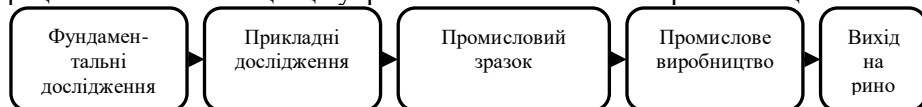


Рис.1 - Організація інтелектуально-інноваційної діяльності за моделлю «технологічного поштовху»

Використання цієї моделі пояснювалось тим, що комерційний успіх підприємства залежить тільки від внутрішніх факторів і тому перевага надавалась моделі, яка підштовхується технологіям (*technology push*) або простій лінійній моделі організації інноваційного процесу з акцентом на НДДКР, де кожний етап процесу виробляє результат, який є входним ресурсом наступного етапу. Головна теза моделі полягає в тому, що чим більше інвестувати в дослідження та розробки, тим більше буде отримано нових продуктів. Явний недолік моделі в тому, що в ній ринку відводиться другорядна роль, тобто наука розглядається як первинний фактор виробництва. Припускається, що будь-яка новація знайде свого споживача, а нове знання завжди без проблем перетворюється в інновацію.

На нашу думку, модель «технологічного поштовху» передбачає необхідність централізованого управління всіма стадіями процесу. При цьому недостатньо чітко простежуються стратегічні цілі інноваційного

процесу, недооцінюється роль кінцевого результату, між окремими етапами процесу відсутній зворотній зв'язок. Беручи до уваги вказані недоліки, деякі дослідники назвали цю модель «чорним ящиком» з непередбачуваними результатами при їх використанні [1, 10, 11]. На завершення відмітимо, що детальний розгляд еволюції поколінь моделей організації інноваційної діяльності та авторської «відкрито-закритої моделі з інтелектуальною складовою» дозволяє зробити ряд висновків, врахування яких надасть їм більшої точності, обґрунтованості та достовірності.

1. Гончарова Н.П., Перерва П.Г., Яковлев А.И. Новые технологические системы: качество, потребность, эффективность. К.: Наукова думка, 1989.- 176с.

2. ТОВАЖНЯНСКИЙ В.Л. Антикризисный менеджмент производственно-комерческой деятельности предприятий машиностроения / В.Л.Товажнянский, П.Г.Перерва, Т.А.Кобелева // Государство и рынок: механизмы и методы регулирования в условиях преодоления кризиса: монография.- СПб.: Астерион, 2010.- Т.2.- п.6.2.- С. 254-264.

3. Перерва П.Г., Коциски Д., Верес Шомоши М., Кобелева Т.А. Комплаенс программа промышленного предприятия.– Харьков-Мишкольц : ООО «Планета-принт», 2019. – 689 с.

4. Кобелева Т.О. Визначення ризику оцінки стану кон'юнктури вітчизняного ринку асинхронних двигунів / П.Г.Перерва, Т.О.Кобелева // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 1. – С. 79-88.

5. Pererva P.G. Kocziszky György, Szakaly D., Somosi Veres M. Technology transfer.- Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI», 2012.- 668 p.

6. Гончарова Н.П., Перерва П.Г., Яковлев А.И. Маркетинг инновационного процесса // Учебное пособие - К.: ВИРА-Р, 1998.- 267с.

7. Перерва П.Г. Комплаенс-программа промышленного предприятия: сущность и задачи / П.Г.Перерва // Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ» : зб. наук. пр.- Сер. : Економічні науки. – Харків : НТУ "ХПІ", 2017.– № 24 (1246).– С. 153-158.

8. Ткачова Н.П., Перерва П.Г. Развитие методов анализа фактического стану конкурентних переваг підприємства // Економіка розвитку.– 2011.– № 4.– С. 116-120.

9. Перерва П.Г. Трудоустройство без проблем (искусство самомаркетинга). – Харьков : Фактор, 2009. – 480 с.

10. Перерва П.Г. Управление маркетингом на машиностроительном предприятии. Харьков : «Основа», 1993. 288с.

11. Перерва П.Г., Коциски Д., Верес Шомоши М., Кобелева Т.А. Комплаенс программа промышленного предприятия.– Харьков-Мишкольц : ООО «Планета-принт», 2019. – 689 с.

МЕНЕДЖМЕНТ ГРОШОВИХ ПЕРЕКАЗІВ МІГРАНТІВ ЯК ВАЖЛИВОЇ СКЛАДОВОЇ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ ДЕРЖАВИ

Кукель Галина

Вінницький навчально-науковий інститут економіки Тернопільського національного економічного університету, м. Вінниця

В умовах глобалізації світової економіки та інтеграції національних господарств суттєво активізувалася міжнародна трудова міграція. Зростання масштабів міграції робочої сили призводить, у свою чергу, до стрімкого зростання обсягів грошових переказів. Грошові перекази є важливою складовою фінансової системи держави, а також істотним джерелом фінансових ресурсів населення у багатьох країнах. У сучасному світі, що характеризується зростанням рівня відкритості економік різних країн, вільним рухом робочої сили, капіталів і товарів, грошові перекази є невід'ємною складовою як зовнішніх фінансових потоків, так і внутрішніх. Відповідно, перекази є також важливою складовою фінансів населення країни, невід'ємною частиною його фінансового потенціалу.

Мігранти, які їдуть на тимчасове чи постійне місце проживання та для заробітку до інших країн, здійснюють перекази на батьківщину, оскільки рівень доходів і життя там є не досить високим. У межах родинних зв'язків відбувається розподіл фінансових ресурсів, а якщо ці зв'язки, тимчасово чи певний тривалий період, розділені державними кордонами, то подібне становище веде до виникнення явища міжнародних грошових переказів. Особливістю грошових переказів є те, що, по-перше, вони не створюють жодних зобов'язань в отримувачів; по-друге, не витрачаються насамперед на забезпечення базових умов життєдіяльності домогосподарств, тобто сприяють формуванню людського потенціалу, зокрема, життєвої і освітньої його складових і потенціалу здоров'я. Важливими економічними детермінантами величини грошових переказів є такі: термін перебування і працевлаштування в країні; економічний статус професії; соціальний статус працівника; податки; сектор, у якому робітник є працевлаштованим. [1].

Аналіз даних показав, що грошові перекази до України в 2019 році становили 12 млрд. дол. У порівнянні з 2018 роком (11,1 млрд доларів), сума переказів зросла на 8%. Обсяги переказів з-за кордону у 2015-2019 роках представлені у табл. 1.

Рік	2015	2016	2017	2018	2019
Обсяги грошових переказів, млрд. дол	7,0	7,5	9,3	10,1	12,0
Обсяги грошових переказів у % до ВВП	7,6	8,1	8,4	8,5	7,7

*узагальнено за даними Національного Банку України [2].

Перекази заробітчан покращують умови життя родин мігрантів, що, в свою чергу, підвищує їхній платоспроможний попит на українському товарному ринку. Проте більшість надісланих коштів витрачається на споживання, і лише у поодиноких випадках інвестується у розвиток приватного бізнесу. Позитивний вплив переказів мігрантів на економічне зростання є сумнівним. По-перше, більша частина отриманих переказів спрямовується на споживання, а інвестиції здійснюються у ризикові проекти, спрямовані на отримання швидкого прибутку. Це не створює міцної основи для економічного зростання. По-друге, перекази мігрантів можуть негативно впливати на пропозицію робочої сили, оскільки реципієнти цих переказів матимуть меншу потребу працювати. По-третє, великі обсяги переказів мігрантів спричинили ревальвацію національної валюти (за даними Нацбанку України в 2019 р. – 19%) це призвело до значного погіршення фінансового стану експортерів (відомо, що ревальвація зменшує доходи експортерів у гривневому вимірі), зменшення конкурентоспроможності експортних товарів на світовому ринку, поглибили дефіцит торговельного балансу та стала однією з причин недовиконання дохідної частини бюджету.

З огляду на вагомість грошових переказів мігрантів для економіки України, необхідно спрямовувати зусилля на формування ефективної практики регулювання фінансових операцій в аспекті здешевлення грошових переказів мігрантів, гарантування їх безпеки та своєчасності надходження до адресата, полегшення доступу мігрантів до офіційних трансфертних каналів, створення сприятливого середовища для розвитку підприємницької діяльності з метою інвестування економіки країни. Таким чином, грошові перекази мають значний потенціал у фінансуванні економічного і людського розвитку країни, що полягає у подоланні бідності, формуванні додаткового джерела державних інвестицій, зниженні ризиків під час криз, фінансуванні розвитку інфраструктури. У зв'язку з цим на перший план виходить розробка інструментів управління грошовими переказами і цільового їх використання, а також створення механізму збору статистичної інформації щодо надходження грошових переказів.

1. Бахчеванова Н.В. Міжнародна міграція робочої сили в умовах глобалізації. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/fkd/2011_2/part2/45.pdf (дата звернення: 28.03.2020).

2. Обсяг переказів в межах України у 2019 році зріс майже на 40%. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/news/all/obsyag-perekaziv-v-mejah-ukrayini-u-2019-rotsi-zris-mayje-na-40> (дата звернення: 28.03.2020).

3. Чурилова К. 10 важливих цифр про економіку України. URL: https://zaxid.net/ekonomika_ukrayini_2019_pidsumki_analitikiv_tezi_n1495360 (дата звернення: 28.03.2020).

4. Вінокуров Я. Скільки і звідки грошей переказали заробітчани? Остаточні дані НБУ. URL: <https://hromadske.ua/posts/skilki-i-zvidki-groshej-perekazali-zarobitchani-ostatochni-dani-nbu> (дата звернення: 28.03.2020).

IMPACT INVESTING ЯК ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНИЙ МЕТОД ФІНАНСУВАННЯ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

Маматова Лейла

ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Маріуполь

Сьогодні спостерігаються потреба активізації в Україні інвестиційних процесів спрямованих на соціальний та економічний розвиток, через що приділяється багато уваги джерелам та напрямкам залучення та використання інвестицій. Але за наявності існуючих видів інвестицій виникає проблеми у відповідності їх залучення до певної сфери бізнесу та подальший їх результат. Українці активніше кооперуються та вкладають власні кошти у проекти, які орієнтовані не тільки на прибуток, а й на соціальну, екологічну користь. В світі такий бізнес називають «Impact Investing» («інвестування заради впливу»), але в Україні наразі обсяг імпаکت-інвестицій досить невеликий, але популярність зростає, так вдалим проектами є в Івано-Франківську ресторан «Urban Space 100» (80% прибутку спрямовано на розвиток міста профінансовано вже близько 70 проектів), в Одесі – «Impact Hub Odessa» (майданчик для обговорення ідей подальшого розвитку міста), у Львові – «Festrepublik» (територія занедбаного заводу перетворена на сучасний простір), у Рівному – «Art-Jazz», у Львові вдруге поспіль відбувався «LvivMozArt», в Одесі - джазовий простір «Urban Music Hal» [1; 2].

Зазначені бізнес-моделі проектів, як проекти в сфер освіти, урбаністики та екології, є інвестуванням в культурні проекти, та усім проектам вдається створювати позитивний ефект на розвиток місцевих громад, мати сталий розвиток, та отримувати прибуток.

Таким чином, «Impact Investing», це підтримка бізнесом саме довгострокових проектів з вкладенням коштів, які пріоритетом обирають суспільну, екологічну користь, а прибуток виконує реінвестиційну функцію, тобто отримання прибутку стає позитивним соціально-екологічним впливом.

Виділяють ключові моменти ««Impact Investing» [2; 3]:

1. Вирішення соціально-екологічних проблем. Залучає такий вид інвестицій бізнес який створить додатковий суспільно-корисний вплив закладаючи це в основу своєї стратегії розвитку.

2. Генерація фінансових переваг. Важливим для залучення коштів є наявність фінансової рентабельності інвестиційного капіталу за ринковою ставкою нижче або вище домінуючої ринкової ставки. «Impact Investing» спрямований на вирішення зазначених проблем через фінансування локальних організацій та підприємців, які в змозі вирішити проблеми громад сталими та прибутковими методами.

3. Використання стандартизованих показників оцінки впливу інвесторів на ефективність «Impact Investing». Вимірювання та звітування відповідно до наявності соціального та екологічного впливу від проектів.

Відповідно до існуючих позитивних моментів використання «Impact Investing» є ряд проблем [2; 3]:

1. відсутність інформації про існування такого виду інвестування.

2. відсутність фінансової історії використання цього методу, оскільки ринок цього ресурсу досить молодий.

3. невелика кількість організацій, які можуть поєднувати роль потенційних інвесторів та суспільних діячів.

4. наявність регуляторних бар'єрів.

Таким чином, в українському бізнесі особливостями використання «Impact Investing» є:

- Наявність невеликих індивідуальних внесків

- Зосередженість інвесторів на громадському (міському) просторі, тобто співпраця з місцевою владою.

- Відсутність в деяких проектах мети зароблення грошей для вкладників, оскільки весь прибуток вкладається в суспільно корисні речі та у подальший розвиток.

- Об'єднання бізнес-структур в кооперативи та спільні проекти

- Створення бізнесу на основі перетворення або нестандартного використання існуючих об'єктів.

1. Тищенко В. В. Впровадження impact-інвестування в Україні. Економіка і суспільство. 2018. № 16. С. 513-520.

2. Олександра Егерт, Impact Investing: що це та чи може спрацювати в українських реаліях. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: https://jurliga.ligazakon.net/ua/analytics/193310_impact-investing-shcho-tse-ta-chi-mozhe-spratsyuvati-v-ukranskikh-realyakh

3. Імпакт-інвестування – новітня фінансова стратегія. Електронний ресурс]. –Режим доступу до ресурсу: <https://promprylad.ua/ua/impact-investing-undp/>

РОЗВИТОК БІРЖОВОГО РИНКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ В УКРАЇНІ

Маркулич Марія – студентка 26 групи, факультет економіки та управління, науковий керівник: **Мохнюк А.М.**
СНУ імені Лесі Українки

Нині в процесі становлення та розвитку вітчизняного біржового сільськогосподарського ринку вагомою є діяльність біржових організацій. Найбільш ефективне функціонування ринку біржових послуг є одним з основних чинників розвитку вітчизняної економіки.

Аналізуючи нинішню ситуацію, бачимо, що біржова торгівля українським товаровиробникам сільськогосподарської продукції майже недоступна, це зумовлено дрібними партіями однотипної продукції, складністю в участі в торгах, залежністю від трейдерів, які проводять кредитування, та непристосованістю до гри на котирування ціни.

Біржова діяльність є важливим елементом фінансово-економічної системи країни, тому досліджено основні причини відсутності біржового ринку в Україні. Рівень ділової активності на біржі показує як економічну стабільність країни, так і наявність фінансової та економічної криз у світі. З огляду на це, потрібно вдосконалювати механізм адміністративно-правового регулювання відносин, що виникають на біржовому ринку.

Ринок біржової торгівлі в Україні відображає особливості української економіки та є своєрідним за формами створення, кількістю, територіальним розміщенням, структурою вироблених товарів. Отже, тема дослідження є актуальною.

Ринок біржової торгівлі в Україні відображає особливості української економіки та є своєрідним за формами створення, кількістю, територіальним розміщенням, структурою вироблених товарів. Отже, тема дослідження є актуальною.

За сучасних умов становлення ринкової економіки спостерігається нестабільна ситуація щодо керування фінансовими активами, що приводить до збільшення ризиків, що негативно впливає на розвиток держави загалом. Задля систематизування цих процесів ринкова економіка потребує покращення та оновлення інфраструктури для нагромадження та перерозподілу грошових коштів і фінансових активів. Важливе місце в системі ринкової інфраструктури посідають біржі як основні елементи фінансових активів та центри торгівлі й установа ціноутворення на фінансові активи. Біржова діяльність є важливою складовою таких ринків, як валютний, товарний, фондовий, ринок облігацій, що гарантує здійснення укладених угод на ринках.

Значний внесок у вивчення проблем розвитку біржового ринку сільськогосподарської продукції зроблено багатьма зарубіжними та вітчизняними дослідниками. Зокрема, вивченням інструментів біржових ринків та розробленням нових стратегій застосування займаються такі зарубіжні вчені-економісти, як В. Бансал, А. Буренін, Дж. Віллей, В. Галанов, М. Даніель, О. Дегтярьова, Ш. ДеКовні, Г. Джеман, О. Кандінська, Р. Кауфмен, Р. Колб, Т. Лофтон, Р. Мак- Дональд, Дж. Маршалл, Г. Резго, А. Савелкова, Кр. Таккі, Е. Уоррен, А. Фельдман, Т. Франческа, Дж. Халл, А. Хербст. В Україні значний внесок у дослідження проблем, пов'язаних з розвитком біржового товарного ринку, зробили такі вчені, як В. Горьовий, Б. Дмитрук, Р. Дудяк, О. Лактіонов, Г. Машлій, О. Сохацька, Г. Шевченко, О. Шпичак, В. Яворська.

Особливий режим функціонування ринку сільськогосподарських продуктів у міжнародній торгівлі разом зі специфікою самого сільськогосподарського виробництва істотно впливає на ціни та ціноутворення у цьому секторі світового господарства. На формування світових цін на сільськогосподарську продукцію впливають погодні та кліматичні умови, що визначають врожайність, а також пропозицію продукції на ринку. Коливання цих факторів може послужити причиною дестабілізації ринку. Як несприятливі погодні умови, так і хороший урожай визначають обсяг виробництва, а отже, пропозицію та ціну продуктів.

Основними причинами тривалої відсутності вітчизняного біржового ринку є:

- недосконалість та невідповідність наявної законодавчо-нормативної бази у сфері регулювання та проведення біржових торгів;
- високий ступінь розвитку тіньової економіки в країні;
- низький рівень прозорості значної частини заключених біржових угод;
- відсутність єдиної інформаційної системи усього вітчизняного біржового ринку;
- проблеми клірингової системи, яка необхідна біржовому ринку для розвитку;
- необізнаність населення щодо сутності та принципів функціонування бірж тощо.

Задля поліпшення функціонування вітчизняного біржового ринку варто розробити комплекс заходів, які повинні орієнтуватись на вдосконалення законодавчо-правової бази, регулювання та контроль розвитку біржового ринку не лише агропромислової продукції, але й

товарної та валютної, економічної та політичної стабільності в державі, страхування фінансових ризиків та гарантії виконання біржових

контрактів; участь вітчизняних бірж у роботі міжнародної біржової інфраструктури; всебічне впровадження електронних торговельних біржових систем

Для забезпечення розвитку аграрного сектору економіки важлива роль відведена товарній біржі як організатору ринкових взаємовідносин між учасниками аграрного ринку, що має позитивно вплинути на підвищення ефективності виробництва та збуту сільськогосподарської продукції. За таких умов своєчасними стають удосконалення та подальший розвиток біржового ринку зерна як базової складової біржової діяльності на аграрному ринку. Наявність активного біржового ринку забезпечує успішне ведення господарської діяльності на основі паритетного ціноутворення на продукцію та матеріально-технічні ресурси, необхідні для її виробництва

1. Українська біржа : веб сайт URL: <http://www.ux.ua> (дата звернення: 16.05.2019).

2.Ліщук Ю.С. Розвиток біржового ринку сільськогосподарської продукції

3.Становлення і розвиток біржової діяльності в світі і в Україні. URL: <http://ukr.vipreshebnik.ru/birzhova-diyalnist/2387-stanovlennya-i-rozvitokbirzhovoji-diyalnosti-v-sviti-i-v-ukrajini.html> (дата звернення: 16.05.2019).

4. Шостак Л.В., Близнюк А.Л. Богдан М.А. Становлення Біржової діяльності в Україні

ДІЯЛЬНІСТЬ МОРСЬКОГО СТРАХУВАННЯ В УКРАЇНІ

Німченко В.І., студентка II курсу,

науковий керівник: **Кулікова Є. О.**, викладач

Одеський національний економічний університет, м. Одеса

З кожним роком міжнародні відносини стають більш розвинутими, що дає поштовх в діяльності міжнародної торгівлі. Одним з популярних видів транспортування товарів і послуг у міжнародній торгівлі є морський транспорт, який передбачає перевезення вантажів і пасажирів. Саме при цих умовах страхування суден набирає ще більшого значення, що зумовлено підвищеними ризиками цих транспортних засобів та їх не маленькою вартістю.

Один з найдавніших видів страхування з багатовіковими традиціями був започаткован у XIV ст. в містах Північної та Центральної Італії, які на той час були основними центрами морської торгівлі. У 1601р. було видано перший англійський статут регулювання морського страхування. Відомий полісний формуляр Ллойд розробив 12 січня 1779р. та по сьогоднішній день він не піддавався редакції. Сьогодні Англія центр морського страхування, яка контролює операції з морського страхування у всьому світі. Стосовно України, головним центром морського страхування виступає Одеса, де у 20-30рр. XIX ст. створювалась невелика кількість підприємств для страхування морських ризиків.

Страхові компанії України надають послуги з добровільних та обов'язкових видів морського страхування. До обов'язкових видів страхування на морському транспорті, відносяться: особисте страхування від нещасних випадків на транспорті; страхування відповідальності морського перевізника та виконавця робіт, пов'язаних із обслуговуванням морського транспорту, щодо відшкодування збитків, завданих пасажиром, багажу, пошти, вантажу, іншим користувачам морського транспорту та третім особам; страхування засобів водного транспорту; страхування відповідальності морського судновласника. Незважаючи на норми страхового законодавства, а також Кодекс торговельного мореплавства України, обов'язкове морське страхування практично не здійснюється. За даними Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг, за останні п'ять років страхові внески надходили лише від 6 страхових компаній які здійснюють добровільне страхування водного транспорту (морське каско) на страховому ринку України. Це становить 24 відсотка від загальної кількості компаній, які надають послуги з цього виду страхування. На рис. 1 можемо побачити питому вагу страхових платежів з морського страхування у загальній сумі валових страхових платежів в Україні [2, с. 130].



Рис. 1. Питому вагу страхових платежів з морського страхування у загальній сумі валових страхових платежів в Україні за 2015-2019 рр.

Головним законодавчим актом держави, який регулює відносини у морському страхуванні є Кодекс торговельного мореплавства України. Цей документ стандартизований великою кількістю міжнародних договорів, конвенцій, угод з питань торговельного мореплавства – UNCLOS (конвенція ООН з морського права).

Можемо відзначити, що найбільш поширеними видами морського страхування на ринку України є (табл. 1):

- добровільне страхування водного транспорту (морського внутрішнього та інших видів водного транспорту);
- страхування вантажів;
- страхування відповідальності судновласників

Таблиця 1

Діяльність страхової компанії «ІНГО Україна» за I кв. 2019 року по найбільш поширеним видам морського страхування, млн грн

Види морського страхування	Всього
Страхування водного транспорту	31948,80
Страхування вантажів	15452009,70
Страхування відповідальності судновласників	231910,80

Головними проблемами морського страхування в Україні є:

1. Українські морські страховики не додають велику кількість ризиків до основного договору, а саме: воєнні ризики, окислення, пошкодження товару гризунами і т.д., все це вони пропонують страхувати за додаткову плату.

2. Страховики не приділяють великої уваги до страхування перевезення вантажів, забезпечення відшкодування збитків, завданих внаслідок пошкодження або втрати вантажу під час перевезення. Сьогодні це може призвести до великих фінансових втрат.

3. Договір страхування передбачає багато винятків зі страхових випадків, які зумовлені сучасним фінансовим станом страховиків.

4. Не можливість точно та з достатнім коефіцієнтом визначити настання аварійних випадків, лише маючи динаміку показників окремого судна.

5. В Україні морські страховики не можуть задовольнити потреби судновласників, як за основними послугами так і за додатковими. Причиною цього є швидкий розвиток морського страхування в інших країнах.

Отже, морське страхування в Україні не відповідає сучасним вимогам, але виявлені проблеми можна вирішити завдяки наслідуванню досвіду саме розвинутих країн. Саме це допоможе Україні скоріше прийти до розвинутого страхового ринку, підвищити

якість морських страхових послуг та забезпечити задоволення потреб та інтересів страхувальників.

1. Богомолова Н. І. Особливості та проблеми механізму реалізації морського страхування в Україні / Н. І. Богомолова, О. І. Панченко, Х. І. Штирхун. // Вісник Чернігівського державного технологічного університету. – 2011. – №4. – С. 292–301.

2. Офіційний сайт Національної комісії з регулювання ринків фінансових послуг України. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nfp.gov.ua>

3. Світлична О. С. Перспективи розвитку морського страхування в Україні / О. С. Світлична, О. М. Гончаренко // Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету. Серія: «економіка і менеджмент» – Одеса, 2016. – № 17. – С. 128-132.

4. Фінансові показники діяльності "ІНГО Україна" [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.ingo.ua/ru/company/financial-performance>.

НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ «ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА»

Полозова Т.В., Куценко Ю.А.

Харківський національний університет радіоелектроніки, м. Харків

Сучасний стан економіки України характеризується негативним впливом факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, які гальмують темпи інноваційного розвитку підприємств: високі темпи інфляції, геополітична та економічна нестабільність, обмеженість державної підтримки та фінансування, невизначеність інформації про стан ринків, несприятливі умови кредитування, недосконалість законодавчої бази. На тлі цього саме інноваційний розвиток на сьогодні стає головним засобом збереження конкурентоспроможності підприємницької діяльності, сприяє вирішенню проблем активізації інноваційних процесів в економіці, розвитку високотехнологічних та наукоємних виробництв.

Теоретичні аспекти інноваційного розвитку в системі управління підприємства розглядалися багатьма науковцями [1-5]. Так, С. М. Ілляшенко визначає інноваційний розвиток як процес господарювання, який спирається на пошук і використання нових способів та сфер реалізації потенціалу підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища. Процес інноваційного розвитку розглядається з позицій конкретного підприємства у взаємодії з різними контрагентами,

що по суті характеризує поведінку підприємства у конкурентному середовищі і є фактором його інноваційного розвитку [1, с. 67].

Автори В. В. Левицький і І. Ю. Суханова розглядають інноваційний розвиток як елемент стратегічного забезпечення системи управління фінансово-економічною безпекою підприємства та вважають його головним елементом та стимулом оновлення підприємства та створення передумов для формування системи стратегічного забезпечення фінансово-економічної безпеки [2].

К. С. Хаврова систематизувала основні підходи до розуміння сутності управління інноваційним розвитком (системний, ситуаційний, процесний, методичний) та запропонувала науково-комплексний підхід, який передбачає оцінку сприятливості бізнес-середовища для визначення факторів впливу на інноваційний розвиток залежно від позиції підприємства на ринку [3, с. 91].

Науковець Н. В. Кузьминчук розглядає інноваційний розвиток як складову формування конкурентоспроможності підприємства [4, с. 15]. При цьому автор визначає властивості інноваційного розвитку підприємств, який може розглядатися: як цілеспрямований процес (незворотність, реорганізація, вмотивованість); як зміни у часі (нерівномірність, дискретність, періодичність); як джерело перетворень (невизначеність, ризикованість, динамічність); як кількісно-якісні зміни (біфуркаційність, закономірність, адаптивність, циклічність).

Досліджуючи теоретичні аспекти інноваційного розвитку підприємств, Ху Сунцзе виокремлює два напрями тлумачення даного поняття у науковій літературі: науково-результативний (з точки зору результативності науково-технічної діяльності підприємства); функціональний (як сукупність функціональних етапів інноваційного процесу). На думку автора «інноваційний розвиток підприємств має стратегічне значення у системі формування конкурентоспроможних засад розвитку галузей та сфер національної економіки» [5, с. 248].

Таким чином, можна зробити висновок, що інноваційний розвиток полягає в пошуку нових ідей оптимізації процесів з метою удосконалення існуючих або впровадження нових продуктів для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

1. Ілляшенко С. М., Біловодська О. А. Управління інноваційним розвитком промислових підприємств: монографія. Суми: Університетська книга, 2010. 281 с.

2. Левицький В. В., Суханова І. Ю. Інноваційний розвиток як елемент стратегічного забезпечення системи управління фінансово-економічною

безпекою підприємства. *Науковий вісник Буковинського державного фінансово-економічного університету. Економічні науки.* 2014. Вип. 26. С. 89-94.

3. Хаврова К. С. Визначення сучасних підходів до управління інноваційним розвитком підприємства. *Інтелект XXI.* 2019. № 4. С. 88-92.

4. Кузьминчук Н. В. Інноваційний розвиток як складова формування конкурентоспроможності промислового підприємства: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського університету: зб. наук. пр. Сер.: Економіка.* Ужгород: УжНУ, 2014. № 2 (43). С. 11-16.

5. Ху Сунцзе Теоретичні аспекти інноваційного розвитку підприємств. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України.* 2019. № 2. С. 240-251.

OTWARTE INNOWACJE JAKO CZYNNIK ROZWOJU START-UPÓW

Ryszard Pukała

Państwowa Wyższa Szkoła Techniczno-Ekonomiczna
im. Ks. Bronisława Markiewicza w Jarosławiu

Współczesna gospodarka światowa jest na etapie zmian ilościowych i jakościowych będących konsekwencją czwartej rewolucji przemysłowej (*Industry 4.0*) oraz towarzyszącej jej szeroko rozumianej innowacyjności.

W skali makroekonomicznej innowacje uważane są za jeden z wiodących czynników wzrostu gospodarczego. W wymiarze mikroekonomicznym wprowadzanie innowacji sprzyja podnoszeniu konkurencyjności poszczególnych przedsiębiorstw, a poprzez to całej gospodarki. Ważną rolę w tym procesie odgrywają przedsiębiorstwa innowacyjne, do których możemy zaliczyć start-upy [Pukała, 2016].

Nie wdając się w szczegółowe definicje start-upów, których w literaturze możemy spotkać szerokie spektrum, w działalności tych przedsiębiorstw możemy wyodrębnić cztery kluczowe cechy, których spełnienie jest warunkiem koniecznym ich działalności. Muszą więc być to przedsiębiorstwa [Pukała, 2017]:

- wdrażające innowacyjne rozwiązania,
- posiadające duży potencjał wzrostu, co często jest związane ze sferą ich działalności,
- nie posiadające stałego modelu biznesowego i najczęściej testującego różne modele w trakcie kształtowania swojej działalności i wdrażania nowych produktów lub usług do oferty sprzedażowej,

- obarczone znacznym ryzykiem działalności, będącym *de facto* konsekwencją przedstawionych powyżej cech oraz zwykle brakiem znaczących źródeł finansowania, które pozwalałyby na testowanie różnych rozwiązań działalności oraz oferowanych produktów lub usług.

Jak więc widać z przedstawionych właściwości, kluczową rolę w działalności start-upów odgrywiają innowacje.

Koncepcja otwartych innowacji to idea, zgodnie z którą przedsiębiorstwa mogą i powinny wykorzystywać zarówno zewnętrzne, jak i wewnętrzne pomysły w swoich procesach innowacyjnych oraz wewnętrzne i zewnętrzne ścieżki wprowadzania innowacji na rynek [Chesbrough, 2003]. To celowy przepływ i wpływ wiedzy, który przyspiesza wewnętrzne innowacje w firmie [Chesbrough, 2006]. Głównymi przesłankami odejścia od zamkniętego do otwartego modelu innowacji są: globalizacja, rozwój ochrony własności intelektualnej, rosnąca mobilność na rynku pracy czy rozwój nowych technologii, szczególnie ICT, które wywierają wpływ na działalność innowacyjną [Chesbrough i in., 2006].

Start-upy dążąc do uzyskania skalowania produktu oraz optymalnego modelu biznesowego, starają się w jak największym stopniu wykorzystać w jego budowie formułę otwartych innowacji [Groen, Walsh, 2013]. Trzeba jednak zaznaczyć, iż bardzo często, w warunkach niewystarczających przychodów ze sprzedaży, zwłaszcza w początkowym okresie działalności start-upu, budowana innowacja nie generuje wymiernych korzyści z jej stosowania. Ograniczone w tym przypadku stają się także możliwości skierowania biznesu w kierunku nowych innowacji otwartych [Colambo, H. Dawid, 2016]. Zwłaszcza, że start-upy koncentrując się unikalności własnego produktu, korzystają zazwyczaj z zewnętrznych innowacji znacznie później niż przedsiębiorstwa posiadające ukształtowaną pozycję rynkową. Dlatego też, ważnym czynnikiem wpływającym na stabilizację rozwoju start-upu i osiągnięcie przez niego sukcesu rynkowego jest koncentracja na rozwoju własnych innowacji z wykorzystaniem elementów otwartych innowacji dostępnych na rynku, stanowiących element wsparcia przedsiębiorstwa, czyli swoista formuła hybrydowa.

Chesbrough H. W. (2003), *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Boston Mass.

Chesbrough H. W. (2006), *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape*, Harvard Business School Press, Boston.

Chesbrough H. W., Wanhaverbeke W., West J. (red., 2006) *Open Innovation: Researching a New Paradigm*, Oxford University Press, Oxford.

Colambo L., Dawid H., (2016), *Complementary assets, start-ups and incentives to innovate*, International Journal of Industrial Organization Nr 44.

Groen J., Walsh S., (2013), *Introduction to the field of creative enterprise*, Technological Forecasting and Social Change, Nr 80 (2).

Pukała R., (2016), *Use of neural networks in risk assessment and optimization of insurance cover in innovative enterprises*, Economics and Management, Volume 8, Issue 3.

Pukała R., (2017), *Ubezpieczalność ryzyka start-upów*, Wiadomości Ubezpieczeniowe nr 4/2017, Centrum Edukacji Ubezpieczeniowej, Warszawa.

ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ІННОВАЦІЙ В ІННОВАЦІЙНУ ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

Савош А. О. – студентка V курсу факультету економіки та управління, **Скорук О. В.** – к. е. н, доцент кафедри економіки безпеки та інноваційної діяльності підприємства СНУ імені Лесі Українки

У сучасних умовах інноваційна діяльність стає одним із головних факторів розвитку підприємства. Постійні зміни умов зовнішнього та внутрішнього середовищ підвищують ступінь невизначеності на підприємстві і потребують від нього адаптаційних дій, мета яких – забезпечення відповідності потенціалу підприємства зовнішнім змінам.

Найкращим шляхом забезпечення такої відповідності є інноваційна діяльність, яка пов'язана з високим ступенем ризику, що стримує інноваційну активність підприємства.

Саме тому служба маркетингу має займатися аналізом ринкових загроз і можливостей інноваційного розвитку та вибором їх оптимальних варіантів, які відповідають потенціалу конкретного підприємства і зовнішнім умовам, визначенням цільових ринків [1].

Проблематику маркетингового забезпечення інноваційної діяльності досліджували зарубіжні і вітчизняні науковці, зокрема Л.В. Балабанова, Н.В. Білоцерківська, М.М. Єрмошенко, Б. Кисельов, Н.С. Ілляшенко С.М. Ілляшенко, О.П. Костіна, М.Я. Матвіїв та ін.

Першочерговим фактором, який перешкоджає підприємству здійснювати інноваційну діяльність є те, що керівництво не відчуває необхідності в ній. Саме маркетингові інновації та інноваційна діяльність є ефективним засобом забезпечення умов тривалого виживання і розвитку підприємства на ринку, який дозволяє адаптуватися до зовнішніх змін. У цій ситуації маркетинг інновацій надає можливість ідентифікувати ринкові можливості і загрози та в

зіставленні із сильними і слабкими сторонами діяльності підприємства визначити напрями інноваційної діяльності, які дозволять реалізувати сприятливі можливості й уникнути чи протидіяти несприятливим. А маркетингові інновації (нові інструменти і методи маркетингу) дозволять просувати інновації на ринку та задовольняти запити споживачів кращим за спосіб конкурентів. Згідно з джерелом [2], маркетинг інновацій і маркетингові інновації слід розглядати в сукупності як інноваційний маркетинг, що передбачає виявлення нових потреб і запитів споживачів (чи формування їх – для радикальних інновацій) та застосування інноваційних маркетингових інструментів їх задоволення.

Слід розрізняти маркетингові, продуктові і процесні інновації. Головним критерієм їх розмежування є наявність істотних змін у функціях або способи використання продукту. Продукти і послуги, функціональні або споживчі характеристики яких істотно поліпшені, але порівняно з наявними являють собою продуктові інновації. Зміна дизайну наявного продукту, якщо його функціональні або споживчі характеристики не зазнали значних змін, є маркетинговою, а не продуктовою інновацією. Маркетингові інновації мають бути новими для підприємства, але їх не обов'язково першими впроваджувати [3].

Отже, з огляду на вищезазначене можна зробити висновок, що інноваційна діяльність підприємства потребує відповідного маркетингового супроводу. Маркетинг відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності їх інноваційної діяльності. Проте масштаби його застосування є недостатніми, що засвідчує недостатню увагу керівників до маркетингових інновацій. А це зі свого боку перешкоджає своєчасно реагувати на зміни умов ринкового середовища, виявляти й аналізувати ринкові можливості і загрози та знаходити шляхи виживання і розвитку в нових умовах. Тобто окреслити напрями інноваційної діяльності, які дозволять визначити й посилити конкурентні переваги підприємства, що могли б забезпечити умови для їх інноваційного зростання. Відповідно, необхідним є посилення уваги до використання інструментів маркетингу.

Подальші дослідження науковців мають бути спрямовані на наукове обґрунтування раціональних шляхів застосування інструментів маркетингу інновацій задля підвищення ефективності інноваційної діяльності підприємства.

1. Ілляшенко Н.С. Маркетинг інновацій : конспект лекцій для студ. спец. «Управління інноваційною діяльністю» усіх форм

навчання. Суми : СумДУ, 2014. 132 с.

2. Ілляшенко С.М. Інноваційний розвиток: маркетинг і менеджмент знань. Харків : ТОВ «Діса плюс», 2016. 192 с.

3. Перерва П.Г., Нагі С., Кобелева Т.О. Оцінка впливу інноваційної, інвестиційної та маркетингової політики підприємства на рівень конкурентоспроможності. *Вісник НТУ «ХПИ»*. Серія : Економічні науки. 2018. № 15 (1291). С. 89–94.

ТЕХНОЛОГІЯ РОЗРОБКИ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ЗМІН ТА ІННОВАЦІЙ

Сергієнко Тетяна Іванівна, к.політ.н, доцент, Національного
Університету «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, Україна

Актуальність ораної теми обумовлена тим, що в умовах сьогодення ринок товарів та послуг дуже швидко розвивається і для того щоб зберегти свої позиції на ринку будь якому суб'єкту господарської діяльності необхідно впроваджувати управлінські зміни та інновації. Для керівництва першочерговим є налагодження взаємозв'язків системи управління інноваційною діяльністю з іншими системами організації [2, с. 48].

Аналіз останніх публікацій вищезазначеної проблеми доводить, що теоретичні та практичні дослідження висвітлені в роботах видатних вчених, а саме: О.Амоші, Б. Буркінського, В.Гейця, Н.Гончаровой, В.Гринчуцького, С.Ілляшенко, В.Захарченка, Ю.Макогона, Б.Мальцького, В.Савчука, Л.Федуловой, М. Шарко, І. Ансофа, С. Брю, Ю.Брігхейма, Д.Діксона, Д.Макконела, М.Портера, Б.Санто, Р.Фатхутдинова. Проте, не дивлячись на доволі великий інтерес до даного питання воно і досі залишається актуальним.

Система управління інноваційною діяльністю, як і будь-яка інша система на підприємстві, є складовою загальної системи управління організацією. Система, в якій фактори взаємодіють між собою, які націлені на досягнення або підтримання потрібного рівня життєздатності та конкурентоспроможності підприємства за допомогою механізмів управління інноваційними процесами має назву – інноваційний менеджмент [4].

Вибір напрямку інноваційного розвитку підприємства, починається з постановки цілей і завдань інноваційного розвитку в рамках обраної стратегії підприємства, аналізу внутрішніх та зовнішніх умов господарювання, пошуку ресурсів для інноваційної діяльності та

ефективного їх розподілу, продовжується генеруванням альтернативних напрямів діяльності, їх оцінкою, ранжуванням за пріоритетністю впровадження і закінчується остаточним вибором [5, с. 622].

Реалізація впровадження інноваційної діяльності є одним із основних чинників конкурентоспроможності суб'єкта господарської діяльності [1, с. 28]. Інноваційний розвиток являє собою ефективну реакцію протидії суб'єктів господарської діяльності на зміни як зовнішнього так і внутрішнього середовища, на виникаючі загрози та зміни ситуацій на ринку. І. Кукурудза, зазначає, що серед проблемних питань інноваційної сфери в Україні переважно визначають чотири основні [3, с. 67]:

- відсутність фінансування програм з інноваційної діяльності;
- неузгодженість інтересів держави і представників організаційних конструкцій;
- стрімкий розвиток НТП і неактивне впровадження нововведень у виробництві;
- низький рівень охорони інтелектуальної власності.

Таким чином, для суб'єкта господарської діяльності, який здійснює інноваційну діяльність, необхідною умовою є впровадження управлінських змін, оцінювання системи управління всією діяльністю, для того щоб зменшити незаплановані та непередбачені витрати. Також, зазначимо, що для ефективної реалізації програм інноваційного розвитку необхідна відповідна державна підтримка.

1. Ділове адміністрування: навчально-методичний посібник для бакалаврів ЗДА спеціальності 7.03060101, 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)» / В.Г. Воронкова, М.А. Ажажа, О.М. Венгер, Т.І. Сергієнко, О.О. Козуб, В.В. Бут. – Запоріжжя, ЗДА, 2012. – 272 с.

2. Крайнік О.М., Сергієнко Т.І. Теоретико-методологічні засади управління інвестиційно-інноваційною діяльністю промислових підприємств // Збірник матеріалів XIII Міжнародної науково-практичної конференції «Управління соціально-економічним розвитком регіонів та держави» / [за ред. А.В. Череп]. Запоріжжя: Видавництво ЗНУ, 2019. 314 с. – С.47-48.

3. Кукурудза І.І. Інноваційна діяльність в регіоні: стан, проблеми, перспективи // Вісник економічної науки України. – 2012. – № 1. – С. 67–70.

4. Плакіда В.Т. Конспект лекцій з дисципліни «Інноваційний менеджмент». – Х. : ХНАМГ, 2010. – 76 с.

5. Сощенко О.В. Розвиток інноваційного менеджменту на підприємствах морегосподарського комплексу // Глобальні та національні проблеми економіки. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. Випуск 8. 2015. - С. 622-625.

СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ ЯК ОСНОВА ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Сидоренко Євген Вікторович

ННЦ «Інститут аграрної економіки» м. Київ

У сучасному менеджменті відзначається повернення зацікавленості до структур управління. Багато науковців[1], які аналізують передові системи управління, зазначають вирішальну роль типу структури в справі побудови інноваційної організації. У діловий оборот за останні роки введено нові, сучасні типи структур і відповідні їм типи організацій, такі як, адхократія, холакратія, гнучка (agile) структура, бірюзова організація тощо. У цих структурах багато уваги приділяється процесам децентралізації та саморегулювання, як основоположним принципам побудови прогресивних, інноваційних організацій. Важливо проаналізувати практичні аспекти переходу компанії до нової, більш продуктивної структури, для того, щоб на рівних брати участь в інноваційній діяльності. Відомо, що тип структури багато в чому визначає характер взаємодії співробітників в процесі трудової діяльності. Таким чином, за рахунок застосування нових підходів, які вже отримали визнання, до побудови структури, можна домогтися високої продуктивності і набути статусу інноваційної організації. Однак важливо розуміти, що один лише факт проголошення курсу на ту чи іншу структуру, нехай навіть найдосконалішу, не здатний кардинально поліпшити організацію. Структура управління насамперед жорстко взаємопов'язана з настроями персоналу організації, особливо основних співробітників і керівництва. В ідеалі структура управління є уособленням поглядів, цінностей, світогляду тих людей, які відіграють вирішальну роль в системі прийняття рішень. Природно, що компанія прагне до використання тієї структури, яка відповідає поточному стану її «менталітету». Так, наприклад, якщо компанія створювалася владними, честолюбними людьми, не схильними до делегування повноважень, і вони як і раніше залишаються біля керма управління, то навряд чи можна говорити про інноваційні перспективи компанії. Впровадження нової, прогресивної структури - набагато складніший

процес, пов'язаний з формуванням набору нових цінностей, підбором відповідних менеджерів і поступальним впровадженням нових принципів. Всі зусилля повинні бути спрямовані на підготовку умов, коли застосування більш досконалої структури буде органічним і природним процесом для персоналу компанії. Інноваційний характер діяльності передбачає структурну гнучкість і децентралізацію процесу прийняття рішень. Але сам процес створення такої структури вже на початку вимагає від компанії прояви неординарних для себе якостей, подібних до тих же гнучкості і децентралізації, інакше сам процес її впровадження не буде реалізований належним чином. Виникає парадокс, адже впроваджуючи структуру для інноваційної діяльності, ми розраховуємо на виникнення децентралізації, в той же час для впровадження такої структури потрібно децентралізація хоча б на рівні загального її розуміння і прийняття. Для подолання цього протиріччя необхідно попередньо вплинути на персонал компанії з тим, щоб змінити менталітет колективу. Розрахунок робиться на те, що у відповідь на такі організаційні зміни у співробітників виникнуть нові думки, погляди на розвиток компанії, які дозволять їм органічно влитися в децентралізовану структуру. Таким чином, для інноваційної організації необхідні і більш сучасна структура, і інша модель поведінки співробітників. Нові думки, мотивації і вчинки співробітників, їх ініціатива без відповідної структури не будуть належним чином опрацьовані для досягнення результату. І, навпаки, нова структура зі старими думками і мотиваціями персоналу також не зможе функціонувати продуктивно. Нова ж модель поведінки колективу стане вирішальним фактором для набуття структурної гнучкості, децентралізації процесу прийняття рішень і досягнення інноваційного характеру діяльності. Виходячи із зазначеного, стає зрозуміло, якого роду зміни треба проводити в компанії для досягнення статусу інноваційної. Звичайно, компанію роблять люди, а не структури, але структура в інноваційній організації - найважливіший фактор прогресу. Це, по суті, умовна легітимна домовленість співробітників всіх рівнів структури між собою про прогресивний і мотивуючий характер взаємодії один з одним. Можна зробити висновок про те, що впровадження більш сучасної структури компанії - це робота з персоналом компанії в тому напрямі, який зумовлений особливостями майбутньої структури організації. З урахуванням цього вирішується остання проблема в справі структурування компанії. Для вирішення інноваційних завдань потрібно сучасна структура управління, а для її продуктивної роботи

потрібні люди, за своїм менталітетом і мотивацією будуть відповідати принципам такої структури. У такій парадигмі зрозуміла ідея наявності корпоративної культури[2], яку з урахуванням сказаного слід вважати похідною від структури управління. Мова йде про те, що якщо структура управління - це нормативна (бажана) і об'єктивна категорія, то корпоративна культура - це фактична суб'єктивна інтерпретація структури управління, перекладена в формат людської взаємодії. Вона є засобом просування, встановлення і підтримання особливостей структури управління. Якщо організація прагне до статусу інноваційної, то її структура повинна бути децентралізованою і гнучкою, що, в свою чергу означає, що співробітники повинні поважати цінності ініціативної праці і творчості, а керівництво повинно культивувати повагу цих цінностей і стимулювати їх прояв. Корпоративна культура в такій компанії стає відображенням взаємного бажання співробітників і менеджменту дотримуватися певних правил, а саме ініціативності, діловитості, готовності до відповідальності. Розуміння ролі структури, як свого роду платформи для консолідації певних прагнень і якостей персоналу, дозволяє зрозуміти, що стратегічне управління теж не є першоосною в інноваційній діяльності і не може зрівнятися за своїм впливом до структури. Дійсно, стратегія здатна запропонувати лише ті варіанти, які конгруентні зі структурою управління компанією. Стратегія компанії не може бути довільною, автономною від структури, вона зумовлена структурою і прямує за нею. Нова, більш прогресивна структура відкриває ширші можливості для стратегії. Це зрозуміло, тому що стратегію реалізують люди, принципи і зусилля яких консолідовані певним типом структури. І від того, наскільки високий потенціал у структури компанії, від того, наскільки вона здатна викликати ініціативу у співробітників і делегувати їм відповідальність, настільки вона може сприяти створенню інноваційної організації.

1. Управление инновационной деятельностью / А. П. Агарков. - Москва : Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2015. - 208 с.
2. Новікова М. М., Мажник Л. О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методологічні аспекти : монографія. – Харків : Хар. нац. акад. міськ. госп-ва, 2012. -261 с.

ЕКОНОМІКО-ПРАВОВІ ПРОБЛЕМИ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Ткачов Максим

Національний технічний університет «ХПІ», м.Харків

При проведенні досліджень проблем інтелектуальної власності з економічної точки зору, традиційно приділяють увагу питанню про те, як стимулювати створення результатів інтелектуальної діяльності, доступ до яких обмежений завдяки наявності виняткових прав на об'єкти інтелектуальної власності - таким чином, надаючи їм «статус власності», в результаті чого правовласнику надається можливість встановлювати ціну на доступ до результатів інтелектуальної діяльності, яка перевищує їх маргінальну вартість [1-3].

Переважне значення набувають в даний час якраз перша і друга форми (в залежності від цілей, які ставить перед собою правовласник, і ряду інших факторів). Так, комерціалізація патентоспроможних розробок має велике значення для стартапів (від англ. Startup, букв. «Початок процесу») [4-7]. Комерціалізація є безпосереднє використання результатів таких розробок з метою отримання прибутку. Однак від створення такої розробки до її реалізації в економічному обороті досить довгий шлях.

Багато економістів звикли вважати, що використання, наприклад, торгових марок направлено проти конкуренції, так як товари під торговими марками будь-якого бренду продаються за вищою ціною, ніж інші рівноцінні товари. Але істина криється, як вірно вказує Р.А.Познер [3], у відмінності між номінальною вартістю товару і повною вартістю споживаного товару. Повна вартість складається з номінальної вартості і витрат на пошук споживачів, і ці витрати нижче для брендівих товарів, тому повна вартість таких товарів повинна бути не вище повної вартості товарів-замінників. Відповідно торгова марка перестає охоронятися, якщо виробник не підтримує якість свого товару на певному рівні, отже, в даному випадку така торгова марка більше не несе в собі корисну для споживача інформацію [8-11].

Хоча сама торгова марка не є правом на інтелектуальну власність, вона може використовуватися в якості методу, що стимулює створення або поширення таких прав. Якщо існування такого бренду було досить успішним, особливо коли на ринку були відсутні товари-замінники до того часу як термін дії патенту закінчився, споживачі цілком можуть звикнути до цього торговому позначенню. І навіть якщо ця торгова марка не увійшла до загального

вжитку для позначення товарів певного роду, споживачі будуть скептично ставитися до того, що товар-замінник, що має іншу назву, хоча і ідентичний за своїми властивостями тому товару, який споживач купував раніше, дійсно хорошої якості. Таке ставлення споживачів може бути абсолютно раціональним: деякі споживачі будуть продовжувати купувати брендовий товар навіть в тому випадку, коли на ринку є більш дешеві товари-замінники, і навіть тоді, коли вони платять за товар більше, ніж раніше (виробник брендovих товарів, втративши споживачів, гнучких щодо ціни товару, може зіткнутися з проблемою зниження попиту серед залишився частини споживачів).

1. Pererva P.G. Kocziszky György, Szakaly D., Somosi Veres M. Technology transfer.- Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI», 2012.- 668 p.
2. Трофимов В.В. Лисицына А.Н. Проблема оборотоспособности и коммерческой эффективности исключительных интеллектуальных прав в контексте российской экономико-правовой практики // Вестник Тамбовского ун-та. Серия: политические науки и право.- 2015.-№4.-С. 39-47.
3. Познер Р.А. Интеллектуальная собственность: экономико-правовой подход.- Режим доступа: <http://www.privatelaw.ru>
4. Тovaжнянский В.Л. Антикризисный менеджмент производственно-комерческой деятельности предприятий машиностроения / В.Л.Товажнянский, П.Г.Перерва, Т.А.Кобелева // Государство и рынок: механизмы и методы регулирования в условиях преодоления кризиса: монография.- СПб.: Астерион, 2010.- Т.2.- п.6.2.- С. 254-264.
5. Перерва П.Г., Коциски Д., Верес Шомоши М., Кобелева Т.А. Комплаенс программа промышленного предприятия.– Харьков-Мишкольц : ООО «Планета-принт», 2019. – 689 с.
6. Кобелева Т.О. Визначення ризику оцінки стану кон'юнктури вітчизняного ринку асинхронних двигунів / П.Г.Перерва, Т.О.Кобелева // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 1. – С. 79-88.
7. Тovaжнянський В.Л., Перерва П.Г., Кобелева Т.О. Банкротство, санація та реструктуризація підприємства як економічні категорії антикризового управління // Вісник НТУ «ХП». – Харків : НТУ «ХП», 2015. – № 59 (1168). – С. 148-152.
8. Ткачова Н.П., Перерва П.Г. Розвиток методів аналізу фактичного стану конкурентних переваг підприємства // Економіка розвитку. – 2011. – № 4. – С. 116-120.
9. Гончарова Н.П., Перерва П.Г., Яковлев А.И. Маркетинг инновационного процесса // Учебное пособие - К.: ВИРА-Р, 1998.- 267с.

10. Перерва П.Г. Управление маркетингом на машиностроительном предприятии. Харьков : «Основа», 1993. 288с.

11. Гончарова Н.П., Перерва П.Г., Яковлев А.И. Новые технологические системы: качество, потребность, эффективность. К.: Наукова думка, 1989.- 176с.

ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА РІЗНОВИДІВ БЕНЧМАРКІНГУ

Ткачова Надія

Національний технічний університет «ХПІ», м.Харків

Одним із нових і, на наш погляд, в достатній мірі ефективний з наявних підходів по визначенню рівня конкурентоспроможності підприємницьких структур є система бенчмаркінгу, який набув великого поширення у зарубіжній практиці. Бенчмаркінг представляє собою діяльність, в основі якої взаємовідносини, згодф та обмін інформацією, яка забезпечує позитивну реакцію для сторін. У альянсі бенчмаркіу любий партнер повинен набути гарантії відносно поведінки других, і тільки при цьому всім учасникам, гарантується позитивний результат. Це треба заздалегідь встановити і погодити.

Аналіз праць різних авторів, в яких розглянута сутність бенчмаркінгу [1-7], сліда надати висновок про те, що сьогодні не існує визнаного підходу до класифікації видів бенчмаркінгу. Тому треба зауважити, що на цей час в сфері конкретного середовища існує достатньо багато різних класифікацій та класифікаційних ознак бенчмаркінгу. Виходячи з цього, вважаємо за доцільне, беручи до уваги основне завдання цього дослідження – підвищення рівня конкурентоспроможності машинобудівного підприємства – виділити для подальшого розгляду наступні види бенчмаркінгу:

- внутрішній бенчмаркінг;
- зовнішній конкурентний бенчмаркінг;
- зовнішній внутрішньогалузевий бенчмаркінг;
- зовнішній міжгалузевий бенчмаркінг;
- комбінований внутрішній і зовнішній бенчмаркінг.

На наш погляд, якраз ці види бенчмаркінгу при їх активному застосування можуть посприяти меті формування та посилення конкурентних переваг машинобудівного підприємства. Інші, досить популярні види бенчмаркінгу (загальний, функціональний, стратегічний, оперативний і т.п.), мають дещо менше значення для досягнення цілей конкурентоспроможність, їх ефективність і дієвість

визначається в більшій мірі внутрішніми процесами на підприємстві та його ресурсними можливостями

Не існує «самого кращого» виду бенчмаркінгу. Кожен з них (внутрішній, зовнішній конкурентний, зовнішній галузевий, зовнішній міжгалузевий і комбінований зовнішній і внутрішній) має свої переваги і недоліки, які необхідно брати до уваги [8-11].

Впровадження бенчмаркінгу зробить генерацію ідей звичним видом діяльності всередині всього підприємства і підрозділи маркетингу, зокрема. Обов'язкове застосування маркетологами механізму бенчмаркінгу гарантуватиме створення великого банку якісних ідей для вирішення будь-яких проблем підприємства. При цьому повинно бути встановлено резервне фінансування для підтримки досліджень підсумкової цінності спочатку привабливих ідей. Одна ідея може отримати бюджет для підтримки дослідження фокус-групи; інша - для перевірки можливості розробки нового типу товару. Сума повинна співвідноситися з масштабом ідеї, можливим ефектом від заміни упаковки, технології і т.д.

1. Гончарова Н.П., Перерва П.Г., Яковлев А.И. Маркетинг инновационного процесса // Учебное пособие - К.: ВИРА-Р, 1998.- 267с.

2. ТОВАЖНЯНСКИЙ В.Л. Антикризисный менеджмент производственно-комерческой деятельности предприятий машиностроения / В.Л.Товажнянский, П.Г.Перерва, Т.А.Кобелева // Государство и рынок: механизмы и методы регулирования в условиях преодоления кризиса: монография.- СПб.: Астерион, 2010.- Т.2.- п.6.2.- С. 254-264.

3. Перерва П.Г., Коциски Д., Верес Шомоши М., Кобелева Т.А. Комплаенс программа промышленного предприятия.– Харьков-Мишкольц : ООО «Планета-принт», 2019. – 689 с.

4. Кобелева Т.О. Визначення ризику оцінки стану кон'юнктури вітчизняного ринку асинхронних двигунів / П.Г.Перерва, Т.О.Кобелева // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 1. – С. 79-88.

5. Pererva P.G. Kocziszky György, Szakaly D., Somosi Veres M. Technology transfer.- Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI», 2012.- 668 p.

6. Перерва П.Г. Комплаенс-программа промышленного предприятия: сущность и задачи / П.Г.Перерва // Вісник НТУ «ХП». - Сер. : Економічні науки. – Харків : НТУ "ХП", 2017.– № 24 (1246).– С. 153-158.

7. Перерва П.Г., Коциски Д., Верес Шомоши М., Кобелева Т.А. Комплаенс программа промышленного предприятия.– Харьков-Мишкольц : ООО «Планета-принт», 2019. – 689 с.

8. Перерва П.Г. Самомаркетинг менеджера и бизнесмена.- Ростов н/Д: Феникс, 2003. - 592с.

9. Кобелева Т.О. Показники і критерії оцінки кон'юнктури товарного ринку / П.Г.Перерва, Т.О.Кобелева // Зб. тез доп. 5-ї Міжнар. наук.-практ. конф. "Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу" 29 вересня-1 жовтня 2011 р. – Суми : ТОВ "ДД "Папірус", 2011. – С. 161-163.

10. Перерва П.Г. Трудоустройство без проблем (искусство самомаркетинга). – Харьков : Фактор, 2009. – 480 с.

11. Перерва П.Г. Управление маркетингом на машиностроительном предприятии. Харьков : «Основа», 1993. 288с.

ПРОБЛЕМИ ТА МОЖЛИВОСТІ РОЗВИТКУ LIFE СТРАХУВАННЯ

Трунько К. Ю., студентка II курсу,
науковий керівник: **Кулікова Є. О.**, викладач,
Одеський національний економічний університет, м. Одеса

У складних умовах сучасної політичної та економічної ситуації в країні, держава не може забезпечити достатній рівень матеріального добробуту громадян. Упевненість у завтрашньому дні може надати страхування життя, оскільки в цьому разі людина забезпечує своє майбутнє самостійно. Але таку підгалузь страхування, як страхування життя, ще не можна назвати достатньо розвинутою. Тому дослідження сучасного стану та можливості розвитку ринку страхування життя в Україні на сьогодні є досить актуальним.[1, с. 144]

Страхування життя – вид особистого страхування, який передбачає обов'язок страховика здійснити страхову виплату згідно з договором страхування у разі смерті застрахованої особи, а також, якщо це передбачено договором страхування, у разі дожиття застрахованої особи до закінчення строку дії договору страхування та (або) досягнення застрахованою особою визначеного договором віку.[2]

Сучасними науковцями відображено широкий спектр проблем і факторів, які стримують розвиток ринку страхування життя в Україні. Зазначені питання можна розділити на фактори прямого та опосередкованого впливу, тобто проблеми, які безпосередньо знижують ефективність діяльності страхових компаній, та проблеми, які створюють несприятливі умови, що призводять до уповільнення розвитку страхового ринку та ринку страхування життя в Україні.

До таких проблем слід віднести:

- негативну історію страхування життя в Україні в пострадянський період;
- нестабільність політичної ситуації;
- відсутність надійних інвестиційних інструментів, а також відсутність гарантій збереження вкладених коштів;
- низькі доходи громадян, відсутність комплексного підходу під час розроблення страхових продуктів;
- зміни в соціальній сфері, що через свою невизначеність нині стримують розвиток страхування життя;
- недовіру населення до страхових компаній; – низький рівень економічного розвитку країни;
- інфляцію, нестійкість національної валюти;
- відсутність вільних коштів у підприємств і населення;
- недосконале законодавство;
- низьку страхову культуру населення, страхових посередників і деяких страховиків;
- відсутність належної турботи держави стосовно забезпечення привабливості цього виду діяльності;
- недостатню ємність страхового ринку.[3, с. 596]

Наявність зазначених проблем викликає об'єктивну необхідність у розробці системи заходів для нормалізації відносин на ринку страхування життя та покращення показників діяльності страхових компаній, що працюють в цьому напрямі. На нашу думку, провідну роль у поширенні страхування життя в Україні повинна відігравати держава. Уряд повинен проводити державну політику, спрямовану на стимулювання страхової сфери загалом та ринку страхування життя зокрема.

Для цього можна застосувати такі заходи:

- ✓ формування сучасного та динамічного страхового ринку з високорозвиненою інфраструктурою та широким асортиментом страхових послуг;
- ✓ створення страхового нагляду, гармонізованого з міжнародними стандартами та орієнтованого на захист прав споживачів фінансових послуг;
- ✓ розвиток страхового посередництва та посилення контролю за посередниками (брокерами, агентами і консультантами);
- ✓ формування страхової культури громадян;
- ✓ своєчасна та широка адаптація українського страхового ринку до світових вимог фінансового регулювання та нагляду, активна співпраця з європейськими та міжнародними організаціями;

- ✓ модернізація страхового бізнесу та систем управління страховими компаніями;
- ✓ впровадження системи мікрострахування для малозаможних верств населення, державна підтримка соціально значущих видів страхування.[4, с. 330]

Мікрострахування – це не лише програми підтримки бідних, боротьба з безробіттям, а й надання невеликих сум грошей малому бізнесу, індивідуальним підприємцям, домогосподарствам, а також певний спектр фінансових послуг, у тому числі й з мікрострахування. Впровадження цієї системи в Україні, надасть можливість всім верствам населення бути соціального забезпеченими в своїй державі.[5, с. 8]

Страхування життя покликане розв'язати наявні проблеми. Використанню послуг страхування життя як вагомого та комплексного інструменту соціального захисту сприятимуть:

- просвітницька діяльність страхових компаній, оскільки більша частина потенційних страхувальників не проінформовані або погано проінформовані про послуги, які надаються страховиками, а також про соціальні та економічні вигоди, які може принести страхування для кожного громадянина зокрема;
- розширення списку професій, спеціальностей та посад, що підлягають обов'язковому страхуванню життя. Тобто, обов'язкове страхування життя повинно бути не тільки у медиків, але й в інших напрямках професій. Інакше кажучи, потрібно підлягати обов'язковому страхуванню життя усіх працюючих громадян;
- обов'язкове страхування життя військовослужбовців, медиків, волонтерів та інших учасників антитерористичної операції;
- розширення переліку страхових випадків у «life» страхуванні (наявні страхові випадки: тимчасова або постійна втрата працездатності, дожиття застрахованої особи до закінчення строку страхування або устаненого договором віку, смерть застрахованої особи);
- спрощення процедури укладання договору страхування життя, інтеграція цього виду страхування до системи он-лайн послуг, популяризація укладання страхових угод через Інтернет.[5, с. 91]

Страхування життя є одним з найперспективніших напрямків страхового ринку. Але в нашій державі важливо вдосконалити страхове законодавство. Потрібно оптимізувати податкове законодавство насамперед у сфері life-страхування, тобто ввести нові

способи заохочування громадян до страхування, розвивати страхову культуру серед населення.

До того ж у страхових компаній має бути достатній рівень капіталу, ліцензія на страхування життя та висококваліфікований персонал, завдяки якому кількість клієнтів буде збільшуватися.

Отже, державі слід звернути увагу на ці недоліки і почати діяти, для розвитку life-страхування в Україні.

1. Ткаченко Є.Ю. Сучасний ста та перспективи розвитку страхування життя в Україні / Є.Ю. Ткаченко, О.В. Яришко – Вісник ЗДА. – 2012. – № 2. – С. 144–148.

2. Про страхування: Закон України №5459-VI (5459-17) (зі змінами і доповненнями від 16.10.2015 р.) // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/5459-17>.

3. Золотарьова О. В. Актуальні проблеми та перспективи розвитку страхування життя в Україні / О. В. Золотарьова, В. О. Галаганов // Економіка і суспільство. – 2017. – № 10. – С. 589–597.

4. Рудь І. Ю. Особливості сучасного стану страхування життя в Україні / І. Ю. Рудь, В. В. Соболенко // Молодий вчений. - 2018. - № 5(1). - С. 328-331. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_5%281%29_81

5. Дубова С.Е., Микрострахование в системе социальной защиты : Монография / Дубова С.Е., Масленникова Н.В., Цыганов А.А. – М. : Прометей, 2019. – С.176.

6. Ярошенко С. Л. Проблеми становлення та розвитку страхового ринку життя в Україні / С. Л. Ярошенко, Л. В. Куделя // Формування ринкових відносин в Україні. – № 4. (83). – 2012. – С. 86-93.

MANAGEMENT OF INVESTMENTS AND INNOVATIONS ON THE PRINCIPLES OF GREENING AS A PRIORITY OF ECONOMIC DEVELOPMENT OF UKRAINE ¹

Tiutiunnyk Hanna Oleksiivna, Institute of Market Problems and economic&ecological Research of NAS of Ukraine, Odessa

The development of management is characterized by a halt in comparison with the past decades and the emergence of a number of barriers. The contemporary challenges are largely driven by the nature and trends of the

¹ "Research performed within the RDW" Dominants of the investment-innovation policy of the nature management of national economy "budget program" Support for the development of priority areas for scientific research (CTCC 6541230)

innovative component of national economies. Scientific and technological innovation is a major factor in the management development of the country: their absence causes systemic economic crises, and the development of innovation activity, on the contrary, is a factor in overcoming crisis phenomena [1].

The problem of providing innovative development largely requires the development of recommendations for stimulation in the context of greening the economy in the context of integration and crisis management. In this case, there is a need, on the one hand, to overcome the complexity of justifying the ways of introducing environmental imperatives directly into economic activity. On the other hand, there is a departure from the stereotypes of governing economic development that unfortunately resist the process of introducing environmental principles into economic practice.

In Ukraine, the analysis of financing the existing priority areas of innovation activity is carried out on the basis of compliance with the Law of Ukraine "On Priority Areas of Innovative Activity in Ukraine", which identifies seven strategic priority areas of innovation activity, and the Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated December 28, 2016 #1056 strategic priorities identified 41 medium-term priority direction of innovation activity at the national level [2]. There are two strategic directions of investment and innovation policy: strategic priority #1 "Development of new technologies of energy transportation, introduction of energy efficient, resource-saving technologies, development of alternative energy sources" and strategic priority #6 "Wider use of cleaner technologies and cleaner environment technologies this legislative field is not decisive and is not at all related to the existence of a complete national eco-innovation system. Because the latter is actually only beginning to take shape in Ukraine and has no legally defined framework.

Structural elements of the system of innovative economic development are the improvement of the existing regulatory framework, the creation of a comprehensive adaptive organizational and economic mechanism to support and stimulate the greening of innovative activity. The management of synergy of innovation and investment is an integral part in the development national economy. To succeed in an innovation project, there is a need for a correlation between initial investment performance and financial return. After all, any innovative project is an investment, as a result of the fact that the enterprises have the most important financial goal – to maximize profits.

A prerequisite for building innovation capacity is the funding of research by scientists and the acquisition of new equipment that is usually lacking. The preservation of scientific and technical potential remains urgent. To ensure innovative development it is necessary to: concentrate capital on priority areas of development, in particular education, science, advanced technologies,

entrepreneurial activity in the market of high-tech products. A favorable investment climate is an important factor in the development of the latest technologies and the further development of the state [3, p. 172].

Direct financial support measures are a priority in countries such as Germany, Sweden, Finland, namely countries with high levels of scientific and technological development. Therefore, the leading task is to formulate a plan for management development with the use of investment and innovation potential, taking into account the experience of other countries. The experience of other countries in solving this problem will allow them to carry out works to create attractive conditions for investment and innovation activities.

1.Shumpeter, A. Yozef (2011). Teoriia ekonomichnoho rozvytku: Doslidzhennia prybutkiv, kapitalu, kredytu, vidsotka ta ekonomichnoho tsykladu [Theory of Economic Development: Research on income, capital, credit, interest and the economic cycle]. Kyiv, Vydavnychiy dim «Kyievo-Mohylians'ka akademiia», 242 p. [in Ukrainian].

2.Pro priorytetni napryamy innovatsiynoyi diyal'nosti v Ukrayini : Zakon Ukrayiny vid 8 veresnia 2011 roku № 3715-VI. [On Priority Areas of Innovation in Ukraine: Law of Ukraine of September 8, 2011 No. 3715-VI] Ofitsiynyi visnyk Ukrainy vid – Official Bulletin of Ukraine of 14.10.2011. 2011 r., № 77, stor. 14, stattiya 2841, kod akta 58478/2011

3.Sugimoto, C.R., Robinson-Garcia, N. and Costas, R. (2016). Towards a Global Scientific Brain: Indicators of Researcher Mobility using co-affiliation Data. Paper presented at the OECD Blue Sky Conference 2016, Ghent, Belgium [in English].

КОНЦЕСІЯ ЯК ФОРМА ЗДІЙСНЕННЯ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА

Усага Наталія

ННЦ «Інститут аграрної економіки» НААН, м. Київ

У багатьох країнах світу широко використовується механізм державно-приватного партнерства, який дозволяє залучити приватного партнера до управління, модернізації існуючих та створення нових об'єктів державної та комунальної власності тоді, коли держава не може вирішувати ці проблеми самостійно. Це довгострокове партнерство передбачає розподіл функцій між його учасниками таким чином, щоб вони були виконані на належному рівні. Так, державний партнер займається визначенням цілей такої співпраці, контролем та моніторингом виконання договорів,

проведенням завершальної оцінки тощо. Приватний партнер інвестує власний капітал та здійснює управління проектом.

Як зазначає О. Сімсон, у міжнародній практиці умовно виділяють дві моделі ДПП: концесійну та організаційну. Концесійна модель ДПП зародилася у Великій Британії на початку 1990-х років, коли урядом Дж. Мейджора була подана ініціатива приватного фінансування (PFI). За ініціативою PFI держава замовляла приватним інвесторам будівництво за їх рахунок великих капіталомістких об'єктів, а після закінчення будівництва такі об'єкти вона брала у довгострокову оренду. При цьому приватні інвестиції поверталися у вигляді сплати орендних платежів, а після закінчення оренди об'єкт передавався державі безкоштовно або за символічну плату.

Організаційна модель публічно-приватного партнерства (ППП) передбачає організацію та налагодження стійких зв'язків між публічним, приватним і третіми секторами з метою сприяння економічному та соціальному розвитку. При цьому публічним партнером виступає не лише держава, а й регіональний суб'єкт (територіальна громада), державні та комунальні підприємства (установи, організації) [1].

Чинним законодавством України визначено такі форми здійснення державно-приватного партнерства (ДПП): концесії, управління майном, спільна діяльність тощо [2].

Зупинимося більш детально на такій формі ДПП як концесія. Для нас поняття «концесія» є відносно новим, закріпленим Законом України «Про концесії» від 16.07.1999 р. № 999-XIV; в той час як у світі масштабні концесійні проекти успішно реалізуються вже понад століття.

Концесія – це форма ДПП, що передбачає собою надання концесієдавцем концесіонеру права на вчинення низки дій щодо об'єкта концесії (нове будівництво, реконструкція, капітальний ремонт та технічне переоснащення, реставрація), а також забезпечення його подальшого використання (управління, експлуатацію) на умовах, визначених концесійним договором.

Концесійний договір укладається на строк, який становить не менше п'яти та не більше 50 років, крім строку концесійного договору щодо будівництва та подальшої експлуатації автомобільних доріг, який має становити не менше 10 років [3].

З метою удосконалення визначених правових, організаційних та фінансових засад реалізації інвестиційних проектів, що здійснюються на умовах концесії було прийнято «новий» Закон України «Про

концесію», який набрав чинності 20.10.2019 р. і скасував чинний на той час «старий» Закон України «Про концесії» і Закон України «Про концесії на будівництво та експлуатацію автомобільних доріг» та вніс зміни до багатьох законів, зокрема Закону «Про державно-приватне партнерство». Це викликало безліч запитань як у теперішніх, так і майбутніх концесіонерів, зокрема, чим тепер керуватися, якщо концесійний договір був укладений у період дії «старого» закону. До того ж це призвело до ряду неузгодженостей та певних ризиків для інвесторів.

Кінцевим етапом концесії має бути не заробіток державного партнера, а розвиток інфраструктури, впровадження нових технологій, підвищення якості надання соціальних послуг. Тому держава має відшукувати механізми адаптації існуючих договорів до зовнішніх змін та способи стимулювання приватного партнера, щоб забезпечити ефективне використання переданого у концесію майна.

1. Сімсон О. Державно-приватне партнерство в інноваційній сфері. Вісник Академії правових наук України. 2011. № 4. С.224-225.

2. Про державно-приватне партнерство: Закон України від 20 жовт. 2010 р. № 2404-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17> (дата звернення 25.04.2020).

3. Про концесії: Закон України від 3 жовт. 2019 р. № 155-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17> (дата звернення 20.04.2020).

РОЗВИТОК ФІНАНСОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА

Шапуров Олександр, Інженерний інститут ЗНУ, м. Запоріжжя

Інноваційний розвиток суспільства в сучасних умовах функціонування координально змінює структуру економіки країн. Галузі 3–4 технологічних укладів рецесують та скорочують обсяги реалізації, на зміну депресивним старопромисловим регіонам приходять розмуні міста, з'являються хмарні підприємства, економіка з кожним роком становиться «шерінговою» (sharing economy). В сучасному інноваційному просторі екосистем з'являються нові провідні технології: інтернет речей, штучний інтелект, віртуальна та доповнена реальність, великі дані (BigData), блокчейн технології.

Промислова революція 4.0 створює нові інноваційні продукти в

різних сферах життя. Особливий сегмент розвитку займає саме банківська система. Фінтех компанії, які спеціалізуються на банківській сфері, дають можливість по-новому поглянути на звичайні речі: переказ коштів, покупка в супермаркеті, оплата послуг.

Одним з основних факторів стимулюючих розвиток сектора фінансових технологій – це рівень проникнення Інтернету у суспільство. Майже 57% (4,39 млрд.) населення світу використовує Інтернет для різних цілей, 45% (3,48 млрд.) користується соціальними мережами, з них роблять це через мобільні пристрої 94% (3,26 млрд.). В середньому інтернет-користувачі у світі знаходяться у мережі більш ніж 6,7 годин онлайн [1].

У всьому світі 96% споживачів знають хоча б одну альтернативну послугу FinTech, яка може їм переводити кошти, або здійснювати платежі, 78% здійснюють фінансове планування та бюджетування за допомогою фінансових технологій, 27-29% отримують кредити та страхові послуги [2, с.9]. Світовий об'єм транзакцій за ключовими фінтех - напрямками збільшився з 2,1 трл.дол. (2015р.) до 5,1 трл.дол (2019р.), майже у 2,5 рази. Глобальна інвестиційна активність у сфері фінансових технологій збільшилась на 92,2 млрд.дол. за період 2013-2018рр. [3]. Найбільша вартість покупки стартапу Refinitiv складає 17 млрд.дол. Найбільш привабливі світові FinTech стартапи: Stripe, Transferwise, Greenlight, LU.com, Kabbage, Better, Wave, Hippo [4].

Що стосується фінансових технологій України, можна стверджувати галузь фінансових технологій з кожним роком стрімко розвивається. На даний час це найбільш динамічна сфера діяльності з обсягом інвестицій 111 млрд.грн. У 2019р. кількість фінтех компаній банківського сектора складає більш ніж 100 од. в яких працюють понад 4 тис. спеціалістів. Половина згаданих компаній засновані впродовж останніх трьох років та працюють на міжнародному ринку.

Основні сфери діяльності фінтех компаній України: Payments/Money transfer; Mobile wallets; Digital/Neobanks; Blockchain/Crypto; Technology and infrastructure; Consulting/Analytical systems; Personal and consumer lending; Business lending; Insurtech; Cybersecurity/Analytical system; Regtech; Personal finance; Digital comparison; Legaltech [5, с.31].

Хоча фінтех компанії країни з кожним роком розвиваються, але ці темпи зростання значно відстають від світових. Причина тому запровадження світовими лідерами FinTech інституту «регулятивних пісочниць» (regulatory sandbox), які дають можливість створювати конкурентоспроможні стартапи, чого в Україні нажаль немає. Станом

на 01.01.2018 року 9 зарубіжних країн активно використовували регулятивну «пісочницю» (Великобританія, Австралія, Бахрейн, Канада, Гонконг, Малайзія, Нідерланди, Сінгапур, Тайланд), 3 зарубіжні країни почали етап встановлення регулятивної «пісочниці» (Бруней, Індонезія, Сьєрра-Леоне), а 13 зарубіжних країн офіційно анонсували створення регулятивної «пісочниці» (Бразилія, Китай, Індія, Йордан, Японія, Кенія, Мексика, Росія, Південна Корея, Швеція, Швейцарія, Тайвань, Туреччина) [6].

1.Didgital 2019. URL: <https://wearesocial.com/blog/2019/01/digital-2019-global-internet-use-accelerates> (дата звернення: 04.05.2020).

2.Global FinTech Adoption Index 2019. URL: <https://www.ey.com/en> (дата звернення: 04.05.2020).

3.Business Data Platform «Statista». FinTech. URL: <https://www.statista.com/outlook/295/100/fintech/worldwide#market-revenue> (дата звернення: 04.05.2020).

4.Седых И.А. Рынок инновационных финансовых технологий и сервисов. Национальный исследовательский институт. 2019 URL: <https://dcenter.hse.ru/data/2019/12/11/1524406294/Рынок%20финансовых%20технологий-2019.pdf> (дата звернення: 04.05.2020).

5.Український фінтех каталог України 2019. URL: <https://map.fintechua.org>. (дата звернення: 03.03.2020).

6.Семенов А. Ю., Цирулик С. В. Зарубіжний досвід регулювання Fintech послуг. Проблеми системного підходу в економіці. 2018. Вип. 5 (67). С.186-193.

МЕНЕДЖМЕНТ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ НА МАКРОРІВНІ **Шевченко Л.В.**

Хмельницький національний університет

Загальноприйнятою вважається думка, що залучення іноземного капіталу в економіку України призведе до її активного входження в світову спільноту, дозволить здійснити структурну перебудову економіки, підвищити конкурентоспроможність вітчизняної продукції на світових ринках. Як показують дослідження, сучасна галузева структура прямого іноземного інвестування економіки України суперечить пріоритетам розвитку держави та не вирішує вищезазначених проблем. Значна частина іноземних кредитів використовуються не на пряме виробниче інвестування, а в сферу послуг, таким чином, лише збільшуючи зовнішній борг країни [1, 2].

Таким чином є актуальним питання управління процесом іноземного інвестування з розвинутих країн на рівні держави.

Розглянемо процес управління іноземними інвестиціями на макрорівні з точки зору теорії менеджменту. Процес управління будь-яким економічним явищем проходить циклічно і одночасно чотири стадії: планування, організація, мотивація і контроль.

На стадії планування за допомогою математичних методів можлива оцінка і прогнозування процесів, що досліджуються. Ефективність макроекономічної політики за таких умов безпосередньо залежить від уміння планувати оптимальний розподіл інвестиційних потоків між галузями згідно заданих пріоритетів [3, с. 127]. Організація і мотивація передбачають створення умов для поліпшення інвестиційного клімату у державі. Параметрами контролю в управлінні економічними процесами є норми економічних показників, встановлені державою.

Процес планування включає оцінку інвестиційного потенціалу країни.

Інвестиційний потенціал тобто можливості країни приймати капітал у певних масштабах і формах формують:

1. Сукупність макроекономічних показників: темпи економічного зростання; співвідношення споживання і заощаджень; ставка позичкового відсотка; норма прибутку; рівень і динаміка інфляції; споживчий попит населення.

2. Наявність і співвідношення факторів виробництва

3. Розвиненість інфраструктури

У більш практичному плані важливе значення має інвестиційний клімат країни який складається з інвестиційного потенціалу, та інвестиційного ризику країни [4, с. 51].

У кібернетиці управління – це будь-яка зміна стану деякого об'єкта, системи або процесу, що веде до досягнення поставленої мети. Наприклад, в економічній кібернетиці терміни «управління» і «регулювання» доповнюють один одного і до деякої міри запозичені з технічної кібернетики.

Під управлінням розуміється здатність визначати у будь-який момент часу норму управління – вектор кінцевого продукту. Системою усунення відхилень від норми є процес регулювання. Таким чином, необхідно визначити норми у процесі інвестування національної економіки і керувати їх відхиленнями. Саме в цьому полягає виконання контролюючої функції держави в управлінні інвестиційним процесом. Прикладом контролю за інвестиційним

процесом може слугувати наступне. Необхідним є надання інвестиційній діяльності характеру процесу, який постійно зберігає динамізм відтворення капіталу. Це обумовлює розширення традиційних та розвиток нових джерел накопичення. Таким чином, частка чистих капітальних вкладень у валовому внутрішньому продукті в економіці на рівні 22-23 % показує просте відтворення, а для розширеного відтворення вона повинна збільшитись в середньому до 30 %. Такі показники є прикладом норми, яка є критерієм контролю для державних органів влади, а далі їй потрібен менеджмент, щоб досягти і триматися цих критеріїв.

1. Татарульєва А. О. Вплив іноземного інвестування на економічний розвиток країни / А. О. Татарульєва // Причорноморські економічні студії. - 2016. - Вип. 4. - С. 29-34.

2. Дикий Н. О. Залучення іноземних інвестицій в економіку України // Ефективна економіка. - 2017. - №11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5904> (дата звернення: 15.02.2020)

3. Назаренко О. Оптимальний розподіл інвестиційних потоків у динамічній моделі макроекономічної системи / О. Назаренко, Д. Фільченко // Фізико-математичне моделювання та інформаційні технології. - 2007. - Вип. 5. - С. 127-138.

4. Борщ Л. М. Інвестування: теорія і практика: Навч. посіб. – К.: Знання, 2005. – 470 с.

СВІТОВИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ВАРТІСТЮ ПРОЕКТНИХ РОБІТ У БУДІВНИЦТВІ

Шумак Л.В.,

аспірантка кафедри економіка будівництва, Київський
національний університет будівництва та архітектури, м. Київ

В практиці ряду зарубіжних країн з найбільш розвинутою ринковою економікою існують основні методи визначення вартості проектних робіт та способи оплати професійних послуг фахівців, які відображаються у відповідній контрактній документації, що укладається між Інвестором (Замовником) та Проектувальником.

Приклад нормативних та методичних документів, в яких застосовані різні методи ціноутворення, що діють в деяких зарубіжних країнах наведені у таблиці.

Найменування, шифр документа	Належність	Статус	Метод нормування	Примітка
СПОЛУЧЕНІ ШТАТИ АМЕРИКИ				
Методи оплати професійних послуг в проектуванні. Керівництво №45 [1]	Американське суспільство цивільних інженерів, США.	Рекомендації	Ціна на конкретний об'єкт на основі: а) відсотка від СМР; б) обсягів робіт (виплата обумовленої суми); в) оплати витрат плюс премія (за часом і трудовитрат) г) інше.	Ціни на проектні роботи - договірні, повна свобода вибору критерію ціни
Architectural and Engineering Fees [2]	US Department of Housing and Urban Development	Рекомендації	Теж	
ІТАЛІЯ				
Listino prezzi opere pubbliche edizione. 2012 [3]		Рекомендації	Визначення базових цін	Аналогічно Довідникам базових цін, що діють в Росії
ПОЛЬША				
Srodowiskowe Zasady Wycen Prac Projektowych (SZWPP). 2012 [4]		Рекомендації	Норми трудовитрат і часу	

Слід констатувати, що всі документи, що регулюють методи ціноутворення в розвинених зарубіжних країнах, носять статус

рекомендацій при формуванні договірних цін контрактів на проектні роботи.

Важливим елементом інформаційного забезпечення ціноутворення проектування в провідних зарубіжних країнах є регулярний моніторинг поточних цін на будівельні проекти, який здійснюється, як правило, статистичними органами цих країн. За її результатами такого моніторингу регулярно (щоквартально і щорічно) випускаються відповідні документи (бюлетені, збірники) із зазначенням вартості виконаних контрактів, на проектування об'єктів державних і приватних інвестицій.

1. Методи оплати професійних послуг в проектуванні. Керівництво №45 Американське суспільства цивільних інженерів. США. (Пер. з англ., М.: ЦНДІпроект, 1994).
2. Architectural and Engineering Fees. US Department of Housing and Urban Development. США.
3. Listino prezzi opere pubbliche edizione. Італія, Мілан, 2012.
4. Srodowiskowe Zasady Wycen Prac Projektowych (SZWPP)/Правила оцінки проектних робіт, Польща, Варшава, 2012.

ІННОВАЦІЙНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ТА НОВІ ВИКЛИКИ У ФОРМУВАННІ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ У МОЛОДИХ ФАХІВЦІВ

Юринець Зорина, Сновидович Ірина

Львівський національний університет ім. Івана Франка, м. Львів

Сучасний фахівець для того, щоб бути успішним, має постійно навчатися і працювати над тим, щоб розвивати свої загальні знання, фундаментальні навички, такі, як цифрова, фінансова, юридична грамотність, володіння базами даних, підприємницька компетентність, креативність, управління процесами. І усі ці необхідні навички та компетенції можна об'єднати в одне, але дуже важливе визначення – «інноваційні компетенції».

Терміну «інноваційна компетентність» Радченко М.І. характеризує, як систему мотивів, знань, умінь і навичок, особистісних якостей особи, що забезпечує ефективність використання нових технологій у навчальній та в будь-яких інших видів діяльності, містить такі компоненти, як інформативний, діяльнісний та особистісно-мотиваційний [1]. Термін «інновація» доцільно описати, як прояв творчої діяльності; володіння потенціалом підвищення ефективності

усіх процесів; здатність створювати довготривалий корисний ефект, що реабілітує витрати зусиль і засобів на впровадження нових ідей [2, с. 11]. Оскільки інновації у сучасному житті відбуваються мало нещодень, ринок праці та роботодавці очікують від фахівців навичок та компетенцій, які допоможуть їм швидко справлятися із поставленими завданнями і навіть працювати на випередження, активно використовувати навички критичного мислення та вміло працювати у напрямі інноваційних ідей. Але разом з цими завданнями виникають невідповідності між необхідністю у таких кваліфікованих фахівців та їх наявністю на ринку праці.

Стрімкі темпи технічного прогресу та наростання нестабільності на ринку праці потребують, щоб освітня політика вчасно і швидко відчувала та реагувала на зміни та потреби і пропонувала оновлення, і модернізацію системи освіти, навчання, практичних занять у новий технологічно-інноваційний формат. Проте, існують ризики того, що навчальні заклади не встигатимуть і не до кінця справлятимуться із цими завданнями, якщо державна освітня політика спільно із роботодавцями, що є також і стейкхолдерами освітнього процесу спільно не підтримуватимуть освіту. Щоб навчальний процес був більш практично-орієнтованим та інноваційним не обійтися без компетентної і експертної думки роботодавців, що можуть надавати свої виробничі потужності, лабораторії, технічне забезпечення для практичного та науково-дослідного використання, а фахових спеціалістів, як одних із координаторів і порадників в освітньому процесі. У результаті такої колаборації і комунікації винагороджені будуть усі учасники навчального процесу. Впровадження інновацій та навчальних технологій у навчально-виховний процес, однозначно, сприятиме формуванню інноваційної компетентності у молодих фахівців. За результатами опитування роботодавців, що проводить ЛНУ ім. Івана Франка, 85% роботодавців зазначили, що готові співпрацювати з Університетом у напрямі розроблення нових освітніх програм з метою їх практично-орієнтованості та інноваційності.

Якщо проаналізувати вимоги та необхідні компоненти до формування у сучасного молодого фахівця інноваційної компетентності, то у першу чергу варто зазначити, що це має бути певне вміння та здатність активно реагувати на зміни, швидкі навички освоєння та використання інновацій у науково-технічному розвитку. Освоюючи інноваційну компетентність, молодий фахівець підвищує свій інтелектуальний рівень, професіоналізм та готовність до вирішення сучасних завдань інноваційного характеру. Інноваційна

компетентність сприяє появі молодих людей з широким кругозором, високим інтелектуальним рівнем, готових до професійного спілкування. Таким чином, з позиції особистісного підходу, інноваційна компетентність набуває сенсу і значення особистісної готовності випускників вузу до вирішення завдань інноваційного характеру.

Отож, враховуючи умови цифрового середовища Україна, щоб іти в ногу з часом та не програвати у процесі інновацій, має просуватися у напрямі впровадження та розвитку інновацій. А сучасна освіта у колаборації з роботодавцями зобов'язані сприяти та допомагати молодим фахівцям у засвоєнні та постійному розвитку інноваційної компетентності, як однієї з базових засад успіху у майбутньому.

1. Радченко М.І. Шляхи формування інноваційної компетентності студентів. Вісник Національного авіаційного університету. Серія: Педагогіка, Психологія. 2017. № 11. С. 108-112. URL: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/VisnikPP/article/view/12564>

2. Юринець З.В. Формування інноваційних стратегій: теорія, методологія, практика : монографія. Львів: СПОЛОМ, 2016. 412 с.

СЕКЦІЯ 6 «ЕКОЛОГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВРАХУВАННЯ ВИКИДІВ ПАРНИКОВИХ ГАЗІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕКОЛОГІЧНО СПРЯМОВАНОГО УПРАВЛІННЯ

Бакун Юрій Олексійович

Національний університет біоресурсів та природокористування
України, м. Київ,

Ксенофонов Михайло Михайлович

Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки», м. Київ

Еволюція людства супроводжувалась розвитком галузей економіки, спрямованих на задоволення попиту населення. При цьому дана тенденція мала і ряд негативних проявів. Зокрема економічний розвиток супроводжувався зростанням викидів парникових газів і появою проблеми зміни клімату та глобального потепління.

Один з традиційних підходів до дослідження економіки полягає у розгляді сил попиту, пропозиції та їхнього співвідношення. У контексті зазначеного доцільним є розгляд можливостей зменшення викидів парникових газів як з боку попиту, так і з боку пропозиції. Для покращання екологічної ситуації на Землі важливим є використання всіх можливостей і проведення роботи за всіма можливими напрямками. Особливість розгляду даної проблематики з боку попиту полягає у вивченні особливостей споживання та у цілеспрямованій роботі зі споживачами щодо формування у них екологічно спрямованого світогляду і відповідним чином сприяння формуванню більш екологічно спрямованого попиту. У свою чергу розгляд даної проблематики з боку пропозиції полягає у формуванні такої інституційної системи державою, механізми якої сприяли б заінтересованості у виробників до використання більш екологічно чистих технологій з меншим рівнем викиду парникових газів.

Слід зазначити, що за будь-якого розгляду важливим є налагодження багаторівневої системи моніторингу рівня викидів парникових газів як в цілому у окремих країнах світу, так і за результатами окремих господарських та суспільних дій. Відповідним чином важливим є вибір методу врахування рівня парникових газів.

Більш поширений, стандартний метод розподілу викидів парникових газів, називається метод обліку на основі виробництва. При цьому методі використовуються джерела національної статистики, а імпортні товари та послуги розглядаються так, ніби вони вироблені в тій же

країні, де вони споживаються. Проте в економіці, через складність глобальних ланцюгів поставок, кінцеве споживання не обов'язково відбувається в країні виробництва. При методі обліку викидів на основі виробництва, також відбувається розподіл на сектор, що виробляє викиди, а не на сектор або суб'єкт, який вимагає товару або послуги.

З точки зору домогосподарств як споживачів це означає, що менша частка загальних викидів парникових газів, пов'язаних з товарами та послугами, виділяється на сектор домогосподарств. Як результат, при використанні методу обліку на основі виробництві домогосподарства в основному відповідають за прямі викиди парникових газів, які вони самі викликають, а не ті, що були викликані на попередніх етапах життєвого циклу товарів та послуг.

Альтернативним методом врахування розподілу викидів парникових газів є метод на основі споживання. Цей метод відрізняється від методу обліку на основі виробництві тим, що враховує імпорт та експорт товарів і послуг, які прямо чи опосередковано спричиняють викиди. Наприклад, за різними експертними оцінками міжнародною торгівлею спричиняється 20-30 % викидів парникових газів.

Інтересними є дані інших експертних досліджень за якими доводиться відсутність взаємозв'язку між тенденціями економічного зростання та рівня викидів парникових газів, що в основному пояснюється переведенням виробництв з інтенсивними викидами парникових газів у країни, що розвиваються.

При дослідженні питань скорочення викидів парникових газів, пов'язаних із попитом, предметом уваги є споживчі переваги та рішення різних суб'єктів попиту – компаній, громадських організацій, урядових установ та домогосподарств.

Доцільність використання методу обліку на основі споживання також пояснюється структурою виробництва-споживання між різними країнами світу. Основними споживачами, що мають відносно стабільний рівень доходу та рівень життя, є західні країни. Але виробництва, що викликають більший рівень викидів, розміщені у країнах, що розвиваються. Тому цю особливість слід враховувати, оскільки суб'єкти споживання, як кінцеві споживачі, дійсно можуть безпосередньо впливати на рівень попиту на товари та послуги, по ланцюгу поставок (тобто рішення щодо пропозиції). Це може безпосередньо знизити частку викидів парникових газів, що розподіляється на суб'єктів споживання, сприяти нівелюванню зміни клімату та покращанню екологічної ситуації у світі.

ВПРОВАДЖЕННЯ ЕКОЛОГІЧНИХ АСПЕКТІВ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У ПРАКТИКУ МЕНЕДЖМЕНТУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Бобко Лариса Олександрівна

національний університет імені Івана Франка, м. Львів

У сучасних умовах глобалізації та інтернаціоналізації проблеми корпоративної соціальної відповідальності набувають все більшої актуальності як в Україні так і за її межами. Міжнародна практика та вітчизняний досвід діяльності доводять, що корпоративна соціальна відповідальність допомагає підприємствам підвищувати ділову репутацію, встановлювати довірчі відносини з державою і суспільством, вирішувати нагальні проблеми сьогодення[1]. Серед провідних напрямів впровадження КСВ у практику менеджменту вітчизняних підприємств проблема покращення стану навколишнього середовища займає одне з чільних місць.

Розглядаючи провідні екологічні стратегії діяльності, можна помітити як реалізується низка проєктів, спрямованих на покращення екологічної ситуації. Серед них:

Реконструкція існуючих потужностей та будівництво нових об'єктів гідроенергетики. Компанія «Укргідроенерго» – найбільша гідрогенеруюча компанія України, здійснює вдосконалення діючих потужностей та будівництво нових об'єктів, виконуючи взяті на себе зобов'язання, які передбачає Енергетична стратегія до 2035 року та Програма розвитку гідроенергетики до 2026 року. Так, на Київській ГАЕС встановили нові турбіни та генератор, що спричинило збільшення ККД та продуктивніше використання водних ресурсів. У результаті зменшиться негативний вплив на довкілля та унеможливиться потрапляння оливо в Дніпро[2].

Екологічність виробництва високотехнологічного обладнання. Компанія BRAZ (Броварський алюмінієвий завод) займається литтям та виробництвом готових алюмінієвих деталей, які відповідають всім стандартам, вимогам та сертифікатам якості ISO, CE, Din, Reach ROHS. Щорічна виробнича потужність підприємства — 22 тис. тон, самих лише конструкційних елементів для альтернативних джерел енергії — сонячних батарей — виготовляється понад 4 тис. тон. Після закінченні періоду експлуатації СЕС можна буде отримати 40-60% початкових інвестувань від алюмінієвих складових. Слід зазначити, що значна частина продукції BRAZ - до 80% - від самого початку виробляється методом вторинного переплаву алюмінієвого брухту (на

підприємстві стверджують, що на інших вітчизняних алюмінієвих підприємствах подібна практика відсутня. Також підприємство впровадило технологію переробки шлаку, в якому залишається 30% алюмінію. А ще фахівці заводу взяли участь у розробці настільної гри “Еко- мемо”, яка вчитиме дітей сортуванню сміття[2].

Системна екологічна модернізація металургійного комплексу. Протягом свого існування ПАТ «Запоріжсталь» провів численні інноваційні заходи з точки зору екологічної безпеки. Так було переобладнано 3 з 4 доменних печей. На виробництві з’явилися нові фільтри, які забезпечують очищення від пилу до 20 мг/куб. м. До того ж, на зменшення шкідливих викидів у довкілля протягом останніх 6 років було спрямовано 10 млрд. грн. Такий проект рециклінгу надає можливість підприємству переробляти до 90% викидів, а сучасна система онлайн-спостереження допомагає ефективно керувати самим процесом очищення[2].

Як бачимо, Україна володіє достатніми ресурсами, трудовим та науковим потенціалом для покращення екологічної ситуації в державі.

Дієвими заходами щодо підвищення рівня ефективності екологічно відповідальних практик у сфері КСВ для вітчизняних підприємств та корпорацій можуть стати: запровадження екологічних пріоритетів у місію та мету діяльності компаній; створення потужної команди менеджерів та залучення працівників до розроблення і впровадження екологічних проєктів; проведення екологічного аудиту, орієнтованого на систему гуманістичних пріоритетів та цінностей, передові практики КСВ; поєднання бізнес-інтересів з екологічною стратегією діяльності підприємств; запровадження різноманітних інноваційних форм КСВ (програмне інвестування, комплексні плани соціально-економічного розвитку територій, гранти); формування та реалізація політики «зеленого інвестування» і т. ін.

1. Бобко Л. О., Мазяр А. В. Проблеми корпоративної соціальної відповідальності бізнесу в Україні. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». 2019. №5. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/5_2018/34.pdf. (дата звернення 22. 04. 2020).

2. Рішення в стилі ЕКО: ТОП-10 найекологічніших проєктів бізнесу. URL: <https://business.ua/special/102-spetsproekt-enerhiia-ekolohiia-ekonomika/6037-rishennya-v-stili-eko> (дата звернення 22. 04. 2020).

ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ: ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ

Василюк Ірина

Львівський національний університет імені Івана Франка
кафедра економіки та публічного управління (м. Львів)

На сучасному етапі розвитку людства екологічні проблеми займають чільне місце, тим паче в Україні. Екологічна ситуація в нашій державі є досить кризисна, яка характеризується наступними ознаками:

— погіршення стану довкілля, яке спричинене його забрудненням, різноманітними викидами та екстенсивного характеру використання лісового та земельного фондів;

— збільшення онкологічних, серцево-судинних захворювань, проблем з дихальною системою та репродуктивною функцією внаслідок канцерогенного ефекту забруднюючих речовин на організм людини[1].

Завдяки різноманітним дослідженням можна стверджувати, що основними причинами екологічної ситуації в Україні є: нераціональне використання ресурсів, високовідходні технології виробництва, низька ефективність екологічного контролю, а також незацікавленість підприємств у здійсненні заходів, направлених на поліпшення стану навколишнього середовища.

Вплив на навколишнє середовище прямо або опосередковано пов'язаний з діяльністю організацій. Пошук оптимальних рішень в сфері покращення довкілля пов'язані з удосконаленням екологічного менеджменту на підприємствах.

Відповідно до стандарту ISO 14001 система екологічного менеджменту — це частина системи менеджменту, спрямована на управління екологічними аспектами, виконання зобов'язань дотримання та облік ризиків і можливостей[2].

Також його можна трактувати як екологічно безпечне управління сучасним виробництвом, за якого досягається оптимальне співвідношення між екологічними та економічними показниками.

Таким чином, предметом екологічного менеджменту є природоохоронні та ресурсозберігаючі напрями діяльності компаній, а метою є зменшення негативних впливів діяльності підприємств на навколишнє середовище.

У 1992 році Британським Інститутом Стандартизації був підготовлений і випущений перший стандарт, що стосується системи екологічного менеджменту, BS 7750 "Специфікації систем екологічного менеджменту". Цей стандарт слугував основою для розробки подальших міжнародних документів, зокрема ISO 14000, який має на меті добровільне

запровадження підприємствами систем екологічного управління. В Україні вони були впроваджені з 1997 р. ISO 14000 являє собою серію стандартів, один з яких найбільш широко використовується підприємствами.

Стандарт ISO 14001 "Специфікації і посібник з використання систем екологічного менеджменту" є ключовий в серії стандартів, відповідно до нього проводиться формальна сертифікація компанії. Він характеризується певним набором фундаментальних правил застосування системи екологічного менеджменту, які застосовуються організаціями по всьому світі.

Система стандартів має забезпечувати зменшення несприятливих дій на довколишнє середовище на трьох рівнях:

- організаційному — через поліпшення екологічної "поведінки" корпорацій;
- національному — через створення суттєвого доповнення до національної нормативної бази й компоненти державної екологічної політики;
- міжнародному — через поліпшення умов міжнародної торгівлі [3].

Запровадження екологічних стандартів на підприємстві дає змогу попередити негативний вплив господарської діяльності на оточуюче природне середовище, оскільки вони передбачають поєднання безпосередньо виробничої діяльності із захистом довкілля. Застосування їх на підприємствах має як позитивні, так і негативні наслідки.

Переваги, які показують ефективність застосування системи екологічного менеджменту, можна охарактеризувати наступним чином:

— формування конкурентоспроможності не тільки окремої організації, але й цілої країни. Наприклад, введення в експлуатацію технологій, які поліпшують систему очищення відходів стічних вод, призведе до екологічної корисності в межах країни. Це зумовлює покращення конкурентоспроможності нації в цілому шляхом поліпшення середовища, якості та збільшення тривалості життя населення;

- покращення життя та здоров'я населення;
- підвищення попиту серед споживачів, який досягається шляхом екологічної привабливості продуктів;
- поліпшення раціональності використання природних ресурсів;
- покращення репутації компанії, за рахунок впровадження екологічних стандартів;
- зменшення ризиків появи аварійних ситуацій;
- уникнення штрафів і стягнень через скорочення обсягів викидів шкідливих речовин;
- можливість підтримки з боку держави (зниження процентних ставок по кредитах);

— інвестиційна привабливість компанії, за рахунок системи екологічного менеджменту;

— вихід організації на міжнародний ринок технологій та інновацій (технологічне оновлення виробництва, поява якісно нових продуктів);

— можливість здійснення екологічної політики не тільки в межах підприємства, а й країни в цілому.

Попри досить велику кількість переваг, серія стандартів має низку недоліків.

По-перше, дані стандарти не є гнучкими у використанні, тобто компанії можуть не дотримуватись вимог на практиці, а лише здійснювати їх формально. Також стандарти серії ISO 14000 не містять чітких обмежень щодо кількості відходів та концентрації речовин.

По-друге, зростання випадків реєстрації підприємств у країнах, що розвиваються, де закони та природоохоронні положення є менш суворими. Це зумовлено тим, що підприємство шкідливого виробництва уникатиме великої кількості проблем з боку держави та швидко завоює міжнародний авторитет.

По-третє, запровадження ISO 14000 вимагає досить великих матеріальних затрат за рахунок проведення попереднього екологічного аудиту та удосконалення "проблемних" ділянок виробництва, які й спричиняють забруднення довкілля.

Тому, застосування даної системи екологічного менеджменту може дозволити незначна кількість підприємств в Україні через досить дорогую процедуру проведення сертифікації.

Отже, можна зробити висновок, що Україна перебуває на початковому етапі запровадження стандартів серії ISO 14000, адже багато підприємств не до кінця розуміють важливість раціонального використання ресурсів та захисту навколишнього середовища. Аналіз досліджень свідчить також про те, що попри низку недоліків переваги від їх запровадження є значно більшими. Однією з перших необхідностей є вдосконалення державної політики в сфері екологічного менеджменту та створення сприятливих економічних умов запровадження ефективної системи екологічного менеджменту на вітчизняних підприємствах.

1. Екологічний менеджмент URL:
http://www.agrosvit.info/pdf/7_2016/11.pdf

2. ISO 14000 URL: <https://integral.ru/iso14000.html>

3. Серія міжнародних стандартів системи екологічного менеджменту ISO 14000 URL:
https://pidruchniki.com/10121209/menedzhment/seriya_mizhnarodnih_standarti_v_sistemi_ekologichnogo_menedzhmentu_iso_14000

ЛОГІСТИКА У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОЛОГІЧНОЇ СКЛАДОВОЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СЕЛА

Гараджук Іванна

СНУ імені Лесі Українки, м. Луцьк

Довготривала перспектива розвитку села неможлива без єдино прийнятої стратегії. У всьому світі за основу економічного розвитку прийнято концепцію сталого розвитку.

Сталим є розвиток, що задовольняє потреби сьогодення і водночас не перешкоджає майбутнім поколінням у задоволенні їх потреб [1]. Загалом сталий розвиток передбачає поєднання трьох аспектів, екологічного, соціального та економічного (Рис. 1), між якими необхідно досягти оптимального співвідношення.



Рис. 1. Складові сталого розвитку

М. М. Лук'янова та І. С. Гурська [2] зазначають, що створення кооперативів несе одразу економічні, соціальні та екологічні переваги для села, а отже сприяє сталому розвитку сільських територій. Економічні переваги полягають в організації матеріально-технічного забезпечення, максимізація доходу від реалізації шляхом усунення посередників із заготівельно-збутової діяльності; соціальні – сприяння зайнятості та самозайнятості населення, налагодження соціальних взаємозв'язків, розвиток соціального капіталу; екологічні – впровадження екологобезпечних технологій, збереження біорозмаїття, розвиток органічного виробництва; дотримання науково-обґрунтованих сівозмін [2].

При цьому застосування логістичних підходів до управління кооперативом несе додаткові можливості підвищення економічної складової та посилення екологічної безпеки села.

Логістична оптимізація проявляється на всіх стадіях товароруку, від закупівлі до реалізації.

Заготівельна логістика спрямована на вибір оптимальних каналів надходження ресурсів, а також мінімізації матеріальних запасів. Такий підхід забезпечує зменшення обсягів псування запасів, сприяє підвищенню оборотності ресурсів та вивільненню грошових коштів.

У порівнянні з традиційною системою організації виробництва, яка орієнтована на ринок продавця, логістична система орієнтована на ринок покупця [3]. Тобто, уся виробнича діяльність як обслуговуючого кооперативу так і його членів-фермерів ґрунтується на потребах ринку. В результаті досягається ефект оптимального співвідношення попиту та пропозиції, формується оптимальна ціна на сільськогосподарську продукцію, яка дозволяє фермеру отримати максимальний прибуток, а споживачу доступні продукти харчування.

Позитивним наслідком оптимізації виробничої діяльності є підвищення якості продукції через концентрацію уваги виробника не на нарощенні обсягів виробництва, а на якості продукту та зменшенні браку.

Ще одним напрямком логістичної оптимізації є скорочення часу на виконання замовлень шляхом вибору оптимальних каналів просування та орієнтація на споживача. Одночасно мінімізуються внутрішні переміщення запасів та готової продукції. Загалом логістичний підхід спрямований на усунення неефективних операцій, тобто таких, що не додають додаткової вартості продукту.

Отже, логістика як інструмент мінімізації витрат кооперативу одночасно сприяє забезпеченню сталого розвитку села. Застосування логістичних концепцій сприяє оптимізації використання ресурсів протягом усього ланцюга постачання.

1. Герасимів З. М. Сталий розвиток сільського господарства. Агросвіт. 2016. № 9. С. 16-19. URI: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2016_9_4

2. Лук'янова М. М., Гурська І. С. Сільська кооперація як основа місцевого розвитку. Агросвіт. 2018. № 12. С. 62–66. Лук'янова М. М., Гурська І. С. Сільська кооперація як основа місцевого розвитку. Агросвіт. 2018. № 12. С. 62–66.

3. Добіжа Н. В., Погрішук О. Б. Удосконалення системи управління сільськогосподарським виробництвом на основі логістичного підходу. Вісник аграрної науки Причорномор'я. 2018. Вип. 4 (100). С. 18-22. DOI: 10.31521/2313-092X/2018-4(100)-3.

ЕКОЛОГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Лащук Віктор Андрійович

Для початку вяснимо, що таке екологічний менеджмент, екологічний менеджмент - система управління довкіллям, частина загальної системи управління, що включає організаційну структуру, діяльність із планування, обов'язки, відповідальність, досвід, методи, методики, процеси і ресурси для розробки та здійснення й аналізу екологічної політики. Дебют у 1996 році міжнародних стандартів систем екологічного менеджменту на підприємствах і в компаніях ISO серії 14000 вважають однією з найзначніших міжнародних природоохоронних ініціатив. Рішення про розробку ISO 14000 є результатом Уругвайського етапу переговорів по Всесвітній торговельній угоді і зустрічі на вищому рівні в Ріо-де-Жанейро в 1992 році з довкілля і розвитку. Важливо зрозуміти на що орієнтована ця система стандартів, ISO 14000 орієнтована не на кількісні параметри, тобто: обсяг викидів, концентрації речовин тощо, і не на технології: вимога використовувати або не використовувати певні технології, вимога використовувати «найкращу доступну технологію». Основним предметом ISO 14000 є система екологічного менеджменту. Типові положення цих стандартів полягають у тому, що в організації повинні виконуватися визначені процедури та повинні бути підготовлені певні документи, що призначені відповідальні за визначені сфери екологічно значимої діяльності.

Важливо відмітити, що стандарти серії ISO 14000 не містять ніяких абсолютних вимог до впливу організації на довкілля, за винятком того, що організація в спеціальному документі повинна оголосити про своє бажання відповідати національну природоохоронному законодавству держави. Такий характер стандартів обумовлений, з одного боку, тим, що ISO 14000 як міжнародні стандарти не повинні втручатися у сферу діяльності національних норм. З іншого боку, попередником ISO є «організаційні» підходи до якості продукції такі, як наприклад, концепція «загального управління якістю», згідно з якими, ключем до досягнення якості є побудова належної організаційної структури і розподіл відповідальності за якість продукції і послуг. У впровадженні стандартів ISO 14000 світовими лідерами є такі індустріально розвинуті країни, як Японія, Німеччина, Велика Британія та Швеція.

В Україні ця система міжнародних стандартів ISO 14000 була прийнята як національна в 1997 році. Однак її впровадження здійснюється досить повільними темпами. Станом на 1 січня 2006 року

в національній системі сертифікації УкрСЕПРО зареєстровані лише 23 підприємства, що впровадили й сертифікували системи управління довкіллям.

Зарубіжний досвід наукових і практичних досліджень свідчить, що розв'язання проблеми поліпшення якості навколишнього середовища передусім пов'язане з розвитком системної структури й розширенням функцій екологічного менеджменту в матеріальному виробництві. Структура системи екологічного менеджменту відповідно до міжнародних стандартів ISO 14000 та ISO 14001 за сучасних умов має стати невід'ємною ланкою в управлінні цим виробництвом, спрямованим на поліпшення еколого-економічних показників підприємств. У всьому світі екологічний менеджмент сприймається в тісному зв'язку із забезпеченням якості продукції, виробничої безпеки, сприятливих умов праці.

1. ВПЦ «Київський університет». Екологічна стандартизація та запобігання впливу відходів на довкілля. Забокрицька М.Р. М.Київ. 2016 р. – 192 с.

2. Словник – довідник з екології. Екологічне планування. Лановенко. О. Г. М. Херсон. 2013. – 80 с.

3. Словник – довідник з екології. Сертифікація до природоохоронних вимог. Остапішина О. О. М. Херсон. 2016 р. – 160 с.

МОЖЛИВІ ЕКОЛОГІЧНІ РИЗИКИ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

Михайлюк Олена

Одеський національний економічний університет

Готельна індустрія є складовою сфери послуг, яка у наш час розвивається швидкими темпами. Щороку у світі будуються сотні нових готелів, річна кількість туристів становить понад один мільярд осіб, і має тенденцію до зростання.

У боротьбі за споживача менеджмент готелів починає використовувати новий метод залучення споживачів - впровадження концепції «екологічного готелю», яка є особливо актуальною у період світових екологічних та економічних криз.

Але на шляху екологізації готелів є багато перешкод у вигляді можливих екологічних ризиків. Це:

- ризики, пов'язані з відсутністю ефективної системи вентиляції, що може призвести до викиду забруднюючих речовин в робочу зону і

атмосферне повітря; стати причиною теплового забруднення навколишнього середовища;

- ризики, пов'язані з людським чинником (помилкові дії персоналу, не дотримання норм і стандартів) тощо.

Сформуємо перелік основних загроз у діяльності підприємств готельного бізнесу за сферами виникнення.

Біологічні чинники (патогенні мікроорганізми і продукти їх життєдіяльності, мікроорганізми, комахи і тварини, що є переносниками інфекційних захворювань, або викликають опіки, алергічні та інші токсичні реакції). Вплив даних чинників ризику на постояльців та обслуговуючий персонал можна запобігти шляхом:

- дотриманням встановлених санітарних норм і правил обслуговування;

- застосуванням устаткування і препаратів для дезінфекції, дезінсекції, стерилізації, дератизації;

- використанням знаків безпеки і необхідного маркування на предметах оснащення, використовуваних при обслуговуванні постояльців (посуду, кухонного та столового інвентарю тощо);

- проведенням попередніх і періодичних медичних оглядів обслуговуючого персоналу.

Виключення або зниження впливу психофізіологічних чинників ризику. Небезпечними випромінюваннями є: підвищений рівень ультрафіолетового випромінювання, радіологічного випромінювання.

Для запобігання впливу хімічних чинників необхідно:

- здійснювати регулярний контроль за вмістом шкідливих хімічних речовин у повітрі, воді, ґрунті, продуктах харчування та інших біологічних середовищах;

- здійснювати будівництво і розміщення готелів у сприятливому середовищі.

Санітарно-гігієнічні і протиепідемічні правила й норми:

- утримання санітарно-технічного устаткування та інвентарю, видалення відходів і захисту від комах і гризунів;

- обробки (прання, прасування, зберігання) білизни тощо.

Питна вода повинна бути безпечна в епідеміологічному відношенні, нешкідлива за хімічним складом. За відсутності гарантії відповідної якості питної води повинні бути обладнані спеціальні установки для обробки води.

Припустимий рівень звукового тиску і рівень звуку в приміщеннях повинні відповідати вимогам державних стандартів.

Організації та окремі підприємці, що надають у засобах розміщення послуги харчування, хімічного чищення, перукарень та інші види робіт і послуг, підлягають обов'язковій сертифікації.

З метою зменшення екологічного ризику готельних комплексів рекомендується оснащення приміщень пристроями кондиціонування, дезодорації повітря, опалювання, автоматичного контролю, сигналізації тощо. Експлуатацію приміщень необхідно здійснювати в суворій відповідності до вимог затверджених нормативних документів.

Необхідними умовами досягнення успіхів у діяльності підприємств готельного бізнесу є їх своєчасна ідентифікація та оцінка, а також визначення, чи виправдає очікувана дохідність відповідний ризик. Виправданий або допустимий ризик – необхідна складова стратегії і тактики ефективного менеджменту та вдосконалення систем управління ризиками, що дозволяють виявити, оцінити, локалізувати та проконтролювати їх. Управління ризиками допоможе не тільки уникнути негативних наслідків при настанні ризику, але й розкрити додаткові можливості для свого підприємства. Зростання вартості бізнесу буде максимальним, якщо менеджмент сформує стратегію і визначить цілі для досягнення балансу у тріаді “зростання компанії – рибутковість – ризику”.

ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Остапюк Тетяна Юрївна

СНУ імені Лесі Українки, м. Луцьк

В сучасних умовах функціонування економіки внаслідок низької ефективності виробничих процесів, що спричиняють викиди, нерационального використання ресурсів, неправильної організації управління підприємством щодо безпечності його діяльності одним із надважливих питань, що підлягають вирішенню, є екологічна безпека підприємства. Водночас, не всі управлінці сьогодні володіють необхідним об'ємом знань та навичок, в результаті чого їх рішення щодо впливу виробництва на стан навколишнього середовища не завжди є ефективними й комплексними. Тому надзвичайної актуальності сьогодні набуває пошук механізмів прийняття менеджерами різних рівнів таких рішень, які б приносили вигоди та позитивні наслідки як підприємствам, так і навколишньому природному середовищу. Одним із варіантів вирішення цієї проблеми є екологічний менеджмент, який сприяє оперативному

управлінню процесами використання природних ресурсів та охорони навколишнього природного середовища.

Екологічний менеджмент можна трактувати як екологічно безпечне управління виробництвом, за якого досягається оптимальне співвідношення між екологічними та економічними показниками. Сьогодні екологічний менеджмент має своє нормативно-правове забезпечення як на міжнародному, так і національному рівнях. Система екологічного менеджменту в Україні визначається, формується і регламентується Законом України «Про охорону навколишнього природного середовища», прийнятим в 1991 році. Екологічний менеджмент на рівні підприємства є стратегічно важливим, оскільки націлений на реалізацію сталого розвитку. На даний час існує багато трактувань поняття «екологічний менеджмент». В.Ф. Семнюк та О.Л. Михайлюк стверджують, що екологічний менеджмент – це ініціативна і результативна діяльність економічних суб'єктів, спрямованих на досягнення їхніх власних екологічних завдань, програм та проектів, розроблених на основі принципів екологічної ефективності [1, с. 168]. На думку В.О. Лук'янихіна, екологічний менеджмент – це сукупність принципів, методів, форм, прийомів, засобів управління виробництвом та виробничим персоналом підприємства з метою досягнення високої еколого-економічної ефективної виробництва[1, с. 169]. Предметом екологічного менеджменту виступають природоохоронні та ресурсозберігаючі напрямки діяльності підприємства, а також виготовлення продукції чи послуг. При цьому, метою екологічного менеджменту є мінімізація негативних впливів діяльності на навколишнє середовище [2, с.23]. Основними принципами екологічного менеджменту є: опора на економічне мотивування; своєчасність вирішення проблем; відповідальність за екологічні наслідки, що виникають у результаті прийняття управлінських рішень будь-якого рівня; пріоритетність вирішення екологічних проблем [3]. Застосування принципів екологічного менеджменту на підприємстві може мінімізувати вплив виробництва на навколишнє середовище, і як наслідок - знизити витрати, покращити корпоративний імідж, продуктивність та прибутки. При проведенні екологічного менеджменту потрібно проаналізувати техніко-економічну й фінансову ситуацію, усі напрямки діяльності підприємства за критерієм конкурентоспроможності продукції (ціна, якість), ринкової частки, структури витрат і прибутковості.

Одним з головних елементів екологічного менеджменту є екологічний аудит-екологічна незалежна перевірка господарської діяльності підприємства з метою оцінки її відповідальності природоохоронному законодавству та розроблення рекомендацій щодо зниження екологічного фінансового та інших збитків і витрат. До функцій екологічного аудиту

належить контроль за формуванням екологічних витрат (втрат) за місцем їх виникнення з виявленням відхилень від нормативів, стандартів вимог і планових завдань. [4, с.230]. Метою екологічного аудиту можна визначити вдосконалення виробничо-економічної діяльності підприємств з урахуванням та вдосконаленням економічної, фінансової, технологічної стратегії по підвищенню екологічного рівня підприємства. Екологічний аудит разом з розвитком системи екологічного менеджменту може істотно вплинути на зміну екологічної ситуації в Україні. При проведенні екологічного аудиту отримані результати дають змогу оцінити еколого-економічний рівень виробництва в майбутньому та виявити екологічні проблеми і шляхи їх вирішення. Екологічний аудит дає можливість досягнення оптимальної рівноваги економічних і екологічних інтересів, А результатом його впровадження є екологічна, економічна та стратегічна ефективність. До екологічних переваг цього інструменту менеджменту ми відносимо систематичне зниження негативного впливу на навколишнє природне середовище, а також зниження ризиків виникнення аварійних ситуацій та масштабів наслідків у випадках їх виникнення. Серед економічних вигод можна виділити [7]:

- зниження виробничих та експлуатаційних витрат, у тому числі витрат на споживання енергоресурсів;
- скорочення розміру платні за негативну дію на навколишнє природне середовище;
- отримання прибутку в результаті реалізації побічних продуктів діяльності (використання вторинної сировини, здавання відходів на переробку);
- можливість освоєння нових ринків та збільшення долі товару на ринку.

Перевагами стратегічного характеру є:

- збільшення інвестиційної привабливості підприємства;
- підвищення конкурентоздатності підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках;
- формування більш сприятливого іміджу та покращання відносин зі споживачами, партнерами, інвесторами, а також контролюючими органами та громадськістю. Усе це загалом підвищує конкурентоздатність підприємств[5, с.441].

Формування інтегрованої системи екологічного менеджменту на промислових підприємствах – це ефективний інструмент для комплексного вирішення завдання забезпечення якості продукції, охорони довкілля, професійної безпеки виробництва і відповідальності підприємства перед суспільством.[1, с.212]. Загалом побудова, впровадження і сертифікація інтегрованої системи екологічного менеджменту на промислових підприємствах дають змогу їм отримати ряд

виді і конкурентних переваг. Потенційний ефект від участі промислових підприємств в інтегрованій системі екологічного менеджменту поділяється за чотирма основними групами: зниження витрат, підвищення конкурентоспроможності, зниження ризиків і удосконалення підприємства. Інтегрована система екологічного менеджменту є тим результативним і ефективним інструментом, який дає змогу підприємствам, що її впровадили, досягти високого ступеня довіри і стійкої прихильності споживачів. Необхідним кроком для інтеграції національних і міжнародних інтересів у сфері охорони навколишнього середовища є успішне впровадження міжнародних стандартів ISO 14000 (система екологічного менеджменту). [6, с.251]. Отже інтегрована система екологічного менеджменту – це система менеджменту підприємства, побудована на основі гармонійного поєднання різних аспектів якості виробничої діяльності з метою максимізації еколого-економічної ефективності виробництва.

Екологічний менеджмент допомагає підприємствам впроваджувати системи, які допомагають зменшити негативний вплив на довкілля та підвищити ефективність на підприємстві. Екологічне удосконалення є конкурентною перевагою, яку можна досягти, створивши на підприємстві дієву систему екологічного менеджменту, провівши екологічний аудит, або ж отримати сертифікат ISO 14000 з подальшим дотриманням екологічних вимог у своїй виробничо-господарській діяльності[5,с.443-444]. Підприємства, які використовують екологічний менеджмент, теоретично одержують ряд суттєвих переваг. По-перше, це зниження витрат за рахунок: ресурсо- і енергозбереження; утилізації, продажу побічних продуктів і відходів виробництва; мінімізації плати за ресурси і забруднення навколишнього середовища. По-друге, зростання доходів за рахунок вищих цін на екологічно чисту продукцію; підвищення конкурентоспроможності; створення нових видів продукції. Також це сприятливий імідж, здатність до постійного оновлення асортименту продукції, кращі можливості для експорту продукції.

1. Екологічний менеджмент/ за ред. В.А. Гайченка // Зб. наук. пр. – К. : МАУП, 2006. – С. 168–229

2. Акуленко В.Л., Мамчук І.В. Екологічний менеджмент в контексті забезпечення екологічної безпеки підприємства // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 5, Т1. – С. 21-26.

3. Екологічний менеджмент як нова парадигма муніципального управління [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2009-2/doc/2/03.pdf>.

4. Шевчук В.Я. Екологічний аудит: Посібник з екологічного менеджменту і екологічного аудиту – К.: Символ-Т, 1997. – 221 с.

5. Огородник М.М., Новак У.П. Тенденції розвитку екологічного аудиту як інструмента системи екологічного менеджменту // Вісник національного університету «Лівівська політехніка». – 2009. – № 647 (76). – С. 440-444.

6. Кушнір Ю.В. Перспективи впровадження системи екологічного аудиту на промислових підприємствах // Науковий вісник НЛГУ. – 2005. – Вип. 15.7. – С. 251-254.

7. Stashchuk O., Karlin N., Borysiuk O., Datsyuk-Tomchuk M., Lipovska-Makovetska. Climate finances: regional and local aspects of use. Perspectives of modern scientific research: Collection of scientific articles. - Pegasus Publishing, Lisbon, Portugal, 2018. p.57-60.

ДО ПИТАННЯ ПРО ЕКОЛОГІЧНИЙ МАРКЕТИНГ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ ДОСВІДУ

Садченко О.В., Воротнюк Ю.С.

Одеський національний університет імені І.І. Мечникова

Сучасний стан суспільства - надлишкової пропозиції, вік достатку, і конкуренції. У ланцюжку «сировину - товар - послуга - враження» частка доданої вартості крок за кроком зростає, і основна частка припадає саме на враження [1,2,3]. Якщо виробнику вигідно вкласти частину коштів у враження і отримати більший прибуток ніж від звичайної послуги, то будь-який бізнес буде формувати політику послуг-вражень і товарів, щоб завоювати ринок і стати конкурентоспроможними.

Основне завдання екологічного маркетингу економіки вражень - зрозуміти потреби і потреби ринку і сфокусувати свою увагу на екологічності товарів і послуг, що дозволить підвищити конкурентоспроможність бізнесу. При розгляді інноваційно-екологічного простору можна використовувати більш ефективніше конкурентні переваги в умовах залучення вражень для задоволення потреб як на внутрішньому ринку B2B, B2C, так і міжнародних ринках.

Маркетинг передає підприємству імпульс, що слід робити і в яких розмірах, а завдання виробництва в короткі терміни перебудуватися і запустити у виробництво той товар, який потрібен суспільству. Екологічний маркетинг «послуг-досвіду» - маркетинг, завданням якого є просування послуг з урахуванням екологічних факторів в результаті нових, унікальних вражень на ринок. екологічний маркетинг «послуг-досвіду» - галузь сучасного маркетингу, що вивчає

особливості маркетингової діяльності організацій, бізнес яких полягає в отриманні вигоди від надання даної «послуги-досвіду» з урахуванням екологічних складових. На нашу думку, економіка досвіду - це, по суті, маркетинг послуг-досвіду, де товар-послуга стають найбільш цінними з-за місця розташування надання даної послуги та оригінальності її здійснення (подачі) і т.д., тобто психологічно сприймається як додаткова послуга через вражень споживачів.

При визначенні екологічних напрямків в економіці досвіду, можна розглянути наступні приклади, а саме:

1. Місце розташування. Оздоровчі комплекси. Санаторії, рекреаційно-оздоровчі центри, турбази, які прив'язані до оздоровчого ресурсу, саме в цих місцях створюється додаткова екологічна рента, що дозволяє отримати додатковий прибуток через унікальність розташування і оригінальності надання послуги.

2. Екологічність товару або послуги. На сьогоднішній день споживачі готові переплатити за товар, але щоб він був натуральним.

3. Оригінальність подачі таких товарів і послуг.

4. Екологічність умов навколишнього природного середовища. Так, у Франції споживачі переплачують (50 центів) за сир, але ці гроші йдуть на відновлення лугов, в яких гніздиться пташка-кулик.

5. Збереження біорізноманіття нашої планети.

На даний момент необхідна принципово нова екологічна політика держави, яка б чітко визначила стратегію і тактику поліпшення відносин між суспільством, виробництвом і природою, оптимальне поєднання екологічних, економічних і маркетингових позицій. У зв'язку з цим необхідні багатоаспектні дослідження маркетингових систем, що входять до складу інтегральних соціо-еколого-економічних систем, об'єднаних потоками інформації, речовини і енергії.

При правильній стратегії позиціонування послуги-досвіду створюється враження, яке дозволяє споживачам взаємодіяти з компанією на більш особистому, емоційному рівні, що і є метою економіки досвіду. Більш того, маркетингові технології підвищують обізнаність як про компанію, так і про продукти або послуги, які вона пропонує. Аналіз існуючого досвіду в галузі екологічного маркетингу економіки досвіду дає підставу говорити про те, що проблема управління екологічним маркетингом досвіду в просуванні екологічно збалансованого бізнесу і його реалізації як на вітчизняних, так і міжнародних ринках практично не розроблена.

1. Пекар В. Введение в экономику впечатлений. URL: <http://pekar.in.ua/ExperienceEconomics.htm>
2. Джозеф Пайн, Джеймс Гилмор. Экономика впечатлений URL: <http://www.management.com.ua/qm/qm242.html>
3. Графский Михаил, Барсуков Андрей Экономика впечатлений помогает продавать больше и дороже. URL: <https://www.clientbridge.ru/blog/ekonomika-vpechatleniy/>
4. Sadchenko O.V. Theoretical foundations of environmental marketing management // MIND JOURNAL, 2018, № 6. (13 с.) URI: <https://mindjournal.wseh.pl/ru/articles/nomer-62018.html>

ЕКОЛОГІЧНІ РИЗИКИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Хумаров Олексій

Одеський національний політехнічний університет

Ресторанний бізнес розвивається в Україні високими темпами і для його просування важливими є показники якості послуг, у тому числі з позиції екологічної безпеки.

Діяльність підприємств ресторанного бізнесу супроводжується такими екологічними ризиками:

- ризики, пов'язані із екологічністю продовольчих продуктів, що використовуються у виробничих процесах (відповідність екологічним стандартам постачальників сировини та півфабрикатів);

- ризики, пов'язані з накопиченням та утилізацією сміття (через відсутність комплексної системи сортування сміття, на підприємствах може збільшуватись кількість відходів, які залишаються непереробленими);

- ризики, пов'язані з питанням ефективної системи вентиляції (це може призводити до викидів забруднюючих речовин як у робочу зону так і до зони прийому та відпочинку гостей; стати причиною теплового забруднення навколишнього середовища);

- ризики, пов'язані з рівнем екологічної свідомості та культури працівників (помилкові дії персоналу);

- ризики техногенного характеру (виникнення на підприємстві різних надзвичайних ситуацій: проблеми водопостачання та водовідведення, пожежі, аварійних викидів та ін.).

Система заходів для зменшення екологічних ризиків передбачає:

1. Дотримання нормативно-правових вимог, зокрема:

- Закону України «Про відходи» [1], який визначає правові, організаційні та економічні засади діяльності, пов'язаної із поводженням із відходами, а також з відверненням їх негативного впливу на навколишнє природне середовище та здоров'я людини.

- Санітарних правил для підприємств громадського харчування, включаючи кондитерські цехи і підприємства, що виробляють м'яке морозиво (СанПін 42-123-5777-91) [2], який встановлює правила для підприємств ресторанного господарства, а саме: санітарні вимоги до території; до водопостачання і каналізації; до мікроклімату виробничих приміщень; до опалення, вентиляції та кондиціонування повітря; до освітлення; санітарні вимоги щодо обмеження виробничого шуму і вібрації; до облаштування та утримання приміщень; вимоги до обладнання, інвентарю, посуду і тари; до умов транспортування, прийому і зберігання харчових продуктів; до обробки сировини і виробництва продукції громадського харчування; до роздачі страв і відпуску напівфабрикатів й кулінарних виробів; заходи по боротьбі з комахами і гризунами, санітарні вимоги до особистої гігієни персоналу; до режимів праці; обов'язки і відповідальність за дотримання санітарних правил.

2. Формування економічного механізму спрямованого на імплементацію екологічних вимог, зокрема економічне стимулювання діяльності щодо зниження ризиків; організація фінансового її забезпечення, заходи із узгодження економіко- екологічних інтересів, зокрема екологічна сертифікація, програми чистого виробництва, еко-менеджмент та еко-аудит тощо. Зменшення екологічних ризиків у значній мірі залежить від налагодження системи економічної мотивації персоналу, яка дозволить проводити превентивні заходи щодо екологічних небезпек, збільшити резерв коштів для їх усунення, дотримуватись санітарних норм та правил тощо.

3. Впровадження техніко-технологічних новацій – визначає сферу можливих технічних рішень щодо попередження та зниження екологічних ризиків, пов'язаних з проведенням певних робіт, спрямованих на зменшення потенційно можливого чи завданого збитку, його ліквідацію тощо.

Висновки: Розвиток ресторанного бізнесу в Україні у сучасних умовах супроводжується зростанням техногенного навантаження та збільшенням ступеню виникнення екологічно небезпечних ситуацій. Для аналізу екологічного ризику, визначення його припустимих меж, підприємствам ресторанного господарства необхідно:

- мати розвинену інформаційно-комунікаційну систему, проводити звітність про здійснену та прийдешню господарську діяльність;
- визначати рівень екологічного ризику;
- проводити експертизу безпеки і складати альтернативні проекти;
- розробляти техніко-економічні стратегії екологізації виробництва;
- складати прогнози екологічних ризиків.

1. Закон України «Про відходи» від 01.05.2019. // Відомості Верховної Ради України. – 1998. – № 36-37, ст.242.

2. Санітарні правила для підприємств громадського харчування, включаючи кондитерські цехи і підприємства, що виробляють м'яке морозиво (СанПін 42-123-5777-91).- [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0001400-91>

РОЗВИТОК ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОЇ СКЛАДОВОЇ ЕКОЛОГІЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ

Хумарова Ніна

Інституту проблем ринку та економіко-екологічних досліджень
НАН України

У світі де у геометричній прогресії зростає попит на екологічні знання, розумові здібності та інтелектуальну працю професіоналів в сфері екологізації та раціонального природокористування актуалізуються питання дослідження стану інформаційно-комунікаційної складової вітчизняної екологічної інфраструктури (екоінфраструктури). Змінам ставлення до екологічної інформації сприяла низка державних та міжнародних стратегічних документів, в т.ч. Концепція створення загальнодержавної автоматизованої системи “Відкрите довкілля”» (2018р.), основною метою яких є впорядкування дій щодо доступу до інформації про стан довкілля, тобто державою обрано курс на інформатизацію сфери охорони довкілля та використання природних ресурсів.

Наукові дослідження формування інформаційно-комунікаційної складової у системі екоінфраструктури доводять її провідну роль щодо підвищення ефективності управлінських рішень у сфері раціонального природокористування територіальних, господарських та виробничих систем і залученні громадськості до цих процесів. Протягом певного періоду у визначенні екоінфраструктури відбувалась еволюція від загального уявлення про неї як комплексу споруд, підприємств та засобів, що мають забезпечувати охорону

навколишнього природного середовища та умови для сприятливого життя людини, до більш змістовного її наповнення як єдиної природно-техно-соціальної системи (базису), що дозволяє підтримувати сталий розвиток суспільства, де все більшого значення набуває інформаційно-комунікаційна складова. Поступово роль екологічної інформації зростає, вона забезпечує вже не тільки традиційні інструменти природокористування - моніторинг, контроль, облік, що базуються на її обробці та зберіганні, зараз практично усі інструменти екологічної політики працюють на поширення та доведення екологічної інформації до органів управління та громадськості, в т.ч. стратегічна екологічна оцінка, оцінка впливу на довкілля, «Зелена книга» електронного урядування, Загальнодержавна автоматизована система «Відкрите довкілля», екологічні чат-боти, що поєднують дані про забруднення, забруднювачів та інструменти захисту довкілля тощо.

Державна політика, згідно Закону України «Про основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року» (2019р.) орієнтована на впровадження новітніх засобів і форм комунікацій та ефективної інформаційної політики у сфері природокористування, а також на удосконалення природоохоронного управління шляхом забезпечення науково-інформаційної та інноваційної підтримки процесу прийняття управлінських рішень, а також на інформатизацію сфери охорони довкілля, проте системної політики щодо вищезазначеного поки що, на жаль, не проводиться, про що свідчить низька результативність природоохоронної діяльності. Зараз для її підвищення на рівні Міненергетики та захисту довкілля України запропоновано декілька проєктів у напрямку просування інформатизації, зокрема передбачено запуск єдиної екоплатформи де розміщуватиметься інформація по усім природним ресурсам (за напрямками надрокористування; лісові; водні та рибні ресурси). Планується що доступ до використання цих ресурсів у відповідних галузях відбуватиметься виключно через відкриті аукціони. Проте на наш погляд, діяльність такої екоплатформи буде недостатньо ефективною, тому що сучасні бази екологічних даних (показників) не відображають складний, багатопараметричний процес взаємодії у соціо-економіко-екологічній сфері. Вони не виокремлюють багатьох аспектів суспільної цінності природного капіталу, ступеню відтворюваності екосистемних послуг, ризиків для здоров'я населенню тощо. Наприклад, майже відсутня інформація про права та форми власності на різні види природних ресурсів; не

обліковуюються рекреаційні та окремі види лікувально-оздоровчих ресурсів; обмежений набір показників щодо стану морських ресурсів та акваторій тощо. На часі розмежування статистичної та точкової інформації щодо екологічного навантаження (забруднення) та використання у господарській діяльності природних ресурси. В контексті вдосконалення методологічних засад щодо формування баз інформаційних ресурсів вважаємо доцільним доповнити запропоновані Міжнародною Хартією відкритих даних основні принципи щодо інформації, а саме відкритість за замовчуванням; своєчасність і всебічність; доступність і корисність; схожість та взаємосумісність; залучення громадян для покращення управління; інклюзивний розвиток та інновації) такими принципами як: «поліфункціональність та альтернативність» і «секторальна диверсифікація» використання природних ресурсів.

СЕКЦІЯ 7 «СОЦІАЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ (ОСВІТА, МЕДИЦИНА)»

ОЦІНКА КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

Белєнкова О.Ю., к.е.н., доцент, Київський національний
університет будівництва і архітектури, м. Київ

Сьогодні соціальна орієнтація українських підприємств стає не менш важливою частиною їх стратегії, ніж будь-який інший аспект менеджменту. Так, українські компанії активно співпрацюють з місцевими органами самоврядування, виділяють кошти на підтримку соціальної інфраструктури міст і селищ, розвивають програми підтримки і розвитку молоді, учасників АТО, людей з особливими потребами тощо. Підприємствами докладається чимало зусиль для підтримки соціальної стабільності, реалізуються екологічні програми.

Сьогодні в Україні участь бізнесу в соціально значущих ініціативах відіграє важливу роль, з'являється все більше комерційних компаній, які усвідомлюють, що соціальна активність надає будівельному бізнесу величезні інвестиції. Тому управління процесом соціально відповідального розвитку, як і іншими процесами підприємства, має здійснюватись із урахуванням методів і функцій менеджменту.

Оскільки завданням будь-якого управлінського процесу є досягнення мети, то важливим є визначення системи оцінювання розвитку соціальної відповідальності на рівні окремих компаній. Класичні функції управління підприємством, виокремлені ще з 1916 р. А. Файолем включають у себе планування, організацію, керівництво, координацію і контроль. Тому важливою є оцінка кожної із сторін діяльності компанії (збереження навколишнього середовища, відповідальність перед персоналом, відповідальність перед стейкхолдерами, відповідальність перед майбутніми поколіннями тощо) та інтегральна оцінка.

Щоб оцінити соціальну відповідальність корпорацій за кордоном існують спеціальні етичні індекси. Компанії включаються до них за трьома основними критеріями: ефективність діяльності по захисту навколишнього середовища, якість взаємовідносин з співробітниками і акціонерами і дотримання прав людини. [1].

Одним з етичних індексів є FTSE4Good. Цей індекс охоплює такі сфери діяльності як: забезпечення екологічної стійкості, створення

позитивної взаємодії з заінтересованими сторонами та захист і підтримка прав людини. Багато компаній з самого початку не можуть розраховувати на включення до FTSE4Good. Наприклад, тютюнові фірми, виробники зброї і компанії сектора атомної енергетики [2].

Для оцінки фінансової діяльності компаній, що є міжнародними лідерами сталого розвитку, застосовується цільовий орієнтир в галузі розрахунку вартості акціонерного капіталу – це індекс глобальної сталості Dow Jones Sustainability World Index (DJSI) [3]. Річний огляд компаній, які відповідають критеріям цього індексу, базується на ретельній оцінці економічних показників, показників впливу на навколишнє середовище та соціальної діяльності, враховують питання корпоративного управління, зміну ділового клімату, стандартів в галузі поставки та умов праці.

Щодо України, можна сказати, що система оцінювання соціальної відповідальності бізнесу наразі розвинена слабо, ми не маємо подібних індексів. Тому треба ще плідно працювати у даній сфері. Адже стає все більш очевидним, що ігнорування соціальної відповідальності чи ухиляння від неї у практичній діяльності сьогодні не є плідною стратегією для українських компаній, регіонів і країни в цілому [4-5]. Тобто соціально відповідальна діяльність може бути не тільки вигідною і прибутковою, але і перспективною для подальшого розвитку.

1. Державне регулювання соціального підприємництва та соціально-відповідального бізнесу : Матеріали Першої міжнародної науково-практичної конференції 11 грудня 2008 року ; за загальною редакцією Амосова О. Ю. – Харків : ХОМО «Союз молодих підприємців», 2008. –152 с)

2. Кантария А. Социальное партнерство – добрая воля или пиар? [Електронний ресурс] / А. Кантария, М. Ойнас. – Режим доступу : <http://www.univer.kz/content/view/747/88888937>.

3. James Chen. Dow Jones Sustainability World Index . Mar 16, 2018 <https://www.investopedia.com/terms/d/djones-sustainability-world.asp>

4. Стеценко С. П. Формування інституційного середовища забезпечення економічної безпеки регіону./ С. П. Стеценко // Агросвіт, 2013, №23- <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=1438&i=13>

5. Сапіга П. А. Державне регулювання розвитку корпоративної соціальної відповідальності / П. А. Сапіга. // ДП Науково-дослідний інститут будівельного виробництва. Науково-технічний збірник "Будівельне виробництво". Вип. 66. – 2019. – С. 68–72.

ВПЛИВ КАРАНТИНУ НА МІЖСОБИСТІСНІ КОМУНІКАЦІЇ

Болобан Є. О., Матвійчук Н. М.
СНУ імені Лесі Українки, м. Луцьк

Кожні 45 мілісекунд з'являється новий твіт чи ретвіт, пов'язаний з COVID-19, і #Coronavirus зараз є другим найбільш використовуваним хештегом 2020 року [1].

Комунікації, як і відносини, переходять на віддалений формат подібно компаніям, що ідуть на віддалену роботу, і вплив коронавірусу на міжособистісні комунікації є дуже глобальним. У такий період часу вони особливо викривлені, що викликано передачею через велику кількість каналів. Також це пов'язано з тим, що інформаційний простір не контролюється офіційними каналами, тому відбувається активне поширення повідомлень з недостовірних джерел.

В турбулентні часи люди завжди шукають інформацію, але через паніку мало хто ретельно її аналізує та реально оцінює ситуацію. На це впливає такий фактор ефективності міжособистісних комунікацій як сприйняття. Під час пандемії людина діє за принципом вибіркової уваги: звертає увагу лише на малу частину інформації, що передається їй. Як правило, це гучні заголовки ЗМІ, які потім одна особа передає іншій, не розібравшись у самій суті. Так відбувається викривлення комунікації.

Під час карантину особливо актуальним є онлайн-спілкування, тому пріоритетним стало використання вербальної (словесної) комунікації, що реалізується через передачу мовних повідомлень в усній чи письмовій формі. Невербальний спосіб обмежується і використовується лише у випадках, коли мова йде про відеозв'язок. І це неабиякий бар'єр для ефективного міжособистісного спілкування. Виникає проблема у розумінні емоцій співрозмовника, адже невербальна комунікація надає велику кількість додаткової інформації: дозволяє краще зрозуміти ставлення до ситуації, виявити наміри, правдиву реакцію, чого не можна зробити спілкуючись через соцмережі.

Тому за останній час широкого використання у міжособистісних дистанційних комунікаціях відіграє використання web-камери, з допомогою якої користувач може побачити співрозмовника і відтак дізнатися про його емоції та відчути візуальний вплив. Фактично це вже є живою розмовою, за винятком того, що співрозмовники можуть

перебувати на будь якій відстані.

Інтернет стає творчою лабораторією, в якій молоді користувачі вчать мистецтву презентації себе зовнішньому світу в просторі, який здається більш безпечним, ніж є насправді. Те, що віртуальний образ так легко створити і зробити загальнодоступним, містить в собі ризик – через можливість маніпуляцій і фальсифікацій [2, с. 334].

Міжособистісні комунікації погіршуються і через емоційний стан. Загальнодоступною є інформація про те, що на період карантину у Китаї зростає рекордно велика кількість розлучень. Люди почали частіше сваритися через те, що більше часу проводять вдома. Побутові дрібниці, соціальна напруга, конфлікти – усі ці розходження думок є наслідками, пов'язаними із пандемією.

Та не варто забувати і про те, що «спільна біда об'єднує». В Італії та інших європейських країнах жителі закритих на карантин міст почали спілкуватися через балкони: грати музику, співати пісні, разом займатися спортом.

CNN назвав нинішню ситуацію «найбільшим у світі експериментом із роботи вдома», що створює багато комунікаційних викликів [1]. У зв'язку з всесвітньою панікою, організаційні комунікації також видозмінюються, тому необхідно налаштувати правильну внутрішню комунікацію (канали, графік, відповідальні), щоб не нашкодити бізнес-процесам та працівникам. Ми вважаємо, що наразі найдієвішим способом комунікації для зовнішніх комунікацій є соцмедіа: YouTube, Instagram, Facebook, Twitter та ін., які мають високу швидкість передачі інформації.

Загалом, карантин має негативний вплив на міжособистісні комунікації та може мати критичні наслідки. Тому важливо аналізувати та фільтрувати інформацію, не породжувати фейків задля зменшення соціальної напруги та конфліктів.

1. Трошинська Т. Правильні комунікації рятують життя: URL: <https://hromadske.radio/vlasna-dumka/pravyl-ni-komunikatsii-riatuiut-zhyttia>

2. Зінчина О.Б. Медіасоціалізація сучасної молоді: виклики і відповіді. Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. 2017. № 39. С. 332-339.

3. Матвійчук Н.М., Шульська Н. М. Соціальні мережі як ефективне середовище викладацько-студентської комунікації в навчальному процесі. Інформаційні технології і засоби навчання. 2017. Том 58, № 2. С. 155-168.

ЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДАМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Болюх Олександр,

Тернопільський національний економічний університет, Тернопіль

Економічна діагностика фінансової діяльності має важливе значення для суб'єктів господарювання загалом і закладів охорони здоров'я зокрема. Це обґрунтовується тим, що нині заклади охорони здоров'я мають можливість наповнювати спеціальний фонд, надаючи платні послуги, які суттєво впливають на фінансовий стан досліджуваних об'єктів. Адже, діяльність закладів охорони здоров'я носить непідприємницький (отримання коштів з державного бюджету та/або місцевих бюджетів) та підприємницький (господарська та/або виробнича діяльність) характер.

Відтак, в управлінській діяльності вони повинні застосовувати методи і прийоми економічної діагностики, оскільки дає змогу: вишукувати резерви поліпшення фінансового стану підприємства; об'єктивно оцінювати раціональність використання усіх видів фінансових ресурсів; своєчасно вживати заходів, спрямованих на підвищення платоспроможності, ліквідності та фінансової стійкості підприємства; забезпечувати оптимальний виробничий та соціальний розвиток колективу за рахунок використання резервів; забезпечити розробку плану фінансового оздоровлення підприємства.

Термін "діагностика" запозичений з медицини. Слово "діагноз" (від грецького "diagnosis") означає розпізнавання, визначення, тобто процес дослідження об'єкта діагнозу з метою одержання результату — діагнозу — висновку про стан об'єкта.

Діагностичний аналіз — визначення об'єктивного стану обраних параметрів щодо відповідності поставленим цілям і завданням, вивчення відхилень від нормального стану об'єкта діагностування, причин цих відхилень, тривалості їх протікання, їх інтерпретація для формування висновків і рекомендацій.

Економічна діагностика закладів охорони здоров'я – це комплекс заходів, спрямованих на визначення джерел формування, напрямів і оцінки використання фінансових ресурсів та має на меті такий розподіл обмежених фінансових ресурсів закладу, який би максимально задовольняв державні потреби згідно з їх пріоритетністю.

Економічна діагностика передбачає: розроблення стратегічних і тактичних цілей та встановлення системи пріоритетів закладу; застосування програм; розроблення критеріїв ефективності використання

фінансових ресурсів; використання результатів моніторингу й оцінки фінансових показників.

Економічна діагностика фінансової діяльності здійснюється на протязі всього бюджетного процесу (від планування до виконання бюджетів), залучаючи значну кількість суб'єктів-виконавців.

Діагностика фінансової діяльності закладів охорони здоров'я є недостатньо дослідженою проблемою, оскільки, не дивлячись на численні публікації щодо необхідності підвищення рівня їх фінансового забезпечення, визначення негативних наслідків його зниження за рахунок браку належних асигнувань з державного чи місцевого бюджетів, фінансова діяльність не розглядається як економічна категорія, а ототожнюється із фінансовим забезпеченням закладів. Проте таке ототожнення, на наш погляд, є помилковим, тому що управління фінансовою діяльністю враховує особливості фінансового забезпечення і багато інших ендогенних та екзогенних чинників.

Крім цього, діагностика фінансової діяльності закладів охорони здоров'я необхідна при відкритті нових напрямів лікувальної діяльності, що дозволяє оцінити наявність стабільних джерел фінансового забезпечення і необхідність пошуку нових, зокрема, самостійне залучення коштів шляхом фандрайзінгу.

Щодо методики та практики діагностики фінансової діяльності закладів охорони здоров'я, то вони ще не повною мірою охоплюють основні аспекти цього процесу у взаємозв'язку і взаємообумовленості, а система показників, яка використовується, є зведенням особистих відокремлених характеристик часто не пов'язаних між собою, що суттєво ускладнює визначення і забезпечення належного фінансового стану закладів. Ще одним недоліком є недостатньо повне врахування факторів, що формують стійкість суб'єктів, а також недосконале розроблення методичних аспектів формування фінансової діяльності закладів охорони здоров'я.

1. Длугопольський О.В. Теорія економіки державного сектора: навч.посіб. – К.: Професіонал, 2007. – 2007. – 592 с.

2. Костирко Л.А. Фінансова діяльність бюджетних установ: Навчальний посібник [Текст] / Л.А. Костирко, Л.І. Білоусова, Г.Г. Мельник. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2007. – 240 с.

3. Жукевич С.М. Діагностика фінансово-економічної стійкості суб'єкта господарювання: концептуальний підхід//Всеукраїнський науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка».- №5-6 [63], Тернопіль, 2016, С.206-211

ОСОБЛИВОСТІ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ КАРАНТИНУ

Волкова Наталія Вікторівна, к.держ.упр., доцент кафедри маркетингу та міжнародного менеджменту Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара, м. Дніпро, Україна

Запровадження карантинних умов в Україні, спричинених поширенням коронавірусу, створило форс-мажорні обставини для системи професійної освіти, коли у стислі терміни необхідно було перебудувати систему проведення занять за денною та заочною формами навчання, організувати практичну підготовку та екзаменаційну сесію.

Нові умови загострили проблему організації та технічного забезпечення дистанційного онлайн та офлайн навчання закладами професійної освіти. У той же час проведення освітнього процесу на основі домашніх умов перенесло центр ваги його забезпечення із соціального інституту освіти до соціального інституту сім'ї із апеляцією до останнього стосовно фінансових та технічних можливостей придбання комп'ютерів, гаджетів (для всіх членів сім'ї, що є одночасними учасниками освітнього процесу), аксесуарів (мікрофон, навушники, відеокамера), підключення до якісного інтернет-зв'язку.

Виклики, з якими довелося мати справу адміністрації професійних навчальних закладів, пов'язані із вирішенням управлінських задач моніторингу та контролю освітнього процесу. В той же час, в котрий раз була доведена важливість соціальної функції системи професійної освіти та ролі особистості викладача-професіонала.

Реальна якість освітнього процесу проявилася саме в таких незвичайних умовах, проте об'єктивно вона може бути оцінена лише пост-фактум. Карантин створив сприятливі умови для творчого пошуку викладачами нових методів навчання та стимулювання до навчання здобувачів. Проте зросли й обсяги навчального матеріалу, який можна «доставити» до здобувача за допомогою активного використання програмного забезпечення

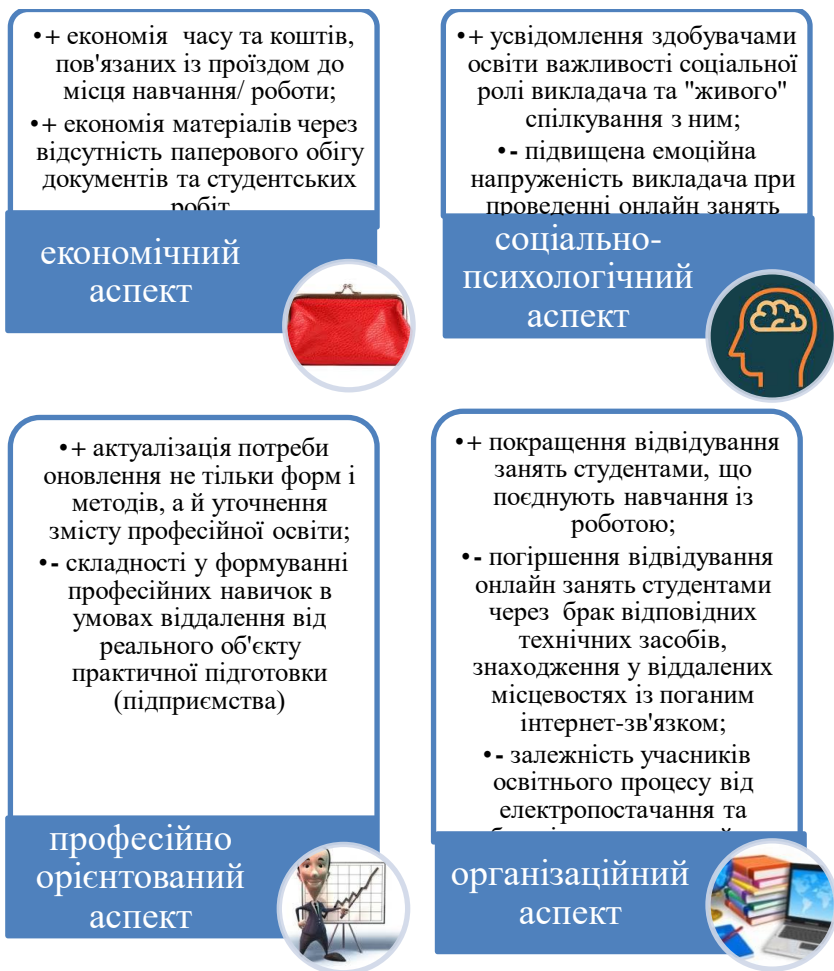


Рис. 1. Сприйняття учасниками освітнього процесу онлайн навчання
 Складено автором (+/- відповідає позитивному/ негативному ставленню)

Подолання вищезазначених в освітньому процесі проблем є джерелом оптимізму завдяки активізації використання учасниками освітнього процесу сучасного програмного забезпечення, отриманню ними нових технічних та комунікаційних навичок, зокрема етикету онлайн спілкування, що разом закладає підвалини для подальшої гармонізації та інтеграції з європейськими нормами та стандартами в освітній сфері.

ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СОЦІОКУЛЬТУРНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ КРАЇНИ

Грицайко А.В. аспірант кафедри інформаційних систем в менеджменті
Львівський національний університет імені Іванан Франка, (м.Львів)

Ефективне сучасне управління країною базується на фундаментальних основах соціокультурної парадигми. Комплексний механізм державного управління соціокультурним потенціалом країни необхідно розглядати як систему практичних заходів та засобів їх реалізації, а також важелів та стимулів які створять можливості державним органам реалізовувати основні напрями державної політики в сфері соціокультурного розвитку.

Державне управління соціокультурного сферою являє собою механізм реалізації цілей соціальної та культурної політики, заснованої на законодавчо встановлених імперативах, що визначають реальний рівень життя, соціального благополуччя, зайнятості населення, їх соціальної підтримки.

Серед основних проблем формування ефективної системи управління соціокультурним потенціалом України варто виділити:

- відсутність чіткого визначення системи соціокультурних складових (факторів) які сприятимуть/не сприятимуть інноваційному розвитку країни;
- відсутність сформуваної соціокультурної карти країни;
- відсутність системного державного моніторингу та аналізу соціокультурного потенціалу країни.

В Україні, зокрема, реформування управлінської структури соціокультурної сфери відбувається в умовах економічної кризи, воєнного конфлікту, бюджетних обмежень і низького рівня довіри до органів влади. Так, за останніми дослідженнями лише 9% українців мають довіру до свого національного уряду, а 91% в Україні кажуть, що корупція широко поширена в уряді [2].

Аналіз світових практик державного управління засвідчує зміцнення позицій неоменеджералізму в соціокультурній сфері, що призвело до переходу від патерналістської до партнерської моделі управління [1, с. 56-57]. Загалом, можна виділити два напрямки в соціокультурній політиці країн світу: 1) нове управління через зміну форм фінансування і його зменшення; 2) зміна правової бази надання соціокультурних послуг населенню та інших форм управління всередині соціокультурної сфери.

Загалом, можемо стверджувати, що поступальний розвиток будь-якої країни, її економічне зростання значною мірою залежить від: 1) від управлінської моделі сформованого соціокультурного потенціалу; 2) від регулювання соціокультурних відносин, що її здійснюють державні та громадські організації; 3) від здійснення соціального партнерства; 4) від здійснення новітніх соціальних й політичних технологій, орієнтованих на людський фактор [3, с.124].

В рамках управлінської парадигми соціокультурної сфери особливого значення набуває характеристика двоїстої природи її потенціалу, який представлений у вигляді соціально-економічного та культурно-мистецького компонентів. По відношенню до кожного з них існують різні межі управління. Відповідно до цієї двоїстої природи соціокультурної сфери необхідно розробляти і цілі управління.

Вважаємо, що вирішення окреслених основних проблем процесу управління соціокультурним потенціалом країни повинно передбачати використання сучасних світових методів крізь призму аналізу соціокультурних особливостей як країни в цілому так і особливостей соціокультурного потенціалу окремих регіонів країни. Необхідно сформувати систему соціокультурних показників (індикаторів) які дозволять кількісно оцінити соціокультурні характеристики різних регіонів та областей України. Реформи та управління країною повинні здійснюватися з позиції соціокультурних обстежень як в країні в цілому так і окремих регіонах зокрема.

1. Dominelli L. Social work: Theory and practice for a changing profession. Oxford: Polity Press, 2004. 320 с.

2. World-Low 9% of Ukrainians Confident in Government. GALLUP. 2019: веб-сайт. URL: <https://news.gallup.com/poll/247976/world-low-ukrainians-confident-government.aspx> (дата звернення: 20.02.2020)

3. Грицайко А.В. Механізм управління соціокультурним потенціалом країни. Підприємництво та інновації. 2019. Вип. 10. С. 121-128. (дата звернення: 14.03.2020)

4. Шедяков В. Є. Соціокультурний капітал як елемент сталого економічного зростання. Моделювання та інформатизація соціально-економічного розвитку України. 2016. Вип. 2. - С. 25-34. URL: <https://cutt.ly/Fyv9dOk> (дата звернення: 23.01.2020)

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ ДОШКІЛЬНИХ, ЗАГАЛЬНИХ СЕРЕДНІХ І ПОЗАШКІЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ

Дарманська Ірина Миколаївна

Хмельницька гуманітарно-педагогічна академія, м. Хмельницький

Формування управлінської компетентності у майбутніх керівників освітніх установ є нагальною потребою сьогодення. Саме керівник виступає організатором функціонування закладу в цілому, тому він має бути із сформованою компетентністю, що дасть можливість якісно організувати освітній процес і забезпечити необхідні умови праці та навчання для учасників освітнього процесу.

Аналіз психолого-педагогічних джерел (Н. Андрущенко, Л. Афанасьєвої, Г. Беженара, Р. Вдовиченко, Г. Єльнікової, О. Зайченко, А. Клімової, Л. Оліфіри, О. Сороки, Р. Шаповал та ін.) із проблем формування компетентності в майбутніх керівників закладів освіти доводить значну увагу науковців до окресленої проблеми:

Науковці конкретизують низку умов у підготовці майбутніх керівників: Ю. Підборський окреслює організаційно-управлінські, навчально-методичні, технологічні та психолого-педагогічні умови [2]; Н. Беляєва - організацію виховного середовища, стимулювання мотивації, організаційно-методичне забезпечення освітнього процесу [1] тощо.

Сьогодні постала потреба забезпечення якості освіти та створення умов для підготовки у магістратурі майбутніх керівників закладів освіти зі спеціальності 073 «Менеджмент». Це слугувало виокремленню організаційно-педагогічних умов, які розуміємо як додаткові чинники, що впливають на реалізацію освітнього процесу, удосконалюючи технології, методи і форми професійної підготовки майбутніх керівників, покращують суб'єкт-об'єктну взаємодію учасників освітнього процесу, позитивно впливають на формування управлінської компетентності.

В основу обраної першої організаційно-педагогічної умови – створення програмного забезпечення спеціальності 073 «Менеджмент» з реалізацією складників управлінської компетентності – покладено поради про структурування змісту підготовки магістрантів відповідно до складників управлінської компетентності.

Потенціал другої організаційно-педагогічної умови – адаптація

теоретичного програмного забезпечення до практичної управлінської діяльності – обумовлений тим, що практична підготовка магістрантів є обов'язковим елементом в реалізації освітнього процесу і передбачає набуття вмінь і навичок використання знань у практиці функціонування закладу освіти.

З позиції уникнення повторів і дублювання педагогічної та управлінської інформації, закріплення теоретичного матеріалу обрано третю організаційно-педагогічну умову – реалізація міждисциплінарної інтеграції у формуванні управлінської компетентності.

Актуальність четвертої організаційно-педагогічної умови – формування позитивної мотивації до оволодіння складниками управлінської компетентності, а також майбутньої професійної діяльності – зумовлена засадами побудови цілісного освітнього процесу шляхом створення мотиваційного середовища, що впливає на усвідомлення магістрантами потреби засвоєння інформації, сформованості складників управлінської компетентності.

В основу обґрунтування п'ятої організаційно-педагогічної умови – формування ціннісних орієнтирів у власній управлінській самореалізації та організації взаємовідносин між учасниками освітнього процесу – покладено розуміння магістрантами майбутньої управлінської діяльності як сукупності особистісних і професійних якостей фахівця, здатного до самореалізації на гуманістичних засадах, невід'ємними показниками яких є виваженість, людяність, професійність, толерантність, професіоналізм управлінця тощо.

Отже, результати проведеного нами дослідження показали, що організаційно-педагогічні умови сприяють змістовому структуруванню процесу надання освітніх послуг магістрантам, забезпечують формування усвідомленого позитивного відношення у магістрантів до сприйняття інформації.

1. Беляєва Н. В. Педагогічні умови виховання професійно-етичних якостей майбутніх менеджерів освітніх закладів. URL: <http://nzp.tnpu.edu.ua/article/view/64313/59744> (дата звернення: 30.04.2020).

2. Підборський Ю. Г. Педагогічні умови розвитку професійної компетентності майбутнього керівника загальноосвітнього навчального закладу. URL: http://ps.stateuniversity.ks.ua/file/issue_73/part_1/26.pdf (дата звернення: 30.04.2020).

ОСОБЛИВОСТІ ПІДГОТОВКИ КЕРІВНИКІВ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ

Завроцький Олександр Іванович

Військово-медичний клінічний центр Центрального регіону

У сучасних умовах функціонування медичних установ є надзвичайно важливою та актуальною кадрова політика, особливо у питаннях підготовки управлінців. У цьому контексті Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників (випуск 78 «Охорона здоров'я») чітко окреслює кваліфікаційні вимоги до наступних категорій керівників [1]:

1. Генеральний директор (директор) / начальник (завідувач) закладу охорони здоров'я (З 01 січня 2022 року - вища освіта II рівня за ступенем магістра спеціальності галузі знань «Управління та адміністрування» або «Публічне управління та адміністрування», або «Охорона здоров'я», або «Право», або «Соціальні та поведінкові науки», або «Гуманітарні науки». У разі освіти у галузі знань «Охорона здоров'я», «Право», «Соціальні та поведінкові науки», або «Гуманітарні науки» вимагається також наявність вищої освіти (магістерський рівень) у галузі знань «Управління та адміністрування» або «Публічне управління та адміністрування» (крім як для керівників закладів охорони здоров'я, які надають тільки первинну медичну допомогу).

2. Медичний директор (Вища освіта II рівня за ступенем магістра та спеціальністю галузі знань «Охорона здоров'я» з наступною спеціалізацією з «Організації і управління охороною здоров'я»).

3. Начальник (завідувач, керівник) структурного підрозділу закладу охорони здоров'я (Вища освіта II рівня за ступенем магістра у галузі знань «Охорона здоров'я»; проходження інтернатури за однією зі спеціальностей медичного профілю з наступною спеціалізацією за профілем структурного підрозділу).

Окреслені кваліфікаційні вимоги висувають низку зобов'язань до закладів вищої освіти стосовно підготовки керівних кадрів установ охорони здоров'я та формування у них управлінської компетентності. У даному контексті управлінську компетентність розуміємо як інтегральне явище, що поєднує компетенції, необхідні для всебічної сформованості майбутнього фахівця-управлінця. До таких компетенцій відносимо: професійно-функціональну, організаційну, самоосвітню, аналітичну, економічну, господарську, оцінювальну, професійно-правову, соціальну, психологічну, комунікативну,

інформаційну, медико-валеологічну, здоров'язбереджувальну. Тобто сформованість управлінської компетентності має відповідати сформованості знань, умінь і навичок управління медичною установою, здатності реагувати на змінні процеси в контексті реформування та удосконалення системи охорони здоров'я, створення на законодавчій основі відповідного середовища з якісним наданням медичних послуг. Сучасний керівник має постійно вдосконалювати роботу медичної установи, здійснюючи самоаналіз, моніторинг, оцінюючи якість надання медичної допомоги та медичного обслуговування. Разом із цим керівник медичної установи має вільно орієнтуватися в питаннях організації праці медичних працівників, створення необхідних умов, нарахування винагороди та здійснення їх заохочення, забезпечення установи медикаментами та необхідним медичним обладнанням, підвищення професіоналізму та кваліфікації.

Формування управлінської компетентності окреслених категорій працівників відбувається в межах закладу вищої освіти на рівні магістратури (не в усіх випадках медичного напрямку). Тому при побудові змісту підготовки управлінців медичної сфери науково-педагогічні працівники мають враховувати: особливості системного підходу у становленні управлінських кадрів, інноваційні зміни в системі охорони здоров'я, концепцію наступності формування управлінської компетентності, міждисциплінарну інтеграцію, адаптацію теоретичного матеріалу до практичної діяльності в сфері управління системи охорони здоров'я.

З метою підвищення якості формування управлінської компетентності у керівників системи охорони здоров'я закладам вищої освіти при навчанні магістрантів необхідно впроваджувати інноваційні технології (тренінги, моделювання, кейс-технології, розвитку критичного мислення, інтерактивні тощо), методи та прийоми.

Отже, з метою забезпечення якості підготовки керівних кадрів системи охорони здоров'я, заклади вищої освіти мають переглянути усталені підходи та впроваджувати інноваційні й прогресивні технології, методи, прийоми, завдяки яких управлінська компетентність буде сформованою на високому рівні.

1. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників (випуск 78 «Охорона здоров'я»). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va117282-02> (дата звернення: 03.05.2020).

НЕФОРМАЛЬНА ОСВІТА ТА МІЖКУЛЬТУРНЕ НАВЧАННЯ

Савельєв Євгеній Віталійович

Університет «КРОК», м. Київ

Неформальна освіта позначає будь-яку заплановану програму особистісного і соціального освіти для молодих людей, створену для збільшення спектру навичок і знань за межами програми навчання в освітній установі.

Міжкультурне навчання довгий час займало центральне місце в європейській молодіжній роботі та політиці, особливо у міжнародних молодіжних обмінах. Очікування, що ставляться на міжкультурне навчання як процес, як освітню і соціальну мету та, нарешті, як політичне ставлення до різноманітності, залишаються повністю актуальними у сучасній Європі. Всі ідеї міжкультурного навчання будуються на явному або прихованому розумінню культури. Культуру називають «програмним забезпеченням», які люди використовують у повсякденному житті; часто її описують як основні постулати, цінності та норми, які розділяють людей. Існує багато теоретичних та практичних спорів та дискусій, що стосуються поняття культури. Для розвитку якісної молодіжної роботи необхідно кілька факторів, в тому числі здатність ефективно використовувати знання та дослідження, а також представити молодіжну роботу таким чином, щоб її можна було уявити в інших соціальних і політичних сферах. Робота партнерства між Європейською комісією та Радою Європи у сфері навчання молодіжних працівників і міжкультурного діалогу – зокрема, в рамках заходів Євро-Середземноморського співробітництва – надає безліч прикладів успішного досвіду міжкультурного навчання в молодіжній роботі та викликами. Тому цілі міжкультурної освіти сьогодні все більше необхідні: виховання цінностей миру, прав людини, міжкультурності, поваги до відмінностей та позитивного погляду на різноманітність, що ставить нас у нову модель суспільства і людства.

Для цього необхідно, з одного боку, реально вирішити складність освітнього середовища, а також зробити критичний аналіз культурного, соціального та політичного середовища, в якому відбувалася освіта.

Міжкультурна освіта веде до утвердження гуманістичної чи загальнолюдської культури. Що стосується викладання, то можна сказати, що міжкультурно орієнтовані навчальні програми повинні бути спрямовані на розвиток людської особистості в цілому і тому ми

повинні включати вивчення інших культур. Це передбачає ставлення до відкритості, дружби, розуміння, співчуття та співпереживання до інших, незалежно від їх культурного походження, керуючись етичним принципом рівної гідності всіх людей. У міжкультурній освіті немає домінуючих чи не домінуючих, більших чи менших культур. Є культури, пов'язані одна з одною. Визначаючи поняття інтеркультуралізму, можна сказати, що різні представлені культури розташовані на симетричній площині рівності та взаємозв'язку. Тут може відбуватися афективна солідарність, обмін та взаємодія на основі емпатії. Тут найголовніше - це не всебічне знання кожної культури, а динаміка міжкультурного спілкування

Тому обов'язок розкривати обман, що вчиняється в ім'я різних інтересів, і виховувати шляхом виховування критичних і чітко просвічених розумів і сердець, відкритих для різноманітності та міжкультурного діалогу, створити освітні простори для взаємного визнання між людьми і культури, які, усвідомлюючи свої відмінності, прагнуть їх подолати, не відмовляючись від своєї ідентичності. Міжкультурна освіта виникає у відповідь на конфлікти, що виникають у полікультурних суспільствах. Його мета - сприяти зустрічі та обміну на рівних умовах між різними групами чи громадами.

Міжкультурна освіта - це концепція, відкрита для різних інтерпретацій, зміст яких значною мірою залежить від того, хто їх формулює та втілює в життя. Що не викликає сумнівів, це те, що ми повинні прагнути виховувати позитивну цінність множини. А також дорога, що переживає напругу та конфлікти, саме тому потрібно виховуватись у діалозі та позитивному врегулюванні конфліктів, кінцевою метою виховання миру.

1. Міжкультурна навчання в неформальній освіті [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://youth-worker.org.ua/downloads/intercultural-learning-non-formal-education-frameworks/>

2. Посібник для фасилітаторів неформальної освіти [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://youth-worker.org.ua/downloads/manual-for-facilitator-in-nfe/>

УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ БУДІВНИЦТВА МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ В УМОВАХ COVID-19

Скоробогатий В'ячеслав Цезарович, Лісецка Світлана Віталіївна,
Донець Олександр Вікторович, магістри

Інститут інноваційної освіти Київського національного університету
будівництва та архітектури, м. Київ

Кризові явища, які виникають час від часу, на жаль на сьогодні вже не є чимось незвичним. Проте жодне з таких явищ, будь-то пандемія чи економічна криза, не здатні зупинити розвиток суспільства та економіки країни. Подолання наслідків будь-якої кризи потребує об'єднання зусиль, досвіду та потенціалів фахової спільноти в усіх сферах суспільного життя.

Локомотивом розвитку економіки завжди була і залишається будівельна галузь, а реалізація будь-якого будівельного проекту дозволяє створювати нові робочі місця у суміжних галузях. Сьогодні в світі для будівництва медичних закладів (Китай, Великобританія) залучаються кошти міжнародних фінансових установ, які використовують типові проформи Міжнародної федерації інженерів-консультантів FIDIC[1].

COVID-19 значно впливає на реалізацію будівельних проектів по всьому світу. Значна їх частка реалізується з використанням типових форм договору FIDIC.

Найважливіше питання в усьому світі – коли доцільно знімати встановлені обмеження та розпочинати реалізацію відповідної стратегії з відновлення національних та глобальних економік без шкоди для системи охорони здоров'я. Саме тому, щоб не зупиняти процеси будівництва FIDIC опублікувала аналітичну записку щодо Covid-19 для користувачів типових форм договору FIDIC на виконання робіт [2].

В ході проведеного дослідження рекомендовано керівникам проекту та управлінцям при розробці плану роботи під час пандемії та виходу з неї вжити такі заходи:

- провести фінансовий аналіз та виявити фінансові можливості діяльності підприємства під час пандемії, шляхи покращення його ділової активності [3];
- визначити ключові тригерні точки дій, на їх підставі розробити критерії прийняття рішень і план дій з управління будівельним підприємством в умовах пандемії;

- проаналізувати можливість обговорення з персоналом питань нарахування та оплати праці з метою оптимізації трудових ресурсів (недопущення скорочення чи звільнення); забезпечити працівників у яких виявлено коронавірус та членів їх сімей засобами захисту та додатковим медичним страхуванням (відшкодування лікарняних та оплати медичних послуг); забезпечити постійне інформування персоналу щодо попередження зараження та інструкції щодо дій у разі виявлення симптомів COVID-19;

- внести в контракт зміни щодо порядку відвудування будмайданчика, інших приміщень у відповідності до плану дій уряду;

- скасувати або перенести всі масові заходи та зібрання в період дії надзвичайної ситуації;

- організувати дистанційну роботу управлінського персоналу, забезпечивши технічними засобами;

- передбачити можливість надання працівникам відпустки;

- розробити спільний план дій між виробниками та постачальниками будівельної продукції, учасниками інвестиційно-будівельного процесу щодо виконання проекту в цілому (в т.ч. в частині фінансування виконаних робіт чи наданих послуг);

- визначити послуги, які можуть без ризику, надаватись підприємством, розробити готові до реалізації проекти, які можна буде оперативно розпочати для «запуску економіки» в період посилення кризи.

1. Міжнародна федерація інженерів-консультантів FIDIC. Режим доступу: <https://fidic.org> (дата звернення 04.05.2020).-Назва з екрану.

2. Coronavirus (COVID-19): FIDIC Guidance for Global Consulting Engineering Businesses. FIDIC guidance document [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://fidic.org/COVID-19> (дата звернення 04.05.2020).-Назва з екрану.

3. Hogan Lovells: Coronavirus and cracks in your armor: Recognizing impending financial stressors spawned by a health pandemic, accessed 19/3/2020

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ІННОВАЦІЇ НАУКОВОЇ КОМПОНЕНТИ СФЕРИ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ

Тоцька Олеся

СНУ імені Лесі Українки, м. Луцьк

Показники ефективності діяльності аспірантури/докторантури в Україні не є високими (приблизно тільки кожен четвертий аспірант/докторант успішно завершує своє навчання, захистивши дисертацію). Для підвищення ефективності управління науковою компонентою вищої освіти України, на нашу думку, доцільно впроваджувати такі організаційні інновації: підготовка доктора філософії (PhD) в аспірантурі як науково-освітній проект; підготовка доктора наук у докторантурі як науковий проект; побудова дерева рішень для атестації аспірантів/докторантів. Їхні характеристики подано на рис. 1.

Зокрема, упровадження розробленого науково-освітнього проекту підготовки доктора філософії в діяльності ЗВО/наукових установ дозволить науковим керівникам і працівникам відділу аспірантури оперативно й ефективно здійснювати процеси моніторингу й управління, зокрема визначати відповідність виконання аспірантом проекту поставленим цілям, приймати рішення про необхідність застосування коригувальних впливів, їх визначати та застосовувати.

Упровадження розробленого наукового проекту підготовки доктора наук у діяльності ЗВО/наукових установ також дозволить науковим консультантам і працівникам відділу докторантури оперативно й ефективно здійснювати процеси моніторингу й управління, зокрема визначати відповідність виконання докторантом проекту поставленим цілям, приймати рішення про необхідність застосування коригувальних впливів, їх визначати та застосовувати.

Поряд із розробкою науково-освітнього проекту підготовки доктора філософії та наукового проекту підготовки доктора наук можна скористатися й іншими варіантами підвищення ефективності роботи аспірантури/докторантури, зокрема сформувані перспективні плани роботи аспірантів/докторантів, а також побудувати моделі прийняття рішення щодо їх атестації на засіданні кафедри, відділу, лабораторії чи іншого підрозділу ЗВО/наукової установи, який уповноважений для цього його/її вченою радою. Вважаємо, що чіткі детальні перспективні плани дій аспірантів/докторантів на весь період перебування в аспірантурі/докторантурі націлюватимуть їх на подальшу ефективну роботу, а модель прийняття рішення щодо

атестації здобувачів дозволить науковим керівникам/консультантам і кафедрам здійснювати обґрунтоване та об'єктивне оцінювання.

Інновації	Сфера діяльності ЗВО	Напрями впровадження	Показники	Результати впровадження
Організаційні	Науково-освітня	Підготовка доктора філософії (PhD) в аспірантурі як науково-освітній проєкт	<ul style="list-style-type: none"> – задачі проєкту; – витрати на їх реалізацію; – тривалість задач; – дати початку задач; – дати закінчення задач; – задачі-попередники; – призначені задачам ресурси. 	– планування, моніторинг і контроль підготовки доктора філософії (PhD) в аспірантурі.
	Наукова	Підготовка доктора наук у докторантурі як науковий проєкт	<ul style="list-style-type: none"> – задачі проєкту; – витрати на їх реалізацію; – тривалість задач; – дати початку задач; – дати закінчення задач; – задачі-попередники; – призначені задачам ресурси. 	– планування, моніторинг і контроль підготовки доктора наук у докторантурі.
	Науково-освітня	Побудова дерева рішень для атестації аспірантів/докторантів	<ul style="list-style-type: none"> – рівень роботи над дисертацією; – рівень роботи над публікаціями; – рівень опрацювання літературних джерел. 	– прийняття рішень щодо атестації аспіранта/докторанта.

Рис. 1. Організаційні інновації наукової компоненти сфери вищої освіти

Джерело: розроблено автором.

СОЦІАЛЬНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕСОМ

Шандова Н.В., д.е.н., доцент,

Вишне夫ська Н.О., аспірант,

Херсонський національний технічний університет, Херсон, Україна

У сучасних умовах досягти високих показників результативності бізнесу стає важче через недостатню ефективність застосовуваних управлінських технологій. У пошуках додаткового ресурсу підвищення ефективності управлінських технологій бізнес усе частіше звертає увагу на гуманітарні аспекти соціальної дії, такі як символи, значення, принципи, цінності й норми, які утворюють підставу соціальної творчості людини, й впроваджувані в систему виробничих відносин дозволяють бізнес-структурам створювати сприятливі умови для найбільш ефективних способів, прийомів і засобів людської діяльності [1]. Таким чином, дослідницький інтерес до проблематики використання соціальних технологій у бізнесі пов'язаний, з одного боку, з функціональною значимістю соціальних аспектів у процесі реалізації ефективної управлінської діяльності, а з іншого – з появою нових можливостей конструювання соціальних відносин в умовах модернізації сучасного суспільства з метою підвищення результативності самого бізнесу. У зв'язку із цим, питання, що стосуються визначення основного змісту, етапів реалізації соціальних технологій у бізнесі, характеристики їх інструментів і функціонального навантаження, можливостей і перспектив застосування в умовах модернізації суспільства вимагають підвищеної уваги.

У даному контексті метою дослідження повинне стати вивчення практики використання соціальних технологій у бізнесі й розробка стратегії їх застосування в сучасних умовах. Актуальність дослідження питань визначення змісту сучасних соціальних технологій у бізнесі визначається тим, що саме зміст застосовний до надзвичайно широкого кола соціальних явищ, отже, уявлення про функції й види соціальних технологій стає неоднозначним, з'являються відмінності в характеристиці їх складових елементів.

Постановка такої мети дослідження обумовлює вирішення наступних завдань: визначити специфіку трактування поняття соціальних технологій у бізнесі; розкрити зміст, функції й механізм реалізації соціальних технологій у бізнесі; дати характеристику видів соціальних технологій у бізнесі; розробити стратегію застосування соціальних технологій у бізнесі. При цьому, об'єктом дослідження

стають складні соціальні явища, інтегральна дія яких дозволить бізнесу більш ефективно досягати бажаних результатів; предметом дослідження – процеси, що направляють поведінку й діяльність людей на розвиток і реалізацію власного потенціалу в руслі цільової потреби бізнесу.

З урахуванням дослідження досвіду й наробітків учених в області змісту соціальних технологій пропонується наступне визначення поняття «соціальні технології в бізнесі» - це сукупність способів і засобів діяльності (матеріальних і нематеріальних), створюваних і застосовуваних у компанії для формування сприятливих умов розвитку й реалізації інноваційного потенціалу персоналу з метою підвищення ефективності виробничих відносин відповідно до цілей компанії й цілей, потреб й інтересів суспільства.

Таким чином, головною функцією соціальних технологій у бізнесі є створення знання в області організації, структуризації й раціоналізації соціальних відносин у компанії, у рамках яких формуються здатності персоналу до творчості й інновацій у професійній сфері для ефективного вирішення поставлених завдань.

Досвід закордонних компаній [2] у сфері використання соціальних технологій, який доцільно перейняти вітчизняним компаніям, включає наступні напрямки їх реалізації: розвиток співробітництва, збору ідей або систематичного керування знаннями; впровадження краудсорсингу як на оперативному так і на стратегічному рівні підприємств, який проявляється в пошуку, як усередині організації, так і за її межами, інноваційних ідей для вирішення проблем компанії й розширення її продуктів і послуг.

1. Шандова Н. В. Особливості підприємництва в сучасній економіці / Н. В. Шандова, М. В. Ожго. // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка й менеджмент».. – 2019. - №40. - С. 117-123.

2. The social economy: unlocking value and productivity through social technologies: research of Mckinsey Global Institute, 2012. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.mckinsey.com/insights/high_tech_telecoms_internet/the_social_economy

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Шегера Олександр,

Тернопільський національний економічний університет, Тернопіль

Діяльність закладів охорони здоров'я є предметом уваги широкого кола учасників ринкових відносин (юридичних та фізичних осіб), які зацікавлені в результатах їхнього функціонування. На основі сучасних методів управління, використовуючи доступну звітно-облікову інформацію, оцінюється фінансовий-господарський стан закладів, визначають подальші перспективи їхнього розвитку.

Управління діяльністю закладів охорони здоров'я є процесом вивчення даних задля оцінки їхнього фінансового стану і результатів діяльності в минулому та прогнозування рівня фінансової стійкості в майбутньому.

Метою управлінської діяльності закладів охорони здоров'я є оцінка досягнутого рівня фінансового стану за попередні періоди функціонування, прогнозування її рівня в майбутньому, а відтак попередження та зниження невизначеності, пов'язаної з прийняттям управлінських рішень щодо раціонального використання фінансових ресурсів.

Досягнення вищезазначеної мети передбачає виконання таких основних завдань [1]:

- вчасного й об'єктивного діагностування рівня фінансової стійкості, визначення чинників впливу;
- пошуку резервів поліпшення фінансової стійкості закладів охорони здоров'я;
- розробки конкретних рекомендацій, спрямованих на ефективніше використання фінансових ресурсів і забезпечення достатнього рівня фінансової стійкості;
- прогнозування можливих фінансових результатів і розробка моделі оцінки фінансової стійкості закладів охорони здоров'я при різних варіантах використання ресурсів.

Крім цього, визначення рівня фінансової стійкості закладів охорони здоров'я необхідне при відкритті нових напрямів діяльності, що дозволяє оцінити наявність стабільних джерел фінансового забезпечення і необхідність пошуку нових.

Усі показники, що використовуються для характеристики суб'єктів підприємницької (непідприємницької) діяльності та закладів охорони здоров'я умовно можна поділити на узагальнюючі (абсолютні) та

часткові (відносні). Узагальнюючі показники свідчать про надлишок або нестачу джерел фінансового забезпечення для формування запасів, які визначаються як різниця між величиною джерел покриття та величиною запасів [2].

На сучасному етапі розвитку закладів охорони здоров'я немає чіткого алгоритму аналізу її фінансової стійкості в контексті ефективності. Тому, на основі теоретичного дослідження сутності та наявних методик оцінки фінансово-господарської діяльності, застосувати методику для закладів охорони здоров'я, яка включатиме [3]:

- ідентифікацію типу фінансової стійкості закладів відповідно до рівня їхнього фінансового забезпечення за рахунок різних джерел (метод узагальнюючих (абсолютних) показників);
- оцінку фінансової стійкості закладів охорони здоров'я на основі використання методу часткових (відносних) показників (дослідження потенційної спроможності покривати свої термінові зобов'язання наявними мобільними активами, визначення частки державного (асигнування з бюджету (загального фонду бюджету) та самофінансування (власних надходжень (спеціального фонду бюджету закладу) у сукупних джерелах фінансового забезпечення;
- визначення співвідношення між коштами загального і спеціального фондів закладів (вивчення структури фінансового забезпечення).

Отже, управління результатами діяльності закладів охорони здоров'я в контексті фінансової стійкості передбачає вивчення виконання статей кошторису доходів та видатків. Аналіз виконання кошторису проводиться для оптимізації планування видатків під отримані бюджетні та цільові кошти.

1. Болюх М. А., Заросило А.П. Аналіз фінансово-господарської діяльності бюджетних установ: навчальний посібник / Болюх М. А., Заросило А.П. – К. : КНЕУ, 2008. – 344 с

2. Жукевич С.М. Діагностика фінансово-економічної стійкості суб'єкта господарювання: концептуальний підхід / Всеукраїнський науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка».- №5-6 [63], Тернопіль, 2016, С.206-211.

3. Методичні рекомендації з аналізу і оцінки фінансового стану підприємства. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.uazakon.com/big/text892/pg1.htm>.

РЕФОРМА СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ

Янко Крістіна

Національний університет «Львівська політехніка», Інститут економіки та менеджменту, м. Львів

Реформа системи охорони здоров'я в Україні з 2016 року — заходи Міністерства охорони здоров'я 2016, 2017 та 2018 років під керівництвом Уляни Супрун для забезпечення всім громадянам України рівного доступу до якісних медичних послуг та перебудови систему охорони здоров'я так, щоб у її центрі був пацієнт.[1]

Дана реформа виявилася контраверсійним явищем серед українського суспільства. Думки українців розділилися, в тому числі і думки політиків. В жовтні 2017 року Ольга Богомолець на особистій сторінці в Facebook опублікувала тарифи на медичні послуги, які за її словами в МОЗ до останнього приховували. Ці тарифи виявились «захмарними». Супрун заявила, що дані тарифи є не остаточними і їх збираються перерахувати, адже перші були розраховані Національною академією медичних наук, а самі тарифи були передбачені для бюджету України.[5]

Реформа полягає у впровадженні двох основних етапів, які передбачають, на першому - зміни у системі надання первинних медичних послуг, а на другому етапі – вторинних. Після завершення реформи система охорони здоров'я повинна набути наступних характеристик: держава оплачує медичні послуги безпосередньо лікарям (без участі декількох ланок чиновників) за кількість наданих послуг пацієнтам, при цьому гроші надходять заздалегідь; заробітня плата сімейних лікарів буде залежати від кількості пацієнтів, які вклали з ним декларацію; запрацювала система Ehealth, за допомогою якої можна буде точно визначити кількість, як пацієнтів, так і лікарів; ОТГ також зможуть фінансувати лікарні, адже в мед закладах без відповідного обладнання надаватимуться послуги відповідно набагато дешевші; пацієнти матимуть змогу лікуватися в приватних клініках також, але різницю в тарифі доведеться оплатити вже самому пацієнту; таким чином кошти з державного бюджету використовуватимуться ефективно, ті лікарі які працюють більше – отримуватимуть більше. Така система працюватиме за принципом «гроші ходять за пацієнтом».[2][3][4]

Проте багато людей також вважають, що дана реформа може нашкодити системі охорони здоров'я. Лікарні без відповідного медичного обладнання та з невеликою кількістю пацієнтів будуть не

до отримувати достатнього для функціонування фінансування. Це може призвести до закриття багатьох медичних пунктів у віддалених селах. Проблемаю є також технічне обладнання призначене для реєстрації пацієнтів, яким не забезпечені ,навіть, деякі районні лікарні.

Другий етап даної реформи розпочався 1 квітня 2020 року. Проте у зв'язку зі спалахом пандемії COVID – 19 Міністерству охорони здоров'я довелося вводити певні зміни . Так, Кабмін виділить додаткових 905 млн грн на підтримку малопотужних лікарень на період пандемії. Друга зміна полягає в тому, що НСЗУ з власних резервів профінансує службу екстреної меддопомоги на 466 млн грн. [6]

1. Реформа охорони здоров'я в Україні з 2016 року , Вікіпедія - [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%B5%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0_%D0%BE%D1%85%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%BD%D0%B8_%D0%B7%D0%B4%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B2%27%D1%8F_%D0%B2_%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%96_%D0%B7_2016_%D1%80%D0%BE%D0%BA%D1%83

2.Уляна Супрун. Про суть медичної реформи в Україні, 24 Канал- [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:<https://www.youtube.com/watch?v=y7Hgi7pOoE>

3. Наскільки дорогими будуть медичні послуги після реформи - в.о. Міністра охорони здоров'я- [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:<https://www.youtube.com/watch?v=20-i3uNdVT4>

4. Зупинка медичної реформи, Про новини, 6 травня 2020 - [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:<https://www.youtube.com/watch?v=HJoAiNX0XDY>

5. Богомолець опублікувала на Facebook тарифи пілотного проекту з клініками АМНУ, а не тарифи на мед послуги - [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:<https://ua.interfax.com.ua/news/pharmacy/456751.html>

6. ДРУГИЙ ЕТАП МЕДРЕФОРМИ СТАРТУЄ 1 КВІТНЯ, АЛЕ З КОРЕКТИВАМИ - [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:http://tvoemisto.tv/news/drugyy_etap_medreformy_startuie_1_kvitnya_ale_z_korektyvamy_107785.html

7. Видатки на охорону здоров'я - [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://mof.gov.ua/uk/the-reform-of-medicine>

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ТА ФОРМУВАННЯ ЗАЛУЧЕНОСТІ КОЛЕКТИВУ ОСВІТНЬОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Зінчук Наталія

ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, м. Київ

В умовах сьогодення у швидкозмінному оточуючому середовищі важливим стає відповідь колективу організації на виклики, пов'язані із швидкою переорієнтацією команди, зміною цінностей та традицій, коригуванням стратегії, але із постійною посиленою увагою на мотивацію працівників, рівень залученості та сприйняття ними системних змін, що характеризує та ідентифікує корпоративну культуру організації.

Виявлення мотивів та трудової поведінки педагогічних працівників безпосередньо у закладах освіти є надзвичайно важливим напрямом управлінської діяльності керівництва освітньої організації. Зрозуміло, що «кожен працівник прагне до того, щоб баланс між тими благами, які він отримує від організації, і тими зусиллями, що він їй віддає (за його суб'єктивною думкою) змінювався на його користь. Разом з тим, незважаючи на це, слід визнати, що ступінь і швидкість сприйняття нового є неоднаковим» [2]. Кожен із педагогічних працівників демонструє модель поведінки залежно від досвіду, необхідних навичок, умов праці, можливостей кар'єрного зростання, стосунків із керівником та колегами, освітньої політики державного та локального рівня тощо. Всі ці фактори визначають рівень умотивованості (залученості) педагога до швидкого позитивного сприйняття змін та готовність виходити за межі посадових обов'язків для забезпечення життєстійкості закладу та надання якісних освітніх послуг здобувачам освіти, особливо в кризових умовах.

У публікації колективу авторів [1] зазначається, що «залученість являє собою якісну характеристику персоналу, що демонструє доброзичливе ставлення не тільки до керівництва, але і до організації загалом, прийняті та поділі цілей, принципів, місії, що діють в організації; безперервний зворотній діалог на рівні «керівник – підлеглий». Згідно моделі залученості, що розроблена компанією Aon Hewitt, характерними ознаками залученого працівника є постійні позитивні відгуки про свою установу, відчуття приналежності до своєї організації та намагання якомога краще представити її у оточуючому середовищі, за власною ініціативою докладання додаткових зусиль за межами своїх функціональних обов'язків.

У сучасних нестабільних умовах (наприклад, в умовах загальнонаціонального карантину) деякі зовнішні фактори є стимулом для підвищення рівня мотивації педагогічного працівника, а деякі – гальмують рівень мотивації. При цьому самі працівники демонструють різні моделі поведінки – від позитивного сприйняття іноді індивідуального ставлення, і до свідомого опору і категоричної відмови від сприйняття нововведень. Це може бути викликано як рівнем оплати праці педагога, так і виробленому роками стилю педагогічної діяльності. Також впливовими є нормативні вимоги органів управління освітою щодо вирішення різних видів проблемних ситуацій та вимогливістю керівника закладу освіти для забезпечення якості надання освітніх послуг.

В межах даного дослідження актуальним є розробка рекомендацій щодо підвищення рівня мотивації педагогічних працівників та посилення їхньої залученості:

1) керівник закладу освіти повинен проаналізувати, що найкраще впливає на підвищення рівня залученості в його освітньому колективі, а що демотивує працівників; за допомогою яких індикаторів можна здійснювати моніторинг рівня залученості працівників, і на які показники можна впливати вже сьогодні;

2) для виконання доручень кожному педагогічному працівнику важливо давати чіткі інструкції; весь колектив має бути долучений до розробки та реалізації управлінських рішень;

3) важливий інтерес до умов роботи та добробуту педагогів, грамотний підхід до обсягу навантаження кожного педагогічного працівника, причому стосунки мають будуватися на основі довіри та розуміння того, як діяльність кожного може вплинути на досягнення стратегічних та тактичних цілей закладу освіти.

1. Колесниченко Е.А., Радюкова Я.Ю., Сутягин В.Ю. Инструментарий диагностики и усиления вовлеченности персонала в управленческую деятельность организации / Лесотехнический журнал. Серия «Менеджмент. Экономика. Организация», 2017. - №4. – С.245-256.

2. Смірнов О.О. Сприйняття нововведень як форма адаптації працівника до конкурентних умов / Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки : зб. наук. пр. - Кіровоград : КНТУ, 2004. - Вип. 6. - С. 73-77.

СЕКЦІЯ 8 «ЕНЕРГЕТИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

ЕНЕРГЕТИЧНА ЛОГІСТИКА: СУТНІСТЬ ТА ПРИНЦИПИ

Пудичева Галина

Одеський національний економічний університет, м. Одеса

Ефективність функціонування економіки значною мірою визначається безпекою, якістю та надійністю енергопостачання, оскільки процеси виробництва, передачі, розподілу та споживання енергії безперервні та нерозривні в часі. Тому для надійного енергозабезпечення доцільно використовувати найбільш дієві підходи до організації та управління енергетичним господарством, серед яких чільне місце має посісти логістика.

Логістика може застосовуватися в окремих галузях, формуючи галузеву (предметну) логістику. Застосування логістичного підходу в управлінні різними галузями виробництва та обігу є досить ефективним, тому, вважаємо, що можна з впевненістю стверджувати про доцільність застосування логістики в енергетиці. Оскільки енергетичні процеси функціонують як потокові, то процес енергопостачання підприємств стає керованою системою в логістичному менеджменті. У такому випадку, якщо розглядати енергетичне господарство як логістичну систему, мова буде йти про енергетичну логістику.

Енергетична логістика – це науковий напрямок та практична діяльність з управління потоками енергетичних ресурсів, енергетичними потоками та іншими супутніми потоками (включаючи зворотні) від джерела їх утворення до місця кінцевого споживання, яке спрямоване на повне задоволення вимог споживачів та інших зацікавлених сторін при мінімізації витрат.

Енергетична логістика має забезпечити комплексний підхід у плануванні, організації, контролі та координації логістичних процесів складної системи енергозабезпечення.

Мета енергетичної логістики повинна відповідати так званим «семи правилам логістики» та полягає в забезпеченні відповідного споживача певними енергетичними ресурсами або енергетичними послугами відповідної якості, у відповідній кількості, у правильне місце, у правильний час, з мінімальними витратами. Варто відзначити, що відповідна якість передбачає не лише певні фізико-хімічні властивості потоків енергетичних ресурсів та енергетичних потоків, але й зниження екологічного навантаження при здійсненні процесів їхнього руху.

Об'єктом управління в енергетичній логістиці є потоки енергетичних ресурсів, енергетичні потоки та інші супутні потоки (включаючи зворотні) в енергетичному господарстві. Суб'єктами управління в енергетичній логістиці є окремі співробітники енергетичного господарства, що виконують логістичні функції, а також структурні одиниці (елементи логістичного ланцюга), що займаються виконанням логістичних задач.

Як вказує О. В. Амеліницька, практика створення логістичних керуючих систем дозволила сформулювати наступну систему принципів енергетичної логістики:

- безпека управлінських рішень;
- екологічність управлінських рішень;
- надійність функціонування системи енергопостачання;
- ефективність витрат;
- адаптивність управлінських рішень;
- синхронізація управлінських впливів;
- регулювання в режимі реального часу;
- мінімізація інформаційних потоків;
- захист інформації;
- доступність інформації;
- прогнозування в управлінських рішеннях;
- фінансове забезпечення управлінських рішень;
- системність управлінських рішень [1, с.81].

Перелічені принципи можна вважати специфічними для енергетичної логістики, а їх використання однією з передумов для підвищення енергетичної ефективності підприємств.

Таким чином, розвиток енергетичної сфери є одним із пріоритетних напрямків розвитку економіки. Одним зі шляхів підвищення енергоефективності може стати логістизація енергетичної сфери.

Інтегрована енергетична логістика дозволить знизити рівень витрат в енергетичному ланцюгу, а також підвищити рівень обслуговування споживачів за рахунок підвищення безпеки, екологічності та надійності управлінських рішень.

1. Амеліницька О. В. Розвиток логістичної системи енергопідприємства. Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна. 2012. Вип. 41. С. 76–84.
2. Пудичева Г.О. Передумови розвитку енергетичної логістики в Україні. Вісник соціально-економічних досліджень. 2017. № 1 (62). С. 128-134.

ПАЛИВНО-ЕНЕРГЕТИЧНИЙ КОМПЛЕКС УКРАЇНИ - ТЕПЕРІШНІЙ СТАН

Ткач Дмитро Костянтинівич – аспірант Університету
економіки та права «КРОК»

Електроенергетична система України - це потужний, складний та багатогранний технологічний комплекс, метою якого є виробництво, передача і розподіл електроенергії між окремими споживачами.

Основою електроенергетики України є об'єднана енергетична система України (ОЕС України) – сукупність атомних, теплових, гідравлічних і гідроакумулюючих електростанцій, теплоелектроцентралі, а також електростанції з відновлювальних джерел енергії (вітряні, сонячні та інші), магістральні електричні мережі Укренерго та розподільчі електромережі (обленерго), які об'єднані спільним режимом виробництва, передачі та розподілу електричної та теплової енергії. Централізоване диспетчерське управління ОЕС України здійснює Укренерго. Зв'язок з енергосистемами інших країн здійснюється через міждержавні лінії електропередачі[1].

В Україні з 1990-х року діє модель оптового ринку електроенергії за основу створення якої був взятий досвід Великобританії та Уельсу. Як вже зазначалося вище фундаментом цієї моделі є збереження об'єднаної електроенергетичної системи (ОЕС) країни та централізованого управління нею. Суттєвою ознакою ОЕС України є те, що вона діє в об'єднаному режимі з електроенергетичними мережами Республіки Білорусь, Молдови, Російської Федерації. Це створює серйозні перешкоди для входження України в енергосистемою континентальної Європи (ENTSO – E).

У той же час Україна має досвід роботи з ENTSO – E через співпрацю з Бурштинською електростанцією та Добротвірською ТЕС . Електричні зв'язки між ОЕС України та європейськими енергосистемами виконуються по мережах 110-750 кВт.

З 1996 р. оптовий ринок електроенергетики працює за принципом "єдиного покупця" (пулу). Основою цієї моделі є те, що генеруючі компанії виробляють електроенергію і збувають її ДП "Енергоринок", яке одразу продає її обленерго і незалежним постачальникам. Вони у свою чергу, реалізують електроенергію між великими та малими споживачами, а також домогосподарствами.

Під кінець 90-их років минулого століття було започатковано лібералізацію галузі електроенергетики України. Було запропоновано, щоб ОПЕ діяла на основі розділення процесів виробництва, передачі та

постачання електроенергії на окремі види діяльност. Відповідно до інформації Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (НКРЕКП), станом на

1.03.2016 р. ліцензію з виробництва електричної енергії має 271 суб'єкт господарювання [2].

На сьогодні учасниками ОРЕ є близько 400 суб'єктів господарської діяльності усіх форм власності [3], які отримали ліцензію на здійснення певного виду діяльності і приєдналися до Договору між членами оптового ринку електричної енергії України (ДЧОРЕ) [4]. Загалом електроенергетична галузь України має достатні потужності для виробництва (генерації) електричної енергії. Загальна встановлена потужність електростанцій загалом по країні на кінець 2015 р. становила (без енергогенеруючих об'єктів ВЕЗ "Крим") 55,8 тис. МВт.

У той же час, в електроенергетичній галузі України, за роки незалежності, нагромаджено безліч проблем, які стримують її розвій та вимагають термінового вирішення. Практично стан технологічного обладнання галузі на всіх її ділянках є незадовільний, устаткування десятками років капітально не ремонтувалося, його технологічний стан не відповідає вимогам часу, у електроенергетику не мають бажання вкладати капітали як вітчизняні, так і закордонні інвестори.

На переважній більшості електричних станцій проектний ресурс обладнання вже вичерпано і воно експлуатується понад парковий термін експлуатації. Потребує суттєвого оновлення нормативно-правова база, що забезпечує регулювання функціонування електроенергетичної галузі України, методи, що у ній використовуються, не відповідають сучасним вимогам, що у свою чергу створює суттєві перешкоди для залучення інвесторів з метою подальшого розвитку галузі.

Порядок формування ціни електроенергії на гуртовому та роздрібному секторах, не відповідає вимогам ринкової економіки, у першу чергу це стосується формування цін та наявністю вагомому ступеню перехресного субсидіювання, у першу чергу населення.

Залишає бажати кращого рівень оплати за використану електроенергію на гуртовому ринку, а це у свою чергу породжує заборгованість перед генеруючи ми підприємствами. Великою проблемою, через війну на Донбасі є нестача вугілля антрацитової групи, яке потрібне для роботи ТЕС, що відповідно спричиняє проблеми із безперервним поставкам електроенергії споживачам.

1. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ua.energy/diyalnist/dyspetcherska-informatsiya/robova-oes-ukrayiny-zatyzhden/>.
2. Постанова НКРЕ від 8.02.1996 р. №3 (зі змінами та доповненнями) // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0174-96>
3. Річний звіт ДП "НЕК "Укренерго" за 2013 р. – К., 2013. – с. 8.;
4. Договір між членами Оптового ринку електричної енергії України (зі змінами та доповненнями) – К.: Самміт-Книга, 2011. – 416 с.

СЕКЦІЯ 9 «МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМ БОРГОМ У РЕСПУБЛІЦІ БОЛГАРІЯ

Безпарточна Олеся

Університет фінансів, бізнесу та підприємництва, м. Софія

Сприятлива внутрішня і зовнішня макроекономічна кон'юнктура, гнучка фіскальна політика та послідовний підхід до управління державним боргом дозволяє Республіці Болгарія зберігати лідируючі позиції серед 28 країн-членів Європейського Союзу (ЄС) у рейтингу з найнижчою заборгованістю уряду до валового внутрішнього продукту (ВВП).

Так, станом на 2019 р. рівень державного боргу до ВВП в Республіці Болгарія становив 20,4 %, що на 1,9 % нижче порівняно із 2018 р. [1].

Відповідно до Стратегії управління державним боргом Республіки Болгарія передбачається, що розмір консолідованого державного боргу у 2020 р. зменшиться на 17,9 млн. євро в порівнянні з обсягом 2019 р., а рівень до ВВП знизиться на 1,3 % [2].

Статистичні дані Міністерства фінансів Республіки Болгарія свідчать, що встановлена стійка тенденція структурного розподілу консолідованих зобов'язань із переважанням фінансування органів державного управління (у 2019 р. – 67,0 %) [3].

У номінальному вираженні зменшення загального державного боргу в Республіці Болгарія, починаючи із 2017 р. є результатом регулярного погашення заборгованості, у тому числі за державними цінними паперами, які були випущені та розміщені на міжнародному ринку капіталів та внутрішніми державними позиками [4].

Для забезпечення фінансування органів державного управління Республіки Болгарія за відповідними секторами використовуються можливості ринкового фінансування на внутрішньому ринку за рахунок оптимальної структури боргових інструментів. Основним джерелом боргового фінансування залишається випуск державних цінних паперів з часткою близько 70 % від загального обсягу коштів, отриманих для секторів органів державного управління. Державні цінні папери випускаються на період 4; 7,5 та 10,5 років, річна прибутковість коливається у межах 1,02 % – 1,80 % [3].

Формування консолідованої стратегії управління державним боргом в Республіці Болгарія передбачає зниження співвідношення боргу до ВВП. Причини такого коригування є наслідком позитивні макроекономічні зміни (перманентного зростання ВВП у країні), поліпшення бюджетного

положення (зменшення бюджетних вид активів) та скорочення потреби в наданні фінансових ресурсів з джерел боргу для фінансування бюджету. Також збільшується кількість елементів консолідації органів державного управління, зокрема, фондів соціального страхування у формі державних цінних паперів.

Необхідно зазначити, що основний внесок у зменшення державного боргу здійснює центральний уряд Республіки Болгарія. Боргові зобов'язання суб'єктів, що входять до секторів органів державного управління мають відносно низьку частку та здійснюють мінімальний вплив на загальну заборгованість відповідного сектора.

Таким чином, стратегія управління державним боргом у Республіці Болгарія залишається провідним чинником, що впливатиме на динаміку боргу за відповідними секторами органів державного управління у перспективі та забезпечить ефективне використання ресурсів за інфраструктурними проектами, що, у свою чергу, поліпшить макроекономічні показники в країні.

1. Брутен вьншен дълг. България. <http://bnb.bg/Statistics/StExternalSector/StGrossExternalDebt/index.htm>.

2. GOVERNMENT DEBT MANAGEMENT STRATEGY 2018-2020. <https://www.minfin.bg/upload/35864/Government+Debt+Management+Strategy+for+the+period+2018-2020.pdf>.

3. Държавен дълг. Министерство на финансите. България. <https://www.minfin.bg/bg/613>.

4. Макроекономически показатели. България. <http://bnb.bg/Statistics/StMacroeconomicIndicators/index.htm>.

ЕКСПОРТНА СТРАТЕГІЯ УКРАЇНИ У ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНОМУ БІЗНЕСІ

Волкова Дар'я Андріївна, Джур Ольга Євгенівна

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

Наприкінці 2017 р. Уряд України затвердив Експортну стратегію України: Дорожню карту стратегічного розвитку торгівлі на період 2017-2021 років. Кінцевою метою та основним завданням Експортної стратегії є перехід до експорту наукомісткої інноваційної продукції для сталого розвитку та успіху України на світових ринках. Також у рамках Експортної Стратегії було затверджено перелік нових перспективних ринків, які зможуть замінити традиційні експортні ринки, доступ на які ускладнено через політичну ситуацію.

Зовнішньоекономічна торгівля з різними країнами є вагомим умовою економічного зростання. Насамперед це актуально за теперішніх обставин, коли процеси міжнародної економічної інтеграції до країн ЄС все більше набирають інтенсивного розвитку. На жаль, згідно статистичних даних, за підсумками 11 місяців 2019 р. в Україні імпорт домінує над експортом, і це є негативним сигналом, що призводить до погіршення фінансового стану. Аналіз товарної та географічної структури експорту України засвідчив, що , країни ЄС є найбільшими торговельними партнерами України. Питома вага цих країн у зовнішньоторговельному обороті товарів України у січні-листопаді 2019 р. становила 41,5%. Зовнішньоторговельний оборот товарів з країнами ЄС у січні-листопаді 2019 р. збільшився на 6,1% (+2,4 млрд дол.) по відношенню до січня-листопада 2018 р. і склав 42,0 млрд дол. Експорт товарів до країн ЄС(28) зріс на 4,4% (+0,8 млрд дол.) і становив 19,2 млрд дол. Російська Федерація (РФ) залишилася серед основних торговельних партнерів України. Питома вага РФ у зовнішньоторговельному обороті товарів України за підсумками січня-листопада 2019 р. становила 9,3%. Зовнішньоторговельний оборот товарів із Російською Федерацією у січні-листопаді 2019 р. зменшився на 12,2% (-1,3 млрд дол.) по відношенню до січня-листопада 2018 р. і склав 9,4 млрд дол. Експорт товарів до Російської Федерації зменшився на 9,7% (-322,5 млн дол.) і становив 3,0 млрд дол.

Основними торговельними партнерами України є також Китай, Туреччина та США. Їх частка становила відповідно 11,5%, 4,3% та 3,8% зовнішньоторговельного обороту товарів у січні-листопаді 2019 р. [1]. Як було згадано раніше, країни ЄС є головним торговельним партнером України. Майже третину експорту товарів до країн ЄС займає продукція алкогольної та харчової промисловості (дохід становив більш ніж 3,6 млн дол.). Друге місце займає продукція металургійного комплексу (більш ніж 2,8 млн дол.), третє – продукція машинобудування (більше 2,5 млн дол.). Статистичні дані свідчать, що Україна збільшила експорт сільськогосподарської продукції: кукурудзи, соняшникової олії, насіння свиріпи, макухи, ячменю, олії соєвої та соєвих бобів [1]. Але суттєвого зменшення експорту зазнала продукція металургійної промисловості: феросплавів, напівфабрикатів зі сталі, гарячекатаного та холоднокатаного плоского прокату. Крім того, спостерігаються загрози з боку зміни цінних тенденцій на світовому ринку, які обумовлені довгостроковим негативним трендом здешевлення сировинних товарів, особливо нафти. Формування показників експорту України в 2019 р. відбувалося під впливом різних факторів, серед яких: системні проблеми розвитку зовнішньоекономічної діяльності (відшкодування ПДВ, митне та податкове регулювання);

продовження військової та торгівельної агресії РФ проти України; значна сировинна спрямованість українського експорту та суттєва залежність вітчизняних підприємств від зовнішнього ринку збуту, що робить обсяг надходження валютних ресурсів від здійснення експорту дуже нестабільним.

Українські експерти у сфері високотехнологічного бізнесу наголошують, що саме зараз потрібно проводити політику підтримки експортної активності українських підприємств, які пропонують свої розробки в галузі літакобудування, фармацевтики, IT-технологій, біотехнологій тощо. Перспективність розробок, ступінь їх готовності сприятиме залученню іноземних інвестицій та формуванню позитивного іміджу співробітництва по створенню продукції із високою доданою вартістю, глибокою переробкою навіть традиційної (сільськогосподарської) сировини. Аналіз показав, що Україна активно освоює нові перспективні експортні ринки, що здатні замінити традиційні ринки, доступ на які ускладнено через політичну ситуацію, національна банківська система недостатньо кредитує реальний сектор економіки на відміну від споживчого. Отже, задача переходу до вагомого експорту наукомісткої інноваційної продукції поки залишається нерозв'язаною.

1. Довідка «Зовнішня торгівля України товарами у січні-листопаді 2019 року». URL: <https://www.me.gov.ua>.

ІНДИКАТОРИ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ КРАЇН СВІТУ

**Длугопольський Олександр Володимирович,
Длугопольська Тетяна Ігорівна**

Тернопільський національний економічний університет, м.Тернопіль

Глобальна пандемія 2020 р. поставила перед лідерами-полісімейкерами багатьох країн світу чимало питань щодо готовності їх громадян підтримувати соціально-економічну активність за умов соціального дистанціювання та вимушеної самоізоляції. В міжнародному масштабі деякі відповіді на сучасні виклики можливо отримати через аналіз ключових індикаторів діджиталізації.

Наприклад, рейтинг The Digital Economy and Society Index (DESI) дозволяє відстежити розвиток цифрової конкурентоспроможності країн. Цей індекс містить кілька важливих складових [1]:

1) зв'язок (Connectivity), що характеризує доступ до послуг із підтримки фіксованого, мобільного, швидкого та надшвидкого широкосмугового зв'язку;

2) цифрові навички людського капіталу (Human Capital), що вимірює компетентності, необхідні для використання можливостей цифрової економіки;

3) використання Інтернет-послуг громадянами (Use of Internet), що характеризує обсяг споживання он-лайн контенту, відеодзвінків, он-лайн шопінгу та банкінгу;

4) бізнес-інтеграція цифрових технологій (Integration of Digital Technology), що вимірює оцифрування бізнесу та розвиток електронної комерції;

5) цифрові публічні послуги (Digital Public Services), що характеризує ступінь розвитку eGovernment та eHealth.

Іншим індикатором, який характеризує розвиток Інтернет-технологій в глобальному масштабі, є The Digital Life Abroad Index, який дозволяє оцінити якість цифрового життя експатів. Шляхом міжнародних опитувань експатів для отримання значень індексу оцінюється доступ до онлайн-сервісів, надання публічних послуг онлайн, простота отримання місцевого номера мобільного телефону, простота оплати без готівки та легкість отримання доступу до швидкісного Інтернету для домашнього користування [2].

Додатковий вимір цифрового розвитку можна провести за Digital Evolution Index (DEI), який оцінює прогрес цифрової економіки з 2008 р. у 60-ти країнах світу за такими напрямками [3]:

1) умови пропозиції (Supply conditions), де оцінюються показники доступу до інфраструктури, легкість ведення трансакцій, логістика;

2) умови попиту (Demand conditions), де оцінюються можливості та бажання споживачів цифрових продуктів, ступінь фінансового залучення до використання цифрових грошей, обсяг цифрового споживання (т.з. цифрове поглинання);

3) інституційне середовище (Institutional environment), де оцінюються рівень бюрократії, захист прав інтелектуальної власності, розвиток електронного урядування, якість регуляторної політики та прозорість;

4) інновації та зміни (Innovation and change), де оцінюються можливості фінансування стартапів, розвиток R&D, рівень використання соціальних мереж та вміння залучати й розвивати таланти.

Загалом, зазначені індикатори в глобальному масштабі дозволить скласти приблизну картину того, які країни адаптуватимуться до змін, спричинених COVID-19, більш оперативно завдяки вже сформованому

інституційному середовищу, а які відставатимуть через недостатній прогрес відповідних цифрових технологій, сформованих цифрових навичок в населення, креативних індустрій тощо. Однак, як свідчить історія численних фінансово-економічних криз світової економіки, можливо глобальна пандемія 2020 р. стане одночасно викликом та стартом для швидкого розвитку окремих держав та зміни світового порядку.

1. The Digital Economy and Society Index (2020). Access mode: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi>.

2. Expat Insider (2018). Digital Life Abroad Report. Access mode: <https://cms.internations.org/sites/default/files>.

3. Digital Evolution Index (2017). Access mode: <https://sites.tufts.edu/digitalplanet>.

РОЛЬ БРЕНДУ КРАЇНИ У ЇЇ ІНВЕСТИЦІЙНІЙ ПРИВАБЛИВОСТІ **Дьяченко О.В.**

Київський національний торговельно-економічний університет, м. Київ

Сприятливий розвиток країни в довгостроковій перспективі можливий лише за умови пропорційного поєднання бюджетного фінансування і динамічних інвестиційних процесів, які передбачають активне залучення іноземних інвесторів. При цьому значущим інструментом підвищення інвестиційної привабливості країни є її бренд.

Під інвестиційною привабливістю країни розуміється сукупність об'єктивних економічних, соціальних і природних ознак, засобів, можливостей, умов і обмежень, що визначають приплив капіталу в країні і оцінюються інвестиційною активністю.

Брендинг країни – це систематичний процес узгодження дій, поведінки, інвестицій, інновацій та комунікацій країни для реалізації стратегії конкурентної ідентичності. Для залучення іноземних інвестицій країна повинна володіти оригінальним, упізнаваним і, головне, позитивним образом [1].

Використання такого інструменту як брендинг надає велику перевагу: наприклад, виробники, випускаючи брендовий товар, тим самим виділяють себе серед конкурентів і отримують більший прибуток. Таким же чином національний брендинг діє на рівні держави: його використання створює додаткові конкурентні переваги у національній і міжнародній сферах діяльності країни. Бренд впливає на інвестиційний потенціал країни, зосереджуючи необхідні ресурси, залучаючи інвестиції, створюючи синергетичний ефект, який обумовлює зниження витрат і

збільшення інвестиційної привабливості, а також економічної ефективності управління країною [2].

Формування бренду і управління його просуванням – пріоритетний напрям економічного, соціального та політичного розвитку країни. Для цього необхідно за допомогою маркетингу виробити спеціальний комплекс заходів, який забезпечує:

- формування і поліпшення іміджу країни, її престижу, ділової та соціальної конкурентоспроможності;
- розширення участі країни у реалізації міжнародних програм;
- залучення до країни зовнішніх замовлень;
- підвищення привабливості інвестиційних вкладень;
- стимулювання придбання і використання власних ресурсів країни за її межами.

Головним результатом впровадження вдалого бренду країни є підвищення рівня її економічного, соціального, культурного розвитку. Країни з позитивним національним брендом докладають набагато менше зусиль для захисту національних інтересів і залучення іноземних інвестицій, аніж ті, що його не мають. Імідж країни стає її конкурентною перевагою, а брендинг – стратегічним підходом до розвитку цієї переваги і бачення того, куди країна може рухатися [3].

Нині все більше країн вдаються до необхідності використання національного брендингу. Сучасною тенденцією стало помітне поліпшення позицій країн, що розвиваються, в рейтингах національних брендів. Їх успіх пояснюється підвищенням привабливості у конкретних сферах, проте оцінка за іншими критеріями залишається помітно нижчою, ніж у розвинених країн.

Отже, важливість використання бренд-технологій пояснюється, перш за все, тим, що брендинг є одним з ефективних сучасних інструментів поліпшення економічного клімату та інвестиційної привабливості країни, що сприяє покращенню міжнародного іміджу та конкурентоспроможності країни на світовому ринку. Для розширення своїх можливостей країнам необхідно постійно вдосконалювати діяльність у сфері залучення інвесторів шляхом формування позитивного бренду. При цьому економічне зростання і динамічний розвиток відносин з іншими державами, багато в чому, залежать від того, яким чином сформований і просувається на зовнішньому ринку бренд країни. У цьому сенсі закони конкуренції і маркетингового просування однакові і на рівні держави, і на рівні бізнесу.

1. Остап'юк Н. І. Бренд країни як чинник стимулювання національної туристичної індустрії / Н. І. Остап'юк // Карпатський край. - 2014. - № 1. - С. 139-151.

2. Мельник Т., Варібрусова А. Національні бренди у глобальній економіці: компаративний аналіз. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2018. № 5. С. 32-54.

3. Мазаракі А. Ідентифікація контенту національного брендингу / А. Мазаракі, Г. П'ятницька, О. Григоренко // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. - 2019. - № 2. - С. 5-33.

ДИВЕРГЕНЦІЯ ПРИНЦИПІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ТНК

Бояр А.О., Завадська Ю.І.

СНУ імені Лесі Українки, м. Луцьк

Транснаціональна компанія (корпорація) (ТНК) - компанія, що володіє виробничими підрозділами в декількох країнах. Завдяки постійній генерації прогресивних технологічних і маркетингових інновацій ТНК капіталізують найприбутковіші ринки, формують нову філософію та культуру менеджменту. Домінуючи на ринках товарів, послуг, технологій, капіталів, управлінських інновацій, ТНК є найвпливовішими суб'єктами світової економіки, а їх менеджмент продукує найкращі технології управління [1]. Існують дві основні тенденції в менеджменті транснаціональних компаній: одна спрямована на посилення централізації управління, інша – на розвиток деяких принципів децентралізації. У західній економічній літературі ці дві концепції отримали назву етноцентризм і поліцентризм.

Етноцентричний метод управління передбачає посилення процесів централізації, при якій керівний центр компанії знаходиться в одній країні – в штаб-квартирі материнської компанії. При поліцентричному методі управління такий керівний центр переміщається в ряд країн, зарубіжні дочірні компанії отримують право самостійно вирішувати більшість питань з урахуванням специфічних умов їх діяльності [2]. Аналіз системи управління найбільш великих міжнародних компаній показує, що, наприклад, у більшості американських і японських транснаціональних корпораціях переважає етноцентричний метод управління. Для діяльності більшості західно-європейських міжнародних ТНК характерним стає поліцентричний метод управління.

На нашу думку, одна з основних проблем менеджменту міжнародних компаній є контроль за діяльністю закордонних філій і одночасно надання менеджерам можливості самостійно приймати рішення. При цьому

враховуються національні особливості, налагоджуються міцні довготривалі ділові контакти з місцевою адміністрацією та діловими колами.

Розглянемо особливості менеджменту та корпоративного управління ТНК на прикладі таких країн як США, Китай та Японія.

Основні особливості американського менеджменту полягають в наданні більшої самостійності закордонним філіям ТНК, збільшенні ролі міжнародного маркетингу в стратегії компаній, прискоренні адаптації до умов приймаючої країни, посиленні уваги до етики міжнародного бізнесу. Виділяють наступні цілі організації закордонних філій американськими ТНК. Найперше – це розширення ринків збуту. Головна компанія організовує в приймаючій країні виробництво готових виробів або надання різних послуг. При цьому американська корпорація передає для виробництва технологію виготовлення продукції, досвід менеджменту і право використання товарного знаку. Наступним, і не менш важливим, є забезпечення сировинними матеріалами. Значна частина зарубіжних філій американських корпорацій має на меті забезпечити природними ресурсами підприємства системи ТНК, включаючи головну компанію. Четвертою вагомою ціллю організації закордонних філій американськими ТНК є придбання унікальних технологій. Американські ТНК організовують закордонні підприємства в країнах з високим науковим потенціалом, наприклад в Японії, країнах ЄС тощо. Останньою ціллю є підвищення ефективності функціонування. Зарубіжні підприємства американських ТНК використовують переваги «ефекту масштабу» і можливості вертикальної і горизонтальної міжнародної виробничої інтеграції [3]. До американських компаній, які практикують вищезазначені цілі відносять такі ТНК як Wal-mart Stores, Exxon Mobil, General Electric, IBM, General Motors та інші.

Японська система менеджменту управління компаніями визнана найбільш ефективною в усьому світі, і головна причина її успіху – вміння використовувати людський фактор. Мета, яку ставить перед собою японський керуючий, – підвищити ефективність роботи підприємства в основному за рахунок підвищення продуктивності праці працівників. Тим часом в європейському і американському менеджменті головною метою є максимізація прибутку, тобто отримання найбільшої вигоди з найменшими зусиллями. На думку японського фахівця з менеджменту Хідекі Йосихара, є шість характерних ознак японського управління в транснаціональних корпораціях: гарантія зайнятості і створення обстановки довіри; гласність і цінності корпорації; управління, засноване на інформації; управління, орієнтоване на якість; постійна присутність керівництва на виробництві; підтримка чистоти і порядку [4].

Китайський менеджмент в управлінні ТНК виступає за довгостроковий розвиток підприємства. Можна виділити наступні особливості, які характеризують рівень управління компаніями в Китаї: орієнтація на процес; поліпшення стандартів; орієнтація на людей; увага до деталей; базуються виключно на новітніх технологіях; для китайської компанії менеджер виступає як спеціаліст широкого профілю; тісні взаємозв'язки між створенням, проектуванням продукту та виробництвом; відкритість інформації для членів компанії; колективізм; прийняття рішень знизу вгору, неспішно, узгоджено; неформальні контакти між персоналом і менеджментом. Прості, але дієві принципи управління вже не перший рік доводять, що китайські компанії здатні конкурувати на міжнародному ринку та займати провідні місця серед найбільших корпорацій світу [5]. Прикладом можуть слугувати State Grid, Sinopec Group, China State Construction Engineering, China Mobile Communications та інші.

Отже, менеджмент ТНК в різних країнах суттєво відрізняється і переслідує різні цілі, які безпосередньо впливають на подальший результат роботи великих корпорацій. Американські компанії виступають як економічні вектори, котрі більше сконцентровані на максимізації прибутку. Японська модель управління базується на вмінні використовувати людський фактор як головний чинник успіху і позитивної репутації компанії. Китайський менеджмент в ТНК має, на перший погляд, банальні орієнтири, але світовий досвід доводить, що китайські міжнародні компанії, не зважаючи на просту методику управління, займають провідні позиції серед найбільших ТНК світу.

1. Онищенко В. Менеджмент транснаціональних корпорацій / В. Онищенко // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. – 2017. – №1. – С. 42-56.

2. Бондаренко М. І. Міжнародна економіка [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://lubbook.net/book_255_glava_10_Tema_8_Transnaonaln_kor.html.

3. Орехов С.А., Селезнев В.А. Менеджмент финансово-промышленных групп: учебно-методический комплекс / 5-е изд. перераб. и доп. М.: Изд. Центр ЕАОИ, 2011.

4. Хідекі Йосихара Управління виробництвом закордоном (на прикладі Японії) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.xserver.ru/user/uprzzr/>.

5. Андреева Т. М. Китайская модель менеджменту: чи можна досягти успіху, не дивлячись на Захід / Т. М. Андреева // Все про бізнес. – 2014. – №9. – С.139–145.

МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Климків Роксолана Олегівна

Львівський національний університет імені Івана Франка

У сучасному світі важливу роль відіграє менеджмент. Менеджмент - це певний процес і контроль над організацією з метою отримання результату. В світі існує багато видів менеджменту і кожен з них відіграє важливу роль. На сьогоднішній день досить широкою сферою є міжнародний менеджмент.

Міжнародний менеджмент - це певний процес контролю, організації, управління, мотивації тощо за для досягнення цілей, але більше на міжнародному рівні, а саме міжнародних компаній. Так як міжнародний менеджмент є більше широкою сферою, тому й функції і завдання стають складнішими. Тому виділяють такі основні функції міжнародного менеджменту, як пошук середовища, аналіз можливостей, вибір організації, оцінка культури кожної країни зокрема, вміння приймати точні рішення, моніторити якісно будь-який процес, формувати колектив незалежно від країни і національності тощо. Через усі ці функції, можна спостерігати, що процес є складнішим, бо він відбувається на міжнародному рівні. Тут потрібно брати до уваги економіку, політику, культуру усіх країн, щоб зрозуміти з ким працювати і як організувати весь процес. [1].

Є багато цілей і завдань, які має досягти міжнародний менеджмент. Розглянувши основні цілі можна виділити: пошук нових ринків і можливість їх освоєння, використання усіх ресурсів і їх забезпечення, також отримання найкращого результату роботи тощо. Всі ці цілі дають поштовх до хорошого процесу роботи і найкращого результату. [1].

Існують основні аспекти, а саме: економічний, соціально-психологічний, правовий і організаційно-технічний. Кожен з них має свою мету і особливість. Економічний аспект включає управління процесом міжнародного виробництва для досягнення найкращих результатів. Соціально-психологічні аспекти показує організацію і керівництво персоналу компанії. Правовий аспект міжнародного менеджменту відображає діяльність різних інститутів. Організаційно-технічний аспект міжнародного менеджменту аналізує цілі і завдання і складає процес роботи. Всі вони різні, але мають свою частинку в менеджменті. [2].

Існують так звана «теоретична база міжнародного менеджменту», іншими словами - концепції. По-перше, це концепція абсолютних переваг, її основною ідеєю є що одні країни можуть продавати більше

товару в залежності від природних переваг , а саме якості землі , в якій кліматичній і географічній зоні знаходиться країна тощо. По- друге, іншим прикладом концепція відносних переваг , тобто її використовують для аналізу торгівлі в різних країнах чи навіть регіонах. Концепція міжнародного життєвого циклу товару розглядає життєвий цикл товару чи послуг. І остання концепція це прямі інвестиції , тобто інтерес однієї країни до іншої. [2].

Проте виникає багато ризиків, наприклад може бути міжнародні конфлікти, виникнення економічних криз, зміна валюти , залежність від ціноутворення тощо. Для цього потрібно завжди аналізувати і оцінювати можливі ризики, які по впливають на міжнародний менеджмент і можливі шляхи вирішення ,якщо ж ті чинники відбудуться.

Отже, міжнародний менеджмент є дуже важливим процесом. Він забезпечує важливу організацію і контроль над роботою на міжнародному рівні. Хоча процес складніший, але завдяки багатьом функціям ,завданням і цілям виділяється між усіма типами менеджменту. Для успішного процесу міжнародного менеджменту потрібно вміти включати усі ризики і шукати їх вирішення. [3].

1. Міжнародний менеджмент. Навчальний посібник . Куценко Володимир Михайлович. Київ. 2006 р.- 295 с.
2. Міжнародний менеджмент .Навчальний посібник . Петро Юхименко. 2011 р.- 448 с.
3. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія. Міжнародні економічні відносини та світове господарство./ Роль міжнародного менеджменту у формування сучасних підходів до міжнародного бізнесу . Доронін А. В. , Лаба В. О., Равенко Д. С.43-46 с.

ТЕНДЕНЦІ РОЗВИТКУ СВІТОВОГО РИНКУ ЛЕГКОВИХ АВТОМОБІЛІВ

Крючкова Марія Романівна, Джура Ольга Євгенівна
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

В сучасному глобалізованому світі країни світового співтовариства можуть успішно вирішувати завдання щодо економічного зростання тільки за умови використання переваг міжнародного поділу праці та сукупного науково-технічного потенціалу. Ведення зовнішньоекономічної діяльності підприємствами передбачає визначення стратегії зовнішньоекономічної діяльності, оскільки від правильності її постановки безпосередньо залежить ефективність виходу підприємства

на зовнішній ринок. Криза 2007-2008 рр. негативно позначився на промисловому виробництві в усьому світі, і ринок легкових автомобілів не став винятком. З табл. 1 видно, що світовий ринок легкових автомобілів в 2010 р подолав кризу 2007-2008 рр., перевищивши докризові показники продажів (споживання) в натуральному вираженні. У наступні роки зростання продажів продовжився, так що обсяги продажів в натуральному вираженні в 2017 р виявилися на 39% вище продажів 2007 р. Слід підкреслити, що динаміка по регіонах неоднорідна і коливається від падіння на 14% до приросту в 130%. Треба відзначити зростання частки Азії і Океанії. Цей регіон і в 2007 р був світовим лідером з виробництва легкових автомобілів (44%), в 2009 р. його частка перевищила 50% і до 2017 р зросла до 61%; таким чином, виробництво легкових автомобілів зростає там, де росте їх споживання. За той же період частка Європи у світовому виробництві скоротилася з 36 до 27%, частка Північної Америки - з 14 до 8%, а Південної Америки - з 5 до 3%. Африканський континент за 10 років показав зростання виробництва легкових автомобілів на 114% в натуральному вираженні, але його частка в світовому виробництві все ще вкрай незначна - 1% в 2017 р.

Зростання світового експорту за 2007-2017 рр. склало 20,4%, тоді як експорт з ТОП-10 зріс лише на 12,7%. В результаті частка країн ТОП-10 в глобальному експорті з 2007 р. по 2017 р плавно скоротилася на 5,4%: з 82,9 до 77,5%. Але навіть, якщо зміни відбуватимуться - в списку країн - лідерів з експорту легкових автомобілів будуть країни Євросоюзу, країни NAFTA, а також Японія і Південна Корея. Після восьми років послідовного зростання за підсумками 2018 р. світові продажі легкових і легких комерційних автомобілів склали 94,9 млн одиниць.

Скорочення ринку пояснюється наступними факторами: а) зниження продажів в Азіатському регіоні, переважно через падіння продажів в Китаї на 3,0%; б) триваюче скорочення продажів в Північній Америці - в Мексиці і Канаді; в) уповільнення темпів зростання в Європі в зв'язку з невизначеністю умов виходу Великобританії з ЄС; г) різке зниження продажів на Близькому Сході через падіння попиту на трьох найбільших ринках регіону - Іран, Туреччина і Саудівська Аравія. Точками зростання в даний момент є країни БРІКС. Після досягнення «дна» в 2016 р. автомобільні ринки Бразилії та Росії в 2018 р. продовжили відновлюватися і показали зростання на 14,9% і 12,8% відповідно. Автомобільний ринок Індії продовжив зростання і склав 8,3%. Азія залишається найбільшим регіоном за обсягом продажів автомобілів з часткою 46,6% за підсумками 2018 р. Зниження продажів в Китаї в 2018 р. частково було обумовлено очікуванням запровадження податкової

пільги у другій половині 2018 р. та посиленням екологічних норм, триваючими суперечками з найбільшим торговим партнером - США. Незважаючи на зростання продажів, в Індії 2018 р став непростим для автомобільного ринку. Девальвація національної валюти, зростання цін на бензин і введення обов'язкового страхування на три роки для покупців нових автомобілів в Індії 2018 р негативно вплинули на обсяг продажів. Проте попит на автомобілі зростає завдяки зростанню економіки і низькій щільності автопарку (на 1000 осіб дорослого населення припадає 39 автомобілів в порівнянні з 642 автомобілями в Західній Європі). Другим регіоном за обсягом продажів автомобілів є Північна Америка, в якій 83,4% загального продажу доводиться на США. За підсумками 2018 р. ринок США показав незначне зростання в розмірі 0,3%, в той час як ринки Канади та Мексики знизилися. Динаміка ринків США і Канади в більшій мірі обумовлена циклами оновлення автопарку. Автомобільний ринок Мексики виявився під тиском через підвищений зростання цін і збільшення вартості кредитування. Виходить, що для успішного експорту легкових автомобілів на світовий ринок важливо не тільки мати розвинену національну автомобільну промисловість, але і входити в торгові союзи з іншими країнами з розвинутою економікою.

1. OICA. Production statistics car by country and type. URL: <http://www.oica.net/production-statistics>

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ У СФЕРІ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ

Кухар Дарина

Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів

Від початку 2020 року значно змінилися умови і, в певному розумінні, самі принципи ведення бізнесу. Пандемія COVID-19 сильно вдарила по світовій економіці, тому, щоб зберегти свій бізнес, багато підприємців переходять в сферу електронної комерції. Онлайн-магазини здаються чудовим рішенням, адже люди, які вимушено залишаються вдома, охоче купують товари онлайн.

Електронна комерція змінюється, деякі її галузі і справді почали приносити більший прибуток, деякі, навпаки, втратили своє значення [1]. Згідно з більшістю прогнозів, які зробили від початку пандемії, загальний обсяг продажів через Інтернет збільшується, оскільки люди звертаються до електронної комерції, щоб придбати речі, які вони в іншому випадку могли придбати особисто. Втім вигода від електронної комерції

збільшилася не так суттєво як можна би було сподіватися. Електронна комерція залежить також від тих галузей, які зараз припинили роботу, світ страждає через економічну кризу, що насувається, а тому досить складно говорити про абсолютну вигідність продажів через мережу. Потрібно ретельно дослідити ринок та можливі тенденції змін у ньому, щоб приймати ефективні управлінські рішення [2].

Згідно з даними дослідницької фірми «Rakuten Intelligence», використання електронної комерції в США зросло більше ніж на 30% з початку березня до середини квітня порівняно з аналогічним періодом минулого року [3]. Це приблизно на 50% більше ніж щорічне зростання на 20% в інтернет-магазинах, яке фірми звикли бачити в останні роки.

Існують категорії продуктів, які зазнали найбільших змін в контексті Інтернет-продажів. Продукти гігієни та медикаменти, їжа та напої, онлайн-контент, книги та електроніка продаються краще ніж раніше, а от продажі предметів розкоші та одягу зменшуються, що негативно впливає на галузь [4].

Наступний графік (рис.1) детально показує вподобання споживачів на початок березня/середину квітня 2020 року в США. Існує також

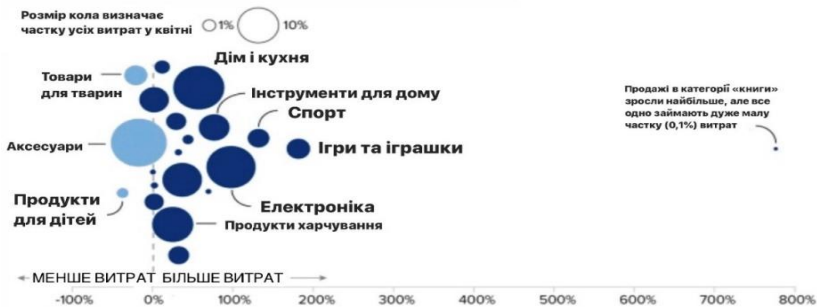


Рисунок 1 Зміна частки витрат на електронну комерцію в період з першої половини березня до першої половини квітня 2020. Розроблено автором на основі джерела [2].

значний зсув у витратах, що означає, що на час пандемії та карантину деякі товари продаються краще за інші.

Варто також зазначити, що електронна комерція постійно змінюється, і ці зміни значно відрізняються в короткостроковій і довгостроковій перспективах.

У довгостроковій перспективі відновлення після послаблення карантинних заходів бренди все більше інвестуватимуть в електронну комерцію, і посилюватимуть діджитал-канали та інструменти. Тобто після пандемії люди звикнуть до нової реальності та почнуть більше купувати

онлайн. Це вже сталося у Китаї [5], де уряд потроху знімає карантинні обмеження, проте люди й далі продовжують купувати онлайн. Проте в короткостроковому періоді покупці тепер споживають не так багато. Вони проводять більше часу онлайн, проте купують менше за цей час [3]. Так час проведений в Інтернеті знецінюється, що загалом пояснює незначний зріст в обсягах електронної комерції на фоні пандемії.

Отже, основною сучасною тенденцією управління бізнесом є перехід в онлайн. Щоправда не всі зможуть отримати вигоду з даної ситуації. Наприклад, виробники за умови налагодженої системи електронної комерції можуть отримати додаткові прибутки, але також і посилену конкуренцію. Проте варто розуміти: чим довше світ залишається на карантині, тим більше споживачів будуть покладатися на покупку товарів в Інтернеті і після нього. Тому вихід онлайн ще ніколи не був таким привабливим для управлінця.

1. Bellaiche J. Impact of Coronavirus on eCommerce: A Week Of Consolidation And Stabilization (Update 7) [Електронний ресурс] / Jean-Marc Bellaiche // ContentSquare. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://contentsquare.com/blog/impact-of-coronavirus-on-ecommerce-a-week-of-consolidation-and-stabilization-update-7/>.

2. Огінок С. Порівняльний аналіз ефективності маркетингових стратегій в електронній комерції / С. Огінок, А. Азамат. // Науково-практичний журнал «Регіональна економіка та управління». – 2019. – №2. – С. 46–52.

3. Rattner N. As coronavirus restrictions drag on, Americans shift online spending from stockpiling to entertainment [Електронний ресурс] / Nate Rattner // CNBC. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.cnn.com/2020/04/19/coronavirus-what-americans-are-buying-online-while-in-quarantine.html>.

4. Meyer S. Understanding the COVID-19 Effect on Online Shopping Behavior [Електронний ресурс] / Susan Meyer // BigCommerce. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.bigcommerce.com/blog/covid-19-ecommerce/#product-categories-shifting-during-covid-19>.

5. Cohen J. Op-Ed: The End of Stores? The Ecommerce Tsunami Is Coming [Електронний ресурс] / Jake Cohen // Klaviyo. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.klaviyo.com/blog/ecommerce-planning-survey-coronavirus>.

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА РОЗВИТКУ ВНУТРІШНЬОГО ВОДНОГО ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Маслій Н. Д., д.е.н., доц., доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Одеський національний університет імені І.І. Мечникова, с.н.с. відділу ринку транспортних послуг, Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України, м. Одеса

Євроінтеграція є головним і незмінним зовнішньополітичним пріоритетом України, а подальша розбудова та поглиблення взаємовідносин між Україною та ЄС здійснюється на принципах політичної асоціації та економічної інтеграції. Транспортні мережі та послуги відіграють ключову роль у поліпшенні якості життя громадян країни та у зростанні можливостей розвитку галузей. Тому, транспорт є однією з ключових сфер співпраці між ЄС та Україною, й відповідно до статті 368 Угоди про асоціацію [1] основною метою такої співпраці є сприяння реструктуризації та оновленню транспортного сектору України і поступовій гармонізації діючих стандартів та політики з існуючими в ЄС. Протягом останніх десяти років в ЄС активно розвивають річковий транспорт як пріоритетний вид перевезень з огляду на необхідність досягнення таких глобальних стратегічних цілей як зменшення енергозалежності економік країн-членів ЄС та скорочення викидів парникових газів в атмосферу, а також забезпечення конкурентоспроможності європейської транспортної системи та високого рівня мобільності.

Одним із пріоритетних напрямків Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року є інтеграція внутрішніх водних шляхів, у тому числі р. Дунай, у загальну транспортну систему TEN-T [2]. Внутрішній водний транспорт має важливі екологічні та експлуатаційні переваги серед інших видів транспорту, тому слід використовувати його потенціал на постійній основі. Як показали дослідження річкові перевезення у 2019 році зросли на 20%, або на 2 млн тон, в свою чергу покращенню цього показника сприятиме ефективна політика держави відображення в нормативно-правовому забезпеченні. Проте існує певна потреба в розширенні змішаних перевезень та розвитку інфраструктури транспортних терміналів.

В рамках Стратегії ЄС для Дунайського регіону пріоритетним є створення ефективних мультимодальних терміналів у річкових портах уздовж Дунаю і його судноплавних притоків з метою ефективного поєднання внутрішніх водних шляхів, залізничного транспорту і автомобільних доріг.

Мультимодальні вузли мають відігравати значнішу роль не лише в контексті доступності, але і як оптимальні точки для концентрації бізнесу

й промисловості. Уже згадані коридори залізничних вантажних перевезень також включають інтермодальні термінали, забезпечуючи логістичні вузли Дунайського регіону: ефективні тримодальні сполучення між внутрішніми водними, залізничними й автомобільними шляхами. Мобільність та доступність пов'язані і з іншими сферами політики, зокрема довкіллям і соціально-економічним розвитком. Інтегрований підхід дає змогу реалістичніше оцінити загальні вигоди, щоб передбачити переваги для всіх залучених країн і секторів.

Напрями державної політики мають виходити із завдань євроінтеграції, передбачати всебічну підготовку української транспортної системи. Тому пріоритетами державної політики України щодо розвитку внутрішнього річкового транспорту та його інтеграції в ЄС відповідно будуть наступні основні складові:

1. Інфраструктура;
2. Екологічність;
3. Цифровізація;
4. Мультимодальність ;
5. Кваліфікація кадрів.

На сьогоднішній день великий потенціал України в сфері перевезень водним транспортом залишається нереалізованим. Ухвалення продуманого законодавства, що враховує інтереси українських і зарубіжних учасників ринку, допоможе розвитку річкової інфраструктури. У свою чергу, це призведе до зниження собівартості, зокрема, сільгосппродукції, що експортується, зробивши її більш конкурентною на світовому ринку. Також це сприятиме розвантаженню залізниці і знизить навантаження на автомагістралі.

Як показали дослідження українській системі річкового транспорту властива допоміжна роль. Для бізнес-орієнтування необхідно розробляти політику залучення і освоєння не лише коштів ЄС, а й політику стимулювання внутрішніх приватних інвестицій.

1. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони: Міжнародний документ. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011 (дата звернення 05.05.2020).

2. Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року: Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 30.05.2018 р. № 430-р. Дата оновлення: 30.05.2018. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80> (дата звернення 05.05.2020).

ПРЕДИКТОРИ ЗМІНИ ЕКОНОМІЧНОГО ЦИКЛУ ЯК СКЛАДОВА МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ В УМОВАХ ЦИКЛІЧНОСТІ

Моголівець А.А., к.е.н., Чинчик А.А., к.е.н.

Київський національний університет будівництва і архітектури,
м. Київ

Одним з розповсюджених методів прогнозування економічного розвитку країн є використання окремих випереджальних індикаторів або їх комплексу. У шістдесятих роках минулого століття у США почали публікувати випереджальні показники, у дев'яності - для усіх країн-членів ОЕСР було побудовано випереджальні показники, як і для Туреччини, Польщі, Угорщини, Кореї. При цьому прогнозування тенденцій розвитку у різних країнах базується як на експертних оцінках і опитуваннях будівельних підприємств, так і на екстраполяції даних, методах нечіткого прогнозування тощо.

Успішне розв'язання стратегічних завдань антициклічного регулювання будівництвом залежить від достатнього інформаційного забезпечення щодо змін ключових показників (індикаторів) на макро-, мезо- та мікро рівнях [1; 3]. Це вимагає створення і реалізації системи менеджменту, яка була б здатна постійно в оперативному режимі здійснювати управління фінансовою стійкістю, виявляти передумови зміни фази економічного циклу та дозволяла досліджувати напрями оптимізації фінансової стійкості на основі проаналізованих даних.

По відношенню до економічного циклу основні макроекономічні показники можна розділити на проциклічні, протициклічні і ациклічні по відношенню до динаміки ВВП [1]. По відношенню до фази економічного циклу змінні діляться на випереджаючі, запізнілі і ті, що збігаються із циклом. Поява масштабних економічних циклів пов'язані з розвитком ринкової економіки, тому країни із розвинутою ринковою економікою першими випробували прояв кризи, і першими намагались передбачити зміни фаз економічних циклів.

Той чи інший показник може використовуватись як випереджаючий, якщо:

- його зміни передують змінам загальноєкономічної динаміки через зміну попиту і пропозиції;
- відображає очікування економічних агентів;
- раніше, ніж економіка в цілому, реагує на зміни економічної активності;

- використовується у якості випереджаючого показника в інших країнах або регіонах.
- коливання показника повинні мати циклічний характер, періоди зростання повинні чергуватися з періодами падіння;
- не повинно бути різких і не пояснених стрибків;
- дані повинні бути достатньо надійними;
- дані є порівнюваними протягом всього аналізованого періоду;
- статистична або інша інформація щодо динаміки показника повинна оперативнo оновлюватися.

Індикаторами, які можуть слугувати для визначення фази економічного циклу для економіки в цілому можуть слугувати темп приросту ВВП, темп інфляції, зростання реальних інвестицій, зайнятість, споживчі витрати, динаміка запасів, динаміка замовлень, продажі, розвиток ринку житла, ділові очікування бізнесу. Вибір найбільш точних індикаторів є одним із важливих завдань менеджменту підприємств [2-6].

1. Скрипник А.Л. Антициклічне управління будівельними підприємствами України як форма їх захисту від негативних наслідків економічної циклічності / А.Л. Скрипник, Ю.О. Ткаченко // Проблеми системного підходу в економіці. 2010. № 2. Режим доступу: http://lol.ua/_5d

2. Измайлова К.В. Сутність економічних циклів та їх вплив на фінансову стійкість будівництва / К.В. Измайлова, О.Ю. Беленкова, А.А. Моголівець // Наукові праці НДФІ. 2019. № 2. С. 138-150.

3. Стеценко С. П. Економічна безпека: сутність і структура / С. П. Стеценко // Інвестиції: практика та досвід. 2013. № 24. С. 104-106.

4. Помазуновська Т.О. Оцінка фінансової стійкості підприємств будівельної галузі у період 2012-2017 роки./ Т.О. Помазуновська, Т.Ю. Цифра// Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. Вип. 40 2019. С.174-182

5. Беленкова О.Ю. Вплив економічної кризи на фінансовий стан підприємств виду діяльності «будівництво» / О.Ю. Беленкова // Будівельне виробництво.– 2010. - Вип. 52.- С.16 - 20.

6. Шевчук В.Я. Державне регулювання доступності житлового будівництва в умовах економічної циклічності/ В.Я. Шевчук, І.Л. Федун // Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. 2017, - № 37. - С.183-189.

МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК

Свінтух Р.Р.,

Тернопільський національний економічний університет,
м.Тернопіль

Міжнародний менеджмент є важливою сферою управління, особливо в наш час, коли глобалізація проникає у всі сфери діяльності, кордони та мовні бар'єри зникають, процес виходу на міжнародний ринок спростився, країни стають все більш взаємопов'язаними одна з одною. Компанії всіх видів вже більше не обмежуються виробництвом та продажом своїх товарів на внутрішніх ринках. Їм необхідно досліджувати світові ринки, щоб залишатись конкурентоспроможними, а також вони мають можливість провадити свою діяльність у будь якій точці світу. Глобалізації сприяє декілька ключових факторів і компаніям, які хочуть досягти успіху на міжнародному ринку, необхідно ці фактори врахувати і знати[1].

Першим критичним фактором є зниження торговельних перепон через угоди, а також урядова політика, завдяки якій країни погоджуються усунути транскордонні бар'єри та сприяти глобальній інтеграції.

Другим важливим фактором є прямі іноземні інвестиції. Іноземних інвесторів цікавлять як ринки розвинутих країн, так і тих, що розвиваються, оскільки вони є потенційно вигідними і перспективними для транснаціональних компаній, які протягом останніх десятиліть відіграють найважливішу роль в світовому бізнес середовищі.

Третім, і заключним фактором є Інтернет, завдяки його розповсюдженості компанії можуть постачати свої товари та послуги в будь яку точку світу[2].

Міжнародний менеджмент –це управління господарськими операціями в організації, яка працює на ринках більше ніж в одній країні, що вимагає особливих навичок. Ознайомлення з місцевими ринками, конкурентними умовами, правовим та фінансовим середовищем, можливість здійснювати мультивалютні операції та дистанційним управлінням. Для його успішної імплементації необхідний набагато ширший спектр знань та навичок менеджера, ніж управління в межах національних кордонів, а також висока здатність до адаптивності[3].

Перед виходом на міжнародні ринки потрібно провести ретельний аналіз особливостей країн в яких ви плануєте проводити свою діяльність. Глобальна експансія, яка не випробовується за допомогою надійного і глибокого стратегічного аналізу, може легко привести до краху компанії, що ми зараз доволі часто спостерігаємо, досліджуючи діяльність міжнародних ринків. Успішний менеджер повинен володіти низкою навичок, таких як стресостійкість, комунікативність, мислити масштабно і далекоглядно, вміння як радіти перемозі так і приймати поразки, планувати кожен крок, бути націленим на результат[4].

Тому важливість міжнародного менеджменту на сьогоднішній день в глобальному бізнесі складно переоцінити. Розуміти виклики сьогодення, вчасно і правильно на них реагувати, розробляти та впроваджувати дієві стратегії розвитку, бути адаптивним до умов та ситуацій в яких доведеться працювати.

- 1.URL:<https://opentextbc.ca/principlesofmanagementopenstax/chapter/importance-of-international-management/>
- 2.URL:<https://www.accaglobal.com/vn/en/member/discover/cpd-articles/business-management/international-management.html>
- 3.URL:<http://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/24383/1/section4.pdf#page=62>
- 4.URL: <https://studentbooks.com.ua/content/view/10/42/1/5/>

МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ

Синіговець Ольга Миколаївна

Національний технічний університет «Харківський політехнічний
інститут», м. Харків

Проблеми розвитку економіки, на фоні щорічного зниження ВВП на протязі тривалого періоду, погіршення показників соціально-економічного розвитку, стають першочерговими у вирішенні для України. При цьому, слід зазначити, не приділяється достатньої уваги виробленню дієвих заходів, здатних забезпечити прискорені темпи зростання. Проблеми економіки досліджуються як вітчизняними, так і зарубіжними вченими, які відзначають особливості сучасного етапу забезпечення сталого розвитку. Проводячи аналіз реального стану економіки відзначається, що маючи співставну матеріально-технічну базу, країни досягають різний результат в економічній і соціальній сферах. Серед причин такої різниці є більш динамічний розвиток, більша ефективність економіки, кращі успіхи в інноваційному розвитку, використанні досягнень НТП, реалізація позитивних елементів господарських механізмів систем. Суспільства, зростання яких базується на високому рівні розвитку науки і техніки, виділяють за головну цінність людину, її досконалість. Побудова нового суспільства реалізуються еволюційним розвитком і на основі власних ресурсів, або поєднанням власних ресурсів і допомоги інших держав. Україна реалізує другий варіант у забезпечення розвитку економіки.

Постіндустріальне суспільство характеризується відмінними ознаками переваги сектору, що пов'язаний з виробництвом знань і розповсюдження інформації, переваги продажу технічної інформації у загальному обсязі зовнішньої і внутрішньої торгівлі, чисельності зайнятих в створенні, обробці і розповсюдженні інформації, формування глобальних мереж телекомунікацій (та Інтернет), першозначності відносин між людьми [1].

Зараз до економіки застосовують різні визначення, як ринкова економіка, боргова, розумна, інноваційна, знань, економіка щастя та інш. Борговою є економіка, базою якої є системні борги, головним чином зовнішні. Продовжує зростати світовий обсяг державного і приватного боргу. Зростання заборгованості в країнах, що розвиваються, не відповідає еквівалентному збільшенню вартості виробничих активів. Намагання залучити в країну зарубіжний капітал,

перевели економіку України на принципи боргової, це підтверджує показник співвідношення зовнішнього боргу до річного ВВП.

Більшість завдань розвитку мають глобальний характер, вимагають колективних і сумісних дій. Міжнародне співробітництво і управління є важливими як ніколи, в той час коли світові проблеми створюють невпевненість деяких країн у можливостях протидіяти негативним тенденціям сумісно. Вигоди від збільшення економічної інтеграції не розподіляються між країнами справедливо [3].

Вирішальними факторами становлення сучасного менеджменту є розвиток ринку праці, обумовленого загальними цінностями, глобальною інформатизацією і кроскультурною уніфікацією. В основі міжнародного менеджменту вибудовуються механізми узгодження інтересів як умови ефективного функціонування. Економічна ефективність направляє розвиток міжнародного менеджменту виходячи з реалій процесів глобалізацій [2]. Поряд з міжнародним активно розвивається глобальний менеджмент, основною рисою якого є креативність. Головним сучасного менеджменту є людина і здатність поєднувати інтереси, забезпечувати партнерство бізнесу і урядів, глобальну конкуренцію і співробітництво, адаптивність до культурних різниць. Базовими положеннями стають постулати теорії конкуренції, теорії економічного поведіння, теорії глобалізації.

Таким чином, основою діяльності підприємств є інформація і знання. Динамізм і інклюзивність є тенденціями вирішення масштабних проблем пов'язаних з забезпеченням стійкого розвитку. Дії глобальної політики із забезпечення стійкого виробництва, споживання, фінансування і усунення нерівності опираються на багатосторонність, що заснована на співробітництві, розраховані на довгострокову перспективу. Виходячи з цього головними заходами є ті, що наближають до більш інклюзивної, гнучкої і здатної до реагування багатосторонньої системи. Необхідність забезпечити організаційну здатність перетворити знання і інновації у вищу продуктивність щодо завдань стійкого розвитку визначає пріоритети міжнародного менеджменту в умовах глобалізаційних процесів.

1. Гелбрейт Дж. Новое индустриальное общество / пер. с англ. – Москва : Экономика, 1969. – 673 с.
2. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке [Текст] : учебное пособие / П. Ф. Друкер. – Москва : Вильямс, 2003. – 270 с.
3. Стилиц Дж. Глобализация и тревожные тенденции / пер. с англ. и примеч. Г. Г. Пирогова. – Москва : Мысль, 2003. – 300 с.

ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ВАЛЮТНИМИ РИЗИКАМИ

Яценко Валерія Олександрівна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Київ

Непрогнозована кон'юнктура світових ринків та нестабільність світової фінансової системи логічно зумовлюють волатильність валютних курсів і, відповідно, посилення впливу валютних ризиків на діяльність суб'єктів господарювання. Як наслідок, постає гостра необхідність у ефективному ризик-менеджменті – абсолютно новій категорії для більшості українських підприємств та компаній. Проте, ускладнення та урізноманітнення зовнішньоекономічної діяльності вимагає підбір інструментів управління ризиками відповідно до кожної операції.

Об'єктом дослідження було обрано державне підприємство «Антонов» як одного із провідних виробників високотехнологічної продукції в Україні. Серед усіх потенційних проектів ДП «Антонов», найвищим пріоритетом характеризується українсько-турецький проект Ан-188, робота над яким триває декілька років.

Цілком логічно, що розробка та виробництво нової моделі літака спільно з турецькими контрагентами призведе до виникнення грошових потоків деномінованих в національній валюті партнера – турецькій лірі. Як наслідок, реалізація моделі літака Ан-188 супроводжуватиметься виникненням валютних ризиків, оскільки спільна розробка та виробництво літака передбачає трансакції одразу у трьох валютах. Основна частина витрат номінуватиметься у гривні, оскільки включатиме більшість деталей та комплектуючих вітчизняного виробництва, а також оплату праці співробітників, витрати з розробки та проектування. Проте, більшість грошових потоків вразитиметься у доларах США: ціна готової продукції, післяпродажне обслуговування та обслуговування валютних кредитів. Водночас, Ан-188 позиціонується як україно-турецький проект і передбачає проведення спільних розробок в частині адаптації літака під вимоги замовника. Це означає виникнення витрат зі часткового здійснення R&D розробок та навчання турецького персоналу, за необхідності, номінованих у турецькій лірі, волатильність якої часто залежить від політичної кон'юнктури, а значить потенційно схильна до виникнення валютних ризиків.

Найбільш застосовуваними інструментами управління валютними ризиками є форварди та опціони, включно з опціоном нульових витрат, а також валютний своп, які можна успішно використовувати як для імпортних, так і експортних операцій. Однак, існує декілька

інструментів, які мають специфічні особливості: лімітний ордер (Limit Order), стоп ордер (Stop Loss Order) та рахунок в іноземному банку (Foreign Bank Account) [1; 2].

Проаналізувавши специфіку зовнішньоекономічних операцій ДП «Антонов», ми визначили пріоритетні методи управління валютними ризиками валютних пар USD/UAH та USD/TRY (рис. 1).

	USD/UAH	USD/TRY
Експорт	<ul style="list-style-type: none"> • Форвард (Forward) • Пут-опціон (Put option) • Своп (Swap) • Ф'ючерс (Futures) • Гарантії уряду (Government Exchange Risk Guarantee) 	<ul style="list-style-type: none"> • Форвард (Forward) • Пут-опціон (Put option) • Лімітний ордер (Limit Order) • Стоп ордер (Stop Loss Order) • Своп (Swap)
Імпорт	<ul style="list-style-type: none"> • Форвард (Forward) • Кол-опціон (Call option) • Лімітний ордер (Limit Order) • Стоп ордер (Stop Loss Order) • Рахунок в іноземному банку (Foreign Bank Account) • Ф'ючерс (Futures) • Своп (Swap) • Грошове зобов'язання (Debt) 	<ul style="list-style-type: none"> • Виробничий офсет (Industrial offset) • Метчинг (Matching) • Прискорення /сповільнення (Leading and Lagging) • Неттинг (Netting) • Цінова політика (Pricing Policy)

Рис. 1. Матриця інструментів управління валютними ризиками ДП «Антонов» [1-3]

Зважаючи на таку різноманітність зовнішньоекономічних операцій, з метою побудови найбільш ефективного ризик-менеджменту, інструмент управління валютним ризиком повинен бути підібраний конкретно до кожного типу операцій (імпорт чи експорт) залежно від типу ризику (девальвації або ревальвації) та ступеня волатильності курсу валют.

1. How can currency hedging help importers and exporters? URL: <https://www.tradefinanceglobal.com/posts/conceptualizing-forex-volatility-can-we-predict-the-unpredictable/>

2. 3 currency risk management tools every business needs URL: <https://fexco.com/fexco/news/3-currency-risk-management-tools-every-business-needs/>

3. Maurice D. Levi, International Finance, 5th Edition, Routledge, New-York, 2010

СЕКЦІЯ 10 «МЕНЕДЖМЕНТ ЗМІН»

СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ЕТАПІВ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Біловодська О.А.

Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ

У сучасних умовах для підприємств України дедалі більше стає необхідним застосування нового підходу до управління виробництвом і збутом товарів та послуг. Особливої актуальності набуває удосконалення управління підприємствами на основі принципів маркетингу та менеджменту, забезпечення стратегічного підходу, що здійснюються за допомогою маркетингового менеджменту (ММ). Нами систематизовано етапи його розвитку (табл. 1).

Таблиця 1 – Еволюція маркетингового менеджменту (на основі [1])

Етап	Назва	Період	Характеристика етапу
1	2	3	4
Історичний розвиток			
1.	Донауковий	4-3 тис. до н.с. – перша половина XIX ст.	Після розкладання первіснообщинної формації розвиваються процеси становлення ранніх класових суспільств, зароджуються державність та товарне виробництво завдяки впливу малого бізнесу, зовнішній торгівлі з сусідніми державами. Почався розвиток матеріального виробництва, поширилися окремі прототипи інструментів маркетингу, що зараз називають стимулюванням продажу, рекламою, упаковкою.
2.	Початок формування і розвитку концепцій ММ	Друга половина XIX ст. – перша половина XX ст.	Промислова революція у США стала імпульсом для трансформації підприємницької інтуїції й досвіду у філософію бізнесу, в окрему навчальну дисципліну та концепцію управління. В ділову офіційну лексику вводиться термін «маркетинг», який вважали підпорядкованим завданням виробництва, тобто до уваги бралися перш за все вимоги масового виробництва, а не потреби і запити споживачів.
3.	Активний розвиток концепцій ММ	У США та Західній Європі з 50-х рр. XX ст. і дотепер	Концепції ММ в Україні використовують лише окремі флагмани національної економіки та зарубіжні компанії, що будують бізнес на останніх досягненнях у галузі науки управління організацією. У 50-70-ті рр. XX ст. фахівці західних компаній виокремили визначальну роль маркетингу в діяльності організацій, що вплинуло і на уявлення про сам маркетинг: «Маркетинг є бізнес у цілому, що розглядається з позиції споживача. Успіх визначається не виробником, а споживачем» [2].

1	2	3	4
3 точки зору практичного застосування			
1.	«Цикли життя»	50-і рр. XX ст.	Численні фірми почали розробляти, аналізувати криві життєвого циклу для товарів, займатися сегментуванням ринку. До вжитку увійшло поняття «імідж фірми».
2.	«Ера зростання»	60-і рр. XX ст.	Фірми почали розробляти комплекс маркетингу і застосовувати концепцію маркетингу. До лексики увійшло поняття «стиль життя».
3.	«Ера витрат»	70-і рр. XX ст.	Маркетинг почав застосовуватися у сфері послуг. Виникли такі поняття, як соціальний та стратегічний маркетинг.
4.	«Ера диференціації»	80-і рр. XX ст.	Почали активно застосовуватися поняття локального та глобального маркетингу, прямого маркетингу; почали вживатися такі терміни, як захоплення клієнта, розвідка ринку, стратегія, тактика. Фахівці маркетингу почали говорити про жорсткий маркетинг японських і м'який маркетинг західнонімецьких фірм.
5.	«Ера персоналізації»	90-і рр. XX ст.	Цей період характеризувався передусім двома такими поняттями, як «маркетингові мережі» та «маркетинг на замовлення».
6.	«Ера мобільності»	00-ві рр. XXI ст.	Розвиток та застосування Всесвітньої мережі Інтернет і мобільного зв'язку у маркетингу, поява маркетингу у соціальних мережах.
7.	«Ера діджиталізації»	10-ті рр. XXI ст.	Потужний розвиток Інтернет-технологій, застосування цифрових каналів і активне використання соціальних мереж в маркетингу, формування віртуальної та додаткової реальності.

1. Біловодська О.А. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. К.: Знання, 2010. 332 с.

2. Друкер П. Енциклопедія менеджмента / под ред Т.А. Гуреш, пер. с англ. О.Л. Пелявского. М. : Издательский дом «Вильямс», 2004. 432 с.

ВПЛИВ КАРАНТИНУ НА ОРГАНІЗАЦІЙНІ КОМУНІКАЦІЇ

Водько Вероніка, Матвійчук Наталія

Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки

Сидорук Світлана

Луцький національний технічний університет, м. Луцьк

В умовах пандемії бізнес усього світу зазнає значного впливу. І якщо для деяких підприємств поширення вірусу призвело до збільшення обсягів виробництва, то більша частина все ж потерпає від чималих втрат. Однак, як для перших, так і для других, головним завданням є підтримання безпечних умов роботи своїх працівників. Найбільшої реформації внаслідок запровадження карантину потребувала саме сфера комунікацій, адже безпосередні контакти осіб підвищують ризик поширення вірусу.

Комунікаційний процес являє собою обмін інформацією всередині підприємства та із зовнішнім середовищем. Він ґрунтується здебільшого на безпосередній взаємодії людей між собою, налагодженню ефективних зв'язків між ними [2]. Комунікації є тією складовою функціонування підприємства, яка забезпечує не просто передачу інформації, а є одним із найважливіших інструментів управління діловими зв'язками [1].

Перед менеджерами організацій постало завдання забезпечити безконтактну взаємодію між працівниками, по можливості перевести їх на віддалений спосіб роботи, зменшити до мінімуму кількість людей, які перебувають в одному приміщенні. Одним із головних пріоритетів має бути планування того, як відбуватиметься внутрішня комунікація: канали, відповідальні, графік.

Загалом усі компанії України та світу наразі працюють у режимі посиленої безпеки. Працівникам компаній «Інтерпайп», JTI, «Макдональдз», «Нова пошта», «Епіцентр», «Нова лінія» міряють температуру. За наявності ознак хвороби негайно відправляють до лікувального закладу. Таких прикладів є чимало, і всі вони впроваджують подібні між собою заходи безпеки як для працівників.

На допомогу підприємствам у такі складні часи прийшли новітні технології. Усі наради, збори, конференції, презентації зараз проводять в онлайн-режимі, вся документація переведена в електронний формат, а комунікації здійснюють через інтернет або ж телефоном. Навіть стратегічно важливі підприємства державного значення надали доступ до внутрішніх каналів для домашніх комп'ютерів деяких своїх співробітників із метою забезпечення можливості їх віддаленої роботи.

Для відеоконференцій найчастіше використовують такі сервіси, як Google Hangouts, Zoom Meeting, Skype. Компанія Facebook презентувала новий сервіс Messenger Rooms - інтегровану у соцмережу послугу групових дзвінків, завдяки якій одночасно можуть підтримувати зв'язок до 50 людей без обмежень у часі.

Однак такі комунікації несуть певні ризики, адже дослідження вчених свідчать, що відеоконференції втомлюють людей більше, ніж спілкування вживу. Під час відеоконференції людина витрачає більше зусиль на те, щоб прочитати невербальні сигнали, емоції, тон і висоту голосу співрозмовника, а також мову тіла.

Ще одним джерелом стресу може бути тиша. Незважаючи на те, що паузи є природною частиною розмови, під час відеоконференції мовчання може сприйматися як технічні проблеми, що змушує нервувати. Дослідження, яке було проведено в 2014 році в Німеччині, показало, що навіть невеликі затримки у відеоконференціях і телефонних дзвінках негативно впливають на сприйняття співрозмовника. Пауза довжиною 1,2 секунди призводить до того, що співрозмовник сприймається як менш доброзичливий або зосереджений.

Сучасні умови життєдіяльності підприємств викликали кардинальні зміни принципів ведення бізнесу. Зміни у роботі організацій значно вплинули на систему менеджменту та зумовили впровадження управлінських інновацій. Саме це дозволило підприємствам оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища [1].

І хоча сьогоднішня ситуація для багатьох організацій є стресовою, вона відгукнеться хорошим уроком у майбутньому. Карантин показав, що не обов'язково постійно перебувати в офісі, що паперовий документообіг уже давно застарів, що комунікації можуть бути ефективними не тільки тоді, коли проводяться віч-на-віч.

1. Бабчинська О. І. Комунікаційний процес в управлінні: основні положення. Ефективна економіка. 2018. № 9.

2. Головська П. В., Кравченко М. О. Інноваційні підходи до управління комунікаціями підприємства. Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих вчених. 2016. № 10.

3. Матвійчук Н.М., Шувальська Н.М. Соціальні мережі як ефективне середовище викладацько-студентської комунікації в навчальному процесі. Інформаційні технології і засоби навчання. 2017. Том 58, № 2. С. 155-168.

ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ЯК ФАКТОР ВПЛИВУ НА ДОСЯГНЕННЯ БІЗНЕС-ЦІЛЕЙ

Тетяна Горохова

ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», Маріуполь

Зміни стали частиною життя кожного, це також стосується і функціонування бізнес-структур. Більшість організацій стикаються з нагальністю впровадження змін у щоденній діяльності, але погляди на структурність та управління змінами різняться.

Критична оцінка впливу змін та управління змінами для досягнення корпоративних цілей та завдань з точки зору організації, стосується аналізу факторів, що викликають зміни, які можуть бути як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками впливу; визначенню видів змін; вивченню позитивних та негативних наслідків змін.

Слід зазначити, що зусилля щодо змін можуть зіткнутися з опором, тому організації повинні механізувати способи мінімізації рівню опору, отже сприяти плавному переходу до змін. Тому, саме менеджмент відіграє велику роль у запровадженні змін, отже менеджменту необхідно розробляти модель ефективного управління змінами. Для реалізації успішних ініціатив щодо змін, керівництво та менеджмент повинен забезпечити узгодження будь-якого плану змін з цілями та завданнями компанії.

Організаційні зміни можуть поєднувати різні типи інновацій, нововведень та перетворень в організації, що нівелюють негативний вплив змін навколишнього середовища та впливають на ефективність використання ресурсів у діяльності бізнесу [1].

Компанії, які бажають здійснити зміни в системі повинні врахувати перехід нинішньої системи у бажаний майбутній стан через максимізацію ресурсів і мінімізацію витрат при цьому.

Розглянемо наступні ключові фактори, що можуть надати ефективності проведених змін:

1) Якісно пропрацьована ідентифікація проблеми та оцінка необхідності визначення терміновості потребуваних змін; визначення сучасної ситуації в організації, а також розуміння для чого потрібні зміни в організації.

2) Передбачення бажаного майбутнього стану організації; розроблення прототипу реалістичної картини ідеальної компанії; змодельовання ситуації після застосування змін та ефективність донести бачення до всіх учасників змін та розробка ефективного механізму забезпечення цього плавного переходу.

3) Зміни повинні здійснюватися систематично і впорядковано. Ефективний перехід змін є дуже необхідним і слід враховувати раціональність в розподілі ресурсів при забезпеченні запланованих змін. Здійснюючи процес змін, особи, на які покладено відповідальність, повинні мати змогу зробити це, та переконатися, що заплановані зміни узгоджуються зверху до найнижчого рівня, тому всі в компанії добре розуміються в напрямках змін.

4) Менеджмент відіграє головну роль в ініціації змін та має ділитися своїм баченням змін. Вищий рівень опору, ймовірно, призведе до більших труднощів у здійсненні змін. Отже, повинні застосовуватися відповідні стратегії комунікації для мінімізації ступеню опору щодо впровадження змін [2].

5) Активне управління змінами також є ефективним засобом максимальної гнучкості для адаптації змін у майбутньому та може розглядатися як творчий спосіб поведінки з динамікою змін.

Таким чином, можна визначити, що зміни є неминучими, особливо в функціонуванні бізнес-процесів. Зміни можуть мати внутрішню спрямованість, які охоплюють технології, операційні зміни та процеси, внутрішні закони та політику компанії, трансформацію державних підприємств у приватні та навпаки, організаційні ініціативи модернізації, зміни в управлінських рішеннях тощо. У той час зовнішні фактори не обмежуються тільки жорсткою конкуренцією на ринку, посилення тиску глобалізації, політичного, економічного, соціокультурного, технологічного, правового та екологічного аспекту дуже впливає на зміни в діяльності бізнесу. Різні погляди щодо впровадження змін та перспективи цих змін змінюються між собою в залежності від бізнесу і можуть мати як позитивний так і негативний вплив на діяльність компанії. Організаційні зміни допомагають компаніям знаходити способи ефективного впровадження стратегії управління змінами, її реалізації за допомогою різних моделей та методик. Нарешті, управління змінами забезпечує отримання компанією вигоди від вчасного адаптування до навколишнього середовища у порівнянні з конкурентами.

1. Change management learning Center. URL: <http://www.changemanagement.com/articles.htm>

2. Ridei N. Concept of forming the company innovation strategy/ N. Ridei, D. Pavlenko, O. Plahotnik, T. Gorokhova, A. Popova // Academy of Strategic Management Journal. – 2019. – Vol. 18. – Special Issue 1. – P. 1-7.

ІНСТИТУЦІОНАЛЬНІ ЗМІНИ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ ЕКОНОМІКИ

Застрожнікова І.В.

к. н. держ. упр., доцент, доцент кафедри публічного управління, адміністрування та права, Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Д. Моторного, м. Мелітополь

Інституціональна трансформація аграрної сфери національної економіки є найважливішою передумовою та фактором затвердження сучасних сталих ринкових відносин в Україні. Проте, незважаючи на активні дії реформаторів протягом останніх років та навіть десятиліть, вона наразі виявилася незавершеною. Причиною цього факту є не тільки певні політичні упущення, а й у значній мірі домінування положень теорії неокласиків, згідно з якою запозичені західні інститути виявлятимуться ефективними у вітчизняних умовах.

Відомо, що сучасне інституціональне середовище аграрного сектору нашої держави є недосконалим та потребує подальших трансформацій. Його особливостями є: відсутність актуальності впроваджуваних інституціонально-правових змін для більшої частини сільського населення, високий рівень соціальної нестабільності на селі, зниження держнагляду за дотриманням впроваджених правових норм, інституціоналізація неформальних і неправових типів соціальних взаємодій, слабкість протестного потенціалу економічних агентів, які зіткнулися з порушенням формальних правил ведення господарської діяльності тощо. На жаль, недосконалість інституціонального середовища аграрного сектору розглядається окремими вченими як можливість нецільового використання бюджетних коштів заради отримання особистої вигоди [3].

Слід зазначити, що державна організація процесу інституціональних змін буде супроводжуватись позитивними наслідками, тільки у випадку повного узгодження із власними законами і тенденціями розвитку інституціональних систем, із механізмами їх саморегуляції, рівнем їх історичної зрілості, соціокультурними особливостями. Ефективно управляти процесами таких змін здатна тільки держава, що бере участь у цих процесах на основі діалогу, побудованого на принципах взаємодії. [2]

Опорним механізмом ефективних інституціональних змін може бути тільки партнерство, а точніше внутрішня конвергенція, взаємне пристосування держави, господарюючих суб'єктів і ряду інститутів, що відіграють роль базису в ринковій макроекономіці.

Державна підтримка має бути направлена на створення умов конкурентоспроможності галузі, що передбачає стимулювання підвищення кваліфікації кадрів, галузевих наукових досліджень, розширення сфери послуг, контроль і стимулювання якості, розвиток виробничої і соціальної інфраструктури, а також формування ефективного інституціонального середовища як базового фактора позитивних змін.[4] Інституціональний аналіз соціоекономічних процесів у аграрному соціумі передбачає опис функціонуючих інститутів та їх взаємодію між собою як системи, оцінювання цієї системи як нематеріальних активів та з точки зору потенціалу ефекту синергії. А це – основа сталого розвитку сільської інфраструктури, а підтримка розвитку соціальної сфери села, в свою чергу, ототожнюється з державною підтримкою розвитку аграрного сектору.[1]

1. Застрожнікова І.В. Державна підтримка інфраструктури села, як передумова сталого розвитку сільського господарства країни / А.Г.Застрожніков, І.В. Застрожнікова // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки); за ред. М. Ф. Кропивка. Мелітополь: Вид-во Мелітопольська типографія «Люкс», 2016. № 1. с. 148 – 152.

2. Застрожнікова І.В. Інституціональні основи формування аграрної політики / І. В. Застрожнікова // Інвестиції : практика та досвід. – 2010. – № 9. – С. 96-99.

3. Parava V The Economic Development Complex in the Black Sea Area: The Impact of the Global Financial and Economic Crisis. Xenophon Paper No. 9, May 2010. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://icbss.org/images/papers/xenophon_paper_no9.pdf]

4. Решетило В.П. Економічна синергетика реалізації ринкового потенціалу інституціональних систем: автореф. дис. д-ра екон. наук: 08.01.01 / Харк. нац. ун-т ім. В.Н.Каразіна. — Х., 2006. — 34 с.

ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ОЩАДЛИВОГО ВИРОБНИЦТВА В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ

Ковальський Владислав Сергійович, НЛТУ України, м.Львів
Матвеев Микола Едуардович, к.е.н., доцент НЛТУ України, м.Львів

Однією з ключових цілей підприємства є задоволення вимог споживачів, а одним з напрямів вирішення - ощадне виробництво.

Ощадне виробництво (Lean production) - концепція, яка була створена для усунення небажаних витрат на підприємстві. Вперше її застосувала на японському ринку компанія "Toyota", де передбачався процес оптимізації бізнесу та орієнтування на споживача. Продукт вироблявся відповідно до запиту споживача та із мінімізацією витрат.

Господарська діяльність організована на засадах ощадності використовується провідними компаніями світу, проте повністю уникнути витрат не вдалось нікому. Існує багато концепцій, які дозволяють знизити витрати пов'язані з часом та ресурсами.

Найпоширенішими методами, які впроваджують організації є:

1. Японські методи ощадного виробництва:

- 5S (упорядкування)- поєднує п'ять принципів - сортувати, створити своє місце та орієнтуватись на нього, підтримувати чистоту, стандартизувати та удосконалювати;

- Just-in-time (точно вчасно) політика, що забезпечує потік матеріалів, послуг чи товарів в той момент часу, в який вони потрібні;

- Kanban (карткова система передавання інформації) забезпечує неперервний матеріальний потік;

- SMED (Single-Minute Exchange of Dies) переоснащення устаткування та його швидке налагодження;

- Jidoka (зупинка процесу за неякісної роботи) створюється такий програмний чи технічний засіб, за допомогою якого можна попередити споживача про помилку;

- TPW (Total Productive Maintenance)- сукупність інструментів та методів, за допомогою яких йде постійне забезпечення безперервності виробничих процесів та підтримання устаткування в належному вигляді;

- Kaizen (представлення пропозиції з удосконаленням) - безперервне покращення процесів виробництва, бізнес-процесів.

2. Американські методи ощадного виробництва:

- Just-in-time - мінімізація витрат коштів й часу шляхом зменшення запасів у місцях зберігання та усунення надходження від постачальників сировини, що не відповідає якості;
- Visual Management - передбачає візуалізацію інформації по значеннях контрольованих показників та фактичні результати їх функціонування в організації.
- Ефективність підприємств, які впровадили ці концепції підтверджується. Вони досягають таких результатів: підвищення продуктивності, зниження витрат за рахунок усунення лишніх операцій, скорочення часу на виконання замовлення, вирівнювання виробничого потоку й т.д.

На практиці, радикальні зміни на фірмі з застосуванням ощадливості забезпечують: зменшення витрат до 75%; зниження виробничих витрат до 40%; зменшення тривалості циклу виконання замовлення до 50%; зменшення витрат на працю працівників до 45%; скорочення запасів на складах до 80%; збільшення обсягів виробництва до 50%.

Практичне застосування концепції ощадного виробництва дає можливість індивідуального підходу до підприємства та вибору окремих інструментів для підвищення ефективності роботи фірми.

Висновки: Отже, концепція ощадного виробництва - це не лише набір методів й прийомів, а єдина система, що дозволяє наступне: якщо дія, процес чи операція несе втрати й через це організація несе збитки; вона забезпечує раціональне їх усунення без затрат на нове обладнання, а лише за допомогою інтенсивнішої роботи працівників та розумової активності керівників й введених нових принципів й дає можливість досягнути бажаного результату.

1. Левинсон У., Рерик Р. Бережливое производство: синергетический подход к сокращению потерь. – М.: РИА “Стандарты и качество”, 2007. – 272
2. Янишевский А. Системы менеджмента и инструменты бережливого производства / Янишевский А. Э., Беляев А. М. // Das Management. – 2010. – № 2. – С. 22 – 28.
3. Момот А. И., Норенко Ю.И. Механизм формирования технологии «Бережливого производства». Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2013.

СИНЕРГІЯ ДЕРЖАВИ І ПІДПРИЄМСТВ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

Колотюк О.І., Глізнуца М.В.

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

Сучасні економічні умови характеризуються швидкими темпами зміни конкурентного середовища, зростаючий споживчий очікуваннями, низкою фінансово-економічних криз. Тому здатність розпізнавати зміни зовнішнього середовища і своєчасно адаптуватися до них є не просто конкурентною перевагою для організації, але і необхідною умовою для виживання і розвитку в довгостроковій перспективі.

У зв'язку з цим великий потенціал для успішних організаційних змін має синергетичний підхід до управління як один з наукових підходів менеджменту. Головним учасником синергетичного підходу доцільно призначити спеціальний апарат державної структури, з тієї причини, що при розгляді логістичних взаємозв'язків, державний апарат знаходиться в центрі всіх взаємозв'язків. Застосування даного підходу в основному відноситься до зовнішньої діяльності організації, питання вирішення внутрішніх проблем організації з його допомогою висвітлені недостатньо. Орієнтація на взаємозв'язок між апаратом державної структури і підприємством при проведенні змін вимагає розвитку обраного наукового підходу для управління змінами. Також ринкова орієнтація при управлінні змінами на увазі і оцінку ефективності змін з урахуванням взаємодії з ринком. При всій важливості всі ці питання залишаються невивченими.

Безальтернативними є розроблення і реалізація шляхів розвитку виробництва з урахуванням своєчасного реагування на зміни, вміння передбачати їх, а також знати як себе поводити в результаті зміни ситуації. Саме через це вміння ефективно управляти змінами є важливим складником господарської діяльності. Отже, господарюючим суб'єктам варто активно включатися в процес формування спеціального державного апарату і застосування глобальних системи управління змінами під час здійснення стратегічного планування, тому виникає об'єктивна необхідність дослідження складників системи управління змінами для організації управління підприємством на якісно вищому рівні задля досягнення оперативних і стратегічних цілей.

Управління організаційними змінами на основі синергетичного обміну знайшло відображення в концепції маркетингу що адоптується,

який застосовується в управлінні змінами. Активний вплив маркетингу на внутрішнє середовище організації, яке реалізується в даній концепції, ґрунтується на результатах вивчення ринку і проявляється у впливі на систему управління. Результатом такого впливу є не маркетинг-мікс (що звично в традиційному маркетингу), а створення сприятливих можливостей для розвитку організації через її якості: орієнтацію всіх бізнес-процесів на ринкові вимоги, адаптивність, конкурентоспроможність (що затребуване в стратегічному менеджменті).

Введення центрального апарату збору і аналізу даних щодо змін на рівні держави вимагають перегляду функцій маркетингу як функціонального виду менеджменту для формування функцій управління змінами на основі ринкової орієнтації. Для ініціації і сприяння реалізації організаційних змін в стратегічному менеджменті передбачається набір відповідних стратегій. Ринкова стратегія управління організаційними змінами - це генеральний напрямок розробки та реалізації організаційних змін з метою забезпечення ринкового потенціалу і конкурентоспроможності організації, засноване на взаємодії організації із зовнішнім середовищем.

Сьогодні ефективно управління підприємством неможливе без глобального об'єднання держави та господарюючих суб'єктів на інформаційному рівні. Діджиталізація повинна перейти з яскравих гасел до діючих систем. Результатом такого об'єднання зродиться робоча система взаємодій системного впровадження змін та нововведень, спрямована на якісні позитивні зрушення, які, своєю чергою, суттєво вплинули б на діяльність суб'єкта господарювання в довгостроковій перспективі. Отже, зміни на підприємстві зумовлені його реакцією на розвиток навколишнього середовища та є невід'ємним складником ведення сучасного бізнесу. Таким чином, для успішного функціонування підприємства необхідно завчасно аналізувати фактори зовнішнього середовища та мати своєчасну обґрунтовану та з максимальною долею достовірності прогностичну інформацію, оцінювати готовність підприємства до змін, ретельно планувати його діяльність, оцінюючи ризики, працювати над подоланням можливого опору та проводити розподіл повноважень між учасниками процесу змін. Запропонована синергетична взаємодія як ефективна система управління змінами є важливим складником його успішного розвитку.

ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Міщук Д.В., Полінкевич О.М.

Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки,
м. Луцьк

В сучасних умовах важливого значення набувають стратегічні зміни, які виникають в процесі глобалізації та інтернаціоналізації. Управління стратегічними змінами характеризується такими характеристиками, як складність, багаторівневність та тривалість. Завдяки їм досягається глобальні цілі виживання підприємств в нестабільному та хаотичному зовнішньому середовищі. Стратегічні зміни є відмінними від операційних змін. Вони є проактивною або реактивною відповіддю суб'єкта підприємництва на вплив у зовнішнього оточення. Тому системність функціонування підприємства на ринку в умовах забезпечення конкурентоспроможності, обмеженість ресурсів, погіршення екологічної ситуації тощо вимагає розробки стратегічних змін. Останні забезпечують конкурентні переваги і ключові компетенції. Головною запорукою успішного та ефективного функціонування підприємства на вітчизняному та світовому ринку є управління стратегічними змінами. Стратегічні зміни мають відбуватися у всіх сферах діяльності, проте вони вимагають значних витрат ресурсів, пошуку нових ресурсів, включаючи трудові, обумовлюють пошук підтримки стейкхолдерів, враховуючи безпосередній та постійний контролінг стану зовнішнього середовища задля встановлення пріоритетних напрямів реалізації стратегічних змін. Ефективне управління стратегічними змінами забезпечує досягнення поставлених цілей в межах наявних ресурсів. Це вимагає розробки системи принципів управління стратегічними змінами задля досягнення високого рівня ефективності функціонування підприємства.

Проблемами управління стратегічними змінами займалися вітчизняні та зарубіжні науковці. О. Гусева [2], Т. Власенко [1], О. Полінкевич [3], І. Волинець [3] тощо. Проте дослідження потребують узагальнення та систематизації.

Метою роботи є визначення принципів управління стратегічними змінами підприємств.

Загалом принципи управління стратегічними змінами можна згрупувати у дві групи:

- 1) принципи, що зумовлює зовнішнє середовище;

2) принципи, що зумовлює внутрішнє середовище.

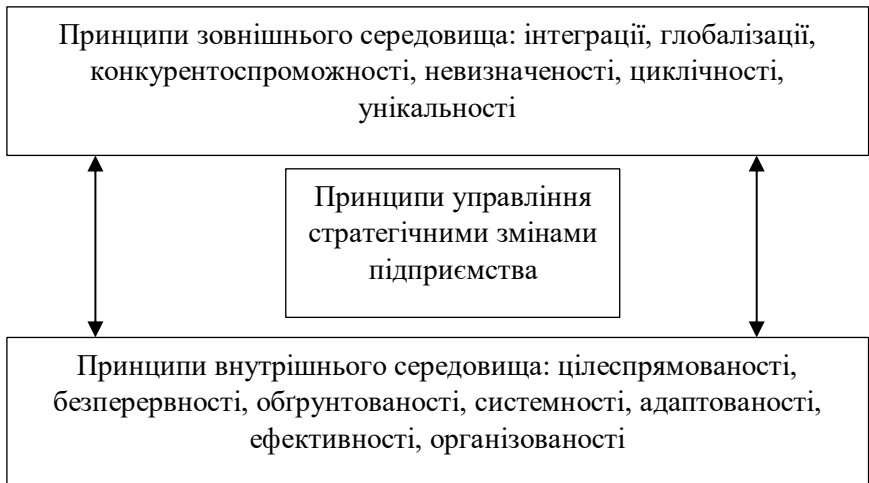


Рис. 1. Принципи управління стратегічними змінами підприємства

Оскільки підприємство є відкритою системою, то на результати його діяльності впливає безліч факторів не лише внутрішнього, але й зовнішнього середовища. Тому принципи управління стратегічними змінами мають бути поділені на дві групи: зовнішнього та внутрішнього середовища. До принципів зовнішнього середовища належать: інтеграції, глобалізації, конкурентоспроможності, невизначеності, циклічності, унікальності. Внутрішнє середовище обумовлює наявність таких принципів, як: цілеспрямованості, безперервності, обґрунтованості, системності, адаптованості, ефективності, організованості.

1. Власенко Т.А. Методологічний базис управління стратегічними змінами підприємства. Ефективна економіка. 2019. № 10. http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2019/75.pdf

2. Гусева О. Ю. Управління стратегічними змінами: теорія і прикладні аспекти: Монографія. Донецьк: Вид-во «Ноулідж» (донецьке відділення). 2014. 395 с.

3. Полінкевич О. М., Волинець І. Г. Управління стратегічними змінами та інноваціями на підприємстві: навч. посіб. Луцьк : Вежа-Друк, 2018. 352 с.

ДЕМОГРАФІЧНИЙ РОЗВИТОК УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ МІГРАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ НАСЕЛЕННЯ

Смутчак Зінаїда, Ситник Оксана

Льотна академія Національного авіаційного університету,
м. Кропивницький, Україна

Сучасна демографічна ситуація в Україні викликає занепокоєння, оскільки їй притаманна низка загрозливих тенденцій:

- середня тривалість життя в Україні становить 66 років, що на 11 років менше, ніж у країнах Західної Європи;
- спостерігається надвисока смертність чоловіків працездатного віку: у 30-річному віці чоловіки гинуть учетверо частіше за жінок;
- рівень дитячої смертності вдвічі вищий за середній в Європі;
- Україна має один з найнижчих рівнів народжуваності у світі: для підтримання стабільної чисельності населення народжуваність повинна бути майже удвічі вищою;
- епідемічні показники захворюваності на туберкульоз у 10–12 разів перевищують аналогічні показники в розвинених країнах;
- щодня в Україні стає на 35 ВІЛ-інфікованих більше [1].

Крім того, слід також зауважити, що трудова міграція українських громадян негативно впливає й на демографічний розвиток України, бо до трудової міграції вдаються переважно молоді люди, тобто найбільш продуктивні прошарки суспільства, що завдає значної шкоди трудовому, а також демографічному потенціалу країни. Трудові мігранти фертильного віку, як правило, утримуються від народження дітей. Сьогодні населення України зменшується втричі швидшими темпами, ніж в Європі. Роки становлення ринкової економіки з непомірним зниженням рівня оплати праці і соціального захисту материнства, дитинства, малозабезпечених, пенсіонерів, зростаючого безробіття стали роками розгортання медико-демографічної і соціальної кризи. Як наслідок, відбувалося стрімке зниження народжуваності, зумовлене зубожінням населення, зростання зареєстрованого і незареєстрованого безробіття, вкрай низьким рівнем пенсійного забезпечення. За умов поглиблення системної кризи в державі і озброєного конфлікту на сході країни, відтворення населення стало ще більш проблематичним [2]. За прогнозом, якщо показники народжуваності, тривалості життя та міграції залишаться незмінними, у 2050 р. в Україні буде 32 млн. Частка в населенні осіб старше 60 років зросте у півтора рази (рис. 1).

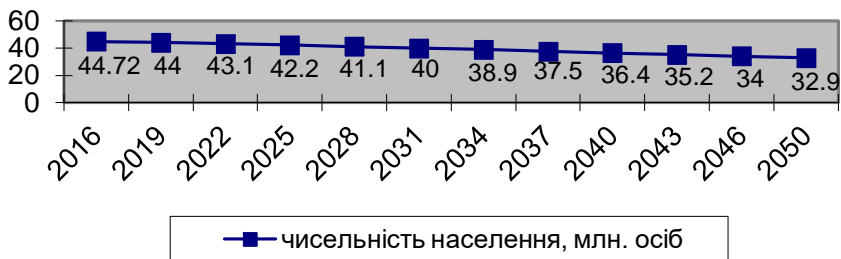


Рис. 1. Прогноз чисельності населення України за умови незмінних показників народжуваності, тривалості життя та міграції, млн. осіб побудовано авторами за джерелом [52]

Катастрофічне скорочення населення України, за прогнозами багатьох структур, спричинить вакуум, який охоче будуть готові заповнити мігранти з країн третього світу, рівень життя в яких вже зараз значно нижчий, ніж в Україні. Приєднання до ЄС і зростання економічного благополуччя стане каталізатором міграційних потоків з бідніших країн. Рівень населення у 30 млн. у 2050 р. означатиме його середню густину на рівні 50 осіб на км², що буде значно нижчим від рівня, наприклад Афганістану, із його набагато менш сприятливими природно-кліматичними умовами та постійними збройними конфліктами. Як зазначають автори монографії «Комплексний демографічний прогноз України на період до 2050 р.», власне вибір стоїть так: або залучення до України іммігрантів на основі виваженої міграційної політики, або неконтрольований їх притік після досягнення критично низької чисельності населення України [52, с. 94].

1. Демографічна політика в Україні: чи варто платити більше? / Прес-реліз Міжнародного центру перспективних досліджень. – 30 березня 2010 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.icps.com.ua>

2. Семикіна М.В. Людський капітал регіону: оцінка тенденцій та перспектив / М. В. Семикіна // Кіровоградщина – 2025: пріоритети і можливості розвитку: матеріали обл. науково-практичної конференції, 25 квітня 2017 р. – Кропивницький: ЦНТУ, 2017 р. – С. 15 – 17

3. Комплексний демографічний прогноз України на період до 2050 р. (колектив авторів)/ за ред. чл.-кор. НАНУ, д.е.н., проф. Е.М. Лібанової. – К.: Український центр соціальних реформ, 2006. – 138 с.

УПРАВЛІННЯ РЕАЛІЗАЦІЄЮ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КРИЗИ

Сокирник Ірина

Хмельницький національний університет, м. Хмельницький

Серед підприємств, що найбільш сильно відчули негативний вплив системної та трансформаційної кризи, каталізатором якої стала пандемія, є підприємства ресторанного господарства, більшість з яких відносяться до малого бізнесу. В умовах безпрецедентно високого рівня невизначеності процеси розробки і реалізації стратегії таких підприємств мають змінюватися, оскільки неможливі достовірні прогнози щодо майбутніх змін бізнес-середовища, а більшість суб'єктів ринку ресторанного бізнесу мають невеликий рівень фінансової стійкості.

Реалізація стратегії розвитку будь якого підприємства передбачає управління змінами, що дозволяють адаптувати його до можливостей та загроз бізнес-середовища обумовлених змінами поведінки споживачів, бізнес-моделей партнерів, виникненням несприятливих умов ведення бізнесу тощо.

В умовах системної кризи, що викликана пандемією, швидкість прийняття рішень щодо змін у реалізації стратегії збільшується в рази, а успіх визначається вмінням оцінити наявний потенціал змін підприємства, рівень готовності його до змін, та сформуванню системи змін, що відповідає ключовим змінам зовнішнього середовища і спрямована на використання наявних стратегічних можливостей для розвитку підприємства.

Зменшення ризиків реалізації стратегії в умовах найвищого рівня нестабільності середовища, потребує розробки сценаріїв можливого розвитку подій і корегування портфелю змін у відповідності до розвитку ситуації, що базується на постійному моніторингу зовнішнього середовища.

Особливого значення набуває застосування управління за слабкими сигналами та визначення певних критичних тригерних показників, що свідчать про коливання від одного до іншого сформованого сценарію розвитку подій [1]. Такий підхід дозволяє скористатися можливостями, що виникають у бізнес-середовищі. В цілому система змін у реалізації стратегії має бути спрямована на збереження бізнесу, відновлення його діяльності. Також треба враховувати, що діапазон змін для реалізації стратегії закладів ресторанного бізнесу сильно обмежується протиепідемічними заходами.

На наш погляд, успішна реалізація стратегії поновлення діяльності підприємств у посткарантинний період не можлива без суттєвих змін у бізнес-процесах. Ці зміни мають бути системними та враховувати зміни в екосистемі бізнесу підприємства, розвиток цифрових технологій, зміни в способі життя, вподобаннях та звичках, скорочення купівельної спроможності, пріоритетів у споживанні клієнтів закладів ресторанного бізнесу. Передумовою успіху реалізації стратегії є концентрація зусиль підприємства на тих сегментах ресторанного ринку, в яких зберігається відносно стабільний рівень попиту та тих сегментах, що мають потенціал росту.

Основні зміни, що сприятимуть поновленню діяльності у пост карантинний період стосуються збереження кадрового ядра закладу, підтримки лояльності клієнтів, у тому числі і за рахунок виходу у нові сегменти ринку із традиційними чи оновленими продуктами закладу, створення власної доставки, або налагодження співпраці з підприємствами, для яких доставка є основним видом діяльності. Перспективними сегментами ринку ресторанного харчування, на яких доцільно фокусувати увагу закладів, може бути сегменти здорового харчування, спортивного харчування, дитячого харчування тощо. Інноваційним сегментом є онлайн-ресторан, що передбачає надання комплексної послуги – доставку їжі та одночасне спілкування клієнта з шеф-кухарем закладу та офіціантами.

На наш погляд, важливим є також перегляд та оптимізація асортименту страв, зокрема впровадження пропозиції страв для урочистих подій, супутніх товарів для сервірування столу та подачі страв, продуктових наборів для приготування страв в домашніх умовах тощо.

Для успішної реалізації стратегій окремих підприємств критично важливими є системні заходи підтримки всієї галузі з боку уряду (зменшення, або скасування орендної плати на законодавчому рівні, податкові канікули на час відновлення бізнесу, зменшення ставки оподаткування тощо).

В умовах поновлення діяльності більше шансів для відновлення бізнесу мають ті підприємства, що впроваджували адекватні зміни у свою стратегію, вміли ризикувати та демонстрували високий рівень стратегічної гнучкості.

1.A Strategy for Thriving in Uncertainty [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.bain.com/insights/a-strategy-for-thriving-in-uncertainty/> (дата звернення 05.05.2020) – Назва з екрану.

ДЕРЖАВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ УКРАЇНИ В СИСТЕМІ КОНЦЕПЦІЙНИХ ЗМІН ХХІ СТОЛІТТЯ

Срібна Євгенія Вікторівна, Ступницька Ніна Іванівна

Національний університет водного господарства та
природокористування, м. Рівне

Україна перебуває в економічній кризі, яка поглибилась в період розгортання світової пандемії. В цей період для країни важлива стабілізація фінансової системи.

Мета дослідження - оцінити фінансову спроможність України. Відповідно завданнями є:

- визначити наявність розробленої фінансової програми виходу із кризи країни;
- оцінити перспективи та наслідки такої програми.

Влада України демонструє різкі адміністративні зміни. Так, 30 березня 2020 року ВРУ звільнила з посади міністра фінансів І. І. Уманського. Зазначимо, що на цій посаді він пробув 26 календарних днів. При цьому, президент надавав йому значну підтримку, а экс-міністр був присутній на всіх нарадах в різних антикризових штабах. Крім того, президент України поставив особисто завдання розробити ефективну антикризову програму в Україні. Програма була розроблена, і зводилась до наступного:

1. Формування та наповнення стабілізаційного фонду України на суму понад 100 млрд. грн. за рахунок скорочення певних державних програм та залучення грошових надходжень з усіх доступних джерел.

2. Різке та однонаправлене скорочення бюджетних видатків до кінця 2020 року.

3. Проведення нагальних законодавчих змін в бюджетному кодексі України, фактично передати повне оперативне управління фінансами в бюджетний комітет Верховної Ради України.

4. Реалізація прийнятих програм МВФ та інших міжнародних фінансових організацій, що стосується покриття бюджетного дефіциту 300 млрд. грн.

5. Боротьба з корупцією, першочергово це ліквідація тіньових схем відходу від сплати податків, які не додають в бюджет країни від 5 до 10 млрд. грн. в місяць.

Представлена концепція экс-міністром І. І. Уманським, є досить своєчасною та достатньо прозорою. Крім того, він запропонував повністю ліквідувати всі програми так званого регіонального розвитку, за якими фактично відбувається розподіл бюджетних коштів на користь місцевій владі та депутатів-мажоритарників через реалізацію популістичних програм для виборців (оздоблення скверів,

майданчиків, музеїв АТО тощо).

Фактично стратегія І. І. Уманського зводиться до зведення всіх ресурсів держави у єдиний фонд та розподілу їх з центру, а це призведе до того, що всі видатки місцевої влади та органів центральної влади буде переведено в режим узгодження з Міністерством фінансів та Кабінетом Міністрів України. Це призвело б до повного контролю розподілу та перерозподілу фінансових потоків та унеможливило б розгортання корупційних схем і зловживань фінансових ресурсів. При цьому це логічно та доцільно в ситуації надзвичайного стану в країні та розгортання фінансово-економічної кризи. А самим головним в даній програмі є розробка фінансового механізму підтримки великого бізнесу України в обмін на повну або часткову його націоналізацію. Тобто, якщо крупна компанія буде звертатись за допомогою до уряду, то вона його може отримати за умови, якщо віддасть частину своїх акцій. А це б означало повний контроль української влади над економічною ситуацією в цілому та окремими структуроутворюючими галузями економіки (енергетика, транспорт, машинобудування тощо).

Проте адміністративні зміни вказали, що антикризові плани для уряду та президента України являються не головними і визначальними, а боротьба з корупцією зводиться лише до пропаганди одних намірів. Таким чином, президент та уряд України, дозволяє діяти та розгортати корупційні схеми як в податковій, так і в митній сферах. Відзначимо, що І.І. Уманський ще з літа 2019 року повідомляв президента України про загострення проблем ОВДП (облігації внутрішньої державної позики), діючи корупційні схеми на митницях та податкових службах. Взимку ці проблеми стали наскільки очевидні, що про них почали говорити масово та публічно.

Зазначимо, що всі ці проблеми були створені міністром фінансів України (з 8.06.2018 по 22.11.2018 рр.) О.С. Маркаровою, головою Державної податкової служби України С.О. Верлановим та головою Державної митної служби України М.Є. Нефьодовим. Ці посадовці з керівництвом Нацбанку України створили фінансову кризу ще з кінця 2019 року. Так, в січні 2020 року податкова служба України, під керівництвом М.Є. Нефьодова недодала в бюджет України біля 6 млрд. грн., а таможня біля 8 млрд. грн.

Таким чином, необхідно сформулювати наступні висновки:

1. Українська влада, абсолютно не розуміє кризовий стан України і незацікавлена фінансово-економічним середовищем країни та світу.
2. Всі заходи уряду зводяться винятково лише до адміністрування, яке проявляється у кадрових перестановках на користь окремих лобійованих групвань.
3. Економічний суверенітет Україна втратила остаточно і назавжди.

СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ МІСЬКОГО ЕЛЕКТРОТРАНСПОРТУ В УКРАЇНІ

Сулима Ірина Миколаївна, Балджи Марина Дмитрівна
Одеський національний економічний університет, м. Одеса

Транспортна галузь є однією з базових галузей економіки – має розгалужену залізничну мережу, розвинуту мережу автомобільних шляхів, морські порти та річкові термінали, аеропорти та широку мережу авіаційних сполучень, вантажних митних терміналів, що створює необхідні передумови для задоволення потреб користувачів транспорту у наданні транспортних послуг та розвитку бізнесу.

Міський електричний транспорт функціонує у 51 місті України, експлуатуючи 1967 трамвайних вагонів, 2670 тролейбусів, 1192 вагонів метрополітену. При мінімальній потребі в оновленні близько 400 тролейбусів та 200 трамвайних вагонів на рік фактичні обсяги становлять лише 50-60 одиниць [1]. Загальний стан міського електротранспорту знаходиться у край незадовільному стані – питома вага експлуатації, в середньому складає понад 16 років, що свідчить про необхідність оновлення складу.

Особливо гостро питання стоїть перед електротранспортом, адже в країні існує власна виробнича база з виготовлення рухомого складу міського електротранспорту. Виробництво тролейбусів здійснюють Луцький автомобільний завод (корпорація «Богдан») і Львівський завод комунального транспорту (ЛАЗ); трамвайних вагонів – ТОВ «Татра-Юг», спільне підприємство «Електронтранс», корпорація «Богдан» (за конструкторською документацією ВАТ «Белкомунмаш») та комунальне підприємство «Київпаstrанс» спільно з ПрАТ «Київський завод електротранспорту» [2]. Вітчизняні виробники здатні забезпечити потребу підприємств міського електротранспорту в рухомому складі, який за показниками енергоспоживання, надійності та комфортності не поступається аналогам у розвинених країнах.

В Україні існує низка законодавчих документів, що спрямовані на регулювання процесу розвитку транспорту. Розроблена Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року, в якій одним із завдань означено «оновлення міського транспорту з переважним переходом на електротранспорт»; діють декілька положень. Так, проєкт «Міський громадський транспорт України» – фінансова угода між Україною та Європейським інвестиційним банком, ратифікована Законом України від 12.04.2017 № 2009 VIII, передбачає реалізацію 21 підпроєкту з розвитку міського пасажирського транспорту в 11 містах

Україні, загальною вартістю близько 400 млн євро. В 2019 р. Міністерство інфраструктури внесло корективи до існуючого проєкту.

Незважаючи на існуючу виробничу мережу та наявність законодавчих документів, питання забезпечення країни власним електротранспортом залишаються відкритими. Для вдосконалення транспортної політики в країні необхідно провести реформування транспортної галузі, ввести низку заходів з покращення наявної ситуації та зменшення проблем у цій сфері, орієнтуючись на покращення економічних, соціальних та технічних показників.

Нами визначені основні пропозиції з виконання першочергових завдань розвитку міського електричного транспорту:

1. Оновлення транспортного парку вітчизняним складом.

2. Вдосконалення роботи міського електричного транспорту на основі залучення інформаційних систем.

3. Впровадження безготівкової системи оплати проїзду.

Визначення і реалізація першочергових напрямків удосконалення транспортної політики забезпечить функціонування транспортної галузі на високому рівні, тим самим приводячи до задоволення потреб населення. Оновлення транспортного парку за рахунок вітчизняного електротранспорту потребує значних державних регуляторів та держпідтримки на українських підприємствах, що стає можливим завдяки реалізації проєктів при підтримці Європейського інвестиційного банку і Європейського банку реконструкції та розвитку. Вдосконалення роботи міського електричного транспорту може проводитись завдяки розробці і залученню сучасних інформаційних систем, а саме запровадженню спеціального додатку, який визначатиме рух, відправлення чи зупинку транспортного засобу. Крім цього, доречно встановлення сонячних панелей на автобусних зупинках населених пунктів для покращення освітлення і електропостачання; вдосконалити ці зупинки, відповідно від погодних умов країни; обладнати міські зупинки електронними табло та ін.

Головне управління статистики в Україні. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

Офіційна сторінка Міністерства інфраструктури України. URL: <https://mtu.gov.ua>.

Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80>

Проєкт «Міський громадський транспорт в Україні». URL: <https://mtu.gov.ua/news/27947.html>

ОСОБЛИВОСТІ ВИБОРУ МОДЕЛІ ПОВЕДІНКИ СУБ'ЄКТАМИ РИНКУ ПРАЦІ В НОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

Якимова Наталія

Донецький національний університет імені Василя Стуса, м. Вінниця

У сучасних умовах під впливом процесів глобалізації та інтеграції відбуваються зміни різних сфер суспільного життя, що зумовлюють трансформацію і в поведінці основних суб'єктів ринку праці (роботодавців, працівників, безробітних, непрацюючих, самозайнятих, зайнятих у домашньому господарстві). Саме поведінкова економічна теорія спрямована на осмислення ірраціональних феноменів ринкової поведінки. Поведінкова теорія розглядає суб'єктів ринку праці як індивідів з власними інтересами та особливостями індивідуального сприйняття зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування, тому результат вибору моделі поведінки безпосередньо залежить від когнітивно-психологічних особливостей суб'єктів, що приймають рішення.

Згідно з основними теоріями поведінкової економіки, реалізація вибору моделі поведінки суб'єктами ринку праці характеризується: неоднорідністю та нестабільністю особистих переваг; асиметричністю інформації; прийняттям факту ірраціонального в економічній поведінці суб'єкта.

Слід зацентувати увагу на тому факті, що в силу впливу поведінкових особливостей мотиваційний комплекс суб'єкта складається з більшої кількості детермінант, які в різній мірі та формі впливають на вибір моделі поведінки суб'єкта ринку праці, обумовлюючи його мінливість в часі та просторі через специфіку системи індивідуального когнітивного сприйняття інформації, що призводить до суб'єктивної інтерпретації об'єктивних ринкових процесів та прояву когнітивних упереджень [1].

Важливу роль при виборі поведінкової моделі відіграє також асиметричність доступної інформації. Кожен суб'єкт ринку праці має індивідуальні знання, які потрібні для прийняття рішень, а інформація надходить і обробляється несиметрично [2]. Саме тому виникає інформаційна асиметрія, детермінантами якої є не тільки особливості сприйняття інформації, а й властивості психіки індивіда, що призводять до спотворень в її інтерпретації внаслідок формування певних індивідуальних алгоритмів вибору.

Також поведінкова теорія вказує на наявність обмеженої раціональності. Так, у своїх експериментальних дослідженнях Д. Канеман,

А. Тверські показали, що, коли суб'єкт стикається з невизначеною ситуацією, він не займається ретельною оцінкою інформації або обчисленням ймовірностей. Його рішення залежить від емоцій, прийняття або неприйняття інститутів, інстинктивних стимулів [3].

У рамках передумов становлення нової економіки стає очевидним, що суб'єкт ринку праці не є повним раціоналізатором своїх рішень, на відміну від традиційної доктрини, йому притаманна ірраціональна економічна поведінка. Таким чином, поведінкова доктрина конструктивна в тому, що дозволяє осмислити, як особливості людської когнітивно-психологічної системи впливають на вибір моделі поведінки в реальному житті при наявності асиметричної інформації, неоднорідності та нестабільності особистих переваг суб'єкта, а також може пояснювати економічні та неекономічні мотиви поведінки суб'єктів ринку праці.

Отже, можна зробити висновок, що наразі в поведінковій економіці не створено універсальної моделі поведінки суб'єктів ринку праці, що зумовлено тим, що варіанти ірраціональної поведінки можуть бути настільки різноманітними, що їх складно інтегрувати в єдиний теоретичний конструкт [4]. Однак прихильники поведінкової економічної теорії стверджують, що здійснювані індивідами поведінкові помилки є передбачуваними, а когнітивно-психологічні компоненти можна узагальнити та представити як систему детермінант, що впливають на вибір моделі поведінки.

Так, детермінантами, що мають вплив на вибір моделі поведінки, є знання, інформація, сприйняття, інтуїція, емоційні спотворення, очікування, інститути, соціальні норми, трансакційні витрати.

Таким чином, представлена система поведінкових детермінант економічного вибору дозволяє відобразити найважливіші трансформаційні зміни в мотиваційному комплексі суб'єктів ринку праці, які проявляються в переважанні ірраціональних компонент над раціональними.

1. Gilovich T., Griffin D., Kahneman D. *Heuristics and Biases: The Psychology of Intuitive*. 2002.

2. Kahneman D., Tversky A. Rational choice, values and frames. *Psychological journal*. 2003. Vol. 24, № 4.

3. Kahneman D., Slovic P., Tversky A. *Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases*. Cambridge, Cambridge University Press, 1982.

4. Features of the Behavioral Economy. Interview by Dan Arieli. URL: <http://gtmarket.ru/laboratory/publicdoc/2008/1750>.

СЕКЦІЯ 11 «МЕНЕДЖМЕНТ ТУРИЗМУ»

ЕФЕКТИВНІСТЬ ТА ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНИХ КОМПАНІЙ

Байда Богдана Федорівна

кандидат економічних наук, докторант

Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки

Сучасні динамічні умови, напрями функціонування та розвитку туристичного бізнесу вимагають розроблення і апробування нових науково-методичних положень і принципів надання туристичних послуг, що обумовить більш ефективне ухвалення управлінських рішень і вирішення завдань щодо забезпечення творення якісної туристичної продукції. Загрози, які виникають на усіх етапах життєвого циклу організацій і зумовлені невизначеністю, спричиняють ризик та небезпеку неуспішної діяльності суб'єктів туристичного ринку[1]. Раціональна оцінка ефективності діяльності туристичних компаній сприяє забезпеченню пошуку й отриманню оптимальних управлінських рішень на усіх ієрархічних рівнях національної економіки.

Постає потреба ретельного дослідження питання особливостей оцінки ефективності діяльності туристичних компаній, виявлення основних чинників, які мають вплив на ефективність, прогнозування показників, що впливають на ефективності діяльності туристичних компаній.

Оцінка ефективності туристичної компанії дуже важлива для успішного управління бізнесом. Ефективність у сфері означає найкраще використання ресурсів, вибір обсягу та структури вхідних і вихідних продуктів, які мінімізують витрати або максимізують дохід. Проблемою оцінки економічної ефективності туристичної компанії є відсутність універсальних показників ефективності діяльності суб'єктів туристичного бізнесу.

Для того, щоб керувати туристичною компанією, необхідно сформулювати принципи оцінки ефективності, спираючись на новітні уявлення про успішність. У процесі управління розглядаються показники, які відображають та характеризують поведінку економічних об'єктів.

Модель logit дозволяє відповідальним особам визначити групу ефективних компаній з високим рівнем менеджменту. Метод логістичної регресії дає змогу проаналізувати чинники, що впливають

на результуючу змінну, врахувати моделі нелінійної залежності та інтерпретувати отриманий результат (ефективність діяльності туристичної компанії). Логіт-аналіз допомагає визначити номінальну вартість реалізації показника ефективності туристичної компанії. Ефективність туристичної компанії буде оцінюватися в межах [0; 1]. Це означає, що неефективність діяльності туристичної компанії рівне 0, ефективність діяльності туристичної компанії – 1.

Аналітичний вираз для опису сформованої моделі logit можна представити наступним чином:

$$F(f_i = 1|x_i) = (1 + e^{65,1 - 6,03x_1 - 0,53x_2 + 1,28x_3 - 0,03x_4 - 0,15x_5})^{-1} \quad (1)$$

$F(f_i)$ – ефективність діяльності туристичної компанії;

x_i – фактори, що впливають на ефективність діяльності туристичних компаній ($i = 1, n$).

Отриманий вираз може бути використаний для оцінки ефективності туристичної компанії з урахуванням різних значень показників (факторів, що впливають на ефективність).

Висновки. Розроблена модель оцінки ефективності діяльності туристичних компаній дає змогу відповідальним особам прогнозувати майбутній напрямок розвитку сфери туризму. Запропонована logit модель не обмежується туристичними компаніями, описаними в дослідженні; насправді модель розроблена для підвищення ефективності компаній різних типів та категорій. У поточному дослідженні було розглянуто лише п'ять чинників, які впливають на ефективність діяльності туристичної компанії. У майбутніх дослідженнях можна буде вивчити більше факторів для виявлення ефективності туристичних компаній.

1. Байда Б.Ф. Системний підхід до розвитку менеджменту туризму. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2019. Том 30(69). № 2. С. 22-25

2. Державна служба статистики України. Інформація про фінансово-економічні показники туризму та курортів. URL: <http://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 28.12.2019)

ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ В СФЕРІ ТУРИЗМУ

Бойко Олександра

Науковий керівник: **Капленко Г.В.**

Львівський національний університет імені Івана Франка
кафедра економіки та публічного управління, (м. Львів)

В нашому світі існує багато трактувань поняття "менеджмент", оскільки його значення залежить від сфери діяльності організації і стадії її розвитку. Серед всіх, є загальні визначення, які характеризують будь-яку управлінську систему і ситуацію:

- менеджмент — це мистецтво управління;
- менеджмент — це процес упорядкування елементів системи;
- менеджмент — це діяльність з управління матеріально-технічними, людськими, інформаційними та іншими ресурсами організації з метою досягнення цілей її функціонування.

Але в широкому розумінні менеджмент - це наука і мистецтво досягати поставлених цілей, використовуючи працю, мотиви поведінки та інтелект людей. Існує досить багато різновидів менеджменту, але розкрити хочу саме сферу туризму.

Туристична індустрія — це міжгалузевий соціально-економічний комплекс зі складною структурою і багатьма компонентами, які включають виробничі, транспортні, сервісні підприємства й організації. Усі елементи індустрії туризму взаємопов'язані і взаємозалежні.

Говорячи про менеджмент туризму, то його сутність обумовлена особливостями цієї сфери, які відрізняють її від інших, а саме:

1) Зміна місця. Туристична подорож — це поїздка в місце, що знаходиться поза межами постійного середовища людини (щоденні поїздки з дому до місця роботи або навчання і назад - не враховуються).

2) Перебування в іншому місці. Мається на увазі, що місце туристичного перебування не повинно бути місцем постійного або довготривалого проживання.

3) Джерело оплати послуг / життя / праці. Тобто, будь-яка особа, котра виїжджає на роботу, що оплачується з джерел місця перебування, є мігрантом, а не туристом.

Виходячи з цього, можна сказати, що туризм - сукупність відносин, зв'язків та явищ, що супроводжують поїздку та перебування людей у місцях, які не є місцями їх постійного або довгострокового проживання і не пов'язані з їхньою трудовою діяльністю.

Індустрія туризму належить до галузей невиробничої сфери, а ось функціонування її характеризується високим рівнем суспільних вимог. Це визначає:

- необхідність значних та довгострокових капіталовкладень;
- високу трудомісткість галузі та особливі вимоги до професійної підготовки зайнятих (наприклад, володіння іноземними мовами, загальний культурно-інтелектуальний потенціал, знання способу життя клієнтів);
- значні проблеми, пов'язані з політичною, економічною нестабільністю та різними природними змінами, через що останнім часом усе менше експертів схиляються до того, щоб вважати, що заробіток на туризмі - результат швидкої та дешевої експлуатації ресурсів.

Туристичні послуги містять в собі властиві риси певної місцевості і мають специфічний місцевий колорит. Тобто, існують ті цільові послуги, які неможливо отримати в будь-якому іншому місці в світі і їх споживання становить мету подорожі.

Місія туристичного підприємства формується стратегічним керівником на основі аналізу й синтезу факторних груп - можливості компромісів між ними з урахуванням внутрішньої структури пріоритетів для кожної групи, оцінки напрямків і сили впливу факторів. Вона відображає:

- цінності ключових керівників підприємства, які активно втілюються ними в життя: духовний розвиток, престиж, визнання, зростання добробуту та якості життя тощо;
- організаційні пріоритети, втілені в організаційній культурі туристичного підприємства: традиції, ритуали, суспільна думка, етичні норми, прийняті в організації пріоритети цінностей: стабільність та інноваційність, ініціативність та енергійність, виконавчість та дисциплінованість;
- цілі суспільства: піднесення рівня життя, охорона здоров'я громадян, забезпечення безпеки тощо.[1].

Невід'ємною складовою менеджменту туристичного підприємства вважають управління персоналом організації, тобто вся діяльність туристичної організації зводиться до управління людьми. Менеджмент персоналу передбачає свідоме регулювання діяльності трудового колективу, а саме: форм організації, характеру взаємовідносин між членами, формування психологічного клімату, управління конфліктами, мотивації дій тощо.

Менеджмент будь-якого підприємства включає в собі два основних аспекти:

- Перший аспект - визначення цілей фірми (розробляються заходи щодо їх здійснення, контролюється результат). В цьому аспекті менеджмент спрямований на рішення матеріально-логічних задач, організацію подій на підприємстві і управління ними.

- Другий аспект - це керівництво підприємством, а, отже, і управління людьми. Одна з найважливіших цілей - задоволення потреб співробітників фірми, що є запорукою ефективної роботи. Успіхи в цій справі забезпечують функціонування підприємства, а також життєві потреби співробітників.

Проаналізувавши вищезазначене, можна зробити висновок, що менеджмент у туризмі є досить актуальним у нашому сьогоденні і, безперечно, буде перспективним у майбутньому, так як створюються нові види турів у інші країни чи, навіть, по нашій Україні, які зацікавлюють населення з різними рівнями доходів.

1. Менеджмент підприємства туристичної індустрії. URL: <https://buklib.net/books/32809/>.

2. Сутність і зміст менеджменту туризму. URL: https://pidruchniki.com/14170120/turizm/sutnist_zmist_menedzhmentu_turizmu.

3. Хомік О.О. Менеджмент у туризмі. Одеса-2017. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/homik.htm.

ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИЗМУ

Васильєва Юлія Віталіївна

Науковий керівник: к.е.н., доц., доцент кафедри природничо-наукових дисциплін **Камушков О.С.**

Хортицька національна навчально-реабілітаційна академія,
м. Запоріжжя

Туризм як об'єкт управління має ряд властивих тільки йому особливостей, які багато в чому обумовлені специфікою галузі. Завдання менеджменту полягає в тому, щоб виявити такі особливості і надалі враховувати їх при управлінні туристичними підприємствами та організаціями.

Взагалі, менеджмент – специфічний вид діяльності, спрямованої на досягнення певних передбачених цілей виробничо-господарською організацією (підприємством), яка функціонує в ринкових умовах, шляхом раціонального використання її матеріальних, трудових і фінансових ресурсів [1, с.22].

Багато науковців досліджують різні аспекти феномену «менеджмент» і ще більше тлумаченнь цього поняття. Наприклад, І.Кулініч визначає менеджмент як «управління, керівництво, а також як дирекція, адміністрація» [2, с.170]. В.Яковенко звертає увагу на те, що «суть менеджменту полягає в управлінні продуктивністю і персоналом» [3, с.5].

На перший погляд можна припустити, що менеджмент туристської організації спирається на ту ж базу, що і менеджмент будь-якого підприємства системи «людина - людина», однак праця в управлінні туризмом специфічна і суттєво відрізняється від діяльності працівників інших галузей. Що ж відносять до властивих тільки туризму особливостей?

1. Велика глибина проникнення туризму і складність взаємозв'язків між його складовими елементами. У туристській індустрії багато підприємств і організацій, які так чи інакше повинні вписуватися в єдину регіональну систему управління.

2. Сильний вплив з боку зацікавленої клієнтури. Туристські організації працюють з великою кількістю зацікавлених осіб, які мають сильний вплив на організацію (політичні структури, туристи і т.д.).

3. Невіддільність туристського продукту від джерела формування. Його необхідними ознаками є присутність клієнта і неможливість накопичення цієї послуги.

4. Специфіка туристського продукту пов'язана зі специфікою туристичного попиту. Попит цей неоднорідний в силу трьох основних причин: мінливість якості турпродукту; різноманітність споживачів туристичних послуг; висока значимість громадських чинників.

5. Комплексність туристичних послуг. Туристська послуга складається з цілого комплексу послуг, які є специфічним туристичним продуктом. Не окремі послуги, а цілий комплекс їх стоїть в центрі туристичного попиту.

6. Сезонність. Залежно від сезону обсяг туристичної діяльності може серйозно коливатися. Туристські організації роблять комплекс заходів для зменшення сезонних спадів.

Менеджери туристичного бізнесу повинні зважати на те, що ця галузь зовсім не схожа на інші і тому механічно перенести моделі управління з інших сфер трудової діяльності в сферу туризму неможливо, адже:

по-перше, при плануванні туристської діяльності в центрі уваги повинні бути потреби і бажання кінцевих споживачів;

по-друге, не первинність туристської послуги. Туристський продукт не став ще товаром першої необхідності, хоча в сучасному світі значення туризму як засобу відновлення сил і здоров'я величезне;

по-третє, в туристській галузі набагато більше значення має маркетинг. Це пов'язано з тим, що продавець туристської послуги, не маючи можливості представити її зразок-еталон, повинен знайти аргументи на користь свого товару-послуги, а це можна зробити тільки при добре налагодженій системі маркетингу;

по-четверте, в зв'язку з непостійністю якості послуги виникає необхідність її постійного контролю;

по-п'яте, туристська послуга унікальна. Навіть два тури по одному і тому ж маршруту в однієї і тієї ж фірми часто проходять по-різному.

Сучасний менеджмент істотно більш складний і відрізняється від традиційного менеджменту, що протягом багатьох десятиліть застосовувався у всіх галузях і сферах життя суспільства.

1. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник / Ф.І.Хміль. – К.: Академвидав, 2007. – 576 с.

2. Кулініч І.О. Психологія управління: підручник / І.О.Кулініч. – К.: Знання, 2011. – 415 с.

3. Яковенко В.Б. Менеджмент і маркетинг: Навч.посібник / В.Б.Яковенко. – К.: Вид-во Європ.у-ту. – 2007. – 144 с.

УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ФІРМОВОГО СТИЛЮ ТУРИСТИЧНИХ ФІРМ

Деркач Оксана Геннадіївна

Київський національний університет ім. Тараса Шевченка, м.Київ

Фірмовий стиль є одним з головних маркетингових інструментів будь-якого сучасного підприємства та являє собою частина образу компанії, що необхідна для виділення фірми та її продукції серед різноманіття інших. Це засіб формування іміджу фірми та її корпоративної культури. Підприємства усіх галузей формують свій фірмовий стиль, тож туристичні фірми не є виключенням [1].

Фірмовий стиль має наступні складові: товарний знак, фірмовий слоган та колір, фірмовий комплект шрифтів та поліграфічні константи [2].

У туристичній галузі туристичні компанії використовують різні логотипи. Але часто вони мають дещо спільне. Часто в логотипі використовується стилізована назва тур фірми. Яскравими

прикладом є такі тур фірми: «JoinUp!», «CoralTravel», «AnexTour», «TEZ tour» та інші. Проте фірмові шрифти, які використовує підприємство, мають бути читабельними та приємними на око.

Щодо графічного зображення, у логотипі турфірм зазвичай використовуються ті речі, які асоціюватимуться з туризмом та подорожами у потенційних клієнтів. У першу чергу, це, звісно, сонце, море та пляж. Це досить логічно, адже велика кількість туристів, що звертаються до туристичних агенств, надають перевагу пасивному відпочинку біля моря, тож купують тури до теплих країн. Так, наприклад, логотип «AnexTour», хоч і є словесним, містить зображення сонця, яким замінена літера «О» у слові tour.

Логотипи з зображенням моря, сонця, піску та пальм використовують також такі туроператори, як «Поїхали з нами» та «Аккорд-тур». У той же час, інші туроператори роблять ставку на унікальну концепцію свого логотипу. Зокрема, «TUI» використовує у логотипі зображення «смайлика», наголошуючи на тому, що їх обслуговування приносить клієнтам лише позитивні емоції, а персонал компанії завжди буде з посмішкою виконувати свою роботу. У логотипі «TPG» міститься зображення пташки, що символізує перельоти – цей туроператор дійсно відправляє своїх туристів в тури у досить віддалені куточки світу. Ще один чудовий приклад товарного знаку – логотип турфірми «Чорнобиль-тур». В основу формування логотипу є видозмінене зображення знака радіоактивної речовини, що є впізнаваним для будь-якого туриста, а отже, спеціалізацію цієї української туристичної компанії легко вгадати.

Велике значення у формуванні фірмового стилю мають також фірмові кольори. У них має бути оформлений не лише логотип чи продукція підприємства, а й власний сайт тощо. Зазвичай використовується поєднання не більше двох-трьох кольорів, щоб фірмовий стиль не був перевантаженим. Не рекомендують використовувати градієнтні заливки чи тіні. Фірмові кольори виконують не лише естетичну функцію. Від них залежить сприйняття підприємства та його продукції споживачами/клієнтами.

До уваги варто взяти те, що у різних народів різне сприйняття тих чи інших кольорів, тож вони мають бути підібрані залежно від асоціацій з ними населення тієї країни, де буде відбуватися збут товарів/послуг.

Українські туристичні підприємства найчастіше використовують такі фірмові кольори: червоний, помаранчевий, жовтий та блакитний. Такий підбір кольорів пояснюється асоціаціями з ними: червоний –

спека та збудження; помаранчевий та жовтий – літо, сонце, пісок, радість; блакитний – чисте небо, море, спокій. Наприклад, «CoralTravel» та «Поїхали з нами» використовують блакитний та помаранчевий, «АпexTour» та «TRG» червоний та синій кольори.

Не менш важливим елементом фірмового стилю підприємства є його фірмовий слоган. Це має бути коротка, емоційна та яскрава фраза, яка легко запам'ятовується. Прикладом хорошого девізу є слоган мережі туристичних агенцій «Феєрія мандрів»: «Життя одне. Живи!». Це короткий, але дієвий слоган дійсно спонукає користуватися моментом та подорожувати, а відповідно й скористатися послугами саме цієї фірми.

Таким чином, у сучасних умовах управління формуванням фірмового стилю в туристичній галузі – процес багатогранний та потребує залучення досвідчених фахівців для успішної реалізації туристичних товарів/послуг на національному та міжнародному рівнях.

1. Звягінцева О.Б. Розроблення фірмового стилю харчового підприємства – виробника соняшникової олії. Маркетинг і менеджмент інновацій, 2011, № 4, Т. II, С.83-88. URL : http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2011_4_2_83_88.pdf

2. Панасюк А.Ю. Формування міджу: стратегія, психотехніки, психо-технології. М. : Омега-Л, 2009. 266 с.

ЕКОЛОГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У КОНТЕКСТІ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ

Дребот О.І., Бабікова К.О.

Інститут агроекології і природокористування НААН, М. Київ

З розвитком туризму збільшується навантаження на природно-територіальні комплекси як у цілому, так і на окремі їх структурні компоненти. Нагальною стає потреба в науковій організації туристичної діяльності. Одним із її основних напрямів є розробка та реалізація розвитку етапів та принципів екологічного менеджменту.

Адже розвиток туризму потребує залучення великої кількості природних ресурсів. Утворюється особливий вид ландшафту – рекреаційний з певним рівнем антропогенної діяльності – пляжі, лісопарки, курортні зони, дендропарки. Рекреаційні ресурси, у разі нерационального їх використання, швидко виснажуються, а ландшафти втрачають свою рекреаційно-туристичну привабливість. Як зазначає С. Кузик, що територія тоді приваблива, коли вона має поряд з іншими

туристичними ресурсами (історико-культурними та соціально-економічними) природні, насамперед екологічно чисті ресурси [1].

Н. Ветрова зазначає, що зниження якісних характеристик навколишнього середовища може негативно позначитися на привабливості території для рекреантів і призвести по ряду показників до втрати її значущості як сприятливої для організації рекреаційно-туристичної діяльності [2].

Слід відмітити, що екологічний менеджмент у туристичному бізнесі є основним важелем мінімізації антропогенного тиску на навколишнє природне середовище, а також удосконалення відповідального ставлення до проблеми збереження життя на Землі в контексті здійснення рекреаційно-туристичної діяльності. Принципи розвитку екологічного менеджменту, отримують додаткові переваги на туристичному ринку, які реалізують туристичні підприємства.

Для того, щоб екологічний туризм міг реально позитивно впливати на економіку і соціальну сферу країни, а також бути реальним пріоритетним напрямом туризму, його поняття має базуватися на таких основних аспектах:

а) орієнтація туристів на пріоритетне споживання екологічних ресурсів;

б) збереження наявного природного середовища; в) підтримання традицій, устрою життя місцевого населення [3, с. 109]. Головною умовою в туристичній діяльності стає творчо перетворювальна робота індивіда як туриста, так і місцевого мешканця, яка дає можливість повному сприймати світ, що сприяє утворенню морального середовища спілкування, суспільної атмосфери довіри як підґрунтя дружнього єднання, соціальної злагоди і цивілізованого консенсусу. Адже довіра це зв'язок, позбавлений утилітарно-еґоїстичного інтересу, надіндивідуальний елемент людського співжиття, який забезпечує певну рівновагу в стихійному світі повсякденних контактів та зустрічей. Довіра як цінність значно більше, ніж констатація необхідності та неминучості виваженої прагматики людського співіснування [4, с. 187]. Екологічний туризм безумовно сприяє актуалізації окреслених цінностей в житті людини та суспільства, а також гармонізації взаємодії суспільства з природою, що заслуговує на особливу увагу в контексті глобальної екологічної кризи.

З вищенаведене наведеного можна констатувати, що менеджмент екологічного туризму передбачає вирішення низки взаємозалежних економічних та екологічних завдань, що відрізняють його від менеджменту туризму. Запровадження екологічного менеджменту у контексті туристичного бізнесу – це не лише важливий засіб підвищення

ефективності підприємств рекреаційного-туристичного комплексу, але й основний аспект формування еколого-економічної культури та забезпечення збалансованості розвитку суспільства.

1. Кузик С.П. Географія туризму: навч. посіб. Київ. Знання, 2011. 271 с.
2. Ветрова Н.М. Экологическая безопасность рекреационного региона: монография. Симферополь: РИО НАПКС, 2006. 297 с.
3. Шумлянська Н.В. Екотуризм як форма долучення до природної та культурної спадщини. Культура України. 2014. Вип. 47. С. 108–115.
4. Шумлянська Н.В. Соціокультурні засади становлення екологічного туризму. Культура України. Випуск 32. 2011. С. 179–188.

ПОНЯТТЯ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ ТУРИЗМУ

Ісмаїлова Ельнара Фаїг кизи,

науковий керівник - **Камушков О. С.**, к. е. н., доцент кафедри природничо-наукових дисциплін, Хортицька національна академія, м. Запоріжжя, Україна

Туризм – це не тільки важлива галузь економіки, але і складна організаційна структура. Не завжди можна точно визначити, що ж відноситься до туризму: споживачі не помічають тісної взаємодії туристичних структур, а представники туристичних підприємств виділяють у своїй роботі лише частину загальної системи. Тим часом структура туризму визначає місце трудових колективів і окремих працівників в туристичних регіонах, організаціях і підприємствах. Це свого роду каркас, на якому будуються їхні стосунки [1].

Управляти туристичною структурою – значить оптимально розподілити цілі і завдання між структурними підрозділами та працівниками організації. Складовими організаційної структури управління є склад, співвідношення, розташування і взаємозв'язок окремих підсистем організації. Створення такої структури спрямоване насамперед на розподіл між окремими підрозділами організації прав і відповідальності [1].

У структурі управління організацією виділяються ланки, рівні управління і зв'язку – горизонтальні і вертикальні. До ланок управління відносяться структурні підрозділи, а також окремі фахівці, які виконують відповідні функції управління або частину їх. До ланок управління слід відносити і менеджерів, що здійснюють регулювання та координацію діяльності декількох структурних підрозділів [2].

Під рівнем управління розуміють сукупність ланок управління, що

займають певну шабелю в системах управління організацією. Сходинки управління знаходяться у вертикальній залежності і підкоряються один одному за ієрархією: менеджери вищого ступеня управління приймають рішення, які доводяться до нижчих ланок.

Незважаючи на те, що всі керівники організації виконують управлінські дії, не можна сказати, що вони займаються одним і тим же видом трудової діяльності. Окремим керівникам доводиться витрачати час на координування роботи інших керівників, які, в свою чергу, координують роботу менеджерів нижчого рівня, і так до рівня керівника, який координує роботу неуправлінського персоналу - людей, які виробляють продукцію або надають послуги [2].

Вищий рівень управління організацією може бути представлений головою Ради директорів, президентом, віце-президентом, правлінням. Ця група управлінських працівників забезпечує інтереси і потреби власників акцій, виробляє політику організації та сприяє її практичній реалізації. У зв'язку з цим у вищому керівництві можна виділити два підрівні: повноважне управління і загальне керівництво.

Керівники середнього рівня управління забезпечують реалізацію політики функціонування організації, розробленої вищим керівництвом, і відповідають за доведення більш детальних завдань до підрозділів і відділів, а також за їх виконання. Фахівці, що входять в цю групу, мають, як правило, широке коло обов'язків і мають велику свободу прийняття рішень. Це керівники відділень, бюро, директори підприємств, що входять до складу організації, начальники функціональних відділів.

Нижчий рівень управління представлений молодшими начальниками. Це керівники, що знаходяться безпосередньо над працівниками, - частіше за все молодші менеджери, відповідальні за доведення конкретних завдань до безпосередніх виконавців.

Наведена класифікація рівнів має самий загальний вигляд. Залежно від розміру і виду організації, її галузевих і територіальних особливостей, інших факторів характеристика складу і функцій менеджерів на кожному з трьох рівнів управління може істотно змінюватися [2].

1. Менеджмент туризму: навч. посібник / І. Б. Андренко, О. М. Кравець, І. М. Писаревський ; Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Х. : ХНУМГ, 2014. – 402 с.

2. Організаційні структури управління в туризмі [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://pidruchniki.com/11570718/turizm/organizatsiyni_strukturi_upravlinnya_turizmi

НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ ПІСЛЯ ПАНДЕМІЇ

Князєва Олена

Одеська національна академія зв'язку ім. О.С. Попова, м. Одеса

Пандемія, яка викликана розповсюдженням COVID-19, призвела до низки негативних наслідків – від масштабної макроекономічної кризи до локальних проблем безробіття, різкого скорочення добробуту населення, збільшення залежності від сталої роботи мережевих сервісів тощо. Не оминула ця проблема і сферу надання туристичних послуг. Закриття кордонів, призупинення роботи майже усіх видів транспорту та об'єктів готельно-ресторанного бізнесу призвели до тимчасового завмирання туризму. Безумовно, існують сучасні цифрові аналоги реального туризму: веб-сайти туристичних локацій, віртуальні тури та веб-камери, інші засоби on-line знайомства із туристичними об'єктами. Втім, ці цифрові платформи не можуть бути повноцінними заміниками туристичних подорожей та є дуже затребуваними лише у періоди обмеження пересування громадян. Після скорочення обмежень попит на туристичні послуги, ймовірно, поступово відновиться.

За статистичними даними [1], у 2018 р. обсяг зовнішнього туризму (за даними туроператорів) складав понад чотири мільйона осіб, а внутрішніх туристів налічувалося майже у десять разів менше – 457 тис. Ще майже половина від означених обсягів – це туристи, які подорожують самостійно. За період з 2017 по 2018 р. обсяг зовнішнього туризму зріс на 75,7% при одночасному скороченні внутрішнього туризму на 4,2%. Це пов'язано із уведенням безвізового режиму із ЄС, появою авіаперевізників, які надають доступні за ціною послуги, низкою інших причин. Тобто до виникнення пандемії існувала стійка тенденція до розвитку саме зовнішнього туризму.

Навряд чи можна говорити про відновлення великих обсягів зовнішніх туристичних потоків після відкриття кордонів. Це пов'язане із подовженням різних обмежень у більшості країн, скороченням платоспроможності громадян, зміною умов перебування туристів (зокрема, скасуванням чи обмеженням системи all inclusive), іншими чинниками. Відтак, доцільно розглядати напрямки розвитку внутрішнього туризму як більш адекватного реаліям сучасності у період після пандемії.

Одним з можливих напрямків внутрішнього організованого туризму може бути запровадження залізничного туризму ПАТ «Укрзалізниця», а саме формування організованих груп туристів на

спеціалізованих туристично-екскурсійних потягах для знайомства з пам'ятними, історичними місцями, мальовничою природою, місцями відпочинку тощо. Ці подорожі можуть бути різними за терміном:

- одноденна оглядова подорож, яку можна організувати човниковим методом на тупиковому напрямку руху залізниць, по кільцю так комбінованим методом на розвинутій системі залізниць з відхиленням від основного напрямку;

- дводенна подорож (подорожі вихідного дня) із залученням готельного-ресторанного обслуговування для ночівлі або без нього;

- багатоденна подорож, яка виконується спеціальним рухомим складом, який має комфортні умови для туристичної подорожі.

Також можливим є організація мультимодальних туристичних перевезень, комбінуючи при цьому можливості залізниці із послугами автомобільного транспорту та малої авіації у важкодоступних місцях.

Задля повноцінного відновлення зовнішнього туризму, серед іншого, необхідно активізувати систему урахування кількості та напрямків руху туристів, що подорожують самостійно. В період пандемії із-за закордону було евакуйовано близько 80 тис. осіб [2], які купували тури через туристичні агенції. Ті ж туристи, які подорожували самостійно, залишилися майже неврахованими і мусили вирішувати питання повернення до дому власними силами. Лише невелика кількість з них скористувалися програмою МЗС України «Захист» та «ДРУГ» та отримали повідомлення через мобільний додаток з інструкцією, як звернутись по допомогу. Інші подорожуючи взагалі не мали ніякої підтримки через відсутність інформації про їх місце перебування та існуючі проблеми.

Відтак, урахуовуючи складнощі, які виникли у сфері надання туристичних та готельно-ресторанних послуг внаслідок пандемії при одночасному різкому скороченню платоспроможності населення туристичний сезон 2020 р. доцільно зосередити на внутрішньому туризмі. Розвинення цього напрямку може бути продовжено і після подолання наслідків кризи на засадах мультимодальності через залучення як вітчизняних, так і закордонних туристів, які готові знайомитися із природними, архітектурними та іншими пам'ятками України, використовуючи одночасно різні види транспорту.

1. Статистичний щорічник України за 2018 рік. Житомир. ТОВ «БУК-ДРУК», 2019. 482 с.

2. Україна на зв'язку попри відстань: мобільні оператори України долучились до програми «Захист». URL: <https://mfa.gov.ua/news/>

ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Мельниченко С. Г., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, Херсонський державний аграрно-економічний університет, **Бабушкіна Р. О.**, к. с.-г. н., доцент, Херсонський державний аграрно-економічний університет, м. Херсон, Україна

Менеджмент – це самостійний вид професійної діяльності, направлений на досягнення визначених цілей шляхом раціонального використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів з обов’язковим застосуванням економічних методів управління [1].

Менеджмент у туризмі – це використання і координація на підприємствах туризму з максимальною ефективністю матеріальних, фінансових, людських та інформаційних ресурсів для досягнення поставлених цілей. Основною відмінністю менеджменту від управління, що його головною метою є – одержання прибутку [2].

У процесі дослідження було розглянуто основні підсистеми менеджменту туристичних підприємств (таблиця 1).

Таблиця 1

Загальна характеристика основних підсистем управління туристичними підприємствами

Підсистеми менеджменту туристичного підприємства	Характеристика
Стратегічний менеджмент	Основним завданням є визначення місії туристичного підприємства, яка відображає: загальний характер потреб, які задовольняє підприємство; загальну характеристику споживачів; характер продукції або послуг підприємства; основні конкурентні переваги підприємства; організаційну культуру.
Фінансовий менеджмент	Спрямований на збільшення фінансових ресурсів туристичного підприємства, інвестицій в нього та нарощування обсягу капіталу.
Менеджмент основних і додаткових послуг	Основною метою є аналіз зовнішнього середовища туристичного ринку та запровадження стратегічних заходів щодо розширення спектру послуг туристичного підприємства.
Менеджмент анімації і спорту	Має за мету розробку різноманітних анімаційно-спортивних програм для широкого кола споживачів.
Правовий менеджмент	Забезпечує регулювання правовідносин між суб’єктами управління у туристичній галузі. Основним завданням правового механізму – є усунення кількості суперечностей із правовідносин учасників процесу управління та надання їм оптимального змісту.

Технологічний менеджмент	Основним завданням є управління з метою найбільш ефективного поєднання досліджень, розробок, планування, проектування, виробництва та комунікацій для отримання прибутку в туристичній галузі в довгостроковій перспективі.
Екологічний менеджмент	Є основним засобом мінімізації антропогенного тиску на довкілля, зміни споживацької поведінки та формування відповідального ставлення до проблеми збереження життя на Землі в процесі здійснення рекреаційно-туристичної діяльності.
Менеджмент персоналу (мотиваційний менеджмент)	Виступає комплексом методів, способів та форм зацікавленості у досягненні найкращих економічних результатів управління туристичним бізнесом. Зацікавленість сприяє виникненню стимулів щодо досягнення суб'єктами управління визначених цілей, чим обумовлюється ініціювання визначеної активності суб'єктів управління в динамічних умовах зовнішнього і внутрішнього середовища.
Менеджмент безпеки	Поєднує в собі управлінські заходи щодо забезпечення безпеки та інтересів як виробників, так і споживачів туристичних послуг, а також об'єктів, на які спрямована туристична діяльність

Складено автором за [3]

Найважливішими відмінностями менеджменту туризму є специфічні особливості послуг (туристичних продуктів), які полягають у:

1. перемінності якості;
2. сезонності попиту;
3. неосяжності;
4. різноманітності;
5. існуванні послуг лише в процесі їх виробництва;
6. невід'ємності процесів: виробництва та споживання;
7. неспроможності до зберігання [4].

На сучасному етапі розвитку євроінтеграційних процесів, ефективність управління туристичними підприємствами України залежить від здатності підсистем менеджменту адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, а також до появи нових, так званих «європейських» можливостей.

Для сучасного управління туристичними підприємствами характерні:

- постійне прагнення до підвищення економічної ефективності;
- зміна функцій планування – від поточних до перспективних;
- велика увага звертається на основні фактори поліпшення діяльності підприємств;

- використання сучасних інформаційних баз для розрахунків при прийнятті управлінських рішень, а також максимальне використання сучасних досягнень інформатики та математичних методів;

- широка господарська самостійність підприємств туристичного бізнесу на ринку;

- постійний перегляд та корегування цілей розвитку та програм в залежності від кон'юнктури ринку та змін зовнішнього середовища.

Отже, процес управління туристичними підприємствами здійснюється через виконання взаємопов'язаних функцій планування, організації та мотивації, які реалізуються при виконанні певних завдань. Найважливішим завданням менеджменту туризму є організація ефективного виробництва туристичного продукту та послуг з урахуванням попиту споживачів на основі наявних ресурсів

1. Рудько В. А. Менеджмент / В. А. Рудько, С. О. Гуткевич. – Київ: Центр учбової літератури, 2011. – 311 с.

2. Мальська М. П. Міжнародний туризм і сфера послуг / М. П. Мальська, Н. В. Антонюк, Н. М. Ганич. – Київ: Знання, 2008. – 661 с.

3. Особливості управління туристичним підприємством [Електронний ресурс] // Всє о туризме: туристическая библиотека – Режим доступу до ресурсу: https://tourlib.net/books_ukr/shkola3-2.htm.

4. Мальська М. П. Туристичний бізнес: теорія та практика / М. П. Мальська, В. В. Худо. – Київ: Центр учбової літератури, 2007. – 424 с.

ТРЕНДИ СІЛЬСЬКОГО ТУРИСТИЧНОГО РОЗВИТКУ

Печенюк Алла Петрівна,

Подільський державний аграрно-технічний університет,

м. Кам'янець-Подільський

Парадигма сільського розвитку тривалий час була орієнтована на концепцію зближення (перерозподільчу модель), в якій домінуючим є твердження про відсталість сільських територій та необхідність їх підтримки зі сторони держави шляхом компенсацій, пільг та дотацій. Варто визнати, що дана концепція була досить популярною у 80-ті роки 20 століття та здійснила свій позитивний вплив на тогочасний сільський туристичний розвиток окремо взятих європейських країн (Франція, Іспанія, Італія).

Як засвідчує практика туристичної діяльності, імплементація означеної концепції до умов України не підтвердила належним чином ефективність та доцільність її подальшого застосування. В загальному позитив проявився лише самозайнятістю окремих суб'єктів

господарської діяльності (власників садиб), що призвело до отримання ними не обліковуваних доходів, без сплати коштів до суспільних фондів, та експлуатації при цьому природних, історичних та нематеріальних ресурсів [1] сільської громади.

Саме тому, на наш погляд, парадигма сільського туристичного розвитку вимагає суттєвого перегляду та зміни, особливо з врахуванням процесів децентралізації. В цьому контексті найбільш придатною для умов України може стати територіальна модель, яка передбачає активізацію місцевого розвитку та залучення всіх ресурсів сільських громад (природного, людського, культурного і соціального капіталу) та включення їх до економічних процесів створення суспільних благ на користь розвитку регіону чи певної території [2].

Вважаємо, що основні зміни мають стосуватися самої ідеології сільського туристичного розвитку, яка на сьогодні визначається первинністю аграрного сектора, селянської садиби та відтворення селянського побуту без врахування інтелектуальної складової та цілей сталого розвитку, що формує туристичну пропозицію для обмеженого кола споживачів.

Саме тому нами сформовано напрямки нової парадигми, мету якої вбачаємо у комплексному розвитку території та задоволенні як матеріальних, так і гуманітарних потреб громадян. Базисом сільської туристичної діяльності виступатиме історико-культурна спадщина, музеї та їхні фонди, з активними, цікавими експозиціями та програмами, а не аграрний сектор; розвиток туризму відбуватиметься на засадах конкурентоспроможності та комплексного розвитку усіх сфер діяльності; залучення інвестицій та грантів для туристичного розвитку, без субсидій та дотацій, які, на наш погляд, для туристичної діяльності є недоцільними, зважаючи на високий ступінь рентабельності; розвиток місцевих туристичних ініціатив, без надмірної централізації; ініціаторами туристичного розвитку виступатимуть громадські організації, наукові установи, громадяни, а також органи державної влади; залучення всіх видів ресурсів громад в якості економічних активів; використання новітніх інформаційних технологій мають стати основою сільської туристичної діяльності; широка презентація туристичних можливостей, формування позитивного туристичного іміджу громади; формування історико-культурної компетенції має відбуватися з раннього дитинства, оскільки, на даний час, відзначається низький рівень її розвитку серед громадян; усвідомлення мешканцями туристичної привабливості сільської території; дотримання цілей сталого розвитку за економічними, соціальними та екологічними (природоохоронними) критеріями [2].

Побудова оптимальної моделі розвитку сільських територій України, на наш погляд, тісно пов'язана із соціальною та гуманітарною функціями туризму, які набувають особливої актуальності в умовах відсутності сформованої національної ідеї. Вважаємо, що зміна парадигми сільського туристичного розвитку та зміна базису сучасної туристичної діяльності із переважно аграрного на гуманітарний забезпечить “пізнання громадянами культурної, історичної, архітектурної спадщини, ресурсного потенціалу своєї країни, може їх збагатити інтелектуально і духовно, допоможе у сприйнятті своєї держави та сільських поселень як свого дому, як спадщини для наступних поколінь”[2], забезпечить стійкий соціальний ефект розвитку сільських громад та стане складовою формування національного економічного курсу України.

1.Печенюк А.П. Оцінка нематеріальних туристичних ресурсів сільських громад. Інфраструктура ринку. Вип.39, 2019. С.91-96. <https://doi.org/10.32843/infrastruct39-15>

2.Печенюк А.П. Формування новітньої парадигми сільського туристичного розвитку. Причорноморські економічні студії. Вип. 48-1, 2019. С.16-20. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.48-2>

РОЗВИТОК УКРАЇНСЬКИХ ГОТЕЛЬНИХ МЕРЕЖ

Рудик Наталія, к.е.н., доц., **Рудик Анастасія**, студентка,
Східноєвропейський національний університет ім. Лесі Українки,
м.Луцьк

Розвиток готельного господарства в Україні відбувається в умовах значної невизначеності, що значно впливає на їх розвиток.

Готельні ланцюги формують єдиний впізнаваний бренд з великої кількості готелів, які є територіально різними, але входять в єдину стратегію розвитку підприємства під єдиним управлінням.

В промислово розвинутих країнах світу частка готельних мереж складає близько 30 –70 %. Проте найбільше їх в США – 70 %. Зокрема, це бренд Holiday Inn Express (ланцюг Inter Continental Hotels Group), Wyndham Hotel Group, Marriot International тощо [1].

Трансформація у готельні ланцюги (мережі) має свої переваги до яких слід віднести: єдину стратегію розвитку, акумуляцію інвестицій та спрямування їх у найперспективніші напрями, єдині стандарти послуг, мінімізація витрат, гнучка цінова політика, єдиний підхід до кваліфікації персоналу тощо.

Готельні мережі мають і певні недоліки у порівнянні із незалежними готелями: втрата «особливості» готелю через стандартизованість, втрата гнучкості за рахунок масштабності, їх взаємозалежність тощо. Раніше до недоліків включали відсутність індивідуального підходу до клієнта, проте, на нашу думку, технології у вигляді різних додатків допоможуть скоріше виявити бажання клієнта та встановити з ним зв'язок.

Сьогодні, частка готельних ланцюгів в Україні є лише близько 2 %. Серед міжнародних готельних мереж найбільш представленими в Україні є Rezidor Hotel Group та Accor.

Найбільша кількість готелів, що входять до міжнародних мереж, представлена в Києві (9 готелів). Інтерес для міжнародних готельних мереж становлять ділові та відпочинкові центри України: м. Запоріжжя, м. Львів, м. Трускавець та ТРК Буковель. Проте, незважаючи на економічну та військову нестабільність останніми роками на український ринок вийшли Wyndham Worldwide та Marriott [2].

Склалася ситуація, що обережність світових готельних мереж дала можливість і створили ринкову нішу для розвитку національних мереж.

Серед внутрішніх ланцюгів лідируючі позиції займають: Premier International, Reikartz Hospitality Group та Royal Hospitality Group. Єдиним готельним ланцюгом країни, який представлений різними брендами є Reikartz Hospitality Group, що об'єднує 35 готелів. Зокрема, під брендом ділових готелів Reikartz Hotels & Resorts функціонує 40 готелів, які рівномірно розташовані по всій території України. Ця готельна мережа вийшла на міжнародний ринок та володіє готелями в Німеччині, в Швеції та Казахстані [3].

Нещодавно у Львівській області почала функціонувати мережа «Джем», що об'єднала чотири 3-х зіркових готелів у м. Львів, м. Трускавець та с. Раковець [4].

Проте, можна сказати, що в Україні переважають національні готелі, які змогли пристосуватися до турбулентних умов розвитку української економіки.

Проте, в процесі євроінтеграції українські готельні мережі можуть розширити географію своєї присутності на ринку за допомогою розвитку цифрових технологій. Готельні мережі є передовими у впровадження цифрових технологій, які можуть мінімізувати видатки готелів, збільшити доступ як на своєму так і на міжнародному ринку, контактах з потенційними споживачами.

1. Любомир Безручко, Юрій Жук. Сучасний стан та перспективи розвитку готельних мереж у світі та Україні / Л. Безручко, Ю. Жук // Вісник Львівського університету. Серія міжнародні відносини. – 2018. – Випуск 45. – С. 273–280. URL : <file:///E:/MyDocuments/Downloads/9390-18419-1-PB.pdf>

2. Надія Сапельнікова, Олена Никончук. Проблеми формування та реалізації інноваційних систем готельно-ресторанного бізнесу / Н. Сапельнікова, О. Никончук // Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації №2 . – 2018. – С.12-21. URL : <file:///E:/MyDocuments/Downloads/157158-347732-1-PB.pdf>

3. Reikartz Hotel Group URL : <https://reikartz.com/uk/> (

4. [Мережа готелів ДЖЕМ](http://jam-hotel.com.ua/ua/about). URL : <http://jam-hotel.com.ua/ua/about>

ПОДДЕРЖКА ТУРИСТИЧЕСКОГО БИЗНЕСА КАК ФАКТОР РАЗВИТИЯ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ

Свистунова Карина, Перерва Петр

Национальный технический университет «ХПИ», г.Харьков

Проблема занятости трудоспособных граждан страны рассматривается в экономике как наиболее важная, поскольку непосредственно связана с перспективами социальной стабильности государства. Она обусловлена демографическими процессами, выступает частью социальной политики, т.е. в определенной мере имеет демографическое и социальное содержание.

В большинстве стран туризм оказывает большое влияние на формирование национальных бюджетных показателей, создание новых и расширение существующих рабочих мест, во многом помогает обеспечить занятость граждан страны, активизировать внешнеторговый баланс. Туристический бизнес оказывает очень большое влияние на многие важнейшие отрасли национальной экономики, среди которых транспорт, легкая промышленность, связь, сельское хозяйство, производство бытовых товаров, строительство и другие [1-10]. Туристический бизнес - это своего рода катализатор экономического и социального развития любой страны. Экономическая поддержка и развитие туристического бизнеса позволяет получить впечатляющие показатели, характеризующие статистику мирового туристического рынка. Например, согласно прогнозу Всемирных туристических организаций, количество туристов к 2022 г. превысит 2 млрд личностей, доходы мирового туристического бизнеса в 2022 г. превысят 2 трлн дол. [1]. Туристический бизнес представляет собой динамично

развивающуюся отрасль, роль и значение которой в экономике всего мира растет с каждым годом. Увеличение доли туристского бизнеса в мировой экономике - это база для формирования новых рабочих мест. Так, в сфере туризма занят каждый десятый труженик (всего в мире свыше 300 млн человек) [2].

Каждый год миллионы туристов путешествуют, используя возможность как своей страны, так и возможности всего мира, чему способствует развитие туристического бизнеса, который аккумулирует в себе множество отраслей и множество факторов, важнейшим из которых является экономические результаты в данной стране. В данное время туристический бизнес оказывает на экономику страны очень положительное влияние, так как туристическая индустрия день ото дня усиливается и становится бюджетообразующим фактором экономики любой страны. Именно с туристическим бизнесом, как основой индустрии гостеприимства, а также развитием экономики в целом, связывают свои прогнозы многие страны. Как свидетельствуют результаты наших исследований, туристический бизнес во многих странах приносит существенный вклад в ВВП страны, предоставляет рабочие места значительной части трудоспособного населения.

Данные проведенных исследований позволяют сделать вывод о том, что вклад туристической индустрии в ВВП Украины составляет 5,4%. Конечно, это значительно меньше, нежели вклад в формирование ВВП Украины таких отраслей как промышленность, сельское хозяйство, торговля, транспорт, но все же довольно существенное значение по сравнению с другими видами экономической деятельности. Если же осуществлять сравнение с другими странами мира, то констатируем низкое место Украины в рейтинге стран мира по вкладу отрасли «туризм» в ВВП. Так, из представленных в рейтинге 175 стран мира Украина занимает по критерию процента туризма в ВВП лишь 146 место.

1. Туризм, общий вклад в ВВП (доля, %). URL: <https://knoema.ru/>
2. Перерва П.Г. Маркетинг туристичної діяльності: конспект лекцій / П.Г.Перерва.– Харків : НТУ «ХПІ», 2020.- 32 с.
3. Гончарова Н.П., Перерва П.Г., Яковлев А.И. Маркетинг инновационного процесса // Учебное пособие - К.: ВИРА-Р, 1998.- 267с.
4. Перерва П.Г., Коциски Д., Верес Шомоши М., Кобелева Т.А. Комплаенс программа промышленного предприятия.– Харьков-Мишкольц : ООО «Планета-принт», 2019. – 689 с.
5. Pererva P.G. Kocziszky György, Szakaly D., Somosi Veres M. Technology transfer.- Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI», 2012. — 668 p.

6. Перерва П.Г. Управление маркетингом на машиностроительном предприятии / Учеб.пособие.- Харьков : «Основа», 1993.- 288с.
7. Перерва П.Г., Коциски Д., Верес Шомоши М., Кобелева Т.А. Комплаенс программа промышленного предприятия.– Харьков-Мишкольц : ООО «Планета-принт», 2019. – 689 с.
8. Перерва П.Г. Самомаркетинг менеджера и бизнесмена.- Ростов н/Д: Феникс, 2003. - 592 с.
9. Гончарова Н.П., Перерва П.Г. Новые технологические системы: качество, потребность, эффективность. К.: Наукова думка, 1989.- 176с.
10. Перерва П.Г. Трудоустройство без проблем (искусство самомаркетинга). – Харьков : Фактор, 2009. – 480 с.

СТРАХУВАННЯ ЯК ЗАСІБ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКИ В ГАЛУЗІ ТУРИЗМУ

Семенова М. В., адвокат, кандидат юридичних наук, науковий співробітник НДІ правового забезпечення інноваційного розвитку НАПрН України, керуючий ЮФ «Семенова і Партнери, м. Харків

Важливим завданням господарсько-правового регулювання у сфері туризму є забезпечення безпеки туризму. Безпека в галузі туризму - сукупність факторів, що характеризують соціальний, економічний, правовий та інший стан забезпечення прав і законних інтересів громадян, юридичних осіб та держави в галузі туризму [1]. З метою реалізації цього завдання розробляються цілі комплекси заходів, спрямованих, у першу чергу, на забезпечення безпеки життя та здоров'я туристів. Необхідність розробки таких заходів викликана тим, що будь-яка діяльність, у тому числі і в галузі туризму, пов'язана з певними ризиками, у результаті яких може бути завдано шкоду здоров'ю, майну, інтелектуальній власності як туристів, так і осіб, що надають туристичні послуги. У туризмі підвищений ризик настання страхового випадку пов'язаний, перш за все, з самим характером послуг, що надаються. Споживачі туристичних послуг часто опиняються в екзотичних, екстремальних чи незнайомих для себе місцях, у яких не завжди можна передбачити усі несприятливі фактори, у результаті чого завжди існує ризик нещасного випадку. Туристична діяльність характеризується також наявністю специфічних ризиків, що зумовлені: технічним станом використовуваних об'єктів матеріально-технічної бази та ризиком виникнення надзвичайних ситуацій, що зумовлені передусім політичними причинами. Другу групу надзвичайних ситуацій утворюють так звані стихійні лиха: виверження вулканів, шторми, урагани, зливи і повені, землетруси, спалахи

небезпечних інфекційних захворювань, що ставлять під загрозу життя туристів і призводять до неможливості реалізації подорожі [2, с. 89].

Особливим засобом господарсько-правового регулювання туристичної діяльності є туристичне страхування. Страхування туристів характеризується рядом особливостей, притаманних даному виду страхування: ризиковістю, короткостроковістю поїздок, невизначеністю часу настання та виду страхових випадків і розміру можливого збитку, що зумовлює необхідність страхування споживачів туристичних послуг. Основні положення із страхування туристів встановлено Законом «Про туризм»[1]. Статтею 16 Закону передбачено, що наданні туристичних послуг обов'язковим є страхування туристів (медичне та від нещасного випадку). Таке страхування здійснюється суб'єктами туристичної діяльності на підставі договорів зі страховиками. Туристи вправі самостійно укладати договори на таке страхування. У цьому разі вони зобов'язані завчасно підтвердити туроператору чи турагенту наявність належним чином укладеного договору страхування. Інформація про умови обов'язкового страхування має бути доведена до відома туриста до укладення договору на туристичне обслуговування. На вимогу туриста туроператор чи турагент забезпечують страхування інших ризиків, пов'язаних зі здійсненням подорожі. За бажанням туриста з ним може бути укладено угоду про страхування для покриття витрат, пов'язаних з анулюванням договору на туристичне обслуговування з ініціативи туриста, або угоду про страхування для покриття витрат, пов'язаних з передчасним поверненням до місця проживання при настанні нещасного випадку або хвороби. Та все ж Закон «Про туризм» не повною мірою захищає інтереси усіх споживачів туристичних послуг. Це пов'язано в першу чергу з тим, що відповідно до закону обов'язковим є тільки медичне страхування та страхування від нещасного випадку, тобто особисте страхування, а страхування майна туристів віднесено до добровільного страхування. Сучасний стан розвитку ринку страхування характеризується суперечливістю, що спричинено у першу чергу недосконалістю законодавства, а також рядом інших чинників, наприклад, недостатнім рівнем кваліфікації кадрів у страхових компаніях, зловживаннями у сфері страхових відносин як з боку страховиків, так і страхувальників, недосконалість захисту прав споживачів страхових послуг тощо, що свідчать про необхідність проведення подальших наукових досліджень у цій сфері.

1. Про туризм Закон України від 15.09.1995 р. № 324/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-вр> (Дата звернення: 10.05.2020).

2. Машина Н. І. Страхування для туристичних підприємств. – Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 368 с.

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В ОРГАНІЗАЦІЯХ ТУРИСТСЬКОЇ ІНДУСТРІЇ

Фролов Віталій Максимович

Хортицька національна навчально-реабілітаційна академія,
м. Запоріжжя

Науковий керівник- к.е.н., доц., доцент кафедри природничо-наукових
дисциплін **Камушков О.С.**

Прийняті в останні роки на державному рівні нові програмні документи в сфері туризму ставлять перед організаціями туристською індустрією завдання постійного підвищення якості послуг і їх привабливості для клієнтів. Фактор мінливого споживання і споживача, зростання його досвідченості висувають питання підвищення якості туристичного продукту на передній план, оскільки саме від цього залежить конкурентоспроможність російської індустрії туризму на світовому ринку [1].

Разом з тим проблема забезпечення якості продукції носить в сучасному світі універсальний характер. Від того, наскільки успішно вона вирішується, залежить багато в розвитку будь-якої галузі, однак показники якості, а також проблеми, пов'язані з випуском якісної продукції, специфічні для кожної галузі, в тому числі і для сфери туризму [2].

Сучасна концепція управління діяльністю, управління бізнесом - це концепція, що отримала в англійській літературі назву Total Quality Management (TQM). На зміну ідеям Тейлора, що виникли на початку ХХ ст., прийшли нові концепції і принципи управління якістю, значна частина яких знайшла відображення в міжнародних стандартах. Сьогодні в світі використовуються різні системи управління якістю, але для успішної діяльності в даний час вони повинні забезпечувати можливість реалізації восьми ключових принципів системного управління якістю, освоєних передовими міжнародними компаніями. Ці принципи складають основу міжнародних стандартів в галузі управління якістю ISO серії 9000 .

Перший принцип - орієнтація на споживача. Стратегічна орієнтація на споживача, відповідним чином забезпечується організаційно, методично і технічно, життєво необхідна будь-якій організації, будь-якому підприємству, що функціонує в умовах конкурентного ринку.

Другий принцип - роль керівництва, відповідно до якого керівник повинен створити умови, необхідні для успішної реалізації всіх принципів системного управління якістю.

Третій принцип - залучення працівників. Це одне з ключових положень TQM, в відповідно до якого кожен працівник повинен бути залучений в діяльність з управління якістю. Необхідно домогтися, щоб у кожного виникла внутрішня потреба поліпшень.

Четвертий принцип - процесний підхід і органічно з ним пов'язаний п'ятий принцип - системний підхід до управління. Відповідно з цими принципами виробництво товарів, послуг і управління розглядається як сукупність взаємопов'язаних процесів, а кожен процес - як система, що має як система, що має «вхід» і «вихід», своїх «постачальників» і «споживачів». Реалізація цих принципів змінює сформовані підходи до управління, основу якого складає ієрархічна організаційна структура[3].

Шостий принцип - постійне поліпшення якості.

Сьомий принцип - прийняття рішень, заснованих на фактах. Реалізація цього принципу покликана виключити необгрунтовані рішення, які зазвичай називають вольовими. Необхідно збирати і аналізувати фактичні дані і приймати рішення на їх основі. найбільш поширеними зараз є статистичні методи контролю, аналізу і регулювання.

Восьмий принцип - взаємовигідні відносини з постачальниками. На даний момент поняття якості як категорії унормовано і визначається стандартами. Стандарт - нормативний документ, розроблений на основі угоди більшості зацікавлених сторін і прийнятий визнаним органом або затверджений підприємством, в якому встановлені для загального та багаторазового використання правила, загальні принципи, характеристики, вимоги та методи, що стосуються визначених об'єктів стандартизації, і який спрямований на досягнення оптимального ступеня упорядкування в певній галузі.

1. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник / Ф.І.Хміль. – К.: Академвидав, 2007. – 576 с.

2. Веснін, В.Р. Основи менеджменту: Підручник / В.Р. Веснін. - М.: Проспект, 2017.

3. 4. Веснін, В.Р. Основи менеджменту: Підручник / В.Р. Веснін. - М.: Проспект, 2016.

АНАЛІЗ РИНКУ ГОТЕЛІВ І АНАЛОГІЧНИХ ЗАСОБІВ РОЗМІЩЕННЯ В УКРАЇНІ

Шевчук Юлія

Київський національний університет технологій та дизайну

Динаміка розвитку готельного бізнесу відзначається активізацією якісних змін і структурних перетворень, взаємодією елементів на основі системного підходу, що піддається дії зовнішнього середовища. Здійснення аналізу та вивчення стану функціонування та тенденцій розвитку готельного бізнесу є вагомим кроком у розгортанні господарської діяльності економічних суб'єктів готельної індустрії України. Кількість підприємств готельного бізнесу поступово збільшується, причиною цього є збільшення попиту на міні-готелі, апартamenti, гостьові будинки. Помірно зростає кількість бюджетних засобів розміщення (готелів без категорії, хостелів), а кількість гуртожитків поступово зменшується. За останні роки відбулись певні процеси укрупнення готелів і аналогічних засобів розміщення.

У світовій статистиці визначальними показниками прибутковості готелів служать завантаження номерів із середнім значенням, що наближається до 70%, і середня вартість одного дня проживання, що становить близько 85 дол. США [3]. В Україні простежується ще досить низький рівень забезпеченості номерним фондом [4]. Найбільш забезпечені номерним фондом Київ, туристичні міста Одеса, Львів, Дніпро, Харків, Ужгород, Миколаїв тощо. Це свідчить про суттєвий потенціал готельного ринку великих туристичних міст, однак не для усіх сегментів. Найбільша кількість колективних засобів розміщування є в Одеській, Львівській, Закарпатській, Івано-Франківській, Миколаївській, Дніпропетровській, Херсонській, Харківській областях.

Темпу приросту/зниження, кількість місць та номерів у готелях та аналогічних засобах розміщування за 2012-2018 роки має тенденцію до поступового зменшення, що пов'язано із недостатнім завантаженням номерного фонду та конкуренцією з боку приватного сектору.

Після кризи 2014 року завантаженість готелів була вкрай низькою – 25-30% по готельному ринку. З 2017 р. в середньому по ринку середнє завантаження українських готелів перетнуло відмітку 50% [3]. За 2018-2019 рр. відчутне відновлення зацікавленості до готельного сегменту як вагомого елемента комерційної нерухомості [2]. Відбувся старт поточних інвестиційних проєктів, що пов'язані із реконструкцією готелів у різних регіонах України, обласних центрах.

Підприємства готельного бізнесу розташовані передусім у бізнес-регіонах (ділових зонах) і курортних зонах України. Найбільша частка підприємств готельного бізнесу припадає на такі області, як Одеська, Львівська, Закарпатська, Миколаївська, Дніпропетровська, Херсонська, Київська та м. Київ.

Найменша кількість підприємств готельного типу знаходиться в таких областях, як Чернівецька, Сумська, Тернопільська, Рівненська, Житомирська, Луганська.

Найбільш фінансово стійкими за 2015-2019 роки є готелі, які здійснюють прив'язку вартості номерів до іноземної валюти. Сюди можна віднести якісні готелі з категорії 4 зірки та категорії 5 зірок [1]. Найскладніше і найсильніше турбулентні періоди (політичні пертурбації, економічні колізії) позначаються саме на 4-5-зіркових готелях. Відповідно знижується і завантаженість номерного фонду для цієї категорії. Причиною є переважна локалізація об'єкта гостинності на іноземному гостеві, насамперед людей бізнесу.

Задля забезпечення розвитку ринку готелів та аналогічних засобів розміщення в Україні необхідне покращення якості надання готельних послуг, нарощення ринків збуту національної готельної продукції, вдосконалення системи менеджменту готельних підприємств.

1. Берещак В. Усе буде, якщо трохи зачекати. Підсумки 1 півріччя 2019 року в готельній нерухомості. 2019. URL https://propertytimes.com.ua/gostinichnaya_nedvizhimost/use_bude_yakscho_trohi_zachekati_pidsumki_1_pivrichchya_2019_roku_v_gotelniy_neruhomost_i

2. Берещак В. Огляд ринку готелів: що відбувається з готелями в Україні. 2020. URL <https://thepage.ua/ua/exclusive/oglyad-rinku-goteliv-showvidbuvayetsya-z-gotelyami-v-ukrayini>

3. Ільїн А. Україна гостинна: як розвивається готельний ринок. URL <https://hromadske.ua/posts/iak-rozvyvaietsia-hotelnyi-rynok>

4. Yurynets Z., Bayda B., Petrush O. Country's economic competitiveness increasing within innovation component. Economic Annals – XXI. 2015. Vol. 9-10. P. 32-35

Наукове видання

ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТУ

Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції

(13 травня 2020 року)

Друкується в авторській редакції

Відповідальність за інформацію, викладену в публікаціях,
несуть автори

Коректор О.В. Рудь
Технічний редактор О.В. Рудь