

**СХІДНОЄВРОПЕЙСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ (м. ЛУЦЬК)  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ  
РАДА МОЛОДИХ ВЧЕНИХ**

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВОДНОГО ГОСПОДАРСТВА ТА  
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ (м. РІВНЕ)  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ І.І.  
МЕЧНИКОВА (м. ОДЕСА)  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАТЕМАТИЧНОГО  
МОДЕЛЮВАННЯ РИНКОВИХ ПРОЦЕСІВ**

**ПОЛСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
(м. ПІНСЬК, РЕСПУБЛІКА БІЛОРУСЬ)  
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**ВИЩА ШКОЛА ЕКОНОМІКИ В СТАЛЬОВІЙ ВОЛІ  
(РЕСПУБЛІКА ПОЛЬЩА)**

## **СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ**

**МАТЕРІАЛИ ЮВІЛЕЙНОЇ, ПРИСВЯЧЕНОЇ  
25 РІЧНИЦІ СТВОРЕННЯ СНУ  
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ,  
МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ  
СТУДЕНТІВ, АСПІРАНТІВ І МОЛОДИХ ВЧЕНИХ**

**(7 листопада 2018 року)**

**м. Луцьк**

УДК 005(062.552)  
ББК 65.050.0я43  
Т33

*Рекомендовано до друку вченою радою  
Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки  
(протокол №13 від 29.11.2018)*

**Рецензенти:**

**Карлін М. І.** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування факультету економіки та управління Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки;

**Вавдійок Н.С.** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту Луцького національного технічного університету;

**Скрипчук П. М.** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту Національного університету водного господарства та природокористування.

**Сучасні технології менеджменту:** матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (7 листопада 2018 р.) / Відп. ред. проф. Л. М. Черчик. – Луцьк, 2018. – 420с.

У збірнику подано тези доповідей та виступів учасників Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої удосконаленню та розвитку теоретичних, методичних та прикладних аспектів сучасного менеджменту

**УДК 005(062.552)**

**ББК 65.050.0я43**

© Черчик Л. М. (упорядкування), 2018

## ЗМІСТ

### 1. МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ

<i>Magdalena Mizdalska, Petro Gudz</i> PROBLEMY WPROWADZENIA CONTROLLINGU DLA POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW	20
<i>Альховик Лолита, Зборина И. М.</i> SWOT – АНАЛИЗ КАК ИНСТРУМЕНТ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ (НА МАТЕРИАЛАХ ПРЄДПРИЯТИЯ)	22
<i>Антонова А.Ю., Панченко М.А.</i> СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ УКРАИНСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ	24
<i>Білоусько Т.О., Перерва П.Г., Маслак М.В.</i> ТРАНСФЕР ТЕХНОЛОГІЙ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ	26
<i>Бутко Т. С.</i> УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ТА МЕТОДИ ЙОГО АНАЛІЗУ	28
<i>Вакулюк Анна, Тоцька Олеся</i> СУТЬ ВИКОРИСТАННЯ ЯПОНСЬКОЇ СТРАТЕГІЇ «ДОВІЧНОГО НАЙМУ» В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ	30
<i>Вакулюк Анна, Білецька К. В.</i> ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ТЕХНОЛОГІЯ ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОЧОГО ЧАСУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	32
<i>Войцеховська Ольга, Буняк Надія</i> УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ	34
<i>Волкова Д.В., Бровкова О.Г.</i> ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ПОЗИКОВИМ КАПІТАЛОМ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ	36
<i>Вручинська Тетяна, Буняк Надія</i> МОТИВУВАННЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ТРУДОВОЇ АКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	38

<b>Гичко Светлана, Зборина Ирина</b> АССОРТИМЕНТНАЯ ПОЛИТИКА ОАО «БЕРЕСТЕЙСКИЙ ПЕКАРЬ»	40
<b>Гуренко Я.С., Чернишов О.Ю.</b> НАПРЯМИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ НЕВИРОБНИЧОЇ СФЕРИ	42
<b>Демьянец О.А., Петрукович Н.Г.</b> УПРАВЛЕНИЕ ВЛИЯНИЕМ ВАЛЮТНОГО РИСКА НА СЕБЕСТОЙМОСТЬ ПРОДУКЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ	44
<b>Добринец Яна, Грабар Роза</b> ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ПРОГРАММА КАК ВАЖНЕЙШАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ СИСТЕМЫ ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ	46
<b>Дробышева А.В., Перерва П.Г.</b> СУЩНОСТЬ ПРОЦЕССА КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ	48
<b>Ейсмонт К.О., Романчик Т.В.</b> УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВО-ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ	50
<b>Жаворонок Артур</b> МЕТОДИ БОРЬБЫ З МОЖЛИВИМИ ПРОЯВАМИ МОРАЛЬНИХ РИЗИКІВ БАНКІВСЬКИХ ПРОДУКТІВ	52
<b>Жовта Д.В., Панченко М.О.</b> ПЕРЕВАГИ ТА ОБМЕЖЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ФАКТОРИНГУ В УКРАЇНІ	56
<b>Зенина Ангелина, Добринец Яна, Копытовских Александр</b> МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОАО «БЕЛАРУСЬКАЛИЙ»	59
<b>Ильковец Н.Е., Гуца П. В.</b> ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА	61
<b>Камінська Ирина, Бурбан Олександр</b> КАПІТАЛІЗАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ	63

<b><i>Карпенко Ірина</i></b> ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ЧИННИК РОЗВИКУ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИЗМУ	65
<b><i>Кобелева Т.А.</i></b> СУЩНОСТЬ ДЕФИНИЦИИ КОМПЛАЕНС	67
<b><i>Кобрин Андрій</i></b> РЕФІНАНСУВАННЯ КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ ШЛЯХОМ НАДАННЯ ЇМ КРЕДИТІВ НБУ	69
<b><i>Колесников Олександр</i></b> ЗАРУБІЖНА ПРАКТИКА ЗАПРОВАДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВАХ	71
<b><i>Кондратюк М. Г.</i></b> ОСОБЕННОСТИ ПРИВЛЕЧЕНИЯ КЛИЕНТОВ В РЕСТОРАННЫЙ БИЗНЕС В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ	73
<b><i>Кондратьева Д.Н.</i></b> ФИНАНСОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ В КРИЗИСНОЙ СИТУАЦИИ	75
<b><i>Копытовских Анна, Совик Людмила</i></b> РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ЗАО «ХОЛДИНГОВАЯ КОМПАНИЯ «ПИНСКДРЕВ» НА ВНЕШНЕМ РЫНКЕ	77
<b><i>Корчак Н.В.</i></b> ОПТИМІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ВІТЧИЗНЯНИХ СТРАХОВИКІВ В УМОВАХ СТАГНАЦІЇ СТРАХОВОГО РИНКУ	79
<b><i>Косенко А.П., Косенко А.В., Перерва П.Г.</i></b> ОЦЕНКА КОММЕРЧЕСКОГО П ОТЕНЦИАЛА ТЕХНОЛОГИЙ МЕТОДОМ LIFT	81
<b><i>Кравец К.А., Перерва П.Г.</i></b> ОСОБЕННОСТИ ВНЕШНЕТОРГОВОГО МАРКЕТИНГА	83
<b><i>Кравчук Аліна</i></b> АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ	85

<i>Литвинова О.М., Кобелєва Т.О.</i> СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ	87
<i>Літвінчук Вікторія</i> УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ	90
<i>Лук'янчук О.М., Пішенін С.О., Курило В.М.</i> ВАГОМІСТЬ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ У ЕКОНОМІЧНІЙ (ВИРОБНИЧІЙ) ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	92
<i>Лук'янчук О.М., Бондаренко А.О.</i> СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ НАБОРУ ПЕРСОНАЛУ В БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ	94
<i>Лук'янчук О.М., Лобінцева В.В.</i> ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	96
<i>Лук'янчук О.М., Трошева В.А.</i> БАНКІВСЬКІ ІННОВАЦІЇ У ДІЯЛЬНОСТІ КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ КРАЇНИ	98
<i>Мальчик М.В., Попко О.В.</i> СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ РОЗВИТКУ ПАТ «ОЩАДБАНК»	100
<i>Марчук Л.С.</i> ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ ПОТЕНЦІАЛ УКРАЇНИ ЯК АСПЕКТ УПРАВЛІННЯ: ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ	102
<i>Марчук Л.С.</i> РОЛЬ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦІАЛУ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ	104
<i>Марчук М., Борисюк О. В.</i> ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ	105
<i>Маслак М.В., Перерва П.Г.</i> ОСОБЕННОСТИ ТРАНСФЕРА ТЕХНОЛОГИЙ НА МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ	107

<b>Маюк Андрей</b> ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОДДЕРЖКА МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ	110
<b>Миронюк Анастасія, Борисюк О. В.</b> ФАКТОРИ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО ВПЛИВУ НА РІВЕНЬ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	112
<b>Мут А.О., Беспала О.А.</b> ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ В ДІЯЛЬНОСТІ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ	114
<b>Назаренко С.М., Майстро Д.С.</b> МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД В УПРАВЛІННІ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВАХ	116
<b>Петлін Ірина</b> ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ МАЛИМ ПІДПРИЄМНИЦТВОМ У СФЕРІ СІЛЬСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО ТУРИЗМУ (СЗТ)	118
<b>Полінкевич Оксана</b> ПОБУДОВА СТРАТЕГІЧНИХ КАРТ ПРИ УПРАВЛІННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ	121
<b>Полінкевич Оксана, Шафатинський Максим</b> УПРАВЛІННЯ СТРУКТУРНИМИ ЕЛЕМЕНТАМИ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ	123
<b>Поліщук В.А., Борисюк О.В.</b> КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ОРГАНІЗАЦІЇ	125
<b>Полюхович І. І., Борисюк О. В.</b> СУЧАСНІ ЗАСОБИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ	127
<b>Родіонова Ірина</b> ПІДВИЩЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ КОМПЕТЕНЦІЙ ПЕРСОНАЛУ	129
<b>Романюк Олена, Борисюк О. В.</b> МЕТОДИ ОЦІНКИ ВАРТОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	131

<b><i>Рохмістрова Даяна</i></b> ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЇ ФІРМИ З ВИРОБНИЦТВА ВЗУТТЯ НА ОСНОВІ SPACE- АНАЛІЗУ	133
<b><i>Рылач Ольга, Грабар Роза</i></b> ИНОСТРАННЫЕ ИНВЕСТИЦИИ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ	135
<b><i>Савчук В. Н., Гуца П.В.</i></b> ОРГАНИЗАЦІЯ СТИМУЛІРОВАНИЯ ТРУДА РАБОТНИКОВ В ОАО "ЭКЗОН"	137
<b><i>Савчук В. Н., Гуца П.В.</i></b> УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ СОЗДАНИЯ НОВОГО ТОВАРА	139
<b><i>Сальнікова А.В., Панченко М.О.</i></b> ОСОБЛИВОСТІ КРЕДИТУВАННЯ МАЛИХ І СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ	141
<b><i>Сенюк Яна</i></b> ПРОБЛЕМА ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ НА ПРЕДПРИЯТТІИ	143
<b><i>Сергеенкова Анжела, Грабар Роза</i></b> СТРУКТУРА ПЕРЕВОЗОК ПАССАЖИРОВ ПО ВИДАМ ТРАНСПОРТА В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ	146
<b><i>Сорока Оксана</i></b> ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОТИ З МІЖНАРОДНИМИ ПАРТНЕРАМИ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ	148
<b><i>Страхорчук К.О., Гальків Л.І.</i></b> НОВАЦІЇ В ЕКСКУРСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ЛЬВІВЩИНИ	150
<b><i>Стрига Вадим</i></b> ОСОБЛИВОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КРАФТОВОГО ПИВОВАРІННЯ В УКРАЇНІ	153
<b><i>Ступницька Марина</i></b> ПОЗИТИВНИЙ ІМІДЖ ФІРМИ ЯК ФАКТОР ЇЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	155
<b><i>Тихоновская Юлия</i></b> ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛІРОВАНИЯ РАБОТНИКОВ МОЛОЧНОГО СКОВОДСТВА В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ	157



<i>Ткачев М.М., Перерва П.Г.</i> ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ КОНТРАФАКТА	159
<i>Товажнянская О.И., Перерва П.Г.</i> ЭТАПЫ ОЦЕНКИ ОБЪЕКТОВ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ	161
<i>Федишин Майя</i> ЦІЛІ ТАКТИЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ГРОШОВИХ ПОТОКІВ ПІДПРИЄМСТВ	163
<i>Хоменчук Денис, Мальчик Мар'яна</i> ХОЛІСТИЧНИЙ МАРКЕТИНГ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПІДПРИЄМСТВОМ	165
<i>Черedyкo Ірина</i> HEМАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ ЯК ВАЖЛИВИЙ ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	167
<i>Чернишова Л.І., Тагієв Н.</i> УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ АВТОСЕРВІСУ	169
<i>Чернишова Л.І., Скалoзуб М. І.</i> ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ЯК ЕЛЕМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	171
<i>Чернишова Л.І., Чічкан О.С.</i> МЕТОДИ ОЦІНКИ РІВНЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ	173
<i>Шишкіна Олена</i> ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕСТАЦІОНАРНОЇ ЕКОНОМІКИ	175
<i>Шуба С.А., Ковч О.Б., Зборина И. М.</i> АНАЛИЗ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ ОАО «СЛУЦКИЙ КОМБИНАТ ХЛЕБОПРОДУКТОВ»	177
<i>Яблончук Дарина, Тоцька Олеся</i> РОЛЬ SWOT-АНАЛІЗУ ЯК ОСНОВНОГО МЕТОДУ ОЦІНКИ ВПЛИВУ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ	179
<i>Яковлев В.І.</i> ПРОБЛЕМА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	181

## 2. МЕНЕДЖМЕНТ БЕЗПЕКИ

*Богдан Назар, Борисюк О. В.*

ОСОБЛИВОСТІ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ  
ПІДПРИЄМСТВА 183

*Борисюк Олена*

ЗОВНІШНІ ФАКТОРИ  
ВПЛИВУ НА ФІНАНСОВУ БЕЗПЕКУ  
ВІТЧИЗНЯНОГО СТРАХОВОГО РИНКУ 185

*Виклюк М.І., Живко В. В.*

ПОДАТКОВІ МЕХАНІЗМИ ТА  
ІНСТРУМЕНТИ ЗОВНІШНЬОГО  
ЗБАЛАНСУВАННЯ ФІСКАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ  
ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПОДАТКОВОЇ БЕЗПЕКИ  
ДЕРЖАВИ ТА СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ 187

*Гапанюк Тетяна, Черчик Лариса*

ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ  
ІНФОРМАЦІЙНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА 189

*Дзядикевич Юрій, Гевко Роман, Шпортун Тетяна*

ДЕЯКІ АСПЕКТИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ 191

*Длугопольська Т.І.*

СТАН СОЦІАЛЬНОЇ ЗАХИЩЕНОСТІ  
НАСЕЛЕННЯ УКРАЇНИ  
(РЕЗУЛЬТАТИ ВСЕУКРАЇНСЬКОГО ОПИТУВАННЯ) 193

*Ковальчук Альбіна, Черчик Лариса*

СУТНІСТЬ УПРАВЛІННЯ  
РЕСУРСНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА 195

*Коленда Наталія, Садура Яна*

СУТНІСТЬ БЕЗПЕКИ ОПЕРАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ 197

*Майор О.В.*

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ  
АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ  
БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ 199

*Матвійчук Н. М., Сидорук С. В.*

ІНВЕСТИЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
ЕКОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ В УКРАЇНІ 200

<i>Прокопенко Ольга, Омеляненко Віталій, Лукашук Ірина, Корнатовскі Роберт</i>	
СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	202
<i>Романчик Тетяна</i>	
РИЗИКИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	204
<i>Стащук О.В., Поляк М. О.</i>	
ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА: ЗАГРОЗИ ТА ШЛЯХИ ЇХ ПОДОЛАННЯ	206
<i>Трофімук Леся, Борисюк О. В.</i>	
СТРАТЕГІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БАНКУ	208
<i>Якимчук А. Ю., Зайцев Д. Б.</i>	
ВПРОВАДЖЕННЯ НЕТРАДИЦІЙНИХ ДЖЕРЕЛ ЕНЕРГІЇ У СИСТЕМІ ЕКОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ	210
<i>Якимчук О. Ф.</i>	
ІНТЕГРАЛЬНІ ПОКАЗНИКИ СТАЛОСТІ РОЗВИТКУ У СИСТЕМІ ЕКОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ	213
<b>3. ІНФОРМАЦІЙНЕ ТА АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ</b>	
<i>Гловатських Анастасія, Тоцька О.Л.</i>	
ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБКИ ПРОЕКТУ У СФЕРІ КРАСИ	217
<i>Голіков Олексій, Тоцька О.Л.</i>	
ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАМ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТА ЇХ БЕЗКОШТОВНИХ АНАЛОГІВ	219
<i>Замлинський В.А., Отар Діасамідзе</i>	
РОЛЬ ФІНАНСОВОЇ ДІАГНОСТИКИ ТА РЕІНЖИНИРІНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У ФОРМУВАННІ ПРИБУТКУ	221
<i>Королюк Іван, Білецька К.В.</i>	
МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ПОСТАНОВКИ ЦІЛЕЙ ЯК ЗАПОРУКА УСПІХУ ЕФЕКТИВНОЇ РЕАЛІЗАЦІЇ ЗАДАЧ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ	225
<i>Лаврук О.П.</i>	
НЕЕФЕКТИВНА ЗАЙНЯТІСТЬ РОБОЧОЇ СИЛИ ТА ШЛЯХИ ЇЇ ПОДОЛАННЯ	227

<i>Левошук Сергій, Тоцька Олеся</i> ОГЛЯД ПРОГРАМНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ	229
<i>Межова Олена, Тоцька Олеся</i> ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯК ВАЖЛИВА СКЛАДОВА ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	231
<i>Беспала Ольга, Мунтян Катерина</i> ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ У ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ	233
<i>Панченко М.О., Сертич Н.В., Метеха І.В.</i> ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА	235
<i>Попко О.В., Пономаренко А.В.</i> ПЕРЕДУМОВИ УСПІШНОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УМОВАХ НАДШВИДКИХ ЗМІН	237
<i>Романенко Євген</i> ПРОБЛЕМИ З СИСТЕМОЮ "ПРОЗОРРО"	239
<i>Румін Сергій, Геліч Наталія</i> ПРОГНОЗИ І ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ ЯК ЕЛЕМЕНТ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ	241
<i>Савченко Богдан</i> ОБГРУНТУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПРОСУВАННЯ ПОСЛУГ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	243
<i>Беспала О. А., Сапожнікова Є. В.</i> РОЛЬ КОНТРОЛІНГУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	245
<i>Тимчук Андрій</i> РЕГРЕСІЙНИЙ АНАЛІЗ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ ВВП ТА СЕРЕДНЬОМІСЯЧНОЇ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ В КРАЇНАХ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ	249
<i>Тоцька Олеся</i> АВС-АНАЛІЗ ПІДСУМКІВ РОБОТИ ПРИЙМАЛЬНОЇ КОМІСІЇ СНУ ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ	251

*Шнек Вікторія*

АВТОМАТИЗАЦІЯ ОФІСА

253

#### **4. МЕНЕДЖМЕНТ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

*Гуменюк Віталій, Кобеля Зоряна*

РОЗВИТОК ПРИВАТНОГО СЕКТОРА ТОРГІВЛІ В  
ЕКОНОМІЦІ УКРАЇНИ

255

*Захарченко В.І., Манічева Н.В., Манічева А.В.*

ЕКОНОМІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА ЯК  
СУЧАСНА ЕКОНОМІЧНА КАТЕГОРІЯ

257

*Прибитько Вікторія*

ОСОБЛИВІСТЬ ЦИКЛІЧНОЇ ЕКОНОМІКИ КРАЇН ЄС

259

*Попко О.В., Шпоняк А.Ю.*

МАРКЕТИНГОВЕ ДОСЛІДЖЕННЯ  
ЕКСПОРТУ МОЛОКА ТА МОЛОКОПРОДУКТІВ  
ДО МІЖНАРОДНИХ РИНКІВ ЗБУТУ

261

*Ярошевич Карина, Грабар Роза*

ПРОИЗВОДСТВО И РЕАЛИЗАЦИЯ МОЛОЧНОЙ  
ПРОДУКЦИИ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ НА  
ВНЕШНЕМ РЫНКЕ

263

#### **5. ЕКОЛОГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

*Божатарнік А., Садченко О.В.*

ЕКОЛОГООРІЄНТОВАНИЙ МАРКЕТИНГ

265

*Бороденчик Віталій, Чустіль Ірина, Самко О.О.*

ДОСВІД ЗАРУБІЖНИХ ПІДПРИЄМСТВ У СФЕРІ  
РЕСУРСОЗБЕРЕЖЕННЯ

267

*Бороденчик В.Ю., Чустіль І.О.*

ЗЕМЕЛЬНІ РЕСУРСИ УКРАЇНИ: ПОТОЧНИЙ СТАН ТА  
ПЕРСПЕКТИВИ ПОКРАЩЕННЯ

269

*Вітровий Андрій, Татусь Андрій, Богля Марія*

ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ЕКОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ  
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ

271

*Гевко Роман, Дзяди́кевич Юрій, Швець Андрій*

ВДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В  
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОМУ ВИРОБНИЦТВІ

273

<i>Dluhopolskyi Oleksandr, Koziuk Victor</i> ECOLOGICAL EDUCATION AND WELFARE STATE	275
<i>Івченко Наталія, Ковшута Владислав</i> ПРІОРИТЕТИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ВИКИДІВ ПАРНИКОВИХ ГАЗІВ З УРАХУВАННЯМ МІЖНАРОДНИХ ТРЕНДІВ	277
<i>Коджебаши А. П.</i> АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ І ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКІВ МІЖ СУБ'ЄКТАМИ «ЕКОНОМІКИ ВІДХОДІВ» І ПЕРЕД НАНУ	279
<i>Костюкевич А.М., Демчук А.В.</i> ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ МЕХАНІЗМИ У СФЕРІ ГІДРОМЕЛІОРАЦІЇ В ЗАРУБІЖНИХ КРАЇНАХ	281
<i>Кузьо Н.Є., Косар Н.С.</i> ДОСЛІДЖЕННЯ ЗАХОДІВ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ	283
<i>Майборода Світлана, Жабинська Наталія</i> ЕКОЛОГІЗАЦІЯ ВИРОБНИЦТВА ЯК ПЕРСПЕКТИВНИЙ НАПРЯМ ОЧИЩЕННЯ АТМОСФЕРНОГО ПОВІТРЯ В УКРАЇНІ	285
<i>Малевич Назар, Бойко Віталій, Якубовська Христина</i> АНАЛІЗ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ РОЗВИТКУ ОРГАНІЧНОГО ЗЕМЛЕРОБСТВА	287
<i>Матейчук Анастасія, Богданович Анна</i> ІНТЕГРОВАНЕ УПРАВЛІННЯ ВОДНИМИ РЕСУРСАМИ ЯК ОСНОВА СТАЛОГО ВОДОКОРИСТУВАННЯ	289
<i>Никеруй Олег, Рижій Юлія</i> ОБГРУНТУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРИРОДООХОРОННИХ ЗАХОДІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ	291
<i>Новосад Іван, Заклекта Ольга</i> ЕНВАЙРОНМЕНТАЛЬНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ НА АВТОМОБІЛЬНОМУ РИНКУ УКРАЇНИ	293
<i>Поленкова Марина</i> РОЛЬ ЕКОЛОГІЧНОЇ ОСВІТИ У СТАЛОМУ РОЗВИТКУ РЕГІОНУ	295

<b><i>Рахній О.Ю., Коструб Л.М.</i></b> ЕКОЛОГІЗАЦІЯ АВТОМОБІЛЬНОГО ТРАНСПОРТУ В УКРАЇНІ: МОЖЛИВОСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ	297
<b><i>Ребенок Денис, Таратин Сергій, Шеляг Ілля, Самко О.О.</i></b> НАКОПИЧЕННЯ ТВЕРДИХ ПОБУТОВИХ ВІДХОДІВ ЯК ЧИННИК ЗНИЖЕННЯ РІВНЯ ЕКОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ РЕГІОНУ	299
<b><i>Розум Руслан, Іздепська Софія</i></b> ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛІСОВИМИ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЛІСОВОЇ ГАЛУЗІ	301
<b><i>Рудик Анастасія</i></b> ФІНАНСОВА ПОЛІТИКА СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ВІДНОВЛЮВАЛЬНИХ ДЖЕРЕЛ ЕНЕРГІЇ В УКРАЇНІ	303
<b><i>Самонов Д. І., Садченко О. В.</i></b> СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ, ЯК ОСНОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ	305
<b><i>Сачковська Софія, Тоцька Олеся</i></b> ПЕРЕРОБКА СМІТТЯ В УКРАЇНІ: СТАН, ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ	307
<b><i>Седляр Тетяна, Лисенко Дмитро</i></b> ПРОБЛЕМИ ПОДОЛАННЯ НАДМІРНОГО УТОВРЕННЯ ВІДХОДІВ В УКРАЇНІ	309
<b><i>Скороход Ольга</i></b> ЕКОЛОГІЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ	311
<b><i>Суходольська Д. М., Садченко О. В.</i></b> КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ОТВЕТСТВЕННОСТЬ С УЧЕТОМ ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ СОСТАВЛЯЮЩЕЙ	313
<b><i>Терентьева Елизавета</i></b> ЭКОЛОГИЧЕСКАЯ РЕКЛАМА КАК ВИД СОЦИАЛЬНОЙ РЕКЛАМЫ	315
<b><i>Шадура-Никипорець Наталія, Гапоненко Галина</i></b> ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕНДЕНЦІЙ ВИКОРИСТАННЯ ДОБРІВ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМИ ВИРОБНИКАМИ ЧЕРНІГІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ	317

<i>Шевчук Ірина, Ліщук Віра</i> НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВІДХОДАМИ В УКРАЇНІ	319
--	-----

## **6. РЕГІОНАЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

<i>Басалыга Анастасія, Зборина Ірина</i> КЛАСТЕР КАК ФАКТОР ПОВЫШЕННЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РЕГІОНА	321
<i>Блохін Сергій</i> ПУБЛІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ: ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ ДИСКУРС	323
<i>Войтович А. М.</i> АНАЛІЗ РЕКЛАМНОЇ ДЕЯТЕЛЬНОСТІ ПО ПРЕДЛОЖЕННЮ УСЛУГ ГРУЗОПЕРЕВОЗКИ	325
<i>Діордієв В. О.</i> ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ПОБУДОВИ МІЖГАЛУЗЕВИХ ЗВ'ЯЗКІВ В ЕКОНОМІЦІ УКРАЇНИ	327
<i>Камінська Ірина</i> ДИФЕРЕНЦІЙОВАНИЙ ПІДХІД ДО ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ОРІЄНТИРІВ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КАПІТАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІК РЕГІОНІВ УКРАЇНИ	329
<i>Коркун Орислава, Цільник Олег, Бордун Олеся</i> ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В СИСТЕМІ РЕГІОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	331
<i>Кривий Павло</i> МЕХАНІЗМ ТА ІНСТРУМЕНТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНИХ ТУРИСТИЧНИХ СИСТЕМ	333
<i>Кривий Павло</i> АНАЛІЗ РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ	336
<i>Лебедєва Н. А.</i> МАРКЕТИНГОВИЙ МЕХАНІЗМ У КОНТЕКСТІ РЕГІОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	340
<i>Мельник Юліана, Голод Андрій</i> ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ БРЕНДИНГОМ РЕГІОНУ (НА ПРИКЛАДІ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ)	342



<b>Миколенко Павло</b> ПРОБЛЕМИ СТВОРЕННЯ І ДІЯЛЬНОСТІ ІНСТИТУЦІЙ МІСЦЕВОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ	344
<b>Михайлюк О.Л.</b> ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНИХ КЛАСТЕРІВ В ОДЕСЬКІЙ ОБЛАСТІ	346
<b>Милько Інна, Назорнова Олена</b> МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ: ВИКЛИКИ УПРАВЛІННЯ	348
<b>Окорський В.П., Кушніренко О.О.</b> НАПРЯМКИ ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ПРИ ПОВОДЖЕННІ З ПОБУТОВИМИ ВІДХОДАМИ	350
<b>Попадинець Назарій</b> ЗМІСТ ТА ЗАВДАННЯ МОНИТОРИНГУ СТРАТЕГІЙ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ	352
<b>Руднєв Сергій</b> ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ СУПРОВОДЖЕННЯ АДМІНІСТРУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНИХ ПРОЕКТІВ	354
<b>Сакун Олександр</b> ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ НА ПРИКЛАДІ РОБОТИ ВІДДІЛУ РОБОТИ ЗІ ЗВЕРНЕННЯМИ ГРОМАДЯН РАЙОННОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ У МІСТІ	356
<b>Ховрак Інна</b> СТРАТЕГІЧНИЙ ВИМІР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗБАЛАНСОВАНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ НА ЗАСАДАХ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ	358
<b>Шадріна Євгенія</b> МІСЦЕВИЙ ПАТРІОТИЗМ ЯК ФОРМА РЕАЛІЗАЦІЇ ГРОМАДЯНСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ НА РІВНІ ОТГ: НАВЧАЛЬНИЙ KEYС	360

## 7. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ

<i>Буняк Надія, Вакулюк Анна</i> ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ КОЛЕКТИВОМ	362
<i>Гавриляк В. В.</i> ІНТЕЛЕКТУАЛЬНА МІГРАЦІЯ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ЕКОНОМІКУ УКРАЇНИ	364
<i>Дерипас О.А.</i> ВІД ТРАДІЦІЙНОГО МАРКЕТИНГУ ДО ВІРУСНОГО	366
<i>Королюк Іван, Буняк Надія</i> УПРАВЛІННЯ ПЛИННІСТЮ КАДРІВ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	368
<i>Лебедевич Марина. Филитович Анастасія</i> ПРИРОДА СОСТЯЗАТЕЛЬНОСТИ	370
<i>Линиченко Вікторія</i> СИНДРОМ ПСИХИЧЕСКОГО ВЫГОРАНИЯ МЕНЕДЖЕРА	372
<i>Лінчук Анна, Борисюк О. В.</i> ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ	374
<i>Микитюк Євгенія, Буняк Надія</i> ЛІДЕРСТВО В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ	376
<i>Оплачко І.О.</i> РЕФЛЕКСИВНІ АСПЕКТИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ КРИЗИ	378
<i>Клименко О.М., Пахаренко О.В., Оборонова О.В.</i> СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ	380
<i>Романюк Анастасія, Тоцька Олеся</i> СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ІНВЕСТУВАННЯ В ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ	382
<i>Яблончук Дарина, Білецька Катерина</i> ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ МІЖОСОБИСТІСНИМИ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	384

## 8. ЛОГІСТИКА

<i>Бортнік Світлана</i> ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ В ТОРГІВЛІ	386
<i>Башко К. А., Гуца П.В.</i> ОРГАНИЗАЦИЯ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ООО "БЕЛИНВЕСТТОРГ"	388
<i>Башко К. А., Гуца П.В.</i> НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ СБЫТА В ООО "БЕЛИНВЕСТТОРГ"	390
<i>Белінська Ю.О., Кобеля З.І.</i> СУЧАСНИЙ СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ В УКРАЇНІ	392
<i>Водянка Любов, Польова Ольга</i> СУЧАСНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИКИ В УКРАЇНІ	394
<i>Volynets L.M., Maliarenko Y.V.</i> MODERN TRENDS OF DEVELOPMENT AND INNOVATION IN TRANSPORT LOGISTICS	396
<i>Гаражджук Іванна</i> СТАНОВЛЕННЯ ЛОГІСТИКИ ЯК ЕКОНОМІЧНОЇ НАУКИ	398
<i>Гуца П.В., Ворона А.В.</i> ЛОГІСТИКА: СУЩНОСТЬ, АКТУЛЬНОСТЬ, ПРОБЛЕМЫ	400
<i>Зеленко Оксана</i> ІНСТРУМЕНТИ ЛОГІСТИКИ В ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ	402
<i>Ильковец Н. Е., Гуца П. В.,</i> ТРАНСПОРТНАЯ ЛОГИСТИКА В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ	404
<i>Кильчевский В. А., Гуца П.В.</i> ТРАНСПОРТНАЯ ЛОГИСТИКА	406
<i>Кильчевский В. А., Гуца П.В.</i> МЕЖДУНАРОДНАЯ ЛОГИСТИЧЕСКАЯ СИСТЕМА	408
<i>Киселева В.А., Гуца П.В.</i> ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СЕТЕВЫХ ГРАФИКОВ ДЛЯ ОПТИМИЗАЦИИ КОМПЛЕКСА РАБОТ ПРОЕКТА	410

<i>Лук'янчук О.М., Білоус Ю.С., Хафуз А.Д.</i> ІНТЕНСИФІКАЦІЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ	412
<i>Передерій Антон</i> МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕКЛАМИ В КОМПЛЕКСІ ПРОСУВАННЯ ПРОДУКЦІЇ	414
<i>Петріні Владислав, Тоцька Олеся</i> ОГЛЯД ПРОГРАМНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЛЯ ВИКОРИСТАННЯ В ЛОГІСТИЦІ	416
<i>Суходольская Д. М., Садченко О. В.</i> ПРОЦЕССНИЙ ПОДХОД КАК МЕТОД ОПТИМИЗАЦИИ РАБОТЫ ЛОГИСТИЧЕСКИХ СИСТЕМ	418

# 1. МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИЙ

## PROBLEMY WPROWADZENIA CONTROLLINGU DLA POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW

**Magdalena Mizdalska, Petro Gudz**

Kujawsko-Pomorska Szkoła Wyższa w Bydgoszczy (Polska)

Controlling jest to system sterowania przedsiębiorstwem zorientowanym na wynik, który łączy w sobie procesy pozyskiwania informacji, planowania i kontroli funkcjonowania przedsiębiorstwa. Celem działania controllingu jest przygotowanie dla kadry kierowniczej informacji, metod i instrumentów umożliwiających podejmowanie skutecznych decyzji planistycznych i realizacyjnych na różnych poziomach zarządzania, a także koordynację oraz kontrolę przebiegu wszystkich procesów przedsiębiorstwa [1].

Można wówczas powiedzieć, że controlling staje się skutecznym instrumentem sterowania i kontroli oraz stymulowania poszczególnych podsystemów przedsiębiorstwa do samodzielnego i permanentnego zwiększania swojej efektywności. Zajmuje się również koordynacją procesów planowania, kierowania i kontroli oraz zasilaniem w informacje. Jest to więc sterowanie działalnością przedsiębiorstwa zorientowane na wyznaczone cele [2, s.15]. Controlling jest ogólnie dzielony na dwie odmiany – controlling strategiczny i controlling operacyjny.

Controlling strategiczny – jego istotą jest sterowanie ukierunkowane na osiągnięcie zysków, operuj on twardymi danymi oraz wielkościami kwantyfikowalnymi opisującymi dobrze zdefiniowane problemy, zorientowany jest na sprzężenie zwrotne pomiędzy wielkościami zadanymi i uzyskiwanymi. Controlling strategiczny powinien wspierać menedżera w sterowaniu, kontroli, analizie odchyłeń i przygotowywaniu przedsięwzięć korekcyjnych.

Controlling operacyjny – jest najstarszym i najbardziej w świecie rozpowszechnionym rodzajem controllingu. Bazuje na problemach planowania operatywnego i taktycznego, koordynuje bieżącą działalność firmy poprzez analizę i kontrolę nakładów i dochodów. Controlling operacyjny towarzyszy każdej fazie opracowywania strategii, konkretyzując i weryfikując poszczególne koncepcje i programy strategiczne. Głównym zadaniem tego controllingu jest jak najszersze umożliwienie realizacji wytyczonych celów.

Celem artykułu jest przedstawienie problemów dotyczących wprowadzania controllingu w polskich przedsiębiorstwach.

Najtrudniejszą do pokonania przeszkodą jest bariera związana z czynnikiem ludzkim. Próba wprowadzenia zmian wymaganych przez controlling często kończy się niepowodzeniem, gdyż z jednej strony pracownicy nie akceptują

zmian, z drugiej zarząd nadaje controllingowi zbyt niską rangę. Wszystkie organizacje musiały zdecentralizować swoje struktury organizacyjne poprzez wyodrębnienie ośrodków odpowiedzialności. Zagadnienie to jest problemem organizacyjnym, który polega na podzieleniu przedsiębiorstwa jako całości na mniejsze części, stanowiące zorganizowany człon, w którym następuje koncentracja wysiłków na określonych celach i zadaniach [3, s.23]. Każde przedsiębiorstwo w trakcie wyodrębniania centrów odpowiedzialności brało pod uwagę kryterium organizacyjne.

Controlling jest przez praktyków gospodarczych uznawany za skuteczny instrument służący rozwojowi firmy, a jego wdrożenie zapewnia jej trwałą i systematyczną poprawę wyników gospodarczych. W bardzo małych firmach wdrażanie controllingu jest zazwyczaj nieopłacalne i niepotrzebne. Można jednak wykorzystać w nich samą ideę controllingu jako sposobu myślenia i weryfikowania własnej pracy. Wdrażanie controllingu jest przedsięwzięciem wieloetapowym, czasochłonnym i generującym koszty. Zarządzanie przy wykorzystaniu tego narzędzia może doprowadzić jednak do szybkiej poprawy sytuacji finansowej firmy. Realizacja stawianych przed controllingiem celów wymaga spełnienia określonych wymagań proceduralnych. Wśród najczęściej wymienianych problemów, z którymi firmy borykają się podczas budżetowania, są te, które można zaliczyć do grupy funkcjonowania systemu, oraz te związane z brakiem odpowiednich narzędzi informatycznych.

Controlling stanowi podstawowy instrument systemowego podejścia do działania organizacji, począwszy od planowania, poprzez realizację i pomiar dokonań, a skończywszy na kontroli. Wydaje się, że „kultura controllingowa” w Polsce jest już wszechobecna i zarządzający przedsiębiorstwami powszechnie korzystają ze wsparcia controllerów i rachunkowości zarządczej. Nie ulega wątpliwości, że controlling jest nie tylko często stosowany, ale i wspierany przez liczne narzędzia informatyczne. Posiadanie dokładnych danych i analiza finansowa stają się coraz ważniejszym elementem budowy wartości dodanej w firmach.

1. Portal edukacji ekonomicznej. URL [www.nbportal.pl/slownik/pozycje-slownika/controlling](http://www.nbportal.pl/slownik/pozycje-slownika/controlling).
2. Nowak E. Controlling w działalności przedsiębiorstwa. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa. 2011.
3. Błoch H. Wdrożenie controllingu a dotychczasowy charakter przedsiębiorstwa. *Controlling i Rachunkowość Zarządcza*. 2009. № 3.S.21-28.

## **SWOT – АНАЛИЗ КАК ИНСТРУМЕНТ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ (НА МАТЕРИАЛАХ ПРЕДПРИЯТИЯ)**

**Альховик Лолита Владимировна**

**Научный руководитель – Зборина Ирина Михайловна**

г. Пинск УО «Полесский государственный университет»

Одним из методов оценки конкурентоспособности предприятия является SWOT-анализ.

SWOT-анализ - это одна из важнейших диагностических процедур, используемых консультационными фирмами мира. Кроме того, ее можно и нужно рассматривать как важную для любой организации бизнес-технологию, технологию оценки исходного состояния, незадействованных ресурсов и угроз деятельности предприятия. Он представляет собой определение сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды) [1].

Рассмотрим оценку конкурентоспособности на примере ОАО «Слуцкий сыродельный комбинат» (Таблица 1).

Таблица 1 – Матрица SWOT - анализа

Сильные стороны	Слабые стороны
<p>Широта товарной номенклатуры. Сотрудничество с лучшими агентствами по оказанию маркетинговых услуг. Снижение себестоимости затрат за счет снижения энергозатрат. Долгосрочные рыночные связи с Россией, Украиной, Казахстаном. Высокий уровень квалификации инженерно-технического персонала.</p>	<p>Слабо развитая собственная сырьевая база. Высокие производственные издержки. Наличие в ассортиментных группах убыточных товарных позиций (социально значимые товары). Низкий уровень развития дистрибутивной сети.</p>
Возможности	Угрозы

Окончание таблицы 1

<p>Расширение возможностей экспорта экономического пространства в связи с созданием ЭЭП; Рост мирового рынка молочных продуктов; Повышение производительности персонала. Выход на рынок Западной Европы.</p>	<p>Снижение покупательной способности конечных потребителей Усиление ценовой конкуренции. Недобросовестная конкуренция на рынке. Игнорирование предпочтений потребителей. Высокая чувствительность к цене; Привязанность к планам, установленным Министерством сельского хозяйства и продовольствия.</p>
--	--

Источник: [2].

Как видно из таблицы 1, предприятие имеет возможность выхода на внешние рынки путем распределения продукции через новые каналы дистрибуции. Однако, имея значительные рыночные угрозы и слабые стороны, для использования возможностей необходимо решение ряда задач, направленных на:

- разработку новейших технологий, способных расширить ассортимент выпускаемых товаров, снизить себестоимость продукции, а также цену изделия;
- расширение географии поставок и закреплении позиций на существующих рынках;
- формирование новых каналов распределения через современные технологии;
- усиление позиционирования торговой марки предприятия в глазах потребителей.

1. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента — М., Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997.

2. Бизнес – план ОАО «Слуцкий сыродельный комбинат» на 2018 год



# СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ УКРАИНСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

М.А. Панченко, к.э.н., доцент

А.Ю. Антонова, студентка 2-го курса

Одеський національний політехнічний університет, г. Одесса

На данный момент конкурентоспособность украинских предприятий в условиях динамично развивающегося мирового рынка является актуальной проблемой для нашего государства. Нестабильная политическая ситуация, экономический упадок не дают возможности обратить внимание на отток квалифицированных кадров, замедление научно-технических исследований, несоответствие качества продукции международным стандартам, наполнение отечественного рынка импортными товарами, несовершенство механизма управления и торможение развития международного конкурентного потенциала украинского производственного комплекса. Все это вызывает потерю конкурентных позиций предприятий Украины.

Цель работы – проанализировать сложившиеся негативные тенденции, затрудняющие рост конкурентоспособности национальной экономики Украины. А также показать возможные пути повышения конкурентного потенциала отечественных предприятий.

Конкурентоспособность предприятия является одной из важнейших категорий рыночной экономики, которая характеризует возможность и эффективность адаптации предприятия к условиям рыночной конкурентной среды. Улучшение конкурентных позиций предприятия – залог успешной деятельности государства на международном рынке.

На сегодняшний день Украина занимает 83-е место в рейтинге глобальной конкурентоспособности экономики (Global Competitiveness Index). В исследовании отмечается, что Украина имеет слабо развитые институты, неустойчивую финансовую систему и макроэкономические показатели [1].

Основными проблемами в повышении конкурентоспособности экономики Украины являются:

- недостаточная развитость инфраструктуры;
- политическая нестабильность;
- коррупция;
- несовершенство налоговой системы;
- не выделение приоритетных направлений и отраслей;
- проблемы социально-демографического характера;
- низкий уровень инвестиционного производства;

- нерациональная экспортно-импортная структура, зависимость от импорта (в частности, от топливно-энергетических ресурсов);
- инфляция и валютное регулирование и т.д [2].

Пути повышение конкурентоспособности предприятий Украины:

- проведение политики, предусматривающей поддержку и защиту отечественного товаропроизводителя;
- стабилизация политической ситуации и возобновление работы предприятий;
- увеличение государственного финансирования научно-исследовательского сектора предприятий, постоянная модернизация оборудования;
- обеспечение специалистов рабочими местами, мотивирование к работе на отечественных предприятиях;
- взятие под контроль государства процесса производства и продукции; ориентирование продукции на международные стандарты качества;
- постоянное обновление конкурентных стратегий;
- расширение масштабов аутсорсинга;
- усовершенствование механизма управления предприятий.

На данный момент предприятия нашей страны не могут составить должной конкуренции на международном рынке. Большинство производителей не учитывают тех условий, которые диктует современный рынок. Поэтому так важно на данном этапе провести мероприятия по повышению конкурентного потенциала украинский предприятий, что даст возможность государству управлять своими преимуществами на международной арене.

1. Global Competitiveness Index.[Электронный ресурс]. - Режим доступа: [https://zn.ua/ECONOMICS/ukraina-podnyalas-na-shest-punktov-v-reytinge-konkurentosposobnosti-ekonomik-297372 .html](https://zn.ua/ECONOMICS/ukraina-podnyalas-na-shest-punktov-v-reytinge-konkurentosposobnosti-ekonomik-297372.html)

2. Проблемы повышения конкурентоспособности национальной экономики Украины. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://intkonf.org/malovetskaya-d-p-usova-av-problemyi-povyisheniya-konkurentosposobnosti-natsionalnoy-ekonomiki-ukrainyi/>.

## **ТРАНСФЕР ТЕХНОЛОГІЙ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ**

**Білоусько Т.О.**

Харківський Національний аграрний університет імені В.В.Докучаєва

**Перерва П.Г., Маслак М.В.**

Національний технічний університет «ХПІ», Харків, Україна

При розгляді питання трансферу і комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності в сучасних умовах міжгосподарських зв'язків, із запровадженням новітніх технологій з'явилися різні форми і напрями їх використання. До таких порівняно нових форм, які одержали розвиток у практиці ліцензійної торгівлі нашої держави можна віднести: опційні угоди, продаж патентних ліцензій, передачу ноу-хау, надання послуг типу «інжиніринг», лізинг, спільні підприємства, франчайзинг, авторські договори (на видання наукових творів) та ін. Організацію технологічного трансферу на підприємстві слід розглядати з двох взаємопов'язаних позицій. Перша - внутрішня спрямованість та готовність підприємства до здійснення технологічного обміну, його технологічний потенціал. Друга — безпосередня організація процесів комерціалізації підприємства та купівлі зовнішніх інноваційних технологій. Запорукою ефективного технологічного трансферу на підприємстві є його продумана організація.

Проведені дослідження свідчать про те, що особливе значення процеси трансферу технологій мають для підприємств агропромислового комплексу. Ці підприємства на сьогодні є носіями технічного прогресу в сільському господарстві, надають потужні інноваційні сигнали сільськогосподарським підприємствам нашої країни для підвищення продуктивності праці, диверсифікації виробництва агропродукції і т.п.

Одним з найбільш відомих підприємств агропромислового комплексу нашої країни є ПАТ «Харківський тракторний завод» (далі ПАТ «ХТЗ»), який має потужну науково-дослідну базу, та потенціал для трансферу технологій. Це підприємство використовує два основні джерела інноваційних технологій — власні розробки та виконання НДР на замовлення підприємства вузами та НДІ.

Основні функції, які виконуються на ПАТ «ХТЗ» в процесі трансферу технологій, включають в себе наступне: проведення технологічного моніторингу, формування баз даних у сфері інтелектуальної власності, а також потенційних партнерів; визначення напрямів створення нових технологій, аналіз комерційного потенціалу технологій; патентно-інформаційне забезпечення власних НДДКР.

Слід зробити висновок про те, що ефективна організація технологічного трансферу залежить від готовності підприємства до цього та раціональної організації процедури отримання чи комерціалізації технології. Основні чинники, що обумовлюють ефективність технологічного трансферу на підприємстві – це конкурентоспроможність технологічних активів, технологічна культура підприємства, адекватна організаційна структура, визначення технологічних напрямків розвитку, ресурсне забезпечення, можливості та досвід технологічної кооперації, ринкові активи підприємства. Всі перераховані чинники взаємопов'язані та рівною мірою важливі для підприємства.

1. Pererva, P.G. Technology transfer / P.G.Pererva, György Kocziszky, D.Szakaly, M.Somosi Veres - Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI», 2012. — 668 p.

2. Білоусько В.С. Проблеми трансферу інтелектуального капіталу в системі об'єктів права інтелектуальної власності і нематеріальних активів / В.С. Білоусько, М.І. Беленкова, Т.Ю. Білоусько, В.М. Тимчук // Вісник Центру наук. забезп. агропромислового виробництва Харківської області: науково-виробничий збірник. – 2011. – Вип. 10. Серія: економіка. – С. 348–361.

3. Маслак М.В. Організація технологічного трансферу на машинобудівному підприємстві / М. В. Маслак, П. Г. Перерва // Актуальні питання організації та управління діяльністю підприємств у сучасних умовах : зб. тез доп. 3-ї наук.-практ. конф., 22 листопада 2013 р. – Харків : АВВ МВСУ, 2013. – С. 157-159.

4. Nagy, Szabolcs Digital economy and society – a cross country comparison of Hungary and Ukraine / S.Nagy // Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2017. – № 46 (1267). – С. 174-179.

5. Nagy, Szabolcs Monitoring of innovation and investment potential of industrial enterprises / S. Nagy, P. Pererva // Сучасні тенденції розвитку світової економіки : зб. матеріалів 10-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 18 травня 2018 р. – Харків : ХНАДУ, 2018. – С. 88-89.

6. Sikorska, M. Compliance service at guest services enterprises / M.Sikorska, György Kocziszky, P.G.Pererva // Менеджмент розвитку соціально-економічних систем у новій економіці : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 19 жовтня 2017 р. – Полтава : ПУЕТ, 2017. – С. 389-391.

7. Kocziszky, György Reputational compliance / György Kocziszky, M.Veris Somosi, Т.О.Кобієлієва // Дослідження та оптимізація

економічних процесів "Оптимум–2017" : тр. 13-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 6-8 грудня 2017 р. / ред.: О.В. Манойленко. – Харків : НТУ "ХП", 2017. – С. 140-143.

8. Kocziszky, György Anti-corruption compliance in the enterprise's program [Electronic resource] / G.Kocziszky, M.Verés Somosi, P.G.Pererva // Стратегічні перспективи розвитку економічних суб'єктів в нестабільному економічному середовищі.– Кременчук, 2017. – С. 164-167. – Режим доступу: <https://drive.google.com/file/d/1r-6uz8h9jl-bCWwpPrY7esG925mrQudP/view>

9. Nagy, Szabolcs Estimation of economic efficiency of power engineering / S.Nagy, M.Sikorska, P.Pererva // Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток : матеріали 10-ї Ювіл. Міжнар. наук.-практ. конф., 18-19 квітня 2018 р. – Харків : ХНУБА, 2018. – С. 3-6.

## **УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ТА МЕТОДИ ЙОГО АНАЛІЗУ**

**Бутко Т. С.**

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

Одним з важливих чинників впливу на прибутковість та конкурентоспроможність підприємства є повнота використання його потенційних можливостей. Потенціал підприємства - це не тільки наявні для використання ресурси, це здатність підприємства ефективно їх використовувати. [2]

Особливе місце у формуванні потенціалу підприємства займає його кадровий потенціал, що являє трудові можливості підприємства, здатність персоналу до генерування ідей, створення нової продукції, його освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики і можливості мотивації.

Нові умови господарювання на підприємствах висувають нові вимоги до формування й використання їхнього кадрового потенціалу. [1] Тому процес, за допомогою якого керівництво підприємства спрямовує і регулює діяльність кадрів, а саме: планує, організовує, мотивує і контролює їх діяльність, наразі стає особливо актуальним.

Для управління кадровим потенціалом сьогодні застосовуються різні методичні підходи, які мають певні особливості та можуть бути використані залежно від умов, що склалися. Розглянемо найвідоміші з них.

Одним з найважливіших в управлінні є системний підхід, заснований на системному аналізі. Стосовно до управління персоналом він передбачає

дослідження системи управління в цілому і вивчення складових її компонентів: цілей, функцій, організаційної структури, основних категорій працівників, технічних засобів, методів управління людьми. Тому застосування системного підходу в аналізі кадрового потенціалу передбачає перш за все широке застосування методу декомпозиції, який дозволяє розчленувати складні явища на більш прості і полегшує тим самим їх вивчення. З методом декомпозиції тісно пов'язаний метод послідовної підстановки, що дозволяє, зокрема, вивчити вплив на функціонування персоналу кожного фактора окремо, виключаючи вплив інших факторів. В результаті фактори ранжуються і відбираються найбільш істотні з них. Метод порівнянь дає можливість, наприклад, аналізувати управління персоналом з урахуванням фактора часу. При цьому порівнюється бажаний стан підсистеми в майбутньому з нормативним станом або з її станом у минулому періоді. В результаті виключається несумісність і розширюються можливості для порівнянь.[3] Метод структуризації цілей передбачає кількісне та якісне обґрунтування цілей підсистеми управління персоналом з точки зору їх відповідності цілям організації. Цей метод охоплює аналіз цілей, їх ранжування та розгортання в систему (побудова «дерева цілей»). Експортно-аналітичний метод передбачає залучення висококваліфікованих фахівців в області менеджменту. Метод головних компонентів дозволяє відобразити в одному показнику властивості багатьох показників, що характеризують певне явище. Досвідний метод пов'язаний із системним і ситуаційним аналізом. Він базується на досвіді попереднього періоду даної (або іншої аналогічної) системи управління.[4] Метод колективного блокнота («банку ідей») ґрунтується на застосуванні «мозкового штурму» і дозволяє поєднувати незалежне висунування ідей з їх колективною оцінкою і спільним пошуком шляхів найефективнішого використання кадрового потенціалу.

Отже, наразі не існує єдиного затвердженого методу аналізу кадрового потенціалу. При цьому одним з найважливіших в управлінні є системний підхід, заснований на системному аналізі.

1. Смоляр Л.Г. Дослідження тенденції розвитку кадрового потенціалу на промислових підприємствах України / Л.Г. Смоляр, О.О. Грамотенко // Економіка та держава. – 2008. – №5. – С. 96 – 99.

2. Косенко А.П. Формування та ефективність використання кадрового потенціалу / У. Б. Галицька, Д. П. Доманчук // Вісник ПДАТУ. – 2012. – № 14. – С. 72–78.

3. Бухалков, М.И. Управление персоналом: Учебник / М.И. Бухалков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 400 с.

4. Веснин В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2013. - 96 с.

## СУТЬ ВИКОРИСТАННЯ ЯПОНСЬКОЇ СТРАТЕГІЇ «ДОВІЧНОГО НАЙМУ» В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

Вакулюк Анна Володимирівна

студентка групи МА-35 факультету економіки та управління  
СНУ імені Лесі Українки

Науковий керівник: **Тоцька Олесь Леонтіївна**

к. е. н., доцент кафедри менеджменту СНУ імені Лесі Українки

Однією з відмінних рис японського управління є управління трудовими ресурсами. Японські корпорації управляють своїми службовцями таким чином, щоб останні працювали максимально ефективно. Для досягнення цієї мети японські корпорації використовують [американську](#) техніку управління кадрами, в тому числі ефективні [системи заробітної плати](#), аналізу організації праці та робочих місць, атестації службовців і ін. Але існує велика різниця між [американським](#) і японським [управлінням](#). Японські корпорації більше використовують відданість своїх службовців компаніям, прагнуть максимально підвищити жертвовність інтересам підприємства.

Основа японського менеджменту – це управління людьми, людськими ресурсами. На протигагу широко поширеному терміну «управління кадрами», японські керівники та фахівці з управління вважають за краще термін «управління людьми», підкреслюючи цим необхідність всієї гами впливу на персонал фірми, включаючи засновані на глибокому розумінні людської психології ефективні соціально-психологічні методи [1].

Японці виділяють такі стратегії в управлінні персоналом:

1) довічний найм і система трудового стажу (працівники перебувають в одній фірмі з моменту першого виходу на ринок праці та до виходу на пенсію);

2) система кадрової ротації (суть системи полягає в переміщенні працівників по горизонталі та вертикалі через кожні 2–3 роки. Ротація відбувається без згоди працівника з метою розширення його кругозору, збільшення знань, виявлення резервів його росту та підвищення якості продукції);

3) система репутації (кожен працівник зацікавлений виконувати свої обов'язки так, щоб за ним утвердилася репутація ініціативного, порядного, вихованого працівника. Всі індивідуальні особливості характеру, здібностей, навиків – все це відображається в характеристиці);

4) система освіти та підготовки на підприємстві (японські підприємства не вимагають від навчальних закладів спеціальної

підготовки. Вони самі навчають свого працівника вже після того, як прийняли його на роботу, попередньо оцінивши здібності кожного. Система перепідготовки та навчання включає в себе навчання під час роботи, навчання після роботи й самоосвіту);

5) гуртки якості (у них об'єднуються 5–10 працівників різного рівня ієрархії, які виконують подібну роботу. Метою гуртків є винайдення набору методик, які використовуються для вирішення проблем на виробництві, його зростання, зменшення затрат, вдосконалення технологічних процесів) [2].

Керівники японських підприємств здійснювали свої завдання, спершу застосовуючи традиційні методи управління, а потім за допомогою засвоєних ними теорії та методів управління вони намагалися витягти корисні уроки, сприйняти нові ідеї і таким чином знайти новий, японський шлях розвитку. У результаті, основні риси японської системи управління визначає низка концепцій, відсутніх в американській моделі. Найважливішою з них є система довічного найму.

Такий вид найму в класичному вигляді зараз застосовується на великих і державних підприємствах. Його суть полягає не у формальному правовому, юридичному закріпленні, а в реальному забезпеченні зацікавленості робітників максимально працювати в ім'я підприємства та пожиттєво пов'язувати з ним свою долю. Бізнесменам були потрібні віддані справі й підприємству працівники, зацікавлені в досягненні стратегічних цілей.

Працівник, пов'язаний різними обов'язками перед фірмою (і враховуючи різноманітні матеріальні стимули), не може залишити компанію, не втративши основної частини привілеїв, чи знизити інтенсивність праці, бо якщо його обійде інший, він буде переведений на менш престижну роботу. Таким чином, працівнику вигідно працювати все своє життя на одному підприємстві, де він отримує максимальну увагу та повагу, а заробітна плата збільшується пропорційно часу, відпрацьованому на підприємстві, адже підвищення заробітної плати в японських фірмах здійснюється щорічно.

1. Вахрушев В. Принципы японского управления. Москва: Прогресс, 1992. 32 с.

2. Каору И. Японские методы управления качеством. Москва: Экономика, 1989. 295 с.



# **ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ТЕХНОЛОГІЯ ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОЧОГО ЧАСУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

**Вакулюк Анна** – студентка групи МА-35

**Білецька К. В.** – доцент, кандидат економічних наук

**Східноєвропейський національний університет імені Лесі  
Українки, м. Луцьк**

На сьогоднішній день тайм-менеджмент є однією з найбільш вигідних інвестицій, це дуже ефективний ресурс поживлення людської праці, тому дуже важливою умовою успіху кожного менеджера є вміння чітко формулювати свої цілі, ефективно управляти особистим часом та часом свої підлеглих з максимальною вигодою для себе.

Час є найобмеженішим скарбом, адже за даними дослідження міжнародної консультативної компанії «Chipin&Partner», 78 днів на рік людина витрачає даремно. А при опитуванні менеджерів, тільки один зі ста вважає, що йому достатньо часу [2]. Тому постає питання організації робочого часу персоналу, а досягнути цього можна за допомогою управління часом – тайм-менеджменту

Тайм-менеджмент – це сукупність технологій планування роботи, які людина застосовує самостійно для підвищення ефективності використання свого робочого часу і для підвищення контролю зростаючої кількості завдань; це також вміння ставити завдання і виконувати їх.

Основними прийомами тайм-менеджменту є такі:

- планування діяльності та результативне прийняття рішень;
- організація діяльності (денний робочий план);
- ефективна робота з інформацією;
- ведення переговорів, удосконалення спілкування з оточуючими, управління потоком відвідувачів;
- ефективне проведення нарад з визначенням тривалості кожного з етапів.

Тайм-менеджмент починається зі встановлення цілей, деталізації та узгодженості, забезпечення прозорості діяльності, що сприяє ефективному контролю та взаємодії. Для того, щоб навчитись грамотно та економно розподіляти свій час, керівнику обов'язково необхідне планування своїх завдань. Це дає можливість використовувати наявний робочий час для плідної та успішної діяльності, а в результаті досягти поставлених цілей з мінімальними затратами часу.

Тому ми пропонуємо на підприємствах застосовувати такі методи планування часу :

1. Співвідношення (60 : 40) передбачає складання плану на певну частину робочого часу (на 60%). Завжди в процесі праці виникають незаплановані події, відволікаючі моменти – «поглиначі часу» - пов'язані зі специфікою роботи менеджера та його відсутністю на робочому місці через консультації, спілкування з клієнтами. Тому необхідно залишати резервний час, але при цьому прагнути максимально скоротити втрати робочого часу.

2. Необхідно розробити загальний план роботи, що включає розподіл завдань на довго-, середньо- і короткострокові з встановленням їх пріоритетності.

3. Планування часу має бути регулярним, системним та послідовним.

4. Необхідно планувати тільки такий обсяг завдань, який менеджер зможе виконати.

5. Втрати робочого часу необхідно виявляти та намагатися усунути одразу.

6. Необхідно фіксувати результати, а не дії для уникнення незапланованої діяльності.

7. Доцільно встановлювати тимчасові норми та тимчасові терміни для виконання завдання [1].

Таким чином впровадження технології тайм-менеджменту на підприємстві сприяє вирішенню багатьох проблемних питань в галузі управління часом та управління персоналом, а також сприяє виявленню непродуктивних витрат часу, що допоможе підвищити ефективність управління персоналом.

1.Євтушенко Г. І. Аналіз стану управління робочим часом та шляхи підвищення ефективності застосування «тайм-менеджменту» в організації / Г. І. Євтушенко, В. М. Дерев'янка // Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України. – № 1. – Ірпінь : Національний університет ДПС України, 2014. – 96 с.

2.Мерзлякова Е. А. Эффективный тайм-менеджмент для офисного работника / Мерзлякова Е. А. – СПб. : Питер, 2007. – 264 с.

# УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ

Войцеховська Ольга, студентка

Буняк Надія, к.е.н, доц., Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк

Сьогодні в умовах трансформації інституційного середовища ведення бізнесу, загострення різних соціально-економічних суперечностей більшість вітчизняних підприємств знаходиться в кризовому стані. Вихід з якого потребує у кожному конкретному випадку розробки та реалізації адекватних антикризових заходів спрямованих на мінімізацію ризику втрати контролю над ситуацією та розвитку її за деструктивним сценарієм.

У сучасній економічній літературі зустрічається багато різних підходів до трактування сутності поняття «криза»:

- широкомасштабна, непередбачена подія, яка веде до потенційно негативних результатів [1, с. 2];

- об'єктивний процес, що призводить до оптимізації системи або до її знищення у разі неспроможності адаптуватися до нових умов та розвиватися [2, с.165];

- раптова й різка, як правило, зміна зростаючої тенденції зниження, тоді як у зворотному процесі такого різкого повороту найчастіше не буває [4, с.60].

Загалом фактори, що зумовлюють стан кризи на підприємстві можна поділити на зовнішні (нестабільність валютного ринку, посилення монополізації ринку та конкуренція, політична нестабільність інфляція) та внутрішні (відсутність цілісної системи контролю, низькоякісна продукція, відсутність єдиної команди, низький рівень менеджменту та маркетингу).

Водночас слід відмітити, що діяльність підприємства – це постійна адаптація до умов мінливого зовнішнього середовища, однак параметри підприємства, зі свого боку, можуть змінюватись незалежно від нього.

Розробку стратегії управління в умовах кризи, доцільно розпочати з аналізу його внутрішнього середовища, зокрема, організаційної структури, оскільки саме вона забезпечує координацію всіх функцій менеджменту, визначає права, обов'язки та поведінку працівників.

У контексті забезпечення виживання підприємства в умовах кризових ситуацій заслуговує на увагу думка Лі Якокка, який зазначав, що у будь-якій ситуації на першому місті повинні стояти працівники: «Якщо у вас немає надійної команди, то з решти факторів мало що вдасться зробити»

[3]. Правильно злагоджена команда дає найкращий результат діяльності підприємства в забезпеченні його виживання та процвітання в умовах кризи.

На нашу думку, найбільш дієвими заходами щодо підвищення ефективності управління підприємством в умовах кризових ситуацій є:

- відповідальність кожного працівника за свою ділянку роботи;
- звільнення працівників, які мають недостатню компетенцію та бажання працювати;
- звернення уваги на працівників, які мають талант і бажання працювати, але залишаються в тіні;
- дотримання дисципліни на всіх рівнях господарської діяльності;
- залучення працівників до прийняття управлінських рішень;
- використання досвіду і знань старших за віком менеджерів;
- скорочення витрат – авторизація витрат та активізація продажів; реструктуризація підприємства.

Отже, настання кризи на підприємстві не можна розглядати лише в негативному аспекті. Вона надає можливість поглянути з іншого боку на його діяльність, виявити всі слабкі й сильні сторони. Завдяки узгодженим управлінським рішенням та активним антикризовим заходам підприємства зможуть скоротити та оптимізувати свої витрати, зменшити кредиторську заборгованість, підвищити рівень мотивації та лояльності персоналу, а відтак зменшити наслідки кризи для підприємства загалом.

1. Антикризове управління в бізнесі : учб.-метод. посібн. до самостійної роботи для магістрів ЗДІА спеціальності 8.050201 «Менеджмент організацій» / Укл.: В.О. Желябін, А.Г. Беліченко. – Запоріжжя, 2004. – 220 с.

2. Дацюк І. В. Сутнісна характеристика кризи підприємств / І. В. Дацюк // Технологія і техніка друкарства – 2010. – № 2(28). – С.165-170.

3. Ли Якокка Карьера менеджера. [Электронный ресурс] / Ли Якокка. – Режим доступа : <http://library.asue.am/open/4872.pdf>

4. Ткаченко А. М. Сучасний підхід до антикризового управління машинобудівним підприємством : монографія / А. М. Ткаченко, О. П. Єлець. – Запоріжжя: Видавництво Запорізької державної інженерної академії, 2010. – 277 с.

## ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ПОЗИКОВИМ КАПІТАЛОМ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Волкова Д.В., Бровкова О.Г.

Одеський національний політехнічний університет

На сучасному етапі економічного розвитку України фінансова діяльність багатьох підприємств дуже тісно пов'язана із залученням коштів, що дозволяє значно розширити обсяг економічної діяльності, забезпечити більш ефективне використання власного капіталу, формування різних цільових фондів, а також у цілому поліпшення ринкової вартості об'єкта, тому, питання управління позиковим капіталом українських підприємств є актуальним.

В умовах ринкової трансформації економіки України особливо важливі процеси, пов'язані з вдосконаленням управління позиковим капіталом компанії, зокрема її формування та використання, оскільки створення та розвиток необхідної фінансової ресурсної бази є важливою умовою сталого економічного розвитку.

Нерівномірний розвиток окремих галузей народного господарства не відповідає нинішнім світовим тенденціям, тому для створення ефективних методів управління формуванням структури капіталу у вітчизняній економіці необхідно існуючі методи перетворити в єдиний оптимальний набір методів управління капіталом.

Важливим етапом управління позиковим капіталом господарюючих суб'єктів є визначення його найбільш раціонального джерела залучення [1], що знижує середньозважену вартість капіталу. Як правило, вартість капіталу визначається як плата за використання залучених фінансових ресурсів, включаючи відсотки, дивіденди, комісійні, негативні курсові різниці та інші витрати [2].

Відсутність позикових засобів не дозволяє компанії нормально розвиватися, а надмірне використання цих засобів сприяє зниженню фінансової стійкості організації.

Банкові кредити є одним з джерел запозичення для юридичних осіб, але їх надмірний ріст у структурі капіталу небезпечний через зростаючу ризику втрати фінансової стабільності, саме тому, при формуванні капіталу підприємствами за кредитними договорами, укладеними з банківськими установами, важливо стежити за оптимізацією розміру та термінів заборгованості коштів.

Доведено, що вмiле залучення позикового капіталу і ефективне його використання має першорядне значення в господарській діяльності сучасного підприємства, яке функціонує в умовах підвищеного

фінансового ризику. Практика сучасних підприємств показує, що обмежені можливості використання позикового капіталу по ряду причин не дає перспектив нормального розвитку, але за допомогою залучення позикового капіталу у підприємства відкривається можливість збільшувати рентабельність власного капіталу і нарощувати фінансові резерви, а вмiле та ефективне управління позиковим капіталом забезпечує комфортний резерв безпеки підприємства. Ефективне використання позиковим капіталом має такі переваги як: широкі можливості залучення; спроможність зростання фінансового потенціалу; генерування приросту фінансової рентабельності; забезпечення економії на податкових платежах; диверсифікація джерел власного капіталу тощо [3].

1. Аникіна І.Д. Методические аспекты формирования заёмного капитала компании /И.Д. Аникіна. // Финансы и кредит. – 2009. – №41 (377). – С. 41

2. Міюкова Г.І. Управління залученням запозичень суб'єктами господарювання / Г.І. Міюкова. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua>

3. Коретчук Н. Проблеми управління капіталом підприємства в умовах ринкової трансформації економіки України /Н. Коретчук, Н. Шведа // Матеріали V Всеукраїнської науково-практичної конференції „Інноваційні 8 засади управління підприємствами в умовах сталого розвитку“, 25 березня 2016 року — Т., 2016 — С. 52-53

# МОТИВУВАННЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ТРУДОВОЇ АКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИМСТВА

Вручинська Тетяна, студентка

Буняк Надія, к.е.н., доц.

Східноєвропейський національний університет  
імені Лесі Українки, м. Луцьк

У сучасних економічних реаліях проблема мотивації та стимулювання трудової активності персоналу набула особливо важливого значення, оскільки вирішення завдань, які стоять перед підприємством, можливе тільки за умови формування у всіх його працівників бажання та готовності ефективно виконувати закріплені за ними обов'язки. Вагому роль у цьому процесі відіграє формування ефективної системи мотивування та використання таких форм й інструментів стимулювання працівників, які б сприяли підвищенню ефективності їх діяльності.

Сьогодні кожен керівник намагається підтримувати зацікавленість своїх співробітників у високопродуктивній праці, переконати їх працювати краще та спонукати до активної трудової діяльності.

Мотивування та стимулювання як складові процесу управління є протилежними за напрямом дії (перша спрямована на зміну існуючого стану, друга – на його закріплення) водночас вони взаємодоповнюють одна одну.

На рівень мотивації працівників впливають внутрішні (самоствердження, самореалізація, задоволення від виконаної роботи) та зовнішні (похвала, дохід, положення в суспільстві) фактори. Таким чином, внутрішні фактори служать для отримання задоволення від наявних умов і об'єктів, а зовнішні – спрямовані на придбання відсутніх об'єктів і забезпечення відсутніх умов [2].

Найкращий результат в процесі мотивації досягається тоді коли структура зовнішніх мотивуючих факторів, що пропонується керівництвом підприємства, відповідає структурі внутрішніх мотивів працівників, які безпосередньо залежать від першочергових потреб, життєвого досвіду, ціннісних орієнтацій тощо [1].

Водночас слід відмітити, що мотивація трудової діяльності не може бути дієвою без використання сучасних форм та методів стимулювання персоналу.

Стимулювання – це засіб, за допомогою якого здійснюється мотивування. Метою стимулювання є підвищення рівня трудової активності персоналу підприємств та його зацікавленості в поліпшенні кінцевих результатів діяльності.

Незважаючи на певну різницю між мотивуванням та стимулюванням очевидним є те, що вони мають на меті підвищення продуктивності праці як окремого працівника, так і підприємства загалом.

На нашу думку, основне завдання керівництва підприємства полягає в обґрунтуванні системи мотивуючих чинників, спроможних викликати бажані зміни в мотиваційній структурі всіх членів трудового колективу. При цьому слід врахувати те, що наполегливість у досягненні цілей забезпечується впливом сильних мотиваційних чинників, тоді як, наслідком слабкої мотивації є лише таке виконання роботи, яке не спричинить покарання.

Враховуючи успішний зарубіжний досвід у сфері мотивування та стимулювання працівників до високопродуктивної праці, можна запропонувати наступні шляхи їх удосконалення на вітчизняних підприємствах:

- урізноманітнення форм матеріального стимулювання (забезпечення участі працівників у розподілі прибутку підприємства; запровадження системи різних премій тощо);
- організація та проведення тренінгів і семінарів для підвищення кваліфікації працівників;
- поліпшення умов праці (сучасні комп'ютери, зручні крісла і т.д.);
- оптимальне поєднання різноманітних матеріальних та моральних стимулів, орієнтованих на задоволення потреб вищого рівня;
- залучення працівників до процесу обґрунтування та прийняття різноманітних управлінських рішень;
- організація та проведення корпоративних свят;
- запровадження гнучкого графіку роботи тощо.

Отже, для підтримання високої трудової активності персоналу керівники підприємств повинні створювати сприятливі умови праці, здоровий соціально-психологічний клімат в колективі, використовувати моральне заохочення.

1. Буняк Н. М. Мотивування інноваційної діяльності персоналу в системі менеджменту підприємства / Н. М. Буняк // Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. – 2016. – №16. – С. 46-52

2. Рассадин В. В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала / В. В. Рассадин // Труд и социальные отношения. – 2008. – № 3. – С. 53-59.



## АССОРТИМЕНТНАЯ ПОЛИТИКА ОАО «БЕРЕСТЕЙСКИЙ ПЕКАРЬ»

**Гичко Светлана Александровна**

Научный руководитель – **Зборина Ирина Михайловна**  
Полесский государственный университет, г. Пинск

На современном этапе развития экономики Республики Беларусь особую актуальность приобретают вопросы улучшения управления ассортиментом товаров народного потребления. Между тем в настоящее время эта проблема решается далеко не в полной мере. Предприятия промышленности недостаточно учитывают изменения спроса при формировании своих производственных программ, а торговля в сложившихся условиях не оказывает должного воздействия на промышленность по совершенствованию производимого ассортимента товаров.

Проанализируем ассортиментную политику ОАО «Берестейский пекарь» - одного из крупнейших производителей хлебобулочных, кондитерских изделий и других продуктов питания.

ОАО «Берестейский пекарь» постоянно наращивает объёмы производства хлебобулочных и кондитерских изделий. Так в 2017 г. было произведено 19505 тонн продукции, что на 27,8% больше, чем в 2016 г. Средняя рентабельность продаж составляет 11%, положительным является тот факт, что убыточных видов продукции у предприятия нет. Планирование производственной программы осуществляется с применением маркетинговых исследований рынка, однако в ОАО «Берестейский пекарь» практически не используют маркетинговый анализ ассортиментных групп при формировании плана производства продукции [1].

Основными производителями мучных кондитерских изделий в Беларуси являются «Слодыч» (г. Минск), ОАО «Спартак» (г. Гомель), ОАО «Конфа» (г. Молодечно), ИП «Алвеста-М» (г. Минск), ООО «Нарта» (г. Минск). Ими выпускаются практически все виды печенья, пряников, вафли. Сахарное печенье и вафли производит УПП «Витьба» (г. Витебск) (основная продукция – сухие завтраки).

Серьёзную угрозу на сегодняшний день представляет конкуренция со стороны иностранных производителей. Импортная продукция представлена продукцией, в основном, российских производителей: московской фабрики «Большевик», петербургской «Любимый край», предприятий «ПК Бежицкий» и «Брянконфи» из Брянска, ОАО «Любятово» г. Псков, Яшкино (Кемерово). Создание крупных

кондитерских корпораций в России создало реальную возможность массированного проникновения российской продукции на белорусский рынок.

Кроме продукции из России представлена продукция западноевропейского («HGF», «Bisca», «Tago»), молдавского («Nefis», «Франзелуцца»), казахского («Хамле») и украинского («Харьковская кондитерская фабрика»).

Таким образом, на сегодняшний день положение ОАО «Берестейский пекарь» нельзя считать достаточно устойчивым, прежде всего по причине обостренной конкурентной борьбы. Поэтому перед предприятием стоит задача конкурентного противостояния усиливающемуся давлению со стороны российских и украинских кондитеров.

Для увеличения объемов реализации и расширения рынков сбыта предприятию необходимо провести следующие мероприятия:

1) расширение ассортимента выпускаемой продукции, в частности, в сегменте пшеничных «воздушных» хлебов, производство продукции премиум класса;

2) производство продукции стабильного качества (главным образом свежести и вкусовых характеристик продукции) и последующий контроль качества продукции; обеспечение сохранения свежести и своевременной доставки выпускаемой продукции ассортимента;

3) контроль работы экспедиции с целью недопущения невыполнения заявок на продукцию;

4) мониторинг отзывов и рекламаций со стороны торговли для устранения недочетов в качестве, упаковке и ассортименте выпускаемой продукции;

5) более плотная работа с клиентами (анализ потребности и решение текущих проблем и т.д.);

6) расширение маршрутной выездной торговли;

7) проведение дегустаций новинок.

Таким образом, формирование оптимального ассортимента, способствующего оптимизации прибыли, сохранению желаемой прибыли на длительный период времени, очень актуально для предприятий, стремящихся быть конкурентоспособными.

1. ОАО «Берестейский пекарь» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://bhp.by/>. Дата доступа: 15.10.2018.

## НАПРЯМИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ НЕВИРОБНИЧОЇ СФЕРИ

Гуренко Я.С., Чернишов О.Ю.

«ДонДУУ», м. Маріуполь

Структуру сучасної економіки формує комплекс галузей. Поряд з ринками товарів, капіталів, робочої сили активного розвитку набув ринок послуг, що націлений на сервісне обслуговування бізнесу та населення. Формуючи невиробничу сферу ринок послуг поєднує чисельні види діяльності: державне управління, освіту, науку і наукове обслуговування, фінанси і кредит, страхове та пенсійне обслуговування, житлово-комунальне господарство, будівництво та архітектуру, охорону здоров'я, спорт, соціальне забезпечення, культуру та мистецтво, торгівлю, громадське харчування, транспорт і зв'язок, природоохоронну діяльність тощо.

В даний час невиробнича сфера швидко розвивається й є однією з перспективних. Збільшення спектру послуг привносять позитивні соціальні та економічні зміни: створюються робочі місця, скорочується час обслуговування, впроваджуються нові технології, підвищується якість життя, збільшуються бюджетні надходження. Разом із цим потреби сучасного споживача стають більш вимогливими до якості товару, послуг та обслуговування. Тому питання оптимального вибору ресурсного потенціалу, створення умов ефективного функціонування та взаємодії суб'єктів господарювання та споживачів стають актуальними [1].

Менеджмент невиробничої сфери націлений на створення і розвиток дієвої системи, що здатна гнучкого поєднувати різні методи управління, забезпечувати швидку адаптацію бізнеса до змін зовнішнього середовища. У невиробничій сфері менеджмент орієнтується на соціальні аспекти, що простежується у диференціації послуг та локалізації управління. Вагому роль у цій сфері займає людський фактор.

Головною метою менеджменту у невиробничої сфері є забезпечення прибутковості діяльності підприємства, що досягається за умов ефективного використання кадрового потенціалу і раціональної організації сервісу. У зв'язку з цим пріоритетними завданнями управління у невиробничій сфері стають: встановлення цілей та розробка планів діяльності; об'єднання людей навколо загальних цілей; організація процесів розробки та надання послуг; забезпечення високої якості обслуговування; постійна підготовка і розвиток персоналу; забезпечення ефективності комунікацій між персоналом та клієнтом; розробка і

застосування різних способів оцінки діяльності працівників і підприємства в цілому; створення власних традицій і використання набутого досвіду, розробка стандартів обслуговування [1].

Визначення напрямів розвитку менеджменту у невиробничій сфері має спиратися на низку існуючих відмінностей та специфічних рис, що здатні істотно впливати на побудову системи управління. По-перше, сфера послуг менш залежна від сировини та основних матеріалів. По-друге, послуги мають неоднакову ступінь сприйнятливості та різні темпи науково-технічного прогресу. По-третє, наявність частого та безпосереднього контакту виробника і споживача, що зумовлює високу чутливість до якісного складу людських трудових ресурсів. По-четверте, споживач досить часто виступає прямим і безпосереднім учасником процесу виробництва послуги. По-п'яте, висока швидкість обороту підприємницького капіталу. По-шосте, забезпечення якісного обслуговування передбачає використання сервісних послуг та введення системи самообслуговування [2].

Спостереження свідчать, що в дійсний час найбільш перспективними напрямами розвитку менеджменту невиробничої сфери є консалтингові, інформаційно-комунікаційні, транспортно-логістичні, розважальні, орендні, естетично-оздоровчі та інші послуги. Швидкий розвиток нових видів послуг вимагає здійснення постійного моніторингу ринку послуг, вивчення галузевих особливостей, професійний рівень задіяних людських ресурсів. Пріоритетними напрямами невиробничого менеджменту стає удосконалення управлінського інструментарію, перегляд сервісних програм обслуговування, що сприяє досягненню стратегічних і тактичних цілей, підвищенню ефективності використання сервісних працівників, формуванню позитивного іміджу підприємства в очах клієнтів, зміцненню конкурентоспроможності послуг.

1. Моргулець О.Б. Менеджмент у сфері послуг / О.Б. Моргулець // Навч. посіб. - К.: Центр учбової літератури, 2012. - 384 с.

2. Тімар І.В. Особливості формування іміджу вітчизняних підприємств сфери послуг / І.В. Тімар // Збірник наукових праць Міжнародної науково-практичної конференції «Економіка і менеджмент – 2015: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку» (23-24 квітня 2015 року) Т. 9. – Дніпропетровськ: Вид. Біла К.О. – 2015. – С. 20-23

## УПРАВЛЕНИЕ ВЛИЯНИЕМ ВАЛЮТНОГО РИСКА НА СЕБЕСТОИМОСТЬ ПРОДУКЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Демьянец О.А., Петрукович Н.Г.

Полесский государственный университет, г. Пинск

В современных условиях практически любое предприятие непременно сталкивается с влиянием внешней окружающей среды и подвергается воздействию определённых рисков. Среди тех рисков, которые оказывают влияние на промышленные компании, особое место занимает валютный риск. В этой связи актуальными становятся задачи получения прогнозных значений валютных курсов и оценки степени их влияния на процесс финансового функционирования предприятия и формирования методов минимизации этих рисков [1].

Одним из ключевых направлений производства продукции ОАО «Пинский комбинат хлебопродуктов» является производство комбикормов для сельскохозяйственных животных. Современное развитие и интенсификация животноводства и птицеводства нуждаются в большом количестве кормов. Производимые комбикорма в целях достижения высоких потребительских качеств обогащаются солями микроэлементов, синтетическими аминокислотами, антибиотиками и витаминами. Большинство микроэлементов, включаемых в состав комбикормов, предприятие закупает за рубежом. Следовательно, изменение курса валют напрямую влияет на себестоимость продукции, включающей данные элементы.

Рассмотрим влияние курса доллара США на стоимость потребленных для производства комбикормов микроэлементов (таб. 1).

Таблица 1 – Потребление импортных производственных ресурсов

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Темп роста, %
Потребление импортных добавок к комбикормам, т	202	211	261	129,2
Средняя закупочная цена 1 т импортных добавок к комбикормам, руб.*	2644,92	3011,04	3776,29	142,8
Стоимость потребленных импортных добавок к комбикормам, тыс. руб.*	532,27	635,33	985,61	185,2
Курс доллара США на конец периода за, руб.*	1,8569	1,9585	2,1203	114,2

\* – цены с учетом деноминации 2016 г., уменьшение в 10000 раз, [2]

В 2017 году предприятием в производственных целях было израсходовано импортных добавок к комбикормам в количестве 261 тонна,

что на 29,2% или на 59 тонн больше уровня 2015 г. Курс доллара США за анализируемый период вырос на 14,2%. Соответственно, стоимость потребленных импортных добавок к комбикормам в отчетном периоде составила 985,61 тыс. руб., что на 85,2% больше, чем в 2015 году. Проанализировав динамику можно сказать, что в 2015г. стоимость 1 тонны импортных добавок к комбикормам в долларах США составила 1424,4 у.е., а в 2017 г. – 1781 у.е. Следовательно, если бы курс доллара США остался на прежнем уровне, стоимость потребленных импортных добавок к комбикормам составила бы 690,32 тыс. рублей. Экономия в данном случае составила бы 295,29 тыс. руб. или 159,0 тыс. долларов США.

Таким образом, за счет роста курса доллара США и объема потребления стоимость потребленных импортных добавок к комбикормам выросла на 85,2% за анализируемый период, в то время как при неизменном курсе доллара она бы увеличилась только за счет объема потребления на 29,7%. Следовательно, указанная динамика роста напрямую влияет на конкурентоспособность продукции, так как при неизменном составе продукции и уровне ее качества рост стоимости самой продукции ведет к оттоку определенного процента покупателей, потери доли рынка.

Для того, чтобы снизить степень влияния изменений валютного курса на производственно-финансовые показатели деятельности предприятия, необходимо проводить мероприятия по поиску альтернативных добавок к комбикормам отечественного производства либо внесению изменений в состав комбикормов с ориентацией на отечественных производителей, не допуская при этом потери качества производимой продукции.

1. Двоглазов С.И. Оценка и анализ валютного риска промышленного предприятия в системе финансового регулирования / С.И. Двоглазов // автореферат к дисс. – 2013 г.

2. Официальный курс белорусского рубля по отношению к иностранным валютам, устанавливаемый Национальным банком Республики Беларусь [Электронный источник]. Режим доступа – <https://www.nbrb.by/statistics/rates/ratesDaily.asp>. Дата доступа: 06.09.2018.

# **ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ПРОГРАММА КАК ВАЖНЕЙШАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ СИСТЕМЫ ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

**Добринец Яна Ивановна**

**Научный руководитель Грабар Роза Николаевна**

**Полесский государственный университет, г. Пинск**

Управление предприятием складывается из многих функций. В их число входят планирование и прогнозирование; организация; координация и регулирование; учет, контроль и анализ; активизация и стимулирование. В процессе перехода к рыночным условиям работы большинство белорусских предприятий пережили период игнорирования роли планирования в производственной деятельности. Это привело к снижению качества планов и прогнозов, падению их роли в системе управления предприятием.

В настоящее время руководители осознали важность функции планирования в системе управления и необходимость научного подхода к формированию стратегии развития и определению путей ее реализации. Планирование представляет собой процесс научной разработки и претворения в жизнь комплекса мероприятий, определяющих направления и темпы развития предприятия, обеспечивающих соответствие производства потребностям рынка, [1, с. 257].

Процесс планирования проходит несколько этапов: разработку общих целей; определение конкретных, детализированных целей на заданный период; определение путей и средств их достижения; контроль за достижением поставленных целей путем сопоставления плановых показателей с фактическими и корректировку целей. По форме проявления и содержанию различают следующие виды и формы планирования: с точки зрения обязательности плановых заданий – директивное и индикативное; в зависимости от срока, на который составляется план, и степени детализации плановых расчетов – долгосрочное (перспективное), среднесрочное и краткосрочное (текущее); по содержанию плановых решений – стратегическое, тактическое, оперативно-календарное и бизнес-планирование, [2, с. 19].

Важнейшим разделом тактического плана предприятия является производственная программа, или план производства и реализации продукции. Производственная программа определяет необходимый объем производства продукции в плановом периоде, соответствующий по номенклатуре, ассортименту и качеству требованиям плана продаж, [3, с. 336].

Методы планирования на предприятии в условиях рынка должны соответствовать рыночной экономике. Поэтому традиционные методы планирования должны быть подвергнуты определенной ревизии и при необходимости может быть разработан новый методический и модельный аппарат. К современным методам планирования производственной программы относят: методы, основанные на использовании производственных ресурсов предприятия (балансовый, нормативный, системно-аналитический, сетевой, программно-целевой, экономико-математический, инженерно-экономический, цепной и комплексный); методы, основанные на маркетинговом подходе (АВС и БКГ-анализ).

Особое значение при разработке производственной программы и ее реализации имеет оптимизация структуры выпускаемой продукции на основе анализа покупательского спроса на конкретные виды товаров и услуг и учета ограничений по производственным мощностям, материальным ресурсам и потребности в отдельных товарах.

Выбор оптимальной производственной программы в первую очередь должен основываться на знании спроса на конкретные виды товаров и услуг. Поэтому организация планирования производственной программы должна быть ориентирована на ведущую роль маркетинговых служб. Началом планирования объемов производства и ассортимента состава производимой продукции должно быть изучение спроса на продукцию, поведения покупателей, конкурентов. Именно маркетинговые исследования, положенные в основу плана производства, позволят сформировать оптимальную производственную программу. Особенно важно применять такой подход на предприятиях, производящих продукцию для конечного потребителя. Изучение практики планирования на предприятиях пищевой промышленности в последние годы показывает, что большинство из них ориентированы на такой подход к планированию производственной программы, что позволяет им работать более эффективно и обеспечить себе стабильный сбыт продукции.

1. Экономика организации (предприятия) : учеб. пособие / Л.Н. Нехорошева [и др.]; под ред. Л.Н. Нехорошевой. – Минск: БГЭУ, 2014 – 573 с.

2. Стрекалова Н.Д. Бизнес-планирование: Учебное пособие – СПб.: Питер, 2013. – 352 с.: ил. – (Серия «Учебное пособие»).

3. Планирование на предприятии: Учебник / А.И. Ильин. – Мн.: Новое издание, 2001. – 2-е изд., перераб. – 635 с. – (Экономическое образование).



# СУЩНОСТЬ ПРОЦЕССА КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Дробышева А.В., Перерва П.Г.

Национальный технический университет «ХПИ», Харьков, Украина

Вопросы совершенствования механизма коммерческой реализации объектов интеллектуальной собственности (ОИС) являются одними из наиболее значимых теоретических и практических аспектов экономического развития любого современного государства. На стадии фундаментальных научных исследований в области естественных наук стремление к коммерциализации их результатов не проявляется столь ярко, т.к. еще не прослеживаются четко все возможные пути использования глобальных, крупномасштабных научных открытий для получения сверхприбыли [1-9]. Чаще они носят общечеловеческий или национальный характер и не могут быть объектами частного присвоения. Коммерческая ценность таковых на рынке сравнительно невысока. Большим спросом пользуются научно-технические разработки, явившиеся результатом прикладных опытно-конструкторских и технических разработок, т.е. ОИС.

Как отмечает Файзуллина Н.Г. [2], процесс коммерциализации ОИС условно можно разделить на 5 стадий:

- а) грамотная классификация ОИС;
- б) обеспечение правовой охраны ОИС в соответствии с законодательством;
- в) оценка стоимости ОИС;
- г) включение стоимости интеллектуальной собственности в состав имущества предприятия в качестве нематериальных активов;
- д) выход на рынок инновационной продукции (проведение маркетинговых исследований, поиск партнеров и покупателей и т.п.).

На наш взгляд, наиболее сложным и в тоже время наиболее важным этапом в этом процессе является стоимостная оценка ОИС. Эффективное выполнение данного этапа возможно с использованием одного с трех наиболее точных метода стоимостной оценки ОИС.

1. *Рыночный подход* предполагает сравнение продаж, когда изучается конъюнктура отраслевых рынков и уровень цен, по которым предлагаются идентичные активы. Продавец исходит не из собственных затрат, а из существующих на рынке цен на аналогичные товары.

2. *Затратный подход* предполагает расчет стоимости нематериального объекта на основе издержек, необходимых для создания или приобретения, обеспечения правовой охраны, производства, а также реализации ОИС.

3. При *доходном подходе* стоимость объекта определяется путем расчета

приведенной к текущему моменту стоимости будущей выгоды. Выбор метода оценки будет зависеть от характера нематериального актива и стабильности дохода.

1. *Nagy, Szabolcs* Digital economy and society – a cross country comparison of Hungary and Ukraine / S.Nagy // Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2017. – № 46 (1267). – С. 174-179.

2. Файзуллина Н.Г. Коммерциализация интеллектуальной собственности // Креативная экономика. – 2014. – Том 8. – № 6. – С. 81-89.

3. *Pererva, P.G.* Technology transfer / P.G.Pererva, György Kocziszky, D.Szakaly, M.Somosi Veres - Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI», 2012. — 668 p.

4. *Nagy, Szabolcs* Monitoring of innovation and investment potential of industrial enterprises / S. Nagy, P. Pererva // Сучасні тенденції розвитку світової економіки : зб. матеріалів 10-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 18 травня 2018 р. – Харків : ХНАДУ, 2018. – С. 88-89.

5. *Sikorska, M.* Compliance service at guest services enterprises / M.Sikorska, György Kocziszky, P.G.Pererva // Менеджмент розвитку соціально-економічних систем у новій економіці : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 19 жовтня 2017 р. – Полтава : ПУЕТ, 2017. – С. 389-391.

6. *Kocziszky, György* Reputational compliance / György Kocziszky, M.Veres Somosi, T.O.Kobielieva // Дослідження та оптимізація економічних процесів "Оптимум–2017" : тр. 13-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 6-8 грудня 2017 р. / ред.: О.В. Манойленко. – Харків : НТУ "ХПІ", 2017. – С. 140-143.

7. *Kocziszky, György* Anti-corruption compliance in the enterprise's program [Electronic resource] / G.Kocziszky, M.Veres Somosi, P.G.Pererva // Стратегічні перспективи розвитку економічних суб'єктів в нестабільному економічному середовищі.– Кременчук, 2017. – С. 164-167. – Режим доступа: <https://drive.google.com/file/d/1r-6uz8h9jl-bCWwpPrY7esG925mrQudP/view>

8. *Nagy, Szabolcs* Estimation of economic efficiency of power engineering / S.Nagy, M.Sikorska, P.Pererva // Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток : матеріали 10-ї Ювіл. Міжнар. наук.-практ. конф., 18-19 квітня 2018 р. – Харків : ХНУБА, 2018. – С. 3-6.

9. *Kocziszky, György* Compliance risk in the enterprise / G.Kocziszky, M.Veres Somosi, T.O.Kobielieva // Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність "Форвард–2017" : тр. 8-ї Міжнар. наук.-практ. Internet-конф. студ. та молодих вчених, 27 грудня 2017 р. / ред.: Є.М.Строков, О.М.Гуцан. – Харків : НТУ "ХПІ", 2017. – С. 54-57.

10. *Nagy, Szabolcs* Current evaluation of the patent with regarding the index of its questionnaire / S.Nagy, M.Sikorska, P.Pererva // Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами : матеріали 9-ї Всеукр. наук.-практ. конф., 19 квітня 2018 р. – Київ : НАУ, 2018. – С. 21-22.

# **УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВО-ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

**Ейсмонт К.О.**

**науковий керівник к.е.н, доц. Романчик Т.В.**

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

Одними з найважливіших факторів, що визначають результат діяльності підприємств, є управління їх маркетингово-збутовою діяльністю. Це питання є актуальним як для торговельних підприємств, так і відіграє важливу роль в системі виробничих відносин.

Маркетингово-збутова діяльність має вагомий вплив на ринок, на формування потреб споживачів. Це процес взаємодії одного суб'єкта ринкового середовища з іншим, постійне вивчення ринку, смаків та потреб, поведінки споживача з метою забезпечення попиту на продукцію, що пропонується.

Метою маркетингово-збутової діяльності є аналіз того, наскільки ефективно підприємство використовує наявні можливості у сфері збуту, виявлення проблем та нових можливостей, розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності управління збутовою діяльністю.

Спираючись на концепцію збутової діяльності, організаційно-економічний механізм управління підприємствами являє собою цілеспрямовану взаємодію елементів управління збутом, трудовими ресурсами, фінансами, постачанням при важливій ролі маркетингу, як процесу для забезпечення задоволення потреб споживача за допомогою пропозиції очікуваних ними товарів та послуг [1].

Управління маркетингом на підприємстві – це процес аналізу, розробки та втілення в життя засобів, які розраховані на встановлення, укріплення та підтримку вигідних обмінів з покупцями для досягнення мети підприємства – отримання прибутку, зростання обсягів збуту, збільшення частки ринку.

Основні принципи управління маркетинговою діяльністю: свобода споживача і виробника, орієнтація на потреби споживача, обмеження потенційного збитку, адаптивність і гнучкість, задоволення базових потреб, спрямованість на перспективу, економічна ефективність, інновації, навчання та інформування споживача, захист споживача, вплив на споживача, комплексність, системність. Ці принципи визначають напрями діяльності підприємства, що здійснюються в рамках маркетингу, зміст і спрямування його основних функцій.

Грунтуючись на основних функціях менеджменту, управління

маркетингово-збутовою діяльністю включає: планування, реалізацію, контроль та координацію діяльності.

Планування маркетингової діяльності на підприємстві має стратегічний та тактичний характер. Стратегічний рівень планування ґрунтується на обранні маркетингових стратегій з урахуванням збутового потенціалу підприємства. Тактичний рівень планування головним чином пов'язаний з вибором сегментів ринку, регіонів і методів продажів, а також асортименту наявної продукції [2].

Організація збутової діяльності на підприємстві повинна забезпечити оптимальне сполучення та ефективне використання усіх видів економічних ресурсів для отримання фінансових результатів від виробничо-збутової діяльності, а також забезпечити процес контролю та координації збутової діяльності [3].

Маркетинговий контроль збуту має такі складові: аудит системи управління збутовою політикою; діагностика процесу управління збутовою політикою; оцінка ефективності управління збутовою політикою; коригувальні дії. Оцінка ефективності управління збутовою політикою здійснюється за двома напрямками [1]. Оцінка зовнішньої ефективності (аналіз залучення й утримання покупців, прихильності покупців, стратегічний аналіз позицій підприємства на ринку). Оцінка внутрішньої ефективності (оцінка ефективності маркетингових стратегій збуту, управління збутовою політикою, аналіз ступеня досягнення цілей у сфері збуту).

Логічним продовженням управлінських дій у сфері маркетингу та збуту є розробка корегуючих заходів покращення маркетингово-збутової діяльності на основі результатів оцінки її ефективності. Без реалізації вказаних функцій навряд чи можна добитися успіху на шляху ефективної організації маркетингово-збутової на підприємстві, та взагалі успіху на ринку.

1. Дегтярьова І.В., Романчик Т.В. Управління маркетингово-збутовою діяльністю на підприємстві. Збірник наукових праць магістрів. Вип. №1. Х.: НАНГУ. 2015. С. 62-70

2. Колосенко К.О., Ткаченко Т.П. Проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємства через збутову політику. [http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/22591/1/2017-11\\_4-03.pdf](http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/22591/1/2017-11_4-03.pdf)

3. Гнилянська Л.Й., Топоровський В.Я. Організація збутової діяльності підприємства. <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/27455/1/009-016-017.pdf>

## **МЕТОДИ БОРОТЬБИ З МОЖЛИВИМИ ПРОЯВАМИ МОРАЛЬНИХ РИЗИКІВ БАНКІВСЬКИХ ПРОДУКТІВ**

**Жаворонок Артур Віталійович**

Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича  
м. Чернівці

Безпека банків є невід'ємною складовою фінансової безпеки. При цьому банківська система є найважливішою складовою фінансово-кредитної системи держави, тому, що саме її стан визначає рівень фінансово-кредитної, а відповідно і фінансової безпеки. Одним з факторів впливу на безпеку банків є моральний ризик, поняття якого є досить новим в економічній літературі і недостатньо дослідженим. Сучасні вітчизняні вчені часто порівнюють моральний ризик з ризиком репутації та операційно-технологічним ризиком, тому вважаємо дослідження категорії «моральний ризик» в системі ризиків має цілий ряд переваг для кредиторів і зменшення ризику несумлінної поведінки з боку позичальників.

Аналіз фінансових ризиків і підходи до зниження знайшли відображення в наукових працях багатьох вчених, зокрема таких як: А.І. Барановський, Т.А. Васильєва, А.М. Єрмошенко, А.В. Козьменко, С.В. Леонов, А.Н. Пожежа, М.С. Сідолако [1]. У той же час питанням існування «морального ризику» і підходів до його обліку і зниження присвячені в основному праці зарубіжних вчених: К. Дауда, О. Уільмсона, Л. Кроуса, Дж. Голд [2].

Безпека банків є невід'ємною складовою фінансової безпеки. При цьому банківська система є найважливішою складовою фінансово-кредитної системи держави, так як саме її стан визначає рівень фінансово-кредитної, а відповідно і фінансової безпеки. Фінансова безпека банків залежить від багатьох факторів, одним з яких є моральний ризик банківських продуктів, які є основою забезпечення прибутковості будь-якого комерційного банку.

Проаналізуємо деякі з існуючих понять морального ризику.

Так, американський вчений Кевін Дауд пов'язує виникнення світових фінансових криз з моральним ризиком. Він визначає моральний ризик наступним чином [3]: моральний ризик виникає, коли одна зі сторін несе відповідальність за інтереси іншого, але власні інтереси ставить на перше місце.

У фінансовій енциклопедії «Інвестопедія» моральний ризик визначається як ризик того, що сторона угоди не вступить в договір сумлінно, надав недостовірну інформацію про свої активи, зобов'язання

або кредити, або приймає на себе невиправдані ризики [4].

Українські вчені пов'язують моральний ризик з ймовірністю зміни поведінки позичальника в бік збільшення ризику [1].

Умови виникнення морального ризику наступні:

- наявність бази для співпраці або обміну;
- розбіжність інтересів;
- складність контролю або доказів якості виконання контракту;
- обмежена відповідальність за вчинені дії.

-До можливих наслідків дії морального ризику на діяльність банку можна віднести: погіршення якості кредитного портфеля; збільшення обсягів проблемних і безнадійних кредитів; втрату рівня конкурентоспроможності банку; падіння захищеності банку через здійснення операцій підвищеної ризикованості; втрату професійних працівників; виникнення загрози стабільності банку [4].

Якщо розглядати можливі ризики в діяльності будь-якого комерційного банку, то варто відзначити, що серед них велике значення мають моральні ризики банківських продуктів і методи боротьби з ними.

Серед депозитів, як одного з основних видів банківських продуктів, можливим моральним ризиком може виступати наявність Фонду гарантування вкладів населення. В даному випадку потрібно здійснювати нагляд з боку центрального банку.

Неадекватне для банку поведінку клієнта, основане на асиметричності інформації виступає загрозою для кредитів, яку необхідно вирішити за допомогою створення і ведення бази ненадійних клієнтів і визначення загрози банкрутства позичальника. У табл. 1 наведено фрагмент переліку загроз в сфері кредитування та методи їх усунення.

Для платіжних карт і розрахунково-касового обслуговування можливим моральним ризиком виступає шахрайство з боку клієнтів, з яким потрібно боротися за допомогою контролю за діяльністю клієнтів і аналізом операцій клієнтів.

При здійсненні факторингових операцій, щоб уникнути ризиків необхідно проводити детальний аналіз дебіторів. Для форфейтинга неадекватне для банку поведінку клієнта, основане на асиметричності інформації виступає загрозою, яку можна попередити за допомогою детального аналізу операції і контрагентів з відповідним посиленням відповідальності працівників банку за результати операції [3].

Шахрайство з боку персоналу, при здійсненні інкасації, можна запобігти ефективної заробітною платою і контролем за поведінкою персоналу банку. Контроль за діяльністю клієнтів необхідний також і при наданні послуг лізингу, оскільки неадекватне для банку поведінку клієнта,

основане на асиметричності інформації виступає можливим моральним ризиком.

Таблиця 1

Типові загрози фінансової безпеки банків в сфері кредитування та методи їх усунення [5; 6, с. 187]

Проблема (загроза)	Теоретичний метод усунення загрози	Практика вітчизняних банків
1	2	3
<p>1. Зростання проблемної заборгованості в цілому.</p> <p>2. Зростання проблемної заборгованості за окремими групами позичальників.</p>	<p>- перегляд і коригування кредитної політики;</p> <p>- формування резервів під кредитні операції;</p> <p>- диверсифікація кредитного портфеля;</p> <p>- облік в методиках аналізу кредитоспроможності галузевих особливостей позичальників;</p> <p>- участь в роботі кредитних бюро (стосується кредитування фізичних осіб);</p> <p>- політика "обмеженого" зростання;</p> <p>- контроль за позичальниками та їх фінансовим станом.</p>	<p>- резерви формуються в повному обсязі;</p> <p>- орієнтація переважно на швидке нарощування кредитних портфелів;</p> <p>- занадто ліберальні процедури кредитування фізичних осіб;</p> <p>- розвиток кредитних бюро знаходиться на початковій стадії;</p> <p>- слабкий, як правило, тільки формальний контроль за використанням кредитних коштів і станом майна, що знаходиться в заставі.</p>

Проведений аналіз морального ризику свідчить про велику кількість різновидів і, як правило, вони набувають специфічних форм. До можливих наслідків дії морального ризику на діяльність банку можна віднести: погіршення якості кредитного портфеля; збільшення обсягів проблемних і безнадійних кредитів; втрату рівня конкурентоспроможності банку; падіння захищеності банку через здійснення операцій підвищеної ризикованості; втрату професійних працівників; виникнення загрози стабільності банку.

Отже, виходячи з вищесказаного слід сказати, що проблему морального ризику не можна ігнорувати, оскільки вона присутня у всіх, без винятку, видах економічної діяльності. Моральні ризики істотно впливають на рівень фінансової безпеки банків.

З огляду на специфіку морального ризику, значний рівень скритності і непередбачуваності, банкам необхідно приділяти максимум уваги їх

обліку, аналізу та оцінці. В умовах недосконалої діяльності банківських установ, були виявлені можливі прояви морального ризику для різних банківських продуктів та визначено методи боротьби з ними.

1. Сідолако М. С. Банківські ризики та управління ними / М. С. Сідолако // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : зб. наук. праць. Т. 20. – Суми : УАБС НБУ, 2011. С. 261–264.

2. Kevin Dowd Moral Hazard and the Financial Crisis [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.cato.org/pubs/journal/cj29n1/cj29n1-12.pdf>.

3. Laurence A. Krause The Bubble Economy: Moral Hazard and Speculative Bubbles [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http://faculty.buffalostate.edu/joth/pk2009/Site/program\\_files/Krause.Bubble.Economy.pdf](http://faculty.buffalostate.edu/joth/pk2009/Site/program_files/Krause.Bubble.Economy.pdf).

4. Moral Hazard [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.investopedia.com/terms/m/moralthazard.asp>.

5. Banking products Service management. Strategy and leadership in Service Business / Ed. R. Norman. – N.Y., 2000.

6. Zhavoronok A. V. Banking products and services: scientific approach / A. V. Zhavoronok // Scientific enquiry in the contemporary world: theoretical basics and innovative approach. – San Francisco, California, USA: B&M Publishing. – 2017. – P. 186–192.



## **ПЕРЕВАГИ ТА ОБМЕЖЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ФАКТОРИНГУ В УКРАЇНІ**

**М.О. Панченко**, к.е.н., доцент

**Д.В. Жовта**, студентка 2-го курсу

Одеський національний політехнічний університет, м. Одеса

Факторинг виступає ефективним фінансово-правовим механізмом, який надає його користувачам вагомі переваги, пов'язані з управлінням дебіторською заборгованістю, залученням підприємствами оборотних коштів для розвитку і функціонування їх бізнесу у довгостроковій перспективі. А оскільки інститут факторингу в Україні не розроблено достатньою мірою через неоднозначність розуміння самої сутності факторингових операцій, відсутність єдиної законодавчої бази, яка б регулювала факторингову діяльність, а також ототожнення самими підприємцями договору факторингу і договору кредиту, визначають актуальність та необхідність розгляду проблематики сутності і переваг факторингу.

Теоретичним та практичним аспектам функціонування ринку факторингових послуг, проблемам та перспективам його розвитку в Україні приділялася увага таких вітчизняних науковців, як, зокрема, О.В. Добровольська, В.В. Клименко, Л.В. Момот, А.А. Москальов, А.В. Олійник, О.І. Пальчук, Т.О. Тохтамиш, О.В. Тригуб, І.В. Фарінович, О.І. Чепис.

В Україні послуга факторингу доволі молода. У 2001 році у момент становлення ринку факторингу в Україні були відсутні необхідні нормативна, теоретична і практична бази, не було підготовленого кадрового потенціалу. Проте згодом у 2004 році факторинговий бізнес розпочинає своє друге зародження в банківських установах і корпораціях [1, с. 226]. Станом на 28 лютого 2017 року у Державному реєстрі фінансових установ міститься інформація про 665 фінансових компаній, що мають право надавати послуги факторингу [2]. У поєднанні з іншими офіційними статистичними даними можна стверджувати, що послуга факторингу набуває популярності в Україні.

Факторинг – це фінансово-комісійна операція, за якої клієнт переуступає дебіторську заборгованість банку чи факторинговій компанії з метою негайного отримання більшої частини платежу та пришвидшення оборотності коштів у розрахунках, що супроводжується елементами кредитування, адміністрування, моніторингу, контролю дебіторської заборгованості, а також страхуванням ризиків за відповідну винагороду»[3, с. 17].

В Україні найбільш докладно законодавча схема надання факторингового фінансування зафіксована в Цивільному кодексі України (розд. 73) [4]. В цьому правовому акті надано поняття договору факторингу, сторін у договорі факторингу, відповідальності та прав учасників факторингової угоди.

Перевага факторингу для клієнта полягає в зменшенні кредитного платіжного ризику, своєчасній інкасації дебіторської заборгованості, прискоренні оборотності оборотного капіталу, можливості планувати платіжний оборот та покращенні кредитоспроможності підприємства [5, с. 104].

Основні конкурентні переваги факторингу для постачальників такі:

- 1) можливість збільшення кількості потенційних покупців за рахунок побудови ефективної системи продажів у кредит і можливість збільшення обсягів поставок за рахунок збільшення кількості покупців;
- 2) зміцнення ринкової позиції;
- 3) відсутність застави;
- 4) можливість користування товарним кредитом, а тому відсутність необхідності в кредиті банку;
- 5) можливість збільшення обсягів закупівель з відстрочкою платежу.

Основними перевагами факторингу для банку (фактора) є:

- посилення ділових відносин з клієнтами через пропозицію додаткової конкурентоспроможної послуги.
- додаткова можливість збільшення клієнтської бази за рахунок залучення на обслуговування платоспроможних покупців (дебіторів) постачальника.
- можливість для банку отримати додаткові джерела доходів.
- зменшення обсягів резервування за факторингом порівняно з кредитними операціями.

Отже, факторинг – унікальний фінансовий інструмент, який може ефективно вирішувати велику кількість завдань та проблем, зокрема економічні, фінансові, продажу та маркетингові. Безумовна перевага факторингу – беззаставне фінансування, що вигідно відрізняється від звичайного кредиту. До того ж банк бере на себе можливі ризики: кредитні (неоплата покупцями поставок), ліквідні (несвоєчасна оплата поставок), процентні (різка зміна ринкової вартості ресурсів) і валютні (зміна обмінного курсу в період відстрочення платежу з поставки). Серед проблем розвитку ринку факторингу в Україні слід виділити:

- домінування банків, для яких факторинг займає лише частину портфеля серед інших послуг, тоді як для спеціалізованої факторингової компанії цей вид операцій є профільним;

- використання банком під час оцінювання потенційного клієнта факторингу схеми ідентичної кредитуванню;
- здійснення банками факторингу лише як фінансування без додаткових послуг, що суперечить світовій практиці та сутності факторингу;
- якість послуг факторингу в Україні не контролюється, у законодавстві не закріплено вимоги щодо стандартів якості факторингових послуг фінансових установ [5, с. 105-106].

З практичної точки зору для розширення факторингової діяльності в Україні доцільно було б підготувати кваліфікованих спеціалістів, які б могли грамотно і професійно здійснювати факторингові операції, до того ж в цьому аспекті необхідно усунути дефіцит інформації серед суб'єктів підприємницької діяльності про факторингові послуги, їх сутність та очевидні переваги.

1. Шпаргало Г.Є. Факторингові операції в Україні: проблеми та перспективи / Г.Є. Шпаргало, Н.В. Наконечна // Вісник Національного університету «Львів. Політехніка». – 2009. – № 640. – С. 226–230.

2. Офіційний сайт Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://nfp.gov.ua/>.

3. Фаринович І.В. Економічний механізм управління факторингом торговельних підприємств : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / І.В. Фаринович ; Дрогобицький держ. пед. ун-т. – Дрогобич, 2017. – 183 с

4. Цивільний кодекс України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/435-15>

5. Момот Л.В. Розвиток факторингу в Україні / Л.В. Момот // Наукові праці Національного університету харчових технологій. – 2015. – Т. 21, № 2. – С. 100–107 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnukht\\_2015\\_21\\_2\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnukht_2015_21_2_15).

## МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОАО «БЕЛАРУСЬКАЛИЙ»

**Зенина Ангелина Андреевна, Добринец Яна Ивановна**  
Научный руководитель **Копытовских Александр Владимирович**  
Полесский государственный университет, г. Пинск

Методы управления – это способы осуществления управляющего воздействия и реализации целей управления, [1, стр.55].

В науке управления принято различать три метода управления работниками, производственными коллективами:

- организационно-распорядительный;
- экономический;
- социально-психологический.

При рассмотрении различных методов управления, их не следует считать взаимоисключающими. В реальности все три рассматриваемых метода всегда используются одновременно и параллельно, но в разных пропорциях. Поэтому говорят не о единственном, преобладающем методе управления, а об определённом сочетании принуждения, побуждения и убеждения.

Открытое акционерное общество «Беларуськалий» является одним из крупнейших производителей и экспортеров калийных удобрений в мире. По данным Международной ассоциации удобрений, на его долю приходится пятая часть мирового объема производства калийных удобрений, [2].

В настоящее время в состав ОАО «Беларуськалий» входят пять рудоуправлений с основными функциями по добыче и переработке калийной руды. В состав каждого рудоуправления входят: рудник, сальвинитовая обогатительная фабрика (далее по тексту – фабрика, СОФ).

На фабрике 3-го Рудоуправления пропорции методов управления можно представить, как 25%, 70%, 5% соответственно вышеперечисленному перечню (из практических наблюдений).

Организационно-распорядительный метод управления основан на принуждении. Управляющее воздействие направляется сверху вниз в виде правил, планов, постановлений, распоряжений, приказов. Обратные связи, идущие снизу-вверх, содержат в основном информацию об исполнении команд.

Фабрике планы по выпуску продукции, себестоимости, численности и т.п. доводятся сверху руководством предприятия. СОФ также получает приказы, постановления, инструкции другого производственного характера, подлежащих неукоснительному своевременному исполнению теми, кому они адресованы.

Социально-психологический метод управления выражается в форме морального и нравственного воздействия на психологию людей.

На предприятии существует система морального поощрения за труд. К профессиональному празднику День химика работники фабрики, внесшие значительный вклад в развитие производства, а также за продолжительную работу награждаются грамотами.

Преобладающим методом управления на фабрике является экономический метод, опирающийся на интересы работников, возбуждающий экономическую заинтересованность коллектива в выполнении производственной программы.

Влияние со стороны органов управления на управляемый коллектив проявляется в форме таких стимулов-побудителей, как:

1. Заработная плата – работникам фабрики даже в период остановки предприятия гарантирована выплата минимальной заработной платы в размере тарифной части заработка, согласно коллективному договору.

2. Ежемесячная система премирования по результатам производственно-хозяйственной деятельности – работникам фабрики при условии выполнения показателей премирования производится ежемесячная выплата премии.

3. Премирование по специальным системам (за экономию топливно-энергетических и материальных ресурсов, за содействие изобретательству и рационализации и т.д.) – введение специальных видов премирования материально заинтересовывает работников в снижении расхода материалов, что в свою очередь ведёт к снижению себестоимости продукции и увеличению прибыли.

Таким образом, можно сделать вывод, что максимальная эффективность деятельности предприятия будет достигнута только при комплексном использовании всех методов управления персоналом, так как, делая упор на один конкретный метод, теряется эффективность действия других методов, то есть цели организации не будут достигнуты должным образом. Поэтому открытое акционерное общество «Беларуськалий» использует все методы управления персоналом.

1. Сладкевич В.П., Чернявский А.Д. Современный менеджмент (в схемах): Опорный конспект лекций. – 3-3 изд., стереотип. – К.: МАУП, 2003. – 152 с.: ил. – Библиогр.: с. 147-148.

2. ОАО «Беларуськалий» [Электронный ресурс]– Режим доступа: <http://kali.by/>. Дата доступа: 25.10.2018

## ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Ильковец Н.Е, магистрант специальности «Маркетинг»,  
Гуца П. В., к.э.н., доцент  
Полесский государственный университет, г. Пинск

Известный американский специалист в области управления И. Ансофф назвал планирование проектированием будущего и желаемых путей его достижения, одним из самых сложных видов умственной деятельности, доступных человеку [1].

Планирование – это начальный этап управления, однако оно представляет собой не единственное действие, а процесс, продолжающийся до завершения планируемого комплекса операций.

Место планирования среди других функций управления определяется, во-первых, тем, что результаты планирования непосредственно определяются содержанием остальных функций управления; во-вторых, тем, что именно на этом этапе формируются цели предприятия и определяются средства достижения этих целей.

Таким образом, целью планирования является упрощение достижения целей предприятия путем:

1. устранения отрицательного эффекта неопределенности внешней и внутренней среды предприятия;
2. сосредоточения внимания руководителей на главных задачах организации;
3. достижения эффективного функционирования предприятия за счет оптимального распределения ресурсов;
4. облегчения организационной и контролирующей деятельности руководства предприятия.

Различают следующие виды планов:

1. *Одноразовые* планы – разрабатываются для достижения целей, которые вряд ли возникнут когда-либо еще в будущем.

2. *Постоянные* планы – используются для координации повторяющихся рабочих заданий (проведение рекламной кампании, выход на новый рынок сбыта, политика повышения качества товаров, методы постоянных усовершенствований).

3. *Ситуационные* планы определяют порядок действий сотрудников предприятия в случаях чрезвычайных ситуаций или экономического кризиса. Все цели и планы предприятия имеют определенный временной горизонт.

В настоящее время многие предприятия уделяют внимание краткосрочным результатам, поскольку высокая изменчивость внешней

среды затрудняет осуществление долгосрочного планирования. Тем не менее, отсутствие долгосрочных планов развития предприятия существенно осложняет его деятельность [2].

Актуальность темы заключается в том, что планирование является главной функцией управления и именно с нее начинается создание хозяйственного объекта, а также его функционирование. П. Друкер написал однажды, что планирование отнюдь не является необходимым слагаемым успеха. На самом деле он имел в виду то, что достижение высоких результатов могут обеспечить три различных фактора: удача, талант бизнесмена, планирование. Значение планирования состоит в том, что оно является единственным средством, с помощью которого компания имеет реальную возможность добиться повышения вероятности успеха. Ведь удача и талант сопутствуют, к сожалению не каждому менеджеру.

Проблемой планирования является то, что большинство предприятий пользуются системой планирования, в основном, основываясь на историческом опыте своей организации, либо отечественном. Зарубежным опытом пользуются меньшинство. Это может быть связано с высокими рисками неудачи, а также с состоянием экономики в целом и на предприятии. Кроме того, существуют предприятия, которые не используют планирование в своей производственно-хозяйственной деятельности, мотивируя это ненадобностью данной системы. Многие руководители считают, что не обязательно создавать план, для достижения наилучшего результата, а необходимо мотивировать сотрудников либо в финансовом эквиваленте, либо в устной форме. Но, как правило, предприятиями такого типа являются небольшие организации [3].

Подводя итог, можно сделать вывод, что в отечественной практике управления предприятиями стратегическое планирование применяется редко. Однако в промышленности развитых стран оно становится скорее правилом, чем исключением.

1. И.Н. Герчикова. Менеджмент. М.: ЮНИТИ, 1995, 478 с.

2. Файловый архив студентов [Электронный ресурс]/ Планирование как общая функция менеджмента. – Режим доступа: <https://studfiles.net>. Дата доступа: 22.10.2018.

3. Филатова С. Э., Тетерин Ю. А. Проблемы планирования на предприятии // Молодой ученый. — 2016. — №12. — С. 1490-1492. — Режим доступа: <https://moluch.ru>. Дата доступа: 22.10.2018.

# КАПІТАЛІЗАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ

Камінська Ірина, Бурбан Олександр

Луцький національний технічний університет, м. Луцьк

Формування конкурентних переваг, нарощення потенціалу, динамічний економічний розвиток підприємства, зростання виробництва і розширення масштабів його діяльності значною мірою є результатом управління процесами капіталізації.

Проблематика капіталізації підприємства піднімається в роботах таких вітчизняних і іноземних науковців, як Айдин Н., Багацька К., Гаврилишин Б., Гриценко А., Дамодаран А., Кейнс Дж., Коваленко В., Кучменко В., Маркс К., Мочерний О., Розенберг Дж., Устинко А., Хотинська Г., Шевчук Н. та інших. Віддаючи належне їх внеску у дослідження даної тематики, слід зазначити, що теоретико-методологічні й прикладні засади управління капіталізацією підприємства потребують подальшого вивчення та систематизації.

Узагальнюючи та вдосконалюючи підходи науковців до трактування капіталізації підприємства, вважаємо, що, у найбільш широкому розумінні, її необхідно розглядати як процес конвертації підприємством власних та залучених коштів, а також запозичень в приріст різних видів капіталу, результатом чого є зростання курсу корпоративних прав, ділової репутації та вартості суб'єкта господарювання в цілому.

Мета управління капіталізацією підприємства полягає у нарощенні його вартості у коротко- і довгостроковому періодах. Основне завдання управління капіталізацією підприємства – формування високоефективного суб'єкта господарювання, спроможного підвищувати свою ринкову вартість.

Об'єктами капіталізації підприємства є: матеріальні та фінансові ресурси; нематеріальні активи; акціонерний капітал. Суб'єктами ініціювання капіталізації підприємства є: внутрішній менеджмент підприємства; власники підприємства; зовнішні біржові структури.

На основі проведеного теоретичного аналізу підходів до визначення економічної сутності капіталізації підприємства, можемо виділити наступні моменти: а) впродовж усіх історичних етапів становлення категорії «капіталізація» простежується її взаємозв'язок з категорією «капітал»; б) капіталізація підприємства є багатограним явищем, що проявляється у трактуванні її з різних сторін й різних підходів (як процес, рейтингоутворюючий показник, метод оцінки, вартість); в) капіталізації підприємства характерна динамічна природа, основою якої є зростання параметрів об'єкта капіталізації (для маркетингової



капіталізації – нематеріальних активів, для реальної капіталізації – власного капіталу, для ринкової капіталізації – зростання ринкового курсу корпоративних прав); г) залежність капіталізації підприємства від фінансових результатів його діяльності (нарощення об'єктів капіталізації прямо чи опосередковано має зв'язок з кінцевими результатами діяльності підприємства, зокрема, величиною одержаного ним прибутку).

Будучи багатоаспектним явищем, капіталізація підприємства піддається впливу значної кількості внутрішніх (виробнича, товарна, цінова, фінансова, інвестиційна, інноваційна, дивідендна, технічна, економічна, кадрова політики) і зовнішніх факторів (відносини з постачальниками та клієнтами, волатильність фондових ринків, політика основних конкурентів, зв'язки з контактними аудиторіями, макроекономічні тренди, законодавство, розвиток технологій, динаміка ринкової кон'юнктури). Задля підвищення рівня капіталізації, підприємству необхідно швидко адаптуватись до змін зовнішнього макросередовища, намагатися коригувати вектор руху елементів зовнішнього мікросередовища в потрібному напрямі, а також здійснювати постійний контроль та оптимізацію внутрішніх факторів.

Основні шляхи підвищення рівня: 1) *ринкової капіталізації підприємства*: додаткова емісія цінних паперів, яка поєднана з поліпшенням фінансового стану підприємства; активне впровадження заходів захисту акціонерів; підвищення інвестиційної привабливості підприємства; просування акцій на нові ринки; забезпечення росту курсу акцій підприємства; оптимізація структури капіталу; скорочення термінів оборотності запасів, кредиторської та дебіторської заборгованостей; зменшення вартості власного та залученого капіталу підприємства; скорочення величини чистого боргу компанії; ріст прибутковості підприємства; 2) *реальної капіталізації підприємства*: позитивна динаміка чистого фінансового результату; вчасне оновлення основних засобів; вибір найбільш оптимального методу амортизації; підвищення ефективності використання оборотних активів; скорочення довгострокових та короткострокових зобов'язань; нарощення виробничого потенціалу; 3) *маркетингової капіталізації підприємства*: нарощення інтелектуального потенціалу; випуск нових інноваційних видів продукції; здійснення інвестицій у розвиток бренду; встановлення позитивних зв'язків з громадськістю; прозорість у веденні діяльності. Головними напрямками державного сприяння капіталізації підприємств можуть бути [1]: стимулювання капіталізації шляхом пільгового оподаткування; санація підприємств (як варіант – викуп

державою проблемних боргів підприємства); підтримка інвестиційної діяльності підприємств шляхом державно-публічного партнерства; удосконалення механізму фондового ринку з метою збільшення його прозорості та активізації обігу цінних паперів; програми підтримки вітчизняного виробника; легалізація тіньового капіталу; залучення коштів населення; формування позитивних міжнародних рейтингів суб'єктами капіталізації. Системність і комплексність реалізації наведених шляхів визначитиме рівень капіталізації підприємства, досяжність кінцевої мети.

1. Могилова А.Ю. Управління капіталізацією промислового підприємства): автореф. дис. ... доктор. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2015. 36 с. URL: <http://iep.donetsk.ua/news/contens/Mohilova.pdf>. (дата звернення: 26.10.2018).

## **ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ЧИННИК РОЗВИКУ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИЗМУ**

**Карпенко Ірина**

Національний університет харчових технологій, м. Київ

Нововведення - закон людського суспільства, перманентна сила розвитку суспільства, продуктів його діяльності і прогресу в цілому. Інновація базується на нововведенні, або нововведення, званому новацією. Термін «інновація» як нова економічна категорія ввів у науковий оборот австрійський учений Й. Шумпетер у першому десятиріччі XX ст. У своїй роботі «Теорія економічного розвитку» (1911) [1]. Й. Шумпетер уперше розглянув питання нових комбінацій змін у розвитку (тобто питання інновації) і дав повний опис інноваційного процесу.

Під інновацією він мав на увазі зміну з метою впровадження і використання нових видів споживчих товарів, нових виробничих, транспортних засобів, ринків і форм організації в промисловості.

У сучасній економіці роль інновацій значно зросла. Це викликано тим, що в ринковій економіці інновації являють собою метод конкуренції, так як інновація веде до зниження собівартості, цін і зростання прибутку, до створення нових потреб, до припливу грошей, до підвищення іміджу (рейтингу) виробника нових продуктів, до відкриття і захоплення нових ринків, у тому числі і зовнішніх.

Інновація як процес або як продукт може стати однією з головних статей доходу підприємства, роблячи істотний вплив на збільшення прибутку.

Туризм є однією з найважливіших галузей сервісу, і це вимагає сучасних форм і механізмів обслуговування клієнтів. Однак не всі компанії охоче застосовують інновації на практиці. Адже інновація - це насамперед ризик і чималий. Будь-яка інновація, особливо якщо вона зачіпає організацію в цілому, викликає опір, так як прийняття і здійснення інновації пов'язане з ломкою стереотипів сприйняття, поведінки й установок. Страх міняти щось в постійній і звичній роботі заважає фірмам звертатися до нових механізмів. Наприклад, багато туроператорів пропонують своїм регіональним агентствам нову систему бронювання - бронювання турів в on-line, що дозволяє отримувати практично миттєве підтвердження туру. Таким чином, туроператор економить час на обробці заявки, а турагент, в свою чергу, прискорює процес оформлення клієнта. Вигода очевидна: економлячи час на роботі, турагент отримує можливість залучити клієнта своєю оперативністю. Але досі, незважаючи на досить широке застосування і зручність даної системи, багато агентств відмовляються так працювати.

Найчастіше в основі заперечення інновації лежить соціально-психологічний аспект: оцінюючи свої можливості, достатня кількість співробітників організації схильні вважати, що вони не мають необхідних для впровадження інновацій умінь і навичок. Це викликає побоювання виявитися зайвим і як наслідок - опір змін.

Але існує й інша точка зору на значення інновації. Фірми, що використали у своїй діяльності інноваційні аспекти, стверджують, що створення і просування нового турпродукту не тільки бажана діяльність організації, але й необхідна.

Існує два види інновації: кризова інновація та інновація розвитку. При грамотному підході до створення й реалізації інновації вона може принести чималий дохід і чималу користь.

Кризова інновація - це швидке рішення про нововведення для того, щоб врятувати існуючий товар від зникнення з ринку. Вона виводиться на ринок у рекордно стислі строки і при правильному позиціонуванні на ринку товар виживає.

Інновація розвитку - дещо відмінний від попереднього виду. Вона впроваджується повільно і продумано, виводиться на ринок не спонтанно, а поступово, є інновацією, що здатна попередити старіння існуючого товару.

Для туристського бізнесу необхідно використання цих двох видів інновації, так як туристський ринок - ринок нестабільний, піддається впливу різних подій у оточуючих і суміжних областях. В даних умовах фірми повинні не тільки створювати новий продукт, але вміти своєчасно реагувати на нові зміни в різних областях діяльності, суміжних з туризмом, мати здатність до створення нових методів роботи і поліпшення результатів діяльності.

Таким чином, інновація - необхідний пункт у програмі розвитку і реалізації турпродукту на ринку. Саме з допомогою інноваційних аспектів у поточній діяльності фірми є можливість забезпечити своєму турпродукту цілком стабільне існування на ринку.

1. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку: дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / Й. А. Шумпетер ; пер. з англ. В. Старка. – К. : Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2011. – 242 с.

## **СУЩНОСТЬ ДЕФИНИЦИИ КОМПЛАЕНС**

**Кобелева Т.А.**

Национальный технический университет «ХПИ»,  
Харьков, Украина

Комплаенс (англ. «Compliance» - согласие, соответствие, происходит от глагола to comply - выполнять) - в переводе с английского означает действие согласно запросу или указанию; покорность (англ. compliance is an action in accordance with a request or command, obedience). COMPLIANCE представляет собой соответствие конкретных действий предприятия в целом, отдельного коллектива или работника любого ранга любым внутренним или внешним требованиям (законам, стандартам, нормам, положениям и т. п.).

Под четким соблюдением режима терапии имеется в виду часть системы управления / контроля, связанная с рисками несоответствия, несоблюдение требований законодательства, правил и стандартов надзорных органов, отраслевых ассоциаций, кодексов поведения и т.д. Такие риски несоответствия в конечном итоге могут проявляться в форме применения юридических санкций или санкций регулирующих органов, финансовых и репутационных потерь как результат несоответствия законам, правилам и стандартам.

Соответствие законам, правилам и стандартам в сфере комплаенс обычно касается таких вопросов, как соблюдение надлежащих

стандартов поведения на рынке, управление конфликтами интересов, справедливое отношение к клиентам и обеспечение добросовестного подхода при консультировании клиентов. В сферу комплаенс относятся также специфические области, такие как: противодействие легализации доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма; разработка документов и процедур, обеспечивающих соответствие деятельности компании действующему законодательству; защита информационных потоков, противодействие мошенничеству и коррупции, установление этических норм поведения сотрудников на предприятии и за его пределами и т. д.

Относительно практики работы промышленного предприятия, цели комплаенс могут быть сведены к следующим положениям:

- контролировать, обеспечивать выполнение законов, положений, профессиональных стандартов и внутренних правил, ожиданий и ожидаемых негативных последствий деятельности данного предприятия, а также решения проблем, возникающих из этого;
- обеспечение регулирования прозрачности корпоративных операций, экономичное и эффективное использование ресурсов;
- создание условий для этических корпоративных операций, предотвращения коррупционных рисков.

Таким образом, осуществление экономической деятельности согласно комплаенс-принципам предусматривает реализацию законности в деятельности предприятия и обеспечения ее правомерности.

1. *Sikorska, M.* Compliance service at guest services enterprises / M.Sikorska, György Kocziszky, P.G.Pererva // Менеджмент розвитку соціально-економічних систем у новій економіці : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 19 жовтня 2017 р. – Полтава : ПУЕТ, 2017. – С. 389-391.

2. *Kocziszky, György* Reputational compliance / György Kocziszky, M.Verés Somosi, T.O.Kobielieva // Дослідження та оптимізація економічних процесів "Оптимум–2017" : тр. 13-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 6-8 грудня 2017 р. / ред.: О.В. Манойленко. – Харків : НТУ "ХПІ", 2017. – С. 140-143.

3. *Kocziszky, György* Anti-corruption compliance in the enterprise's program [Electronic resource] / G.Kocziszky, M.Verés Somosi, P.G.Pererva // Стратегічні перспективи розвитку економічних суб'єктів в нестабільному економічному середовищі.– Кременчук, 2017. – С. 164-167. – Режим доступу: <https://drive.google.com/file/d/1r-6uz8h9jl-bCWwpPrY7esG925mrQudP/view>

4. *Pererva, P.G.* Technology transfer / P.G.Pererva, György Kocziszky, D.Szakaly, M.Somosi Veres - Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI», 2012. — 668 p.

5. *Nagy, Szabolcs* Monitoring of innovation and investment potential of industrial enterprises / S. Nagy, P. Pererva // Сучасні тенденції розвитку світової економіки : зб. матеріалів 10-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 18 травня 2018 р. – Харків : ХНАДУ, 2018. – С. 88-89.

6. *Nagy, Szabolcs* Estimation of economic efficiency of power engineering / S. Nagy, M. Sikorska, P. Pererva // Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток : матеріали 10-ї Ювіл. Міжнар. наук.-практ. конф., 18-19 квітня 2018 р. – Харків : ХНУБА, 2018. – С. 3-6.

7. *Kocziszky, György* Compliance risk in the enterprise / G. Kocziszky, M. Veres Somosi, T. O. Kobieliava // Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність "Форвард–2017" : тр. 8-ї Міжнар. наук.-практ. Internet-конф. студ. та молодих вчених, 27 грудня 2017 р. / ред.: Є.М.Строков, О.М.Гуцан. – Харків : НТУ "ХП", 2017. – С. 54-57.

8. *Nagy, Szabolcs* Current evaluation of the patent with regarding the index of its questionnaire / S. Nagy, M. Sikorska, P. Pererva // Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами : матеріали 9-ї Всеукр. наук.-практ. конф., 19 квітня 2018 р. – Київ : НАУ, 2018. – С. 21-22.

9. *Nagy, Szabolcs* Digital economy and society – a cross country comparison of Hungary and Ukraine / S. Nagy // Вісник НТУ «ХП»" (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХП", 2017. – № 46 (1267). – С. 174-179.

## **РЕФІНАНСУВАННЯ КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ ШЛЯХОМ НАДАННЯ ЇМ КРЕДИТІВ НБУ**

**Кобрин Андрій Богданович**

студент III курсу, бакалавр з фінансів банківської справи,  
страхування, ПВНЗ «Європейський університет»,  
Львівська філія, м. Львів, Україна

Розглядаючи необхідність та призначення рефінансування, звернемо увагу на тлумачення цього поняття в загальному вигляді. Так, можна визначити класичне визначення рефінансування (від англ. refinancing) – погашення позикового капіталу за допомогою отримання нових позик. У зарубіжних авторів рефінансування – це зміна старого облігаційного випуску новим, при настанні терміну погашення старого випуску, задля зменшення процентної ставки по боргу [1, с. 142].

У словниках фінансових термінів повідомляється, що рефінансування – це погашення старої заборгованості, шляхом отримання нових зобов'язань/ У англійських авторів Дж. Бейлі, Р. Александера та У. Шарпа рефінансування визначається як заміна засобів, які були витрачені на певний момент часу, іншими фінансовими ресурсами для

продовження надання кредиту, коли всі засоби розподілені або погасити заборгованість, що утворилась [2]. Таким чином, можна відзначити що одні автори розглядають рефінансування з боку комерційних банків, включаючи міжбанківські кредити, кредити центрального банку та інші, а інші досліджують рефінансування з боку кредитування центральним банком комерційних банків.

Для комерційних банків рефінансування в центральному банку – це останній спосіб регулювання їхньої ліквідності, і НБУ виступає для них у ролі кредитора останньої інстанції. Слід при цьому відзначити, що НБУ має право, але не зобов'язаний рефінансувати комерційні банки, тому і банки повинні розуміти отримання кредитів від НБУ як привілей, а не право.

Основною метою рефінансування є регулювання ліквідності банків на виконання Національним банком функції кредитора останньої інстанції. Для цього Національний банк використовує такі кредити рефінансування [3-5]: постійно діюча лінія рефінансування для надання банкам кредитів овернайт; кредити рефінансування строком до 90 днів. За потреби підтримки ліквідності банків на більш тривалий строк Національний банк України може прийняти рішення щодо здійснення рефінансування шляхом проведення тендерів строком до 360 днів.

Національний банк України здійснює рефінансування банків шляхом проведення тендерів лише під відповідне забезпечення. Перелік прийнятного забезпечення щоквартально доводиться до відома банків. Національний банк України здійснює рефінансування банків за процентною ставкою, що не нижча, ніж облікова ставка Національного банку України, та яка протягом дії кредитного договору не підлягає коригуванню [4]. Однак, головною проблемою діючого механізму рефінансування є недостатній контроль за цільовим використанням кредитів. Важливою проблемою для системи може стати те, що кредити надані НБУ використовуються не за призначенням. Це означає, що отримані кошти банки можуть використовувати з метою спекуляції на валютному ринку, та виведення її за кордон країни. Зокрема, досі існують корупційні чинники при наданні кредитів рефінансування, не розроблений порядок звіту та контролю за використанням раніше отриманих коштів тощо. Водночас, для обмеженого кола банківських установ проводяться нетранспарентні тендери з підтримки ліквідності за зниженою ставкою (майже вдвічі) [1]. Отже вирішення цієї проблеми може бути здійснено шляхом посилення контролю та вдосконалення фінансової та статистичної звітності про використання наданих кредитів рефінансування.

1. Салтикова Г.В. Рефінансування банків: світова практика та напрями розвитку. Наука й економіка / 2014, № 3 (35) 59 України / Г.В. Салтикова // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2011. – № 2(14). – С. 142–145.

2. Карпінський Б.А. Фінанси: термінологічний словник / Б.А. Карпінський, Т.Б. Щира / Мін-во освіти і науки України. – К. : Професіонал, 2007. – 608 с

3. Про Національний банк України : закон України : прийнято ВР 20.05.1999 р. № 679- XIV [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/679-14>.

4. Положення про регулювання Національним банком України ліквідності банків України шляхом рефінансування, депозитних та інших операцій : постанова Правління НБУ від 30.04.2009 р. № 259 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0410-09>.

5. Положення про надання Національним банком України стабілізаційних кредитів банкам України : постанова Правління НБУ від 13.07.2010 р. № 327 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0540-10>.

## **ЗАРУБІЖНА ПРАКТИКА ЗАПРОВАДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВАХ**

**Колесников Олександр**

Запорізький національний технічний університет, м. Запоріжжя

Починаючи з 2000-го року функціонування підприємств відбувається в умовах, що постійно ускладнюються поглибленням кризових явищ в економіці, посиленням конкуренції, світовими глобалізаційними процесами. Щоб стати більш гнучкими і ефективними в конкурентному середовищі, провідні світові корпорації направляють значну частину коштів і часу на вдосконалення управління своїх бізнес-процесів. Для досягнення високого рівня конкурентоспроможності компаніям необхідні нові підходи в управлінні - управлінські інновації.

Одним з передових світових новаторів у сфері управлінських технологій є компанія Google - унікальний пошуковий механізм у глобальній системі Internet і одночасно прибуткова бізнес-модель. Головна відмінність Google від десятка інших пошукачів і тисячі менш успішних інтернет-компаній - у філософії. Що може бути зрозумілішим



корпоративній місії Google: “Організувати всю світову інформацію і зробити її доступною і корисною для всіх”?

Засновники компанії С. Брін і Л. Пейдж наймають на роботу тільки інженерів високої кваліфікації і фахівців з ученим ступенем. Співробітникам компанії дозволено по суботах грати в хокей на роликах прямо на автостоянці компанії. Готувати сніданки і обіди в корпоративному кафетерії запрошують відомих і дуже дорогих кухарів. В офісі завжди доступна гаряча кáva і безліч напоїв (безкоштовно). У компанії працюють масажисти для персоналу. На роботу дозволено приводити домашніх тварин. Доповнює цей “соціальний пакет” привілей - дозволено п’яту частину робочого часу (20 %) займатися чим завгодно. У результаті Google, у тому числі завдяки своїм управлінським інноваціям (які привели до технологічних), стала володарем безлічі нагород, включаючи нагороду “Краща пошукова система в Інтернеті”, приз журналу “PC” за “Технічну досконалість” і титулу “Краща пошукова машина” від журналу “Net” [1, с.45].

На сьогодні у світовому менеджменті велику популярність набула нова стратегія менеджменту - “блакитний океан”. Автором цієї стратегії є Ч. Кім - професор міжнародного менеджменту бізнес-школи INSEAD. Основні положення стратегії “блакитного океану” можна позначити в декількох тезах.

Перший полягає в тому, що єдиний спосіб випередити конкурентів - не намагатися їх перемогти на існуючому ринку, а створювати нові ринки і напрями, вільні від конкуренції. Другий - потрібно візуалізувати свою стратегію і профіль галузі у формі “стратегічної канви”. Третій - не потрібно вибирати між диверсифікацією і низькими витратами, можна використовувати обидва ці методи паралельно. Четверта теза - не потрібно сподіватися на існуючий попит, варто шукати і створювати новий.

Стратегію менеджменту “блакитного океану” успішно використовує корейська компанія LG Electronics. Стратегія зачіпає всі аспекти діяльності компанії - маркетинг, кадрову політику, логістику. Компанія LG цілеспрямовано вирішила вийти з “червоного океану”, де постійна конкурентна боротьба інколи не дозволяє отримувати того результату, на який розраховує менеджмент. Жорстка конкуренція призводить до того, що в “червоному океані” багато компаній мають невеликий прибуток або взагалі працюють в збиток саме через витрати, пов’язані з конкурентною боротьбою. І більшість товарних ринків це якраз ринки “червоного океану”. “Блакитний океан - це середовище, в якому фактично відсутня (певний час) конкурентна боротьба, тому компанії одержують високі

прибутки. У реалізацію стратегії “блакитного океану” в LG Electronics залучений кожний співробітник. Це позиція компанії, і кожний інженер в LG не просто відповідає за свою ділянку роботи, але і стежить за тенденціями на ринку і його кон’юнктурою, як маркетолог [2].

Висновок. Немає сумніву, що зарубіжний досвід упровадження управлінських інновацій необхідно використовувати в Україні. Розробка та впровадження управлінських інновацій має велике значення не тільки в діяльності зарубіжних підприємств. Тому державі необхідно стимулювати інноваційні процеси як на корпоративному рівні (за рахунок зростання доходів споживачів і забезпечення розвитку висококонкурентного середовища), так і на рівні державних підприємств (здійснення ефективної антимонопольної політики та фінансування впровадження управлінських інновацій).

1. Ареф`єва О.В., Кондратюк О.І. Стратегічне забезпечення життєвого циклу підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. №3. С. 43-49.

2. [Боженко О.С. Організаційні зміни - основа розвитку підприємств. URL::http://www.rusnauka.com/2\\_SND\\_2007/Economics/19367.doc.htm](http://www.rusnauka.com/2_SND_2007/Economics/19367.doc.htm).

## **ОСОБЕННОСТИ ПРИВЛЕЧЕНИЯ КЛИЕНТОВ В РЕСТОРАННЫЙ БИЗНЕС В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ**

**Кондратюк М. Г., магистрант 1-го курса**

Полесский государственный университет

г. Пинск, Республика Беларусь

Во всем мире ресторанный бизнес признан одним из самых рискованных видов инвестиционных вложений. Даже в странах Западной Европы лишь 65% вновь открытых заведений общественного питания удастся прожить более 2-х лет, а именно столько, по мнению специалистов, необходимо для становления полноценного ресторана. В наших условиях этот период как минимум на полгода выше, т. к. получить все необходимые разрешения в соответствующих инстанциях быстро практически не удаётся.

Главная проблема заключается в том, что среднестатистический белорус посещает рестораны не более 1 раза в месяц. Отсюда невысокая наполняемость залов в будние дни – не более 60%. В Беларуси до сих пор нет культуры посещения ресторанов, и поэтому говорить о серьёзной конкуренции пока не приходится.

Для того чтобы открыть свой собственный ресторанный бизнес, необходимо принять во внимание некоторые особенности. Прежде всего, понадобится значительный первоначальный капитал, а так же необходимо разработать концепцию ресторана, отправной точкой могут послужить кухня или помещение, которое окажет влияние на основную идею дизайна.

Среди основных возможных концепций можно отметить: классические заведения (для них необходима «изюминка» – это могут быть предметы интерьера или какое-то особенное блюдо), национальные кухни (главная тенденция ресторанного бизнеса последних лет в белорусской столице: итальянская, японская, китайская, испанская, так же ещё есть неизведанные ниши для открытия новых ресторанов), стиль Hi-Tech (усиливайте свой образ «вау-эффектом»), ретроресторан, детский ресторан (не сильно пользуется популярностью, сбрасывает стереотип «детские заведения - «детские» прибыли», в меню нет алкоголя и табачных изделий, которые приносят 40-60% прибыли), рестораны, совмещённые с книжными магазинами и торговыми центрами (участие в таких проектах во многом решает проблему помещения и задачу привлечения клиентов, продажи в таких заведениях на 30-50% выше), экзотические рестораны (не только редкая национальная кухня, но и кухня в стиле фьюжн требуют серьёзных инвестиций), «спортивные» рестораны (для болельщиков или с особым фитнес меню), эксклюзивные рестораны (в нём всё должно быть лучшим, но добиться этого очень сложно, в Беларуси их не более 3-4% и посещают их в основном иностранцы).

Важной составляющей продвижения ресторана является реклама, пиар и другие инструменты промоции. Актуальные культурно-развлекательные программы всегда привлекают посетителей, ведь люди приходят не только покушать, но и занимательно провести время. Тематические вечера - идеальный способ привлечь лояльных клиентов. Стоит подумать над проведением викторины или ночи караоке.

Актуальные культурно-развлекательные программы всегда привлекают посетителей, ведь люди приходят не только покушать, но и занимательно провести время. Тематические вечера - идеальный способ привлечь лояльных клиентов. Стоит подумать над проведением викторины или ночи караоке.

Так же неплохо организовать в ресторане какое-нибудь общественное мероприятие с участием СМИ. Можно воспользоваться возможностью рассказать о мероприятии общественности. Например, неплохо провести презентацию новой модели авто. Рекламу предстоящего события можно

организовать в соцсетях, на билбордах, рекламных стендах. Таким образом, для увеличения посетителей и повышения лояльности клиентов ресторана нужно стимулировать потенциальных клиентов. Тогда Ваше заведение станет излюбленным местом для посещений.

Если все перечисленные компоненты подобраны верно – ресторан сможет конкурировать и постоянно увеличивать свою значимость на рынке, а соответственно наблюдать рост показателей прибыли.

1. Романенкова, А. Ресторанный бизнес в Беларуси /А. Романенкова //Маркетинг идеи и технологии. – 2014. – № 6 / (66). – С.8–9.

2. Информационный портал. Ресторанный бизнес в Беларуси Сегодня [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://probusiness.by>. — Дата доступа: 20.09.2018.

## **ФИНАНСОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ В КРИЗИСНОЙ СИТУАЦИИ**

**Кондратьева Д.Н.**

Полесский государственный университет, Пинск

Банкротство организации подразумевает под собой ситуацию, когда субъект предпринимательской деятельности не способен исполнить все свои платежные обязательства перед контрагентами, то есть, предприятие не может рассчитаться со всеми своими долгами, даже в случае реализации всего своего имущества. Признать банкротом предприятие может только Экономический суд [1].

В Республике Беларусь законодательно закреплена методика диагностирования неплатежеспособности и выявления признаков банкротства на основе использования отдельных показателей. В соответствии с законодательством Республики Беларусь в качестве критериев для оценки состояния предприятий используются три основных показателя: коэффициент текущей ликвидности, коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами, коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами [2].

Если значение хотя бы одного значения одного из вышеуказанных коэффициентов находится ниже нормативного уровня, то предприятие можно признать неплатежеспособным.

Политика антикризисного финансового управления при угрозе банкротства представляет собой часть общей финансовой стратегии предприятия, заключающейся в разработке и использовании системы методов предварительной диагностики угрозы банкротства и механизмов

финансового оздоровления предприятия, обеспечивающих его защиту от банкротства.

По состоянию ситуация на хозяйствующем субъекте может быть предкризисной (есть все предпосылки для наступления кризиса), кризисной (кризис в полной мере) и посткризисной (последствия кризиса - банкротство или реорганизация). [3].

Реализация политики антикризисного финансового управления предусматривает следующие действия:

1) Периодическое исследование финансового состояния предприятия с целью раннего обнаружения признаков его кризисного развития, вызывающих угрозу банкротству.

2) Определение масштабов кризисного состояния предприятия

3) Изучение основных факторов, обусловивших и обуславливающих в предстоящем периоде кризисного развития предприятия.

4) Формирование целей и выбор основных механизмов антикризисного финансового управления предприятием при угрозе банкротства.

5) Внедрение внутренних механизмов финансовой стабилизации предприятия, которые должны обеспечить реализацию срочных мер по возобновлению платежеспособности и восстановлению финансовой устойчивости предприятия за счет внутренних резервов.

6) Выбор эффективных форм санации предприятия.

7) Финансовое обеспечение ликвидационных процедур при банкротстве предприятия<sup>9</sup> в большинстве случаев такое обеспечение носит вынужденный характер и регулируется законодательством).

Эти функции менеджмента возлагаются на ликвидационную комиссию.

Антикризисное управление можно рассмотреть с разных сторон: предотвращение возникновения кризисных ситуаций либо расценивание кризиса как новую «точку развития».

Антикризисного управляющего назначает суд из числа кандидатур, представленных лицом, подавшим заявление о банкротстве. При подаче в экономический суд заявления о банкротстве заявитель обязан предоставить экономическому суду три кандидатуры антикризисного управляющего.

Главной задачей антикризисного управляющего на этой стадии банкротства является погашение кредиторской задолженности в соответствии с установленной законодательством очередности удовлетворения требований кредиторов. Для удовлетворения требований, антикризисный управляющий проводит следующие

действия: реализация имущества, взыскание дебиторской задолженности, обжалование сделок (в случае наличия оснований) и т.д. В процедуре банкротства антикризисный управляющий должен принять все возможные меры для розыска имущества должника и взыскания дебиторской задолженности.

Размер оплаты устанавливается законодательством. Минимальный размер оплаты услуг антикризисного управляющего составляет 1 базовая величина в календарный день. Деятельность в качестве антикризисного управляющего должна быть застрахована.

Можно сделать вывод, что самый надежный способ, предполагающий минимальный риск – это добровольное банкротство предприятия по инициативе должника. В таком случае управляющий назначается из кандидатов, предложенных должником.

В противовес добровольному, самый рискованный и опасный для компании способ – это принудительное банкротство. Иницируется оно кредитором, он же подбирает возможных кандидатов на роль управляющего.

1. БелАнтикризисГрупп [Электронный ресурс] – 2017 – Режим доступа: <https://proflikvidaciya.by/uslugi-bankrotstvo-predpriyatiya/> - Дата доступа: 26.17.2017.

2. Постановление Министерства финансов Республики Беларусь, Министерства экономики Республики Беларусь и Министерства статистики и анализа Республики Беларусь от 27.04.2007 №69/76/52 «Об утверждении инструкции по анализу и контролю за финансовым состоянием и платежеспособностью субъектов предпринимательской деятельности»// <http://ncpi.gov.by/>

3. Ликвидация [Электронный ресурс] – 2017 – Режим доступа: <http://www.likvidaciya.by/nashi-uslugi/antikrizisnoe-upravlenie.html> - Дата доступа: 27.11.2017.

## **РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ЗАО «ХОЛДИНГОВАЯ КОМПАНИЯ «ПИНСКДРЕВ» НА ВНЕШНЕМ РЫНКЕ**

**Копытовских Анна Александровна**

**Научный руководитель - Совик Людмила Егоровна** профессор, д.э.н.,  
Полесский государственный университет, г. Пинск

Освоение новых рынков сбыта, а также укрепление позиций на уже завоёванных можно отнести к одному из наиболее важных

стратегических направлений развития ЗАО «Холдинговая Компания «Пинскдрев». Особое внимание хотелось бы уделить рынку Германии, объём экспортных поставок в которую на протяжении последнего десятилетия продолжает оставаться на достаточно высоком уровне. Немецкий рынок привлекателен для холдинга своей большой ёмкостью, устойчивым платёжеспособным спросом, этикой деловых отношений и своевременностью исполнения контрактных обязательств немецкими фирмами.

Принятие решения о создании представительства ЗАО «Холдинговая Компания «Пинскдрев» именно на территории ФРГ может дать серьёзный толчок для продвижения и устойчивого наращивания экспорта продукции белорусского холдинга на рынок Евросоюза. Подобного рода проект сопряжён с определёнными финансовыми вливаниями, поэтому в данном случае, следует сделать акцент на создании представительства с участием немецких фирм, с которыми у предприятия налажены давние партнёрские контакты (например, «Ro.mann Massmoebel», «Elastoform Polstermoebel GmbH» и т.д.) [1, с. 98]. По такому пути акционерное общество шло при создании представительств на территории Азербайджана, Литвы, России и, как показывает практика, данный метод является наименее рискованным и весьма эффективным в повышении известности белорусского бренда на внешнем рынке [2].

Определённое содействие в продвижении продукции белорусских предприятий, входящих в состав концерна «Беллесбумпром», смогло бы оказать открытие в Германии коллективного представительства или постоянно действующей выставки белорусских предприятий. Тем самым была бы создана долгосрочная основа для реализации отечественной продукции на рынке ФРГ и, впоследствии, всего Евросоюза.

Рассмотрим вариант создания представительства концерна «Беллесбумпром» на территории Германии. Согласно предварительным расчетам единовременными затратами в данном случае будут являться следующие:

- регистрация представительства на территории Германии (уплата всех официальных сборов за регистрацию, услуг нотариуса, открытия счета в банке, услуг адвоката по составлению учредительных документов, регистрация в Торгово-промышленной палате и т.д.) — 1800 евро;
- формирование уставного фонда — 50 000 евро;
- офисная техника — около 5 000 евро;
- мебель — 7 000 евро;

- предоставление юридического и почтового адреса, телефона, факса — около 300 евро;
- прочие расходы — 2 000 евро.

В ежемесячных затратах основной статьей, несомненно, будет являться заработная плата работников представительства. Для начала, их число может составить около 3 человек, при этом возможно участие как представителей концерна, так и граждан Германии. При заработной плате (брутто) в 3 500 евро в месяц совокупные расходы по данной статье составят 10 500 евро. При этом ежемесячно придётся тратить не менее 3 000 — 3 500 евро на аренду офиса и страхование имущества, 300 — 350 евро на телефонную связь и интернет. Итого, совокупные затраты на начальном этапе составят, по меньшей мере, 64 100 евро.

На данном этапе планирования не представляется возможным точно определить эффективность данного проекта. Однако, учитывая практику создания подобного представительства концерном «Белнефтехим», а также наличие потенциального спроса на продукцию деревообработки, следует отметить, что функционирование подобной структуры на внешнем рынке является весьма действенным инструментом поиска новых партнёров и рынков сбыта.

1. Бизнес-план ЗАО «Холдинговая компания «Пинскдрев». 2017. – 119 с.
2. «Пинскдрев» – деревообрабатывающий холдинг [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.pinskdrev.by> – Дата доступа: 06.09.2018.

## **ОПТИМІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ВІТЧИЗНЯНИХ СТРАХОВИКІВ В УМОВАХ СТАГНАЦІЇ СТРАХОВОГО РИНКУ**

**Корчак Н.В.**

**старший викладач**

**кафедри економіки та підприємництва**

**ПВНЗ «Європейський університет», Львівська філія,**

**м. Львів, Україна**

Страховий сектор сьогодні виступає важливою ланкою в системі фінансового посередництва у всіх розвинених країнах світу. У більшості з них страхові компанії за розміром сукупних активів знаходяться на другому місці після банківських інститутів. Інвестиційний потенціал страховиків постійно зростає. Щороку через них проходять активи у розмірі трильйонів доларів США.



У різних країнах встановлені норми розміщення активів, мінімальні і максимальні квоти, перелік активів, що покривають страхові резерви. Ці норми регламентуються залежно від стану економіки, національних традицій. Напрями інвестування встановлені окремо по страхуванню життя та інших видах страхування або окремо по кожному виду.

Загалом у зарубіжних країнах можна виділити два підходи державного регулювання інвестиційної політики, які визначають роль їх інвестиційної діяльності з погляду держави та впливають на тарифну політику. Перший ("американський") передбачає, що власне страхова діяльність може бути збитковою, але збитки покриваються доходами від інвестиційної діяльності. Другий ("європейський") передбачає обов'язкову прибутковість власне страхових операцій без урахування інвестиційної діяльності [1].

В Україні інвестиційна діяльність страхових організацій регламентується законодавчими актами, де визначено перелік активів, у які страхові компанії мають право інвестувати кошти страхових резервів, вимоги до якості таких активів, обмеження щодо обсягів інвестицій в кожен вид активу [2].

Узагальнюючи викладене вище, можна зробити наступні висновки. У той час, як основними напрямками вкладень страхових компаній у розвинених країнах є цінні папери з фіксованим доходом та нерухомість, вітчизняні страховики в основному розміщують свої фінансові ресурси на поточних рахунках в банках і на депозитах, що призводить до низької інвестиційної віддачі від наявних фінансових ресурсів і свідчить про низький рівень управління інвестиційним потенціалом. Страхові компанії не повністю використовують власний потенціал, як фінансового інституту, який акумулює кошти населення та підприємницьких структур і розміщує їх у процесі інвестиційної діяльності, відіграючи таким чином вагомую роль у перерозподілі ВВП. Серед факторів, що стримують розвиток інвестиційної діяльності страхових компаній в Україні найбільш вагомими є політична та економічна нестабільність в країні, корупція в державних органах влади. Негативно впливають на інвестиційну привабливість вітчизняного страхового ринку також недостатній рівень його капіталізації, відсутність надійних інвестиційних інструментів і державних гарантій під інвестиційні проекти та недосконалість податкового законодавства.

На наш погляд, оптимізації процесу управління інвестиційним потенціалом вітчизняних страховиків може сприяти здійснення ряду нормативно-правових та організаційно-методичних заходів, насамперед: удосконалення моніторингу діяльності страховиків та посилення

контролю за дотриманням страховиками вимог щодо забезпечення їх платоспроможності, фінансової стійкості, розміру чистих активів; створення правових умов для повноцінного впровадження інвестиційного капіталу; забезпечення формування інвестиційних інструментів для розміщення довгострокових страхових резервів; сприяння створенню фондів страхових гарантій, у тому числі за договорами страхування життя тощо.

1. Никулина Н.Н. Зарубежный опыт инвестиционной политики страховых организаций // Страховое дело. – 2007. – №11. – С. 25-29.

2. Про внесення змін до Закону України «Про страхування»: Закон України від 16.11.2006 № 357-V // Урядовий кур'єр.

## **ОЦЕНКА КОММЕРЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ТЕХНОЛОГИЙ МЕТОДОМ LIFT**

**Косенко А.П., Косенко А.В., Перерва П.Г.**

Национальный технический университет «ХПИ», Харьков, Украина

В современном понимании экспертиза проектов коммерциализации технологий осуществляется в виде содержательной, качественной или количественной оценки объекта, предназначенного для использования при принятии управленческих решений. Многообразие методик применения делает достаточно гибким используемые на практике инструментари.

На наш взгляд, весьма привлекательным с методической и научной точек зрения для решения задач коммерциализации интеллектуально-инновационных технологий является методика LIFT [1-9]. Она строится по модульному принципу и состоит из 10 разделов, позволяющих оценивать различные стороны интеллектуально-инновационных технологий. В состав методики входят следующие разделы:

1. Общие сведения о проекте коммерциализации интеллектуально-инновационной технологии и организации, владеющей исключительными правами на нее.

2. Детальное описание каждой стадии развития проекта коммерциализации данной технологии.

3. Расчет и обоснование научно-технологического потенциала инновационно-интеллектуальной технологии с точки зрения технического прогресса и повышения конкурентоспособности предприятия и его продукции на рынке.

4. Расчет и обоснование коммерческого потенциала технологии с точки зрения окупаемости затрат и получения прибыли.

5. Правовая оценка объектов интеллектуальной собственности, входящих в состав данного технологического продукта, и стратегии его использования.

6. Кадровый потенциал организации - патентовладельца технологии.

7. Соответствие технологического продукта, подлежащего коммерциализации, международным стандартам.

8. Уровень взаимодействия предприятия с возможными партнерами по коммерциализации или технологическими брокерами.

9. Уровень менеджмента организации и коммерческая готовность технологического продукта к продвижению на рынок.

10. Расчет экономического эффекта от коммерциализации интеллектуально инновационной технологии.

Предложенная методика оценки коммерческой привлекательности интеллектуальной технологии позволяет существенно улучшить качество применения методики LIFT, а также снизить уровень риска трансфера интеллектуально-инновационной технологии (объекта интеллектуальной собственности).

1. *Nagy, Szabolcs* Monitoring of innovation and investment potential of industrial enterprises / S. Nagy, P. Pererva // Сучасні тенденції розвитку світової економіки : зб. матеріалів 10-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 18 травня 2018 р. – Харків : ХНАДУ, 2018. – С. 88-89.

2. *Pererva, P.G.* Technology transfer / P.G.Pererva, György Kocziszky, D.Szakaly, M.Somosi Veres - Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI», 2012. — 668 р.

3. *Sikorska, M.* Compliance service at guest services enterprises / M.Sikorska, György Kocziszky, P.G.Pererva // Менеджмент розвитку соціально-економічних систем у новій економіці : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 19 жовтня 2017 р. – Полтава : ПУЕТ, 2017. – С. 389-391.

4. *Kocziszky, György* Reputational compliance / György Kocziszky, M.Veres Somosi, Т.О.Кобієлієва // Дослідження та оптимізація економічних процесів "Оптимум–2017" : тр. 13-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 6-8 грудня 2017 р. / ред.: О.В. Манойленко. – Харків : НТУ "ХПІ", 2017. – С. 140-143.

5. *Nagy, Szabolcs* Digital economy and society – a cross country comparison of Hungary and Ukraine / S.Nagy // Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2017. – № 46 (1267). – С. 174-179.

6. *Kocziszky, György* Anti-corruption compliance in the enterprise's program [Electronic resource] / G.Kocziszky, M.Veres Somosi, P.G.Pererva // Стратегічні перспективи розвитку економічних суб'єктів в нестабільному економічному середовищі.– Кременчук, 2017. – С. 164-167. – Режим доступу: <https://drive.google.com/file/d/1r-6uz8h9jI-bCWwPrY7esG925mrQudP/view>

7. *Nagy, Szabolcs* Estimation of economic efficiency of power engineering / S.Nagy, M.Sikorska, P.Pererva // Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток : матеріали 10-ї Ювіл. Міжнар. наук.-практ. конф., 18-19 квітня 2018 р. – Харків : ХНУБА, 2018. – С. 3-6.

8. *Kocziszky, György* Compliance risk in the enterprise / G.Kocziszky, M.Veres Somosi, T.O.Kobielieva // Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність "Форвард–2017" : тр. 8-ї Міжнар. наук.-практ. Internet-конф. студ. та молодих вчених, 27 грудня 2017 р. / ред.: Є.М.Строков, О.М.Гуцан. – Харків : НТУ "ХПІ", 2017. – С. 54-57.

9. *Nagy, Szabolcs* Current evaluation of the patent with regarding the index of its questionnaire / S.Nagy, M.Sikorska, P.Pererva // Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами : матеріали 9-ї Всеукр. наук.-практ. конф., 19 квітня 2018 р. – Київ : НАУ, 2018. – С. 21-22.

## **ОСОБЕННОСТИ ВНЕШНЕТОРГОВОГО МАРКЕТИНГА**

**Кравец К.А., Перерва П.Г.**

Национальный технический университет «ХПИ», Харьков, Украина

К особенностям внешнеторгового маркетинга можно отнести: учет характера экономического, правового, политического и культурного среды каждого национального рынка; применения дополнительных усилий в изучении зарубежных рынков; направления научно-технической и производственно-сбытовой деятельности на потребности конкретных внешних рынков; адаптации маркетинговых средств в зарубежные рынки; адаптации к иностранному потребителю и тому подобное.

Разработка рыночной стратегии предприятия включает в себя: всесторонний анализ внешнеэкономической деятельности предприятия; анализ рынка будущего; анализ возможностей предприятия; анализ бюджетно-налоговой политики; анализ тенденций в мировой экономике; прогноз и разработка долгосрочной внешнеторговой маркетинговой политики предприятия.

Нами определены причины выхода компаний на внешние рынки:

- привлечение новых клиентов. В случае насыщения внутреннего рынка, компаниям необходимо найти новые рынки сбыта для повышения своих доходов, прибыли и обеспечения роста компании;

- сокращение расходов и повышение конкурентоспособности. В виду ограниченного масштаба внутреннего рынка, компании не могут максимально получить выгоду за счет эффекта масштаба и эффекта обучаемости. Как следствие, организации находят путь к экспорту своей продукции на зарубежные рынки;

- преимущества за счет ключевой компетенции. Ключевая компетенция представляет собой специфический фактор, бизнес рассматривает как центральный и значимый при развитии и расширении. Под ключевой компетенцией компании могут подразумевать разное - от владения уникальной технологии, ноу-хау, в крепких и надежных отношений с клиентом.

- снижение риска за счет диверсификации. Компании, оперирующие на рынках разных стран, могут получить итоговую выгоду, в части компенсации убытков, возникающих вследствие экономического спада в одной стране за счет продаж в другой стране;

- увеличение рыночной капитализации компании;

- удовлетворение требований акционеров о расширении деятельности компаний на глобальном уровне.

В этих обстоятельствах еще больше возрастает роль внешнеторгового маркетинга как философии бизнеса, необходимость соблюдения принципов и использования его методов в деятельности международной фирмы. А залогом ее победы в конкурентной борьбе является создание конкурентоспособных товаров, которые лучше, чем товары конкурентов, удовлетворяют потребности потребителей.

1. *Nagy, Szabolcs* Digital economy and society – a cross country comparison of Hungary and Ukraine / S.Nagy // Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2017. – № 46 (1267). – С. 174-179.

2. *Pererva, P.G.* Technology transfer / P.G.Pererva, György Kocziszky, D.Szakaly, M.Somosi Veres - Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI», 2012. — 668 р.

3. *Nagy, Szabolcs* Monitoring of innovation and investment potential of industrial enterprises / S. Nagy, P. Pererva // Сучасні тенденції розвитку світової економіки : зб. матеріалів 10-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 18 травня 2018 р. – Харків : ХНАДУ, 2018. – С. 88-89.

4. *Sikorska, M.* Compliance service at guest services enterprises / M.Sikorska, György Kocziszky, P.G.Pererva // Менеджмент розвитку соціально-економічних систем у новій економіці : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 19 жовтня 2017 р. – Полтава : ПУЕТ, 2017. – С. 389-391.

5. *Kocziszky, György* Reputational compliance / György Kocziszky, M.Veress Somosi, T.O.Kobieliava // Дослідження та оптимізація економічних процесів "Оптimum–2017" : тр. 13-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 6-8 грудня 2017 р. / ред.: О.В. Манойленко. – Харків : НТУ "ХПІ", 2017. – С. 140-143.

6. *Kocziszky, György* Anti-corruption compliance in the enterprise's program [Electronic resource] / G.Kocziszky, M.Veress Somosi, P.G.Pererva // Стратегічні перспективи розвитку економічних суб'єктів в нестабільному економічному середовищі.– Кременчук, 2017. – С. 164-167. – Режим доступу: <https://drive.google.com/file/d/1r-6uz8h9jl-bCWwpPrY7esG925mrQudP/view>

7. *Nagy, Szabolcs* Estimation of economic efficiency of power engineering / S.Nagy, M.Sikorska, P.Pererva // Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток : матеріали 10-ї Ювіл. Міжнар. наук.-практ. конф., 18-19 квітня 2018 р. – Харків : ХНУБА, 2018. – С. 3-6.

8. *Kocziszky, György* Compliance risk in the enterprise / G.Kocziszky, M.Veress Somosi, T.O.Kobieliava // Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність "Форвард–2017" : тр. 8-ї Міжнар. наук.-практ. Internet-конф. студ. та молодих вчених, 27 грудня 2017 р. / ред.: Є.М.Строков, О.М.Гуцан. – Харків : НТУ "ХПІ", 2017. – С. 54-57.

9. *Nagy, Szabolcs* Current evaluation of the patent with regarding the index of its questionnaire / S.Nagy, M.Sikorska, P.Pererva // Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами : матеріали 9-ї Всеукр. наук.-практ. конф., 19 квітня 2018 р. – Київ : НАУ, 2018. – С. 21-22.

## **АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

**Кравчук Аліна Василівна**

аспірант кафедри організації виробництва та управління персоналом,  
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», м. Харків

В ефективному управлінні підприємствами вагоме місце займає управління його інноваційною діяльністю, що в свою чергу сприятиме

розвитку національної економіки. За даними Державного комітету статистики питома вага підприємств, що впроваджували інновації на промислових підприємствах в період з 2000 по 2017 рік є досить низькою (табл. 1) [1].

Таблиця 1 – Впровадження інновацій на промислових підприємствах

	Питома вага підприємств, що впроваджували інновації. %	Впроваджено нових технологічних процесів, процесів	у т.ч. маловідходні, ресурсозберігаючі	Впроваджено виробництво інноваційних видів продукції, найменувань	з них нові види технік и	Питома вага реалізованої інноваційної продукції в обсязі промислової, %
2000	14,8	1403	430	15323	631	9,4
2001	14,3	1421	469	19484	610	6,8
2002	14,6	1142	430	22847	520	7,0
2003	11,5	1482	606	7416	710	5,6
2004	10,0	1727	645	3978	769	5,8
2005	8,2	1808	690	3152	657	6,5
2006	10,0	1145	424	2408	786	6,7
2007	11,5	1419	634	2526	881	6,7
2008	10,8	1647	680	2446	758	5,9
2009	10,7	1893	753	2685	641	4,8
2010	11,5	2043	479	2408	663	3,8
2011	12,8	2510	517	3238	897	3,8
2012	13,6	2188	554	3403	942	3,3
2013	13,6	1576	502	3138	809	3,3
2014	12,1	1743	447	3661	1314	2,5
2015	15,2	1217	458	3136	966	1,4
2016	16,6	3489	748	4139	1305	
2017	14,3	1831	611	2387	751	0,7

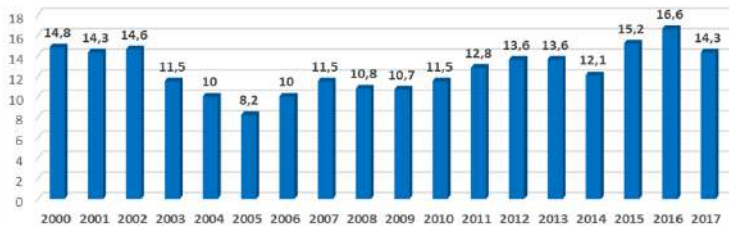


Рисунок 1 – Питома вага підприємств, що впроваджували інновації, %

Як видно з рис. 1, впродовж 18 років питома вага підприємств, що впроваджували інновації постійно змінювалась, так з 2014 року її показник поступово почав зростати, а у 2017 році рівень даного показника зрівнявся з 2001 роком, що свідчить про негативну тенденцію впровадження інновацій на підприємствах. Дані рисунку свідчать про найвищий рівень питомої ваги підприємств, що впроваджували інновації – у 2016 році, що складало 16,6%. Однак слід зауважити, що даний показник є досить низьким, враховуючи те, що інші 83,4% підприємств взагалі не займалися впровадженням інновацій, а в 2017 році кількість таких підприємств збільшилась на 2,3% та склала 85,7%. Впровадження виробництва інноваційних видів продукції демонструє тенденцію до погіршення та перевищує впровадження нових технологічних процесів в середньому майже в 2 рази. У 2017 році спостерігався найнижчий рівень впровадження виробництва інноваційних видів продукції за останні 18 років, що є несприятливою тенденцією [2].

Таким чином, з аналізу статистичних даних видно, що стан інноваційної активності вітчизняних промислових підприємств не є задовільним та потребує достатньої уваги вирішенню проблемних питань.

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

2. Кравчук А.В. Сучасний стан і перспективи розвитку інноваційної діяльності промислових підприємств України / А.В. Кравчук, П.Г. Перерва // Бізнес Інформ. – 2018. – №7. – С. 57–65.

## **СТРАТЕГІЯ МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ**

**Литвинова О.М.**, Харківський Національний аграрний університет  
імені В.В.Докучаєва

**Кобєлева Т.О.**,

Національний технічний університет «ХПІ», Харків, Україна

Класична теорія і практика маркетингу пропонує кілька можливих базових стратегій, кожна з яких має свої особливості і сфери застосування. Маркетингова стратегія підприємств агропромислового комплексу відрізняється більшою детальністю, конкретністю і, можливо, меншою довгостроковістю, адже головна проблема агросфери - це забезпечення населення країни Агропродукт.



Нами розроблені основні стратегії маркетингу, використання яких характерно для підприємств агропромислового комплексу.

1. *Стратегія несприятливої зовнішньої середовища.* Передбачає пошук вільної економічної нішу і навіть досягти зростання, сфокусувавши зусилля на розвитку ключової компетенції.

2. *Стратегія малого резерву міцності.* Використовується при обмеженому запасі фінансових і людських ресурсів, високого ступеня ризику і вимагає зовсім особливого підходу до формування маркетингової стратегії: раціонального ставлення до своїх ресурсів, обережності, ретельності, вивіреності кожного кроку, мобільності, швидкої реакції на зміну навколишнього середовища. Для розробки такої стратегії потрібен постійний SWOT-аналіз, причому уточнення і зміни відбуваються практично щотижня, а часом і щодня.

3. *Стратегія інновацій в області продукту.* Вимагає інвестицій, довгострокового планування, конкурентних переваг, тому для агропідприємств цей шлях досить складний, але все ж реальний. Ідею нового товару в багатьох випадках дає сам ринок, часто вона буквально носить в повітрі.

4. *Стратегія перетворення недоліків макроекономічної ситуації в переваги.* Загальний спад виробництва в країні, безробіття, затримки зарплати можуть відкрити замовленнями агрофірми "зелене світло", а потижневий оплата праці робітників стимулює високу відповідальність і якість їх роботи.

5. *Стратегія кооперації.* Передбачає наявність вміння кооперуватися з метою економії ресурсів. Транспортні витрати, оплату за участь у виставках, оплату офісу, складу, придбання та обслуговування офісної техніки, оплату праці секретаря можна ділити на паях з партнерами. Виграють від цього всі сторони.

6. *Стратегія раціонального сегментування ринку.* Має особливе значення для просування нової продукції. Вибір тих чи інших ринкових секторів для агропідприємств визначається декількома критеріями: географічним положенням, доступністю клієнта, його потребою в товарі, рівнем внутрішньогалузевої конкуренції, платоспроможністю, масштабом діяльності.

7. При розробці *цінової стратегії* необхідно виходити з витратного принципу ціноутворення. Причому "левову частку" в вартості продукції складають постійні витрати. Щоб утримати завойовані позиції, підприємства повинні бути готові до зниження ціни. Це можливо лише при різкому збільшенні обсягів виробництва та зменшення середніх постійних витрат.

Запропоновані стратегії маркетингу є в своїй основі оригінальні та розширюють сферу маркетингових досліджень на агропідприємствах.

1.Литвинова О.М. Маркетинг інновацій в аграрному секторі: специфіка сільськогосподарських підприємств // Вісник ХНАУ. – 2017. – №4 / Харк. нац. аграр. ун-т. – Харків, 2017. – С. 105-111.

2.Александрова М.И. Особенности маркетинговой стратегии продвижения “нового товара на новом рынке” силами малого предприятия [Электронный ресурс].- Режим доступа: <https://www.cfin.ru/management/practice/masterman-02/aleksandrova.shtml>

3.Nagy, Szabolcs Digital economy and society – a cross country comparison of Hungary and Ukraine / S.Nagy // Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2017. – № 46 (1267). – С. 174-179.

4.Nagy, Szabolcs Monitoring of innovation and investment potential of industrial enterprises / S. Nagy, P. Pererva // Сучасні тенденції розвитку світової економіки : зб. матеріалів 10-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 18 травня 2018 р. – Харків : ХНАДУ, 2018. – С. 88-89.

5.Sikorska, M. Compliance service at guest services enterprises / M.Sikorska, György Kocziszky, P.G.Pererva // Менеджмент розвитку соціально-економічних систем у новій економіці : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 19 жовтня 2017 р. – Полтава : ПУЕТ, 2017. – С. 389-391.

6.Kocziszky, György Reputational compliance / György Kocziszky, M.Verés Somosi, Т.О.Кобієлієва // Дослідження та оптимізація економічних процесів "Оптимум–2017" : тр. 13-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 6-8 грудня 2017 р. / ред.: О.В. Манойленко. – Харків : НТУ "ХПІ", 2017. – С. 140-143.

7.Kocziszky, György Anti-corruption compliance in the enterprise's program [Electronic resource] / G.Kocziszky, M.Verés Somosi, P.G.Pererva // Стратегічні перспективи розвитку економічних суб'єктів в нестабільному економічному середовищі.– Кременчук, 2017. – С. 164-167. – Режим доступа: <https://drive.google.com/file/d/1r-6uz8h9jl-bCWwpPrY7esG925mrQudP/view>

8.Nagy, Szabolcs Estimation of economic efficiency of power engineering / S.Nagy, M.Sikorska, P.Pererva // Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток : матеріали 10-ї Ювіл. Міжнар. наук.-практ. конф., 18-19 квітня 2018 р. – Харків : ХНУБА, 2018. – С. 3-6.

## УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ

Літвінчук Вікторія Андріївна

Національний університет водного господарства та природокористування, м.Рівне

Процес управління персоналом, як і будь-який інший управлінський процес, включає такі складові як: планування, організацію, мотивацію та контроль. Менеджмент персоналу – це єдина система, і важко визначити важливість тієї чи іншої його складової, проте з посиленням ринкової конкуренції все більшого значення набуває функція мотивації персоналу.

Мотивація персоналу – це процес використання внутрішніх та зовнішніх стимулів, за допомогою яких працівників спонукають до активної діяльності, щоб досягнути тих чи інших власних та організаційних цілей. Мотиви – це внутрішні рушійні сили людини, які впливають на спосіб та результати її діяльності. Варто зауважити, що максимального мотивуючого ефекту можна досягти лише тоді, коли є оптимальна система мотивації, що поєднує як матеріальні, так і нематеріальні важелі.

Дослідження проблем формування і розвитку мотивації, як функції менеджменту, дали змогу виявити її основні закономірності та довести їх взаємозв'язок. Заробітна плата є найбільш дійовим інструментом активізації персоналу та використання трудового потенціалу. При цьому використання існуючого кваліфікаційного і творчого потенціалу працівників має повністю залежати від наукової обґрунтованості і вибору методів ув'язки заробітної плати з кваліфікацією, змістом виконуваної роботи, результатами праці й умовами, в яких вона здійснюється.

Для посилення матеріальної зацікавленості працівників у виконанні планів і договірних зобов'язань, підвищенні ефективності виробництва і якості роботи потрібно вводити системи преміювання, винагороди за підсумками роботи за рік, інші форми матеріального заохочення. Крім зарплати і премій система матеріального стимулювання може містити в собі пенсійні нагромадження, участь у прибутках, оплату навчання (працівника або його дітей), безвідсоткові позики на купівлю будинку або машини, оплату харчування або проїзду працівників, оплату відпочинку працівника, різноманітні допомоги, страхування і т.п. На нашу думку, ці заходи обов'язково покращать ефективність праці та становище підприємства.

До нематеріальних засобів стимулювання працівників, які використовуються керівниками підприємств, належать також умови

середовища, в якому доводиться працювати робітникам, винесення письмової подяки, вручення почесної грамоти, занесення на Дошку пошани тощо. Найдієвішим стимулом залишається усна подяка керівника, яка дає найбільший ефект, майже 90%. Проте ці методи на фоні недостатнього матеріального стимулювання не забезпечують бажаного мотивуючого впливу на працівників.

За останні роки значно змінилось і ставлення до мотивації персоналу з боку власників та керівників підприємств. Якщо раніше, коли був надлишок робочої сили, сама можливість працевлаштуватися на стабільне підприємство була потужним мотивуючим фактором, то нині ж на ринку праці висококваліфікований персонал у дефіциті. Власниками та керівниками підприємств різної величини і принципів управління висловлюють думку про необхідність розробки мотиваційної програми, яка б дала змогу залучити найбільш кваліфікованих, перспективних та ефективних працівників.

Необхідність змінення існуючої системи мотивації зумовлюється ще й потребою значних іноземних інвестицій. Іноземні власники звикли використовувати європейські моделі менеджменту організацій і, відповідно, вимагають створення нової системи мотивації, яка б відповідала сучасним загальносвітовим тенденціям, а головне – робила винагороду залежною від результатів праці.

Вищезазначене дає змогу зробити висновок: нині треба розробити таку систему мотивації, яка б, з одного боку, підвищила продуктивності праці, а з другого – стимулювала творчі ініціативи в колективі.

- 1.[http://bookss.co.ua/book\\_menedzhment-personalu\\_756/10\\_tema-9.-motivacya-ta-stimulyuvannya-prac-ih-znachennya-v-menedzhment-personalu](http://bookss.co.ua/book_menedzhment-personalu_756/10_tema-9.-motivacya-ta-stimulyuvannya-prac-ih-znachennya-v-menedzhment-personalu)
2. <http://www.mnau.edu.ua/abstracts/abstracts2009-03-20-part1.pdf>
- 3.[http://pidruchniki.com/74338/ekonomika/motivatsiya\\_stimulyuvannya\\_personalu](http://pidruchniki.com/74338/ekonomika/motivatsiya_stimulyuvannya_personalu)
- 4.[http://stud.com.ua/49345/ekonomika/motivatsiya\\_stimulyuvannya\\_pratsi\\_pidpriemstvi\\_organizatsiyi](http://stud.com.ua/49345/ekonomika/motivatsiya_stimulyuvannya_pratsi_pidpriemstvi_organizatsiyi)
- 5.[http://lubbook.org/book\\_327\\_glava\\_82\\_Tema\\_13.\\_Motiva%D1%81%D1%96ja\\_ta\\_stimu.html](http://lubbook.org/book_327_glava_82_Tema_13._Motiva%D1%81%D1%96ja_ta_stimu.html)

# **ВАГОМІСТЬ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ У ЕКОНОМІЧНІЙ (ВИРОБНИЧІЙ) ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

**Лук'яничук О.М., Пішенін С.О., Курило В.М.**

Одеський національний політехнічний університет, м. Одеса

Останні події, які відбуваються в Україні свідчать, що дослідження розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень має величезну актуальність та значення для удосконалення економічної (виробничої) діяльності підприємства у надзвичайних ситуаціях. Враховуючи сучасні умови господарювання, керівництву недостатньо орієнтуватись лише на традиційні методи управління підприємницькою діяльністю, тому необхідно застосовувати комбіновані методи прийняття управлінського рішення.

Запорукою ефективної та практичної діяльності, а також підвищення рівня конкурентоспроможності та стійкого економічного розвитку підприємства є ефективне та максимально повне використання його економічного (виробничого) потенціалу, що залежить від належної організації управління та своєчасного прийняття ефективного управлінського рішення. Саме управління економічним (виробничим) потенціалом дає змогу максимально раціонально та доцільно використовувати можливості підприємства за будь-яких умов.

Виокремлення статичних і динамічних аспектів сутнісного наповнення категорії «управлінське рішення» як результату вибору суб'єктом управління є однієї із можливих альтернатив впливу на керовану систему і спрямованих на досягнення певного результату [1].

Система управління підприємства є сукупністю елементів, яка містить ціль, підцілі та альтернативи, зв'язки між ними, а також процеси, що забезпечують його подальший розвиток. Здійснення ефективного управління виробничим потенціалом підприємства є складним та трудомістким процесом і є основою формування моделей розвитку економічного потенціалу. Формування структурно-логічної схеми управління виробничим потенціалом містить теоретичні і практичні складові здійснення управління виробничим потенціалом.

Виробничий потенціал містить в собі ряд складових, причому різні науковці виділяють їх за своїм баченням, проте, виокремивши та оцінивши складові виробничого потенціалу можна перейти до розгляду кількості ресурсів, що міститься на підприємстві, якими воно володіє і розпоряджається, а також максимальний ефект, що отримується в результаті виробничої діяльності. Залежно від завдань, що постають

перед управлінським апаратом, керівництво може обрати різні методи оцінки залежно від переваг і їх недоліків [2].

Результативність управлінського рішення є ступенем досягнення суб'єктом управління встановлених раніше цілей, завдань та намічених результатів (позитивних або негативних).

До новітніх управлінських технологій можна віднести: корпоративне управління, особистісно-орієнтоване управління, стратегічне управління, систему збалансованих показників та інші. При чому до корпоративного управління відносять: організацію спільної діяльності для досягнення стратегічної мети, творчий підхід до управління з делегуванням повноважень, аналіз сильних і слабких аспектів діяльності, підвищення стійкості підприємства до ризикових факторів, динамічне прийняття управлінських рішень.

Особистісно-орієнтоване управління підприємством проявляється через прогнозування результатів діяльності, здійснення різких змін з пристосуванням до мінливого середовища, здатність прорахунку майбутніх подій, готовність до втрат від ризику та швидкого прийняття рішень [3].

Своєчасне прийняття й реалізації (виконання) управлінських рішень призводить до підвищення ефективності й результативної діяльності підприємства.

Управління розвитком потенціалу потребує детального вивчення видів економічного потенціалу з метою залучення найбільш перспективних інструментів управління для досягнення поставлених перед підприємством цілей.

1. Кондрашов О.А. Вплив організації контролю процесу прийняття управлінських рішень на результативність діяльності підприємства / О.В. Кондрашов // Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції «Економіка та менеджмент: перспективи розвитку», 18 лютого 2016 р.: Суми: СумДУ – 2016. – с. 80 – 87

2. Шляхи і методи прийняття управлінських рішень (психологічні аспекти менеджменту)/ Б.М. Андрушків, Н.Б. Кирич, В.А. Паляниця, Л.М. Мельник// Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету: Економічні науки, вип. 16, ч. 1. – Кіровоград: КНТУ, 2009. – 314 с. - с.11-14

3. Жук Є. О. Формування механізму управління виробничим потенціалом підприємства / Є. О. Жук // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2014. – № 811. – С. 133–136

## СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ НАБОРУ ПЕРСОНАЛУ В БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ

Лук'яничук О.М., Бондаренко А.О.

Одеський національний політехнічний університет, м.Одеса

На сучасному етапі розвитку суспільства відбуваються значні зміни загальної концепції управління компаніями, при чому трудові ресурси розглядаються як основний ресурс організації, який визначає успіх всієї її діяльності. Як наслідок, бачимо необхідність розробки та введення нових підходів до процесів реалізації управління людськими ресурсами у банках, як інструменту підвищення ефективності управління.

Банк є інтелектуальною установою, в якій люди здійснюють економічну функцію, в зв'язку з чим їх операції в даній сфері також є інтелектуальним продуктом [1]. Добір спеціалістів здійснюється банками на конкурсній основі, при цьому часто перевага надається тим кандидатам, яких рекомендують досвідчені працівники.

Сучасні комерційні банки України досить «молоді», що пояснюється обмеженістю першої категорії потенційних робітників, а також невідповідністю цих працівників сучасним вимогам роботи в банку.

Для того, щоб банківська сфера відповідала сучасним вимогам необхідно набирати персонал використовуючи сучасні технології набору персоналу, серед яких:

Рекрутинг - складання грамотного опису вакансії та розміщення даного опису там, де його побачать потенційні претенденти або сайти, що займаються пошуком кадрів.

Headhunting – пошук або переманювання конкретного спеціаліста з однієї фірми в іншу.

Скринінг - швидкий відбір кандидатів за формальними ознаками (психологічні характеристики, мотивація, якості особистості не враховуються, головний критерій такого пошукувідбору - швидкість.

Прелімінаринг вибір з урахуванням умов прописаний у довгостроковому бізнес-плані компанії.

Окрім сучасних методів набору персоналу, банки України також користуються новітніми технологіями підвищення рівня кваліфікації персоналу, серед найбільш використовуваного керівництвом персоналу є коучинг. Коучинг - безупинний процес співробітництва менеджера і службовця (консультанта і бізнесмена), що сприяє успішній діяльності компанії [3].

Якщо менеджери управляють за принципами коучинга, то вони водночас забезпечують виконання роботи з вищою якістю і розвивають

свій персонал. Коучинг застосовується в будь-якому бізнесі – від виробництва комп'ютерів до роздрібної торгівлі, від сфери обслуговування до фінансових послуг. Багато великих консультативних фірм почали використовувати цей метод в бізнесі і визнають, що їх рекомендації сприймаються краще в тих випадках, коли вони даються в стилі коучинга, ніж просто у вигляді інструкцій. Коучинг може стати мовою спілкування для менеджерів.

Підвищення кваліфікації працівників банку має такі організаційні форми: короткострокові курси підвищення кваліфікації за фаховими програмами для банківських працівників; тематичні семінари; навчальні тренінги; стажування в структурних підрозділах банку, інших банківських і фінансових установах, а також за кордоном [3].

У сучасних умовах підвищуються вимоги стосовно відповідності банківських працівників вимогам кваліфікаційних характеристик професії і моделей робочого місця, яка полягає у вмінні працювати якісно без порушень трудової дисципліни, здатності самостійно приймати рішення в сфері своєї компетенції. В той же час, вищі керівники і провідні фахівці повинні підвищувати свій рівень в області нових економічних знань, стежити за змінами нормативно-правової бази, удосконалювати методи обробки й аналізу великого обсягу інформації, навчатися вільному володінні спеціальними банківськими програмами, освоїти новий економіко-психологічний стиль управління персоналом, розвивати особистісні та відповідні ділові якості [4].

1. Дубовик О. В. Нові підходи до управління персоналом банківських установ : «знанневий» контекст / О. В. Дубовик, Л. К. Семів, Р. А. Семів // Вісник Університету банківської справи Національного банку України (м. Київ). – 2015. – № 2 (11). – С. 319-324.

2. Мазило Т. В. Основні напрямки активної кадрової політики комерційного банку / Т. В. Мазило, Л. І. Хомутенко // Сучасні тенденції в розвитку банківської системи : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції. – Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2014. – Т. I. – С. 138–140.

3. Роздобудько В.В. Підвищення кваліфікації персоналу комерційного банку / В.В. Роздобудько // Культура народів Причерномор'я. — 2009. — №50 — с.21-26

4. Сушко Н.М. Менеджмент персоналу в банках: Навч. пос. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 146 с.



## ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Лук'янчук О.М., Лобінцева В.В.

Одеський національний політехнічний університет, м. Одеса

Очевидно, що у процесі розвитку ринкових відносин обов'язковим є необхідність постійної трансформації системи управління підприємством. Одним з найважливіших напрямків цієї діяльності виступає вдосконалення операційного менеджменту. До початку економічних реформ вітчизняними підприємствами було накопичено досвід поточного і оперативного управління всіма аспектами господарської діяльності підприємства, в тому числі і досвід управління операційною діяльністю. Однак в умовах ринкової економіки господарювання використання цих інструментів і методів управління недостатньо і часто неприйнятно. Новий підхід до формування ефективної операційної діяльності підприємства визначається вимогами суб'єкта господарювання щодо ефективного вирішення проблем, пов'язаних з нестабільністю цін на сировину, матеріали, енергію, паливо; жорсткою конкуренцією; недосконалістю інфраструктури [1].

Під час вивчення будь-якої управлінської діяльності одним із ключових моментів є розгляд функціонального поля та об'єкта управління, а в контексті операційного менеджменту – операційної системи й операційного процесу відповідно. Особливістю змісту операційної системи є те, що її елементами насамперед виступають люди й машини. Така система зазвичай містить чотири класи елементів: люди, машини, матеріали і гроші. Така система є основою підприємницького процесу, досконалість взаємодії її елементів забезпечує ефективність діяльності підприємства і його успішність на ринку [2].

Функціонування операційної системи тісно пов'язане з усіма функціями на підприємстві, при чому операційний процес залежить від технічної підготовки виробництва, що забезпечує проектування нових видів продукції, робіт, послуг, використання більш удосконалених технологічних процесів, устаткування, матеріалів. У свою чергою, операційна система поставляє технічній підготовці інформацію про технологічність і собівартість конструкції, можливості її вдосконалення [3].

Операційна система є сукупністю взаємопов'язаних підсистем, які забезпечують процес створення продукту діяльності й отримання прибутку. Функціонування цієї системи полягає в організації руху та взаємодії ресурсів підприємства, в результаті чого створюється продукт, який після його реалізації приносить грошові кошти з приростом у вигляді чистого прибутку.

З метою впровадження системи операційного менеджменту на підприємствах в умовах ринкової економіки виокремлено певні загальні етапи, що є основними у розвитку будь-якої організації: інноваційний, операційний етапи та етап післяпродажного обслуговування. Визначено, що проблема ефективного використання наявних обмежених ресурсів все гостріше постає перед виробниками та світовим співтовариством. Концепція операційного менеджменту дозволяє управляти новими ділянками утворення доданої вартості, на відміну від загальновизнаних ділянок управлінського обліку.

Визначено чотири стратегічні галузі збільшення прибутку підприємства та три стратегічних напрямки з метою оцінки стратегічного позиціонування в рамках операційного менеджменту [4] Поряд із вивченням теоретичних аспектів необхідно досліджувати фактори впливу на управління операційною системою, адже характеристика цих факторів допомагає виявити тенденції розвитку підприємства [2].

На етапі розвитку науково-технічного прогресу в Україні саме операційний менеджмент, як засіб виявлення та використання резервів («вузьких місць») підприємства спроможний забезпечити конкурентоспроможність та підвищити ефективність підприємства загалом. Без сумніву, операційний менеджмент, потребує нових підходів як в теоретичному, так і практичному плані щодо впровадження оптимальних рішень ефективного управління підприємством.

1. Управління витратами за видами діяльності підприємства [Текст] /І.Є. Андрющенко, А.В. Палько //Ефективна економіка. – 2014. – №11. - Електронний ресурс: <http://economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3536>

2. Білявський В.М. Характеристика сутності управління операційною системою підприємства / В. М. Білявський // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Сер. : Економічні науки. - 2013. - № 4. - С. 43-51.

3. Захаров В.А. Операційна система промислового підприємства / В.А. Захаров// БІЗНЕС ІНФОРМ - 2015. - № 11. с. 400-405

4. Орленко Я. Ю. Внедрение системы операционного менеджмента на предприятиях в условиях рыночной экономики. Электронный ресурс: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2014-2/doc/2/03.pdf>

# **БАНКІВСЬКІ ІННОВАЦІЇ У ДІЯЛЬНОСТІ КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ КРАЇНИ**

**Лук'янчук О.М., Трошева В.А.**

Одеський національний політехнічний університет, м. Одеса

Банківська система України зараз знаходиться на етапі розвитку та впровадження в свою діяльність інноваційних продуктів. За умови дотримання напряму інноваційного розвитку українські комерційні банки отримують можливість стати конкурентоспроможними на міжнародному ринку банківських послуг та покращити якість і швидкість їх надання.

Поняття банківської інновації не має чіткого визначення в сучасній літературі. О.І. Лаврушин визначає банківські інновації як синтетичне поняття про діяльність банку, яка направлена на отримання додаткових доходів в процесі створення сприятливих умов формування та розміщення ресурсного потенціалу за допомогою втілення нововведень, які сприяють клієнтам в отриманні прибутків [1].

Банківська інновація – це реалізований у формі нового банківського продукту (матеріально оформлена частина банківської послуги (карта, ощадна книжка, дорожній чек, електронний гаманець тощо)) або операції кінцевий результат інноваційної діяльності банку.

За сучасних умов запровадження банківських інновацій є одним з найдієвіших інструментів у конкурентній боротьбі комерційних банків.

В Україні в основному вже створено законодавчу базу, яка б регулювала цю та інші проблеми у сфері інноваційної діяльності, але реально не сформовано цілісної та ефективної національної інноваційної системи. Тому в цій сфері спостерігається накопичення проблем і негативних тенденцій, основними причинами яких є:

- заорганізованість процедури державної реєстрації, ліцензування, сертифікації, системи контролю та дозвільної практики, регулювання орендних відносин;

- несформованість загальнодержавної інфраструктури інформаційного забезпечення інноваційної діяльності;

- недостатнє економічне стимулювання інноваційної діяльності та відсутність державної підтримки інноваційних структур;

- недостатня нормативно-правова урегульованість питань розвитку інноваційної інфраструктури та трансферу технологій;

- відсутність належного інвестування та венчурного фінансування для здійснення масштабних технологічних змін;

- безсистемність та непослідовність у реалізації державної інноваційної політики [2].

Розглянувши теоретичний аспект інноваційної діяльності банків та чинники впливу на рівень банківських інновацій у сфері банківсько-фінансової діяльності, були сформульовані певні пропозиції щодо розвитку інноваційних технологій у банківській сфері:

- створити систему пільгового рефінансування комерційних банків;
- запровадити механізми державного страхування кредитів;
- заохочувати комерційні банки купувати акції підприємств;
- розробити державну систему страхування ризиків інноваційної діяльності за рахунок спеціально створеної страхової компанії [3].

Інновації у комерційних банках країни є кінцевим результатом інноваційної діяльності банку, який отримав реалізацію у вигляді нового або вдосконаленого банківського продукту чи послуги, які впроваджено в практичну діяльність;

Серед основних причини, які обумовлюють необхідність запровадження інновацій у діяльність комерційних банків є: підвищення прибуткової діяльності банку; генерування нових потоків доходів за рахунок впровадження інноваційних продуктів високої якості; підвищення операційної ефективності; формування сучасного іміджу банківської установи [4].

Основною особливістю управління банківськими інноваціями є врахування соціальних аспектів нововведень і зміни їх соціальної значущості з часом, при чому, значна роль належить державі, що за допомогою регулювання податкових ставок та надання пільг може стимулювати чи стримувати фінансування, а також просувати інновацій.

1. Медвідь Т.А. Інноваційна основа розвитку банківського бізнесу /Медвідь Т.А.// Зовнішня торгівля: право та економіка. – 2007. – №1. – с.127.

2. Волкова Н.І. Сутність інноваційної кредитної політики банку / Волкова Н.І., Гаврікова А.В.// Економіка і організація управління. – 2009. – №5. – с.3-12

3. Вікулов В. С. Типологія банківських інновацій / В. С. Вікулов // Фінансовий менеджмент. – 2004. – № 6. – с.75-83.

4. Котковський В.С. Концепція інноваційного розвитку у сфері банківської діяльності України / Котковський В.С. //Сучасне банківництво – проблеми та перспективи розвитку. – 2007. – с.31-32.

## **СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ РОЗВИТКУ ПАТ «ОЩАДБАНК»**

**О.В. Попко**

**Науковий керівник: М.В.Мальчик, д.е.н., професор**

Національний університет водного господарства та природокористування

У лютому 2018 року КМУ було ухвалено стратегію розвитку ПАТ «Ощадбанк» на 2018-2022 рр. [2]. Відповідне рішення уряду містить і розпорядження РБК-Україна. Цікавим є той факт, що для розробки стратегії розвитку ПАТ «Ощадбанку» було залучено консалтингову компанію McKinsey & Company.

У цілому стратегічна мета розвитку Ощадбанку на період 2018 –2022 рр. передбачає впровадження сучасних банківських технологій та продуктів, підвищення операційної ефективності та забезпечення зваженого і стійкого зростання у довгостроковій перспективі [2]. На відміну від інших державних банків, Ощадбанк залишається найбільшим універсальним банком, який буде присутнім у всіх клієнтських сегментах. Сьогодні банк активно оновлює свої відділення, доводячи обслуговування в них до європейського зразка. Як зазначається у прес-службі банку, стратегія розвитку Ощадбанку є складовою загальної стратегії розвитку державного банківського сектора та передбачає завершення трансформації держбанку й утримання лідерства в банківському секторі на наступні 5 років.

Передбачається, що розвиток ПАТ «Ощадбанк» буде проходити в площині універсальної банківської установи з подальшим посиленням сегменту кредитування клієнтів корпоративного бізнесу та присутності на ринку кредитування малого і середнього бізнесу. Очікується, що завдяки реалізації стратегії банк вийде на стабільну прибутковість до 2020 р., а до 2022 р. показник рентабельності власного капіталу сягне 12%.

У короткостроковій перспективі банк планує утримувати частку ринку: в кредитах – 18%, у депозитах – 11%. У сегменті послуг для мікро-, малого та середнього бізнесу Ощадбанк планує збільшувати ринкову частку за рахунок удосконалення моделей обслуговування клієнтів.

Плановий обсяг ринкової частки на 2022 рік за кредитами ММСБ – 10%, за депозитами та поточними рахунками – 20%, досягатиметься в основному за рахунок розширення бази клієнтів, розвитку продуктової пропозиції кредитних продуктів та карт, розвитку якісної моделі покриття клієнтів мікросегменту, удосконалення гнучкої системи управління продуктивністю та ін.

На період 2018-2022 рр. заплановано втричі збільшити частку ринку в сегменті роздрібного кредитування до рівня 13%, в основному за рахунок іпотеки, автокредитів, кредитних карток та споживчих кредитів. Також банк планує продовжити розвиток у преміальному сегменті, розширюючи перелік послуг та локацій для обслуговування заможних клієнтів. Передбачається й реалізація інноваційних проєктів у сфері електронної комерції та платіжних карток (можливість прийому всіх типів карток платіжних систем MasterCard, Visa та Простір - магнітних, чипованих, з безконтактними технологіями) тощо [2]. Разом з тим, стратегія передбачає скорочення кількості відділень і закриття збиткових відділень банку. Зазначимо, на сьогодні ПАТ «Ощадбанк» має близько 3,3 тис. відділень по всій країні. До 2022 року їх кількість має становити 1,9-2,1 тис.

У напрямі залучення депозитів та поточних рахунків банк планує зберегти частку ринку на рівні 19%. Водночас Ощадбанк залишатиметься лідером з присутності в усіх областях України та продовжуватиме підтримувати клієнтів там, де він є єдиним каналом надання фінансових послуг.

Планується й надалі розширення бази корпоративних клієнтів, розвиток крос-продаж некредитних продуктів, у т.ч. формування вертикалі продажів корпоративного бізнесу, розширення продуктової пропозиції, експертиза в роботі з ключовими корпоративними секторами (АПК, інфраструктура, енергетика).

Значна увага приділятиметься й розвитку інноваційних технологій у сфері онлайн-банкінгу. Серед ключових компонентів стратегії покращення ІТ-інфраструктури та вдосконалення інформаційної безпеки - централізація функцій підтримки й покращення бізнес-процесів. Кінцевим результатом реалізації стратегії цілей ПАТ «Ощадбанк» має стати максимізація його вартості, а також його часткова приватизація за участю потужного міжнародного інвестора.

1. Гонтаренко Н.А. Інструменти інтерактивного банківського маркетингу / Н. А. Гонтаренко // Вісник НУВГП. Економіка : зб. наук. праць 1 (65). – Рівне, 2014. – С. 84-91.

2. Кабмін ухвалив стратегію розвитку Ощадбанку на 2018-2022 роки. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://minfin.com.ua/ua/2018/02/23/32481206/>.

# **ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ ПОТЕНЦІАЛ УКРАЇНИ ЯК АСПЕКТ УПРАВЛІННЯ: ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ**

**Л.С. Марчук, аспірант кафедри організації виробництва та  
управління персоналом**

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

У функціональній діяльності галузі економіки України та життєдіяльності суспільства найголовнішу роль відіграє розвиток наукової сфери, а саме: інтелектуальний потенціал. Розвиненість науки є ключовим чинником формування соціального, економічного, інтелектуального, трудового, інноваційного, промислового і т.д. потенціалів країни[1].

На сучасному етапі розвитку економіки знань використання інтелектуального потенціалу не є досить ефективним, що спричинене недостатнім фінансуванням науки і освіти України; недостатнім рівнем оплати праці персоналу; низьким рівнем інноваційної діяльності підприємств та впровадженням нових видів товарів та послуг[2].

Щороку скорочується число дослідників, докторів та кандидатів наук, збільшується виїзд трудового потенціалу за кордон, тобто, катастрофічно зменшується кількість молодих вчених. Для успішного забезпечення інтелектуального потенціалу в Україні необхідно створити: 1) механізм для фінансування науково-технічної сфери не лише за рахунок коштів державного бюджету, а й підприємств в цілому; 2) систему грантів; 3) механізм трансферу технологій в економічній сфері шляхом міцної співпраці вищих навчальних закладів, різних наукових установ та бізнес центрів тощо.

Інтелектуальний потенціал України як аспект управління повинен створити дієву систему мотивації персоналу; впровадити достойну оплату праці; задовольнити необхідними умовами працюючих; виявити та залучити інтелектуальні, інвестиційні, інформаційні ресурси для розвитку наукових досліджень; використовувати потенційні можливості науки і техніки; створити бази даних для виявлення незадіяних ресурсів; вести постійний контроль за дотриманням прав інтелектуальної власності згідно чинного законодавства та оцінку об'єктів інтелектуальної власності; розробити стратегію маркетингу та менеджменту стосовно розвитку наукової сфери; сформувати освітній, науковий, культурний, інноваційний напрямок розвитку держави на основі інформаційно-комунікаційних технологій. До заходів щодо системи мотивації також необхідно віднести аспект стимулювання

молодих вчених та наукових працівників, постійну підготовку та підвищення кваліфікації співробітників[3-4].

Реалізувавши перелічені заходи розвитку, Україна отримає ефективний результат діяльності інтелектуального потенціалу - підвищення рівня наукової сфери, покращення матеріально-технічного забезпечення, налагодження організаційно-управлінських структур, систему правового захисту інтелектуальної власності[5].

1. Перерва П. Г. Економіко-організаційні засади інноваційної та інвестиційної діяльності підприємства / П. Г. Перерва // Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2017. – № 45 (1266). – С. 51-55.

2. Taranenko I. Marketing innovations at the function of institutional development: a case of resource constraints / Irina Taranenko// Montenegrin Journal of Economics, Vol. 8, No 3, Special Issue. – P. 105-118.

3. Перерва П. Г., Марчук Л. С. // Інтелектуальний потенціал як економічна категорія Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2018. – № 15 (1291). – С. 53-63.

4. Марчук Л. С. Методики розрахунку інтелектуального потенціалу підприємства / Л. С. Марчук // Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2018. – № 20 (1296). – С. 95-101.

5. Косенко, А.П. Экономическая оценка инновационного потенциала / А.П.Косенко, Д.Коциски, О.И.Маслак, П.Г.Перерва, Д.Сакай.- Монография / Под ред. проф. Перервы П.Г. и проф. Д.Коциски – Харьков-Мишкольц: НТУ „ХПИ”, Мишкольц.техн.ун-т, 2009. – С.170.



## **РОЛЬ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦІАЛУ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

**Л.С. Марчук, аспірант кафедри менеджменту інноваційного  
підприємства та міжнародних економічних відносин**  
Національний технічний університет «Харківський політехнічний  
інститут»

В сучасних умовах ринкової економіки ключовим фактором успіху є сукупність ресурсів та можливостей підприємства, що має назву так званого «інтелектуального потенціалу».

Завдяки інтелектуальним складовим існує можливість запровадити сучасні наукомісткі технології, розробити нову продукцію, що в свою чергу, потребує створення сприятливих умов для наукових досліджень, які ґрунтуються на високому якісному рівні освіти, підвищенні кваліфікації та визнанні необхідності безперервного навчання протягом усього життєвого циклу промислового підприємства, що призводить до змін в його розвитку.

Всі ці явища впливають на стан соціально-економічних процесів в державній системі управління та допомагають досягти конкурентоспроможності підприємствам як на вітчизняних, так і на закордонних ринках.

Інтелектуальний потенціал в діяльності машинобудівних підприємств займає першочергову роль, адже його формування є досить важливим і складним завданням системи управління. Цілий ряд особливостей має управлінська структура інтелектуального потенціалу промислових фірм. До них відносяться: компетенції, здібності, технології, інтелектуальні ресурси, ефективні комунікації, інноваційна активність тощо[1].

На вітчизняному етапі розвитку економіки знань використання інтелектуального потенціалу не є досить ефективним, що спричинене недостатнім фінансуванням науки і освіти України; недостатнім рівнем оплати праці персоналу; низьким рівнем інноваційної діяльності підприємств та впровадженням нових видів товарів та послуг. Отже, необхідно забезпечити промислові підприємства новітніми формами та засобами стимулювання для інтелектуалізації економіки. Як свідчить досвід - структура творчих мотивів персоналу складається з наступних елементів[2]:

- 1) Досягнення та здобутки;
- 2) Різноманітність та цікавість роботи;
- 3) Фінансові мотиви;

- 4) Взаємна співпраця в колективі;
- 5) Похвала та визнання.

Інноваційний шлях розвитку в управлінській діяльності машинобудівних підприємств стане реальним, якщо інтелектуальна діяльність промислових підприємств буде не окремим заходом впровадження інноваційної продукції, а безперервним, стратегічним, орієнтованим процесом розробки, освоєння, продажу та оцінки ефективності інновацій.

Інтелектуальний потенціал України як ключовий чинник управління повинен створити: ефективну систему мотивації та стимулювання персоналу; запровадити достойну оплату праці персоналу; задовольнити якісними умовами працюючих; виявити та залучити інтелектуальні, інвестиційні, інформаційні ресурси для розвитку наукових досліджень; використовувати потенційні можливості науки і техніки; створити бази даних для виявлення незадіяних ресурсів; вести постійний контроль за управлінням підприємств[3].

1.Перерва П.Г. Економіка та організація інноваційної діяльності: підручник / П.Г. Перерва; за ред. П.Г. Перерви, С.А. Меховича, М.І. Погорелова – Харків НТУ «ХП», 2008 – С. 1080.

2.Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.ua>.

3.Марчук Л. С. Методики розрахунку інтелектуального потенціалу підприємства / Л. С. Марчук // Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХП", 2018. – № 20 (1296). – С. 95-101.

## **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

**Марчук М., студент факультету економіки та управління**

**Науковий керівник: к.е.н., доцент Борисюк О. В.**

Східноєвропейського національного університету імені Лесі  
Українки, м. Луцьк

Система управління персоналом є складовою частиною загальної системи управління підприємством і за сучасних умов від її успішної побудови, і ефективності роботи залежить досягнення головних цілей функціонування організації. Основою системи управління персоналом підприємства є механізм управління, що включає в себе принципи, функції, методи управління і стиль керівництва.

Під принципами управління персоналом розуміються деякі фундаментальні істини, на яких повинна будуватися система управління персоналом підприємства. Функції управління персоналом являють собою відносно самостійні і стабільні види діяльності, за допомогою яких відбувається управління персоналом. Саме у функціях розкривається зміст управління як процесу. Важливе місце в системі управління персоналом займають методи управління, які представляють способи впливу на персонал [1, с. 18].

Розглянемо, що на думку науковців розуміється під поняттям «управління персоналом» (табл. 1).

Таблиця 1

Трактування поняття «управління персоналом»

Науковець	Трактування
Грачев М. А. [1, с. 20]	процес забезпечення співпраці між усіма членами трудового колективу для досягнення поставленої мети, з використанням елементів навчання, мотивації та інформування працівників; діяльність, яка виконується всіма керівниками, а також спеціалізованими структурними підрозділами організації, яка сприяє найбільш ефективному використанню людей для досягнення цілей організації і особистих цілей кожного з них.
Никифорова В. Г. [3, с. 112]	цілеспрямована діяльність керівного складу організації, спрямована на розробку концепцій, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами.
Азарова А.О. [4, с. 89]	сукупність всіх організаційно-економічних заходів підприємства в сфері навчання персоналу, його перепідготовки та перекваліфікації.

Крім вищевказаних, існує також багато інших трактувань поняття «управління персоналом», що мають певні відмінності. Однак, можна виділити три основні риси, що об'єднують більшість визначень даної категорії і, на нашу думку, становлять основу процесу управління персоналом, а саме:

- 1) ставлення до людських ресурсів як до джерела доходів;
- 2) створення простору діяльності та можливості розвитку для кожного співробітника, щоб він міг здійснити свій внесок у спільну справу;
- 3) інтеграція кадрової та соціальної політики підприємства в загальну його стратегію.

У сучасних умовах основною складовою управління персоналом є створення умов для розширення знань, підвищення кваліфікації, безперервного самовдосконалення та саморозвитку працівників.

Зростання ролі наукового знання в суспільстві, розвиток наукомістких, інтелектуальних технологій вимагає гнучкого і адаптивного використання людських ресурсів підприємства, підвищення творчої та організаційної активності працівників, формування гуманістичної організаційної культури [2, с. 113].

Таким чином, управління персоналом має розкривати приховані знання працівників, розширювати межі цих знань, змінювати відносини між людьми і, тим самим, збільшувати людський капітал, який сьогодні є найціннішим ресурсом організацій та забезпечувати зростання показників продуктивності праці підприємства.

1. Грачев М. А. Управление персоналом в организации / М. А. Грачев // Управление персоналом в международной корпорации. – 2014. – №3. – С. 17-21.

2. Карлін М. І. Управління державними фінансами: [навч. посібн.] / М. І. Карлін, О. В. Борисюк. – Луцьк : ПП Іванюк, 2013. – 273 с.

3. Никифороенко В. Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене / В. Г. Никифороенко. – Одеса: Атлант, 2013. – 275 с.

4. Управління персоналом : навч. посіб. / А. О. Азарова, О. О. Мороз, О. Й. Лесько, І. В. Романець; ВНТУ. – Вінниця : ВНТУ, 2014. – 283 с.

## **ОСОБЕННОСТИ ТРАНСФЕРА ТЕХНОЛОГИЙ НА МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ**

**Маслак М.В., Перерва П.Г.**

Национальный технический университет «ХПИ»,  
Харьков, Украина

Организацию технологического трансфера на предприятии следует рассматривать с двух взаимосвязанных позиций. Первая - внутренняя направленность и готовность предприятия к осуществлению технологического обмена, его технологический потенциал. Вторая - непосредственная организация процессов коммерциализации предприятия и покупки внешних инновационных технологий [1-9].

Во внутренней среде предприятия трансфертные отношения возникают между структурными подразделениями. Особенности характера этих отношений определяются технологией производства и системой управления [1-9]. Во внешней среде трансфертные отношения являются результатом взаимодействия предприятия с органами

государственной власти, бизнес-партнерами, потребителями готовой продукции. Основные функции, выполняемые в процессе трансфера технологий, включают: формирования баз данных в сфере интеллектуальной собственности, а также потенциальных партнеров; определение направлений создания новых технологий, анализ коммерческого потенциала технологий; патентно-информационное обеспечение собственных НИОКР - проведение патентного поиска, разработка патентной стратегии, обеспечения охраны прав интеллектуальной собственности на объекты, созданные в пределах предприятия, разработка паспортов новых технологий; разработка способов приобретения новых технологий и коммерциализации существующих; разработка плана маркетинговых мероприятий по продвижению новых технологий; доведение разработок до стадии коммерциализации совместно с их авторами; поиск потенциальных инвесторов, а также партнеров по коммерциализации или внедрения новых технологий; расчет и управления транзакционными издержками; разработка веб-сайтов из технологических предложений и потребностей предприятия; поддержка создания малых инновационных фирм при основном предприятии.

Таким образом, эффективная организация технологического трансфера зависит от готовности предприятия к этому и рациональной организации процедуры получения или коммерциализации технологии. Основные факторы, обуславливающие эффективность технологического трансфера на предприятии - это конкурентоспособность технологических активов, технологическая культура предприятия, адекватная организационная структура, определение технологических направлений развития, ресурсное обеспечение, возможности и опыт технологической кооперации, рыночные активы предприятия. Все перечисленные факторы взаимосвязаны и в равной степени важны для предприятия.

1. *Kocziszky, György* Anti-corruption compliance in the enterprise's program [Electronic resource] / G.Kocziszky, M.Verés Somosi, P.G.Pererva // Стратегічні перспективи розвитку економічних суб'єктів в нестабільному економічному середовищі.– Кременчук, 2017. – С. 164-167. – Режим доступа: <https://drive.google.com/file/d/1r-6uz8h9jl-bCWwpPrY7esG925mrQudP/view>

2. *Sikorska, M.* Compliance service at guest services enterprises / M.Sikorska, György Kocziszky, P.G.Pererva // Менеджмент розвитку

соціально-економічних систем у новій економіці : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 19 жовтня 2017 р. – Полтава : ПУЕТ, 2017. – С. 389-391.

3. *Kocziszky, György* Reputational compliance / György Kocziszky, M.Verés Somosi, T.O.Kobielieva // Дослідження та оптимізація економічних процесів "Оптимум-2017" : тр. 13-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 6-8 грудня 2017 р. / ред.: О.В. Манойленко. – Харків : НТУ "ХП", 2017. – С. 140-143.

4. *Nagy, Szabolcs* Estimation of economic efficiency of power engineering / S.Nagy, M.Sikorska, P.Pererva // Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток : матеріали 10-ї Ювіл. Міжнар. наук.-практ. конф., 18-19 квітня 2018 р. – Харків : ХНУБА, 2018. – С. 3-6.

5. *Pererva, P.G.* Technology transfer / P.G.Pererva, György Kocziszky, D.Szakaly, M.Somosi Verés - Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI», 2012. — 668 р.

6. *Kocziszky, György* Compliance risk in the enterprise / G.Kocziszky, M.Verés Somosi, T.O.Kobielieva // Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність "Форвард-2017" : тр. 8-ї Міжнар. наук.-практ. Internet-конф. студ. та молодих вчених, 27 грудня 2017 р. / ред.: Є.М.Строков, О.М.Гуцан. – Харків : НТУ "ХП", 2017. – С. 54-57.

7. *Nagy, Szabolcs* Current evaluation of the patent with regarding the index of its questionnaire / S.Nagy, M.Sikorska, P.Pererva // Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами : матеріали 9-ї Всеукр. наук.-практ. конф., 19 квітня 2018 р. – Київ : НАУ, 2018. – С. 21-22.

8. *Nagy, Szabolcs* Monitoring of innovation and investment potential of industrial enterprises / S. Nagy, P. Pererva // Сучасні тенденції розвитку світової економіки : зб. матеріалів 10-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 18 травня 2018 р. – Харків : ХНАДУ, 2018. – С. 88-89.

9. *Nagy, Szabolcs* Digital economy and society – a cross country comparison of Hungary and Ukraine / S.Nagy // Вісник НТУ «ХП»" (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХП", 2017. – № 46 (1267). – С. 174-179.

# **ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОДДЕРЖКА МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ**

**Маюк Андрей Геннадьевич**

Полесский государственный университет, г. Пинск

В условиях рыночной экономики, как показывает опыт экономически развитых государств, устойчивое социально-экономическое развитие напрямую зависит от уровня активности малого и среднего предпринимательства. Данный сектор экономики является достаточно мобильным и легко адаптируется к часто изменяющимся рыночным условиям, поэтому развитие малого и среднего предпринимательства является фундаментом для возникновения условий интенсивного экономического роста.

Республика Беларусь в данном аспекте не является исключением, и вопросы экономического роста и источников его обеспечения как никогда актуальны сегодня. Развитие индивидуального, малого и среднего предпринимательства в нашей стране является одним из национальных приоритетов экономики.

К субъектам малого предпринимательства относятся:

- индивидуальные предприниматели, зарегистрированные в Республике Беларусь;
- микроорганизации – зарегистрированные в Республике Беларусь коммерческие организации со средней численностью работников за календарный год до 15 человек включительно;
- малые организации – зарегистрированные в Республике Беларусь коммерческие организации со средней численностью работников за календарный год от 16 до 100 человек включительно.

К субъектам среднего предпринимательства относятся зарегистрированные в Республике Беларусь коммерческие организации со средней численностью работников за календарный год от 101 до 250 человек включительно.

Поддержка малого и среднего предпринимательства – реализация государственными органами и иными организациями правовых, экономических, социальных, информационных, консультационных, образовательных, организационных и иных мер по созданию благоприятных условий для развития субъектов малого и среднего предпринимательства и субъектов инфраструктуры поддержки малого и среднего предпринимательства.

Основными принципами государственной политики в сфере поддержки малого и среднего предпринимательства являются:

- обеспечение равного доступа субъектов малого и среднего предпринимательства к получению поддержки в соответствии с условиями ее оказания, установленными законодательством, а также гласности и комплексного подхода при ее предоставлении;

- участие представителей субъектов малого и среднего предпринимательства, объединений субъектов малого и (или) среднего предпринимательства (ассоциаций и союзов) в формировании государственной политики в сфере поддержки малого и среднего предпринимательства, подготовке проектов нормативных правовых актов, регулирующих вопросы поддержки малого и среднего предпринимательства.

Финансовая поддержка субъектов малого и среднего предпринимательства, субъектов инфраструктуры поддержки малого и среднего предпринимательства осуществляется в соответствии с законодательством за счет средств республиканского и местных бюджетов, а также иных источников, не запрещенных законодательством.

Основными целями государственной политики в сфере поддержки малого и среднего предпринимательства являются:

- создание благоприятных условий для развития субъектов малого и среднего предпринимательства и конкуренции;

- оказание содействия субъектам малого и среднего предпринимательства в продвижении производимых ими товаров (выполняемых работ, оказываемых услуг) на рынок Республики Беларусь и рынки иностранных государств;

- увеличение количества субъектов малого и среднего предпринимательства;

- увеличение доли производимых субъектами малого и среднего предпринимательства товаров (выполняемых работ, оказываемых услуг) в объеме валового внутреннего продукта.

1. Закон Республики Беларусь от 1 июля 2010 г. №148-3 «О поддержке малого и среднего предпринимательства»

2. Государственная программа «Малое и среднее предпринимательство в Республике Беларусь» на 2016-2020 годы (в ред. постановлений Совмина от 25.10.2016 № 870, от 28.12.2017 № 1015)



# **ФАКТОРИ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО ВПЛИВУ НА РІВЕНЬ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

**Миرونюк Анастасія**

студентка факультету економіки та управління

Східноєвропейського національного

університету імені Лесі Українки, м. Луцьк

Науковий керівник : Борисюк О. В.

Актуальність даної теми обумовлена тим, що сучасне зовнішнє середовище підприємства характеризується високим ступенем складності, конкуренції і невизначеності. Здатність пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі - основна умова в бізнесі. Разом із тим, внутрішня група чинників включає цілі, завдання, структуру, технологію, кадри підприємства.

У країнах із стабільною економікою співвідношення зовнішніх і внутрішніх чинників складається на користь останніх. Так, аналіз банкрутства підприємств в розвинених країнах показує, що до банкрутства причетні на 1/3 зовнішні і 2/3 внутрішні чинники [1, с. 160].

Об'єктивні зовнішні чинники - сукупність чинників зовнішнього середовища, що має пряму дію на функціонування і розвиток підприємства. До цієї групи чинників відносять постачальників, трудові, фінансові, інформаційні, матеріальні та інші ресурси, споживачів, конкурентів, тощо.

Поряд із цим, національне законодавство є одним з головних об'єктивних зовнішніх чинників, який здійснює вплив на розвиток підприємства. Але як показує практика, іноді законодавчі акти суперечать один одному, викликаючи невизначеність та неоднозначність тлумачення того чи іншого поняття.

Суб'єктивні зовнішні чинники - сукупність чинників зовнішнього середовища, що має непряму дію на функціонування і розвиток підприємства. Чинники непрямой дії грають роль фонових чинників, що збільшують або зменшують економічну стійкість. До цієї групи відносять стан економіки, природні, соціально-політичні чинники і так далі [4, с. 44].

Внутрішні чинники - чинники внутрішнього середовища підприємства, що чинять дію на його функціонування й розвиток. Перерахуємо окремі з них:

1. Виробництво - складний процес, що характеризується використанням устаткування, технологій, кваліфікації персоналу. Від того наскільки досконале устаткування і використовувані технології,

залежить якість продукції, що випускається, і, отже, її конкурентоспроможність. Виробництво є основним внутрішнім чинником, що визначає економічну стійкість підприємства.

2. Особливу роль в забезпеченні економічної стійкості підприємств відіграє система стратегічного менеджменту. Стратегічний менеджмент дозволяє підприємству підвищити ефективність управління, закласти основи стабільного розвитку бізнесу і, передбачивши можливі негативні дії зовнішнього середовища, розробити заходи протидії. Стратегія - це визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства і затвердження курсу дій, і розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей [3].

3. Фінанси - від того, як відбувається на підприємстві планування фінансів, залежить залучення інвестицій, поповнення обігових коштів, використання отриманого прибутку і в цілому розвиток підприємства.

4. Персонал - розглядається як один з основних видів ресурсів, без якого неможливе функціонування підприємства. Від кваліфікації персоналу, його мотиваційних стимулів безпосередньо залежить стійкість діяльності підприємства і його стабільний розвиток [2, с. 16].

Отже здатність підприємства долати кризи, перемагати в конкурентній боротьбі, зберігати стійкий розвиток багато в чому залежить від дії як внутрішньої, так і зовнішньої групи чинників, що дозволяє оцінити стан підприємства, виявити причини його розвитку для подальшого вибору альтернатив стратегічного управління.

1. Борисюк О.В. Сутність стратегії та її значення для безпеки підприємства / О.В. Борисюк, Д.С. Маленицький // Глобальні та національні проблеми економіки.- Випуск 23. Червень 2018 р.- с.160-164.

2. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Менеджмент в організації: Навч. посіб. для студ. екон. спец. вузів. – К. «Кондор» – 2002. –654с.

3. Гопкало О.І. Механізм управління ресурсним потенціалом підприємства: принципи, цілі, задачі / О.І. Гопкало [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://eaf.nmu.org.ua>

4. Карлін М.І. Управління державними фінансами: [навч. посібн.] / М. І. Карлін, О. В. Борисюк. - Луцьк : ПП Іванюк, 2013. – 273с.

# ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ В ДІЯЛЬНОСТІ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ

Ас. Беспала О.А., Муг А.О.

Одеський національний політехнічний університет

У сучасній фінансовій системі України все більшу роль відіграють страхові компанії. Мобілізуючи грошові кошти і перетворюючи їх на капітал, вони здатні не лише забезпечувати захист суспільного виробництва, а й здійснювати необхідні інвестиції в економіку країни.

Страховий ринок України – це частина фінансового ринку, де об'єктом купівлі-продажу є страховий захист, формується попит і пропозиція на нього.

Страхова компанія – це юридично оформлена одиниця підприємницької діяльності у формі акціонерного, повного, командитного товариства з повною відповідальністю, яка має ліцензію на право здійснення страхової діяльності.

Сьогодні страховий ринок України розвивається та інтегрується у світовий ринок. Порівняно з європейськими країнами в Україні страхові послуги мають менший попит, особливо у галузі особистого страхування. Це явище закономірне, бо населення має низьку довіру до страхових компаній та через низький рівень просвітницьких заходів у сфері страхування. На ринку є мала кількість хороших фахівців та професіоналів. Чинне законодавство та державне регулювання страхової діяльності в Україні є недосконалим.

Контролінг являє собою абсолютно нову концепцію в управлінні підприємством, що забезпечує ефективний розвиток економіки підприємства та його підтримку внутрішнього балансу шляхом збору інформації про витрати та доходи, а це дає змогу приймати оптимальні управлінські рішення. Він спрямований на майбутній розвиток підприємства або всього регіону [1, с. 18].

Основна мета контролінгу – орієнтація управлінського процесу на досягнення цілей, що стоять перед підприємством.

Практика застосування контролінгу для розвитку та конкурентоспроможності підприємства є життєвою необхідною. Оскільки, діяльність страхової компанії специфічна, страховик повинен сплачувати лише після настання страхового випадку. Тому, специфіка діяльності страхових компаній зумовлює потребу в особливому характері управління їх фінансовою стійкістю.

У сучасних умовах виникає необхідність впровадження контролінгу на підприємствах і, особливо, на тих, що перебувають у стані фінансової кризи.

Контролінг є компонентом управління, забезпечує його інформацією для координації, організації та регулювання об'єктів.

Ключовими напрямками контролінгу для страхової компанії є :

- орієнтація на забезпечення стійкого розвитку страхової компанії;
- формування організаційної структури страховика, для досягнення тактичних та стратегічних цілей;
- створення інформаційної системи;
- контролю виконання і ухвалення коригуючих рішень з різних питань діяльності страховика. [3, с. 25].

Так чином, контролінг повинен бути невід'ємною частиною страхової компанії та організувати та структурувати всю діяльність підприємства. Для досягнення та підтримки фінансової стійкості компанії, контролінг повинен координувати, інтегрувати, контролювати всі процеси діяльності.

Контролінг розділяють на стратегічний та оперативний. Створення системи управління для досягнення поточних цілей та приймання правильних та своєчасних рішень – є метою оперативного контролінгу. Контроль процесу реалізації стратегії страхової компанії, розроблення стратегічних показників, аналіз впливу відхилень на виконання стратегічних планів – є метою стратегічного контролінгу.

За допомогою функцій та завдань контролінгу в процесі управління отримується та аналізується інформація із зовнішнього середовища; встановлюються плани, стандарти, нормативи та порівнюються з ними фактичні показники.

Контролінг базується на системі нормування витрат, визначенні залежності між обсягом реалізованої продукції, витратами та прибутком. Як наука він пов'язаний з управлінням і регулюванням господарської та фінансової діяльності, для чого використовується система постійного отримання та обробки інформації про техніко- економічні показники роботи підприємства. [4, с. 3].

Отже, контролінг фінансової стійкості страховика можна тлумачити як особливий вид економічної та організаційно-управлінської діяльності менеджменту страхової компанії, суть якої полягає у системній координації та інтеграції різновекторних напрямів діяльності страховика з метою ухвалення правильних стратегічних і оперативних управлінських рішень, вироблення альтернативних підходів для забезпечення економічного зростання та ефективного формування

грошових потоків шляхом синтезу елементів планування, прогнозування, обліку, аналізу та контролю з використанням даних єдиної комплексної інформаційної системи з метою забезпечення фінансової стійкості в поточному періоді та в перспективі, тобто поступального прогресивного розвитку страховика в умовах ринкового середовища, посилення конкуренції й непрогнозованого впливу на його діяльність дестабілізуючих факторів.

1. Смоквіна Г.А. Контролінг як складова частина управління підприємством / Г.А. Смоквіна // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2011. – Вип. 2 (42). – С. 329–335.

2. Давидович І.Є. Контролінг : [навч. посібник] / І.Є. Давидович. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 552 с.

3. Терещенко О.О. Поняття “контролінг” та “управлінський облік” у теорії і практиці // Фінанси України. – 2006. – № 8. – С. 137–145

4. Тарасюк М.В. Генезис концепції контролінгу та перспективи її розвитку // Інвестиції: практика та досвід. – 2008. – № 17. – С. 18–23.

5. Деменіна О.М. Організаційно-економічні аспекти формування системи оперативного контролінгу на вітчизняних підприємствах // Проблеми науки. – 2008. – № 8. – С. 32–37

## **МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД В УПРАВЛІННІ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВАХ**

**Назаренко С.М., Майстро Д.С.**

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

В сучасних умовах основним завданням розвитку національної економіки є комплексна модернізація, яка неможлива без запровадження інноваційних технологій на підприємствах, виробництва ними нових товарів і надання інноваційних послуг. Крім того, здійснення успішного підприємництва чи окремих бізнес-процесів в сучасних умовах функціонування вітчизняних підприємств неможливе без розробки та впровадження інновацій в процеси виробництва, управління, планування та організацію господарської діяльності.

В Україні частка інноваційно-активних підприємств у загальній кількості становила за підсумками 2017 р. лише 14,3%, при тому що відповідний показник у США, Японії, Німеччині, Франції становить 70-82% [1].

Враховуючи цей факт, для України є корисним досвід розвинених

країн, які активно використовують різні механізми стимулювання, фінансування та реалізації інноваційних проектів. У розвинутих країнах до 90% приросту ВВП припадає на виробництво наукоємної продукції. В Україні ж сировинна складова у структурі виробництва і експорту перевищує 60%. Частка України у світовому ринку високотехнологічної продукції, який оцінюється в 2,5-3 трлн дол. США, становить лише 0,1% [2].

Тому Україні для відновлення національного науково-технічного потенціалу та переходу на інноваційний шлях розвитку необхідно запровадити цілу низку заходів, а саме:

- забезпечити відповідну фінансову підтримку фундаментальної та прикладної науки;
- підвищити роль Державного фонду фундаментальних досліджень у питаннях інноваційного розвитку країни;
- для фінансової підтримки загальногалузевих НДДКР доцільно використовувати систему позабюджетних фондів та нові інноваційні структури;
- взаємодія органів державного управління з науково-технічними організаціями повинна будуватися переважно на контрактній основі через конкурсний чи критеріальний відбір проектів інноваційного спрямування;
- держава має створювати умови щодо всебічного розширення міжнародного співробітництва в інноваційній сфері.

Варто також відзначити, що у різних країнах використовуються певні форми підтримки досліджень і розробок, такі, як зменшення податків, тарифні й нетарифні бар'єри, державні закупівлі, позики й субсидії.

Так, зокрема, у Великій Британії підтримують низький рівень оподаткування корпорацій, вважаючи це потужним стимулом для ризикових технологічних змін. У Німеччині, Іспанії та Італії низькі ставки базових податків доповнені спеціальними системами стимулювання впровадження ризикових проектів. У Франції застосовують іншу комбінацію: високі податки для всіх і різні спеціальні стимули в інноваційному підприємстві Система підтримки розвитку інноваційного підприємства в економічно розвинутих країнах охоплює також амортизаційні пільги, пільги щодо стимулювання НДДКР, формування резервних фондів, податкові кредити. Крім того, промислово розвинені країни використовують такий механізм активізації інвестиційної діяльності комерційних банків, як дотацію до ставки відсотка за кредит, яка надається державою банкам за умов інвестування пріоритетних галузей і виробництв інноваційного спрямування [3; 4].

Отже, українським підприємствам необхідно адаптувати зарубіжний досвід управління інноваційною діяльністю, а саме, звернути увагу на те, що у країнах з рівнем науково-технологічного розвитку більш низьким, ніж у середньому в ЄС, як правило, застосовують заходи загального характеру, які дозволяють підтримувати широке коло напрямків в усіх секторах економіки. У цьому випадку держава орієнтується на заходи фіскального стимулювання, які відрізняються тим, що дають можливість ринку і його учасникам самостійно вирішувати, які галузі економіки необхідно розвивати, що сприяє їх інноваційному розвитку.

1. Наукова та інноваційна діяльність в Україні [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/ni/ind\\_rik/ind\\_u/](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/ni/ind_rik/ind_u/)

2. Макаренко Є.В. Особливості інноваційного розвитку європейських країн / Є.В. Макаренко // Проблеми науки. – 2008. – №7. – С. 39-42.

3. Біловодська О. А. Світові тенденції розвитку інноваційного підприємництва // Проблеми науки. – 2003. – № 5. – С.16-24.

4. Перерва, П.Г. Оцінка впливу інноваційної, інвестиційної та маркетингової політики підприємства на рівень конкурентоспроможності / П.Г.Перерва, С.Нарі, Szabolcs Nagy, Т.О.Кобелева // Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПИ", 2018. – № 15 (1291). – С. 89-94.

## **ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ МАЛИМ ПІДПРИЄМНИЦТВОМ У СФЕРІ СІЛЬСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО ТУРИЗМУ (СЗТ)**

**Петлін Ірина Володимирівна**

Львівський інститут економіки і туризму, м. Львів

Ефективність функціонування та активізація розвитку малого підприємництва у сфері СЗТ залежить від ефективно функціонуючого організаційно-економічного механізму управління туристичною індустрією та СЗТ зокрема.

В різних літературних джерелах по-різному підходять до трактування терміну «управління». Тому, варто виділити два напрями до розуміння дефініції «управління»: ототожнення управління з менеджментом та регулюванням.

В широкому розумінні – це одночасно система наукових знань, мистецтва та досвіду, втілених у діяльності професійних менеджерів для досягнення цілей організації шляхом використання праці, інтелекту і мотивів поведінки інших людей. У вузькому розумінні «менеджмент» –

це процес планування, організації, мотивації й контролю організаційних ресурсів для результативного та ефективного досягнення цілей організації [1, с. 15].

З вище зазначеного можна зробити висновок, що термін «менеджмент» має вужчу сферу застосування.

Стосовно другого підходу – ототожнення управління та регулювання, то з впевненістю можемо сказати, що вони є відмінними. Хоча Р. Ф. Абдєєв ототожнює поняття «регулювання» і «управління» [2, с. 226]. Зміст поняття «регулювання» визначається як спосіб та механізм підпорядкування що-небудь певній планомірній організації дій, впорядкувати; функція управління що забезпечує функціонування та розвиток явищ та процесів в межах заданих кількісно-якісних параметрів [3, с. 170-171]. Дане визначення інтерпретує регулювання як одну із функцій управління.

Таким чином, категорія «управління» включає сукупність прийомів і методів цілеспрямованої дії на об'єкт з метою досягнення певного результату. У свою чергу категорія «регулювання» означає дію на об'єкт з метою не лише досягнення певного результату, а для упорядкування його в межах заданих параметрів, планів, коригування відхилення від останніх [4, с. 70].

Варто виділяти низку підходів до управління малим підприємництвом у сфері СЗТ (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

**Підходи до управління малим підприємництвом у сфері СЗТ**

Підходи	Очікувані результати
Системний	Реалізація принципу повноти в управлінні досліджуваними суб'єктами
Функціональний	Якісне виконання функцій управління
Параметричний	Визначення параметрів, які мають найбільш вагомий вплив на розвиток даного виду діяльності. Розрахунок на їх основі інтегрального показника потенціалу розвитку малого підприємництва у сфері СЗТ
Процесний	Розробка моделі оптимального розподілу інвестиційних коштів як фактора прискореного розвитку малого підприємництва у сфері СЗТ
Ситуаційний	Проведення анкетного дослідження, з метою визначення обставин, які спонукали власників сільських садиб займатися цим видом діяльності та причин, які гальмують їх розвиток
Цільовий	Узгодженість економічних інтересів на різних рівнях управління суб'єктами малого підприємництва у сфері СЗТ

*Джерело: сформовано автором*



Отже, на сьогоднішній день питання управління СЗТ як виду підприємницької діяльності, є актуальним, адже через нього можна забезпечити вирішення таких проблем як: створення сприятливого середовища туроператорів, турагентів та інших учасників туристичної діяльності, формування конкурентного середовища розвитку туризму, активізація досліджень проблем розвитку туристичної галузі, посилення дієвості місцевих органів влади і інститутів, підвищення зайнятості місцевих мешканців, зростання частки доходів громадян, що сформовані за рахунок туристичної діяльності, підвищення якості навколишнього середовища через високий рівень екологічної відповідальності мешканців та туристів, подолання нерівності розвитку регіонів.

1. Соболев С. М. Менеджмент : [навч.-метод. посіб. для самостійного вивчення дисципліни] / С. М. Соболев, В. М. Багацький. – К, 2002. – 251 с.
2. Абдеев Р. Ф. Философия информационной цивилизации / Р. Ф. Абдеев. – М. : Гуманист. Изд-во «Центр Владос», 1994. – 335 с.
3. Економічна енциклопедія : [в 3 т.] / за ред. С. В. Мочерного та ін. – К. : Видавничий центр «Академія», 2000. – Том 1. – 864 с.
4. Макаренко М. І. Сутнісно-структурна визначеність механізму регулювання державного боргу / М. І. Макаренко, В. Ю. Дудченко // Вісник «СумДУ». – 2006. – №7(91). – С. 68-75.

# ПОБУДОВА СТРАТЕГІЧНИХ КАРТ ПРИ УПРАВЛІННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

Полінкевич Оксана

Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки,  
м. Луцьк

Для вітчизняних підприємств на сучасному етапі розвитку актуальним стає розробка стратегічних карт випереджального розвитку з врахуванням турбулентних процесів в неоіндустріальному суспільстві. За цих умов керівництву слід виробити чіткий план дій та відповідну поведінкову модель, згідно яких воно спроможне буде зберегти свої конкурентні позиції на ринку, розширити ринки збуту, підвищити конкурентоспроможність, гудвіл. Сьогодні в Україні, як і в багатьох інших країнах, має місце турбулентність. Турбулентність є першопричиною виявлення слабких сторін як економіки загалом, так і окремих підприємств, а також нового росту компаній через появу нових можливостей їхнього розвитку. Метою нашого дослідження і є визначення особливостей побудови стратегічних карт при управлінні конкурентоспроможністю підприємств за умов неоіндустріального суспільства. Стратегічні карти традиційно застосовують як інструмент ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства і вбудовують в них такі блоки як: «Навчання та розвиток», «Внутрішні бізнес-процеси», «Клієнти» та «Фінанси» [2; 3]. В умовах неоіндустріального суспільства їх варто доповнити ще одним блоком «Зовнішні бізнес-процеси», які будуть вивчати та враховувати процеси турбулентності національної економіки. Спрощену схему стратегічної карти подамо на рис. 1.

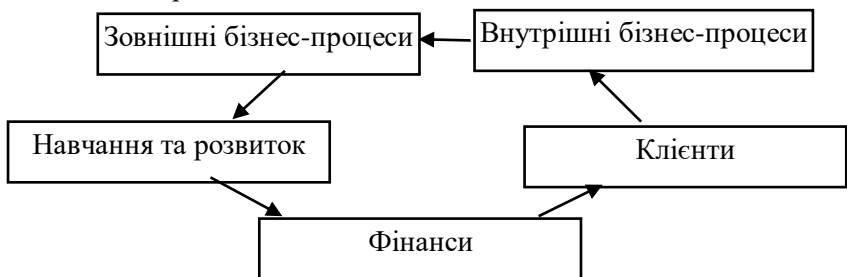


Рис. 1. Схема стратегічної карти при управлінні конкурентоспроможністю підприємства в умовах неоіндустріального суспільства

Вихідним етапом в процесі побудови стратегічної карти підприємства є ідентифікація джерел небезпеки, що викликана турбулентними явищами в національній економіці. Тут визначають кількісний вплив факторів турбулентності, що чинять вплив на конкурентоспроможність підприємства (блок «зовнішні бізнес-процеси»).

Наступний етап повинен передбачати опис процесу впливу турбулентних факторів на результуючі показники діяльності досліджуваного підприємства. Тут оцінюють кількісно небезпеку, проводять діагностику внутрішнього стану підприємства, визначають слабкі та сильні його сторони, джерела фінансування (блоки «внутрішні бізнес-процеси», «фінанси»).

Завершальний етап передбачає встановлення залежностей між небезпечними факторами та протидіями керівництва підприємства та формування концептуальної моделі конкурентоспроможності підприємства, яка є перспективною стратегією. На завершальному етапі менеджменту підприємства потрібно зважити на те, що клієнти формують вартість підприємства їхня поведінка є ірраціональною, людський потенціал є основою всіх змін, управління яким повинно відбуватися з використанням інноваційних підходів (блоки «навчання та розвиток», «клієнти»).

Рівень турбулентності зовнішнього середовища Маслюк О.В. пропонує оцінювати за допомогою індексу макроекономічного впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства [1]. Ним встановлено, що машинобудування має турбулентні явища. Таким чином, уведення блоку «зовнішні бізнес-процеси» у стратегічну карту є виправданим підходом.

1. Маслюк Е. В. Формирование стратегических шагов повышения конкурентоспособности машиностроительных предприятий Украины в условиях экономической турбулентности / Е. В. Маслюк // *Austrian Journal of Humanities and social sciences*. – Vienna, 2014. – №7–8. – С. 282–285.

2. Мельник Ю. М. Проблеми застосування збалансованої системи показників на вітчизняних підприємствах / Ю. М. Мельник, О. С. Савченко // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. – 2011. – № 1. – С. 192–203.

3. Полінкевич О. М. Механізми адаптації бізнес-процесів промислових підприємств до нової економіки : монографія / О. М. Полінкевич. – Луцьк : РВВ Луцького НТУ, 2014. – 448 с.

# УПРАВЛІННЯ СТРУКТУРНИМИ ЕЛЕМЕНТАМИ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

**Полінкевич Оксана**

Східноєвропейський національний університет  
імені Лесі Українки, м. Луцьк

**Шафатинський Максим**

Східноєвропейський національний університет  
імені Лесі Українки, м. Луцьк

Можливість існування різних форм подання стратегії обумовлює виправданість застосування терміну поліморфізм. Як правило, його застосовують в біології, де він означає здатність деяких організмів існувати в станах з різною внутрішньою структурою або різних зовнішніх формах. Відомий біолог Е. Форд поліморфізмом назвав явище існування всередині виду двох і більше його форм [1]. Виправданість і доцільність використання терміну поліморфізму відносно стратегій розвитку обумовлені об'єктивною необхідністю існування різних форм стратегій в диференційованих умовах середовища. Мова іде про забезпечення відповідності змісту стратегії і її структури, що є складовою розуміння поняття форми, умовам середовища, в якому має бути реалізована дана стратегія [2].

Отже, форма стратегії є формалізованим продуктом процесу планування стратегічного розвитку, що слугує зовнішнім проявом змісту стратегії.

До структурних елементів (розділів) стратегії відносяться:

- 1) зміст та тлумачення місії (Р 1);
- 2) викладення основної стратегічної мети (Р 2);
- 3) результати стратегічного аналізу (Р 3);
- 4) ієрархічну систему цілей (дерево цілей об'єкта управління) (Р 4);
- 5) обраний напрям і спосіб дій, що мають забезпечити досягнення стратегічної мети (Р 5);
- 6) планові параметричні завдання (Р 6);
- 7) план організаційних заходів щодо досягнення визначених цілей (Р 6).

Не усі перелічені структурні елементи стратегії є обов'язковими. Їхня доцільність залежить від пріоритетної методології стратегічного управління та бачення змістовної форми майбутньої стратегії її розробниками.

Обов'язковими елементами стратегії розвитку є стратегічна мета, місія та обраний напрям стратегічного розвитку. Вони мають визначати

цілеорієнтацію організації, плановість, довгостроковість та масштабність стратегічних змін. Якщо змістовне наповнення цих структурних елементів не відповідає хоча б одній з перелічених основних ознак, представлений засіб управління не можна кваліфікувати як стратегію.

Основними формами поання стратегії є:

- 1) усна – існує в уявленні керівника, характерна для малих підприємств;
- 2) епістолярна – може мати різні рівні деталізації і варіантності, способи подання;
- 3) вербальна – стратегія викладається у якісних характеристиках, засобах досягнення мети та організаційних заходах;
- 4) вербально-параметрична – конкретизує вербальні положення кількісними характеристиками;
- 5) інтуїтивна – вибудовується завдяки індивідуальним уявленням керівника підприємства про характер зовнішнього оточення і власні внутрішні можливості;
- 6) аналітична – в основу покладено аналітико-прогностичне оцінювання альтернативних варіантів;
- 7) сценарна – будується через реалізацію сценаріїв розвитку;
- 8) безальтернативна – має чітко визначений вектор розвитку та не передбачає альтернатив;
- 9) таргетовано-індикативна – мета слугує орієнтиром стратегічного розвитку підприємства і передбачає творчий підхід до її реалізації без виділення етапів і проміжних параметричних об'єктів контролю;
- 10) таргетовано-інтерполятивна – регламентує процес цільового розвитку у часі на основі визначення етапних кількісних і якісних характеристик об'єкта.

Таким чином, управляти структурними елементами стратегії розвитку підприємств потрібно з урахуванням її способів подання із найменшими витратами.

1. Дрінь О.Я. Методологія і форма стратегії підприємства: порядок визначення та механізм взаємодії / О. Я. Дрінь // Бізнес інформ. – 2014. – № 12. – С. 449-457.

2. Стратегії та технології інноваційного розвитку корпорацій : монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. О. М. Полінкевич. – Луцьк : Вежа-Друк, 2018. – 416 с.

## КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ОРГАНІЗАЦІЇ

Поліщук В.А.

Східноєвропейський національний університет  
імені Лесі Українки, м. Луцьк

Термін «культура» може бути застосований по відношенню до соціальної групи, яка має уявлення про навколишній світ, про себе, усвідомлює свою роль. Будь-яка соціальна група, що має спільний історичний досвід, формує свою культуру. Вона бере участь у формуванні людських якостей, мислення, способів самовираження. Це стосується й організації, тому що вона є її невід'ємною частиною.

Організація – це об'єднання людей, що об'єднані спільною метою та координують свою діяльність для її досягнення. Кількість людей може відрізнитись: від 3-4 людей, що тісно взаємодіють, до багатотисячного об'єднання, що діє по всьому світу

Організаційна культура – це сукупність норм поведінки, ціннісних орієнтацій, символів, філософії, ритуалів, принципів, які сформувалися в організації за час її існування та визнаються усіма її членами. Вона являється потужним інструментом впливу на співробітників та сприяє довгому життю організації [1, с.11].

Чарльз Ханді визначив чотири типи організаційної культури.

**Владна орієнтація.** Організації, яким притаманний такий тип культури намагаються домінувати над оточуючими обставинами. Керівники прагнуть до тотального контролю над підлеглими. Для неї є характерним те, що в структурі панівне положення займає центр. Реалізація прийнятих рішень залежить від менеджерів низової ланки.

**Рольова орієнтація.** Організація, яка використовує даний тип намагається бути раціональною та впорядкованою. Їй притаманні законність, відповідальність, наявність посад, правил, що трактується як бюрократія.

**Цільова орієнтація.** В організаціях з даним типом культури усі види діяльності та функції оцінюються по тому, який їх внесок в досягнення цілей. Діяльність таких організацій оцінюється по тому, наскільки добре були реалізовані рішення. Для вирішення певних проблемних ситуацій можуть бути тимчасово залучені ресурси з різних частин організації. Виробничий процес повинен бути гнучким, тому створюються проектні групи, які взаємодіють між собою. Цей тип культури забезпечує високий контроль за роботою співробітників та ефективний в нестабільних ситуаціях.

**Особистісна орієнтація.** Дана культура відрізняється від трьох попередніх, тому що організація існує для задоволення потреб її членів. Організація надає послуги спеціалістам. Розподіл обов'язків майже відсутній. Керувати працівниками в даній організації важко, її існування залежить від кожного працівника [2, с. 416].

**Найчастіше культуру організації, розділяють на три рівні.**

**Перший рівень** – це так звані артефакти, які формують зовнішній вигляд організації, фізичні прояви якої, легко помічають елементи, що безпосередньо взаємодіють з організацією (споживачі, конкуренти, посередники, місцеві організації). До складу атрибутів входять: дрес-код, символи, церемонії, інтер'єр. Найчастіше він використовується як PR інструмент [3, с. 400].

**Другий рівень** – це цінності, принципи, правила, норми, цілі, стратегії, що визначають внутрішнє та зовнішнє життя організації. Він є глибшим за перший та включає в себе: установчі документи, стиль керівництва, кадрову політику, структуру організації. До атрибутів можуть належати місія, кодекс компанії. Роботу над ним здійснює служба персоналу у взаємодії з керівною ланкою. Він відображає офіційні стосунки між керівництвом та персоналом [3, с. 406].

**Третій рівень** – це рівень базових припущень, він є найглибшим та латентним рівнем культури. Він містить уявлення про наколишний світ, людей, людські відносини, людську діяльність. Ці уявлення цілком не усвідомлюються працівниками, а знаходяться на певному підсвідомому рівні. В ньому переважають неписані правила та приховані атрибути.

Отже, організаційна культура є певним інструментом, за допомогою якого можна створити ефективну організацію. Її роль в механізмі управління проявляється через систему усіх її складників: функцій, елементів, типів. Вона являється психологічним активом організації.

1. Хаєт Г. Л. Корпоративна культура / Г. Л. Хаєт. – Київ, 2003. – 403 с.
2. Мишурова І. В. Корпоративное управление / І. В. Мишурова, Э. А. Панфилова. – Москва, 2012. – 528 с.
3. Ігнат'єва І. А. Корпоративне управління / І. А. Ігнат'єва, О. І. Гарафоновна. – Київ : Центр учбової літератури, 2013. – 600 с.

## СУЧАСНІ ЗАСОБИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

**Полюхович І. І.**, студент факультету економіки та управління  
Східноєвропейського національного  
університету ім. Лесі Українки, м. Луцьк  
**Науковий керівник : Борисюк О. В.**

Саме мотивація співробітників посідає одне з центральних місць в управлінні персоналом, оскільки вона є безпосередньою причиною їхньої поведінки. Проблеми мотивації персоналу цікавили вчених протягом усієї історії економічної науки. Питання мотивації праці відображені як у закордонних, так і вітчизняних працях авторів, зокрема таких як: А. Маслоу, Д. Мак-Грегор, П. Армстронг, А. Кібанов, І. Баткаєва, О. Мітрофанова, М. Ловчева, Ф. Херцберг, Б. Моснер, Б. Снідерман та інші.

У сучасних умовах проблемою мотивації є недосконалість мотивації на підприємствах, недостатнє фінансування заходів, спрямованих на вдосконалення мотивації персоналу, а також те, що на підприємствах не приділяють цьому належної уваги [1, с. 264]. Саме тому необхідно розробляти нові підходи до управління персоналом на підприємстві, які будуть стосуватись наступних напрямків: створення філософії управління персоналом, удосконалення відповідних служб управління персоналом, застосування нових технологій в управлінні персоналом; створенні та розробці сумісних цінностей, соціальних норм поведінки, які регламентуватимуть поведінку окремої особи.

Разом із тим, система мотивації персоналу підприємства повинна відповідати таким принципам [3, с. 192]:

- гнучкості - здатність до оперативного реагування на зміну зовнішніх і внутрішніх умов функціонування;
- системності - повне відображення індивідуального вкладу людини в досягнення кінцевих результатів підприємства через ланцюги «людина-посада-робота» і «особа-група-колектив»;
- відповідності - встановлення такого рівня мотивації персоналу, який відповідає кількості, якості та вагомості затраченої праці;
- структурованості - характеризує поділ заробітної плати на частини, кожна з яких є відображенням особистого вкладу працівника в досягнення поточних, кінцевих і віддалених результатів діяльності підприємства;
- відкритості системи мотивації персоналу - прозорість та інформаційна доступність для кожного працівника.



Потреби людини постійно змінюються, тому не можна кожного разу застосовувати одні й ті ж системи мотивації, оскільки, якщо мотивація спрацювала один раз, це не означає, що потім знову вона так само ефективно спрацює. Нині, час не стоїть на місці, саме тому необхідно вдосконалювати стимули для працівників, переймаючи закордонний досвід.

Безумовно, основними методами мотивування персоналу в нинішніх умовах є [2, с. 77]:

- грошові винагороди (внутрішні та зовнішні);
- покарання ;
- надання певних соціальних пільг, різних додаткових виплат;
- нематеріальні стимули (грамоти, подяки та навіть компліменти);
- кар'єрний зріст;
- професійне навчання для підвищення кваліфікації;
- покращення умов праці.
- введення показників залежності розмірів заробітної плати від оцінки особистого внеску та ділових якостей конкретного працівника (коефіцієнтів трудової участі).

Отже, немає значення, чи є у підприємства велика кількість інноваційних технологій, нових найрізноманітніших ідей, найсприятливіших умов, без добре вмотивованого персоналу, ніяке підприємство не зможе досягнути успіхів. Саме тому, сучасні керівники повинні враховувати усі фактори, задля того, аби забезпечити успішну роботу свого підприємства. Також необхідно створити таку систему мотивації, яка б підвищувала ефективність праці, і допомагала стимулювати творчі ініціативи в колективі.

1. Армстронг П. М. Практика управління людськими ресурсами [Учеб. пособ.]- М.: Питер.- 2012 - 848 с.

2. Черчик Л.М. Стратегія управління розвитком персоналу / Л. М. Черчик // Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. – Луцьк : СНУ імені Лесі Українки, 2013. – № 5. – С. 77-85.

3. Карлін М. І. Управління державними фінансами: [навч. посібн.] / М.І. Карлін, О. В. Борисяк. – Луцьк : ПП Іванюк , 2013. – 273 с.

# **ПІДВИЩЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ КОМПЕТЕНЦІЙ ПЕРСОНАЛУ**

**Родіонова Ірина**

Хмельницький національний університет, м. Хмельницький

Вітчизняні промислові підприємства, які на сьогодні функціонують у вкрай важких економічних умовах, вимагають активного впровадження та розвитку інноваційної діяльності на основі застосування новітніх методів та інструментів управління. Досягнути успішного розвитку підприємства можливо лише завдяки його персоналу, де в даному аспекті суттєво актуалізується проблема формування «економіки знань», що полягає у пошуку кваліфікованих працівників, які здатні створювати та впроваджувати інновації з метою підвищення підприємством конкурентних переваг, завоювання нових ринків та збереження позицій на існуючих, максимізації прибутку тощо.

За таких умов виникає нагальна потреба для промислових підприємств у раціональному інвестуванні в людський капітал, що вимагає, в першу чергу, від керівників підприємств формування заходів, спрямованих на стимулювання персоналу щодо розвитку компетенцій, котрі забезпечують нарощення та ефективне використання людського капіталу [1]. Звичайно, компетентісні характеристики персоналу у забезпеченні інноваційної діяльності не можна вважати абсолютними, оскільки функціональні можливості ресурсів, техніки та прогресивних технологій підприємств, їх ринкові позиції, територіальне розміщення та інші чинники відіграють надзвичайно важливу роль. Проте зважаючи на те, що приведені вище чинники є рівною мірою доступні на ринку всім суб'єктам господарювання, вони не можуть бути джерелом забезпечення інноваційного розвитку, будучи похідними від впливу персоналу підприємства, зокрема при прийнятті управлінських та організаційних рішень керівництва та виробничих результатів роботи працівників [2].

Таким чином, підвищення інноваційної діяльності промислових підприємств вимагає розробки дієвого механізму розвитку кадрового потенціалу, складовими якого мають стати встановлення справедливого розміру заробітної плати, пропорційного особистим внескам працівника та затраченим зусиллям; розробка заходів із мотивації трудової активності працівників, забезпечення комфортних умов праці, поліпшення соціальної безпеки і захищеності працівників, інвестування у безперервне професійне навчання та підвищення кваліфікації персоналу, кар'єрне просування працівників.

Так, забезпечувати дієву роботу механізму підвищення компетенцій персоналу в системі забезпечення інноваційного розвитку підприємства мають наступні структурні компоненти: нормативно-правові (розробка і застосування науково-методичних положень про професійне навчання та розвиток персоналу); науково-методичні (застосування дієвих форм і методів професійного навчання працівників та підвищення їх кваліфікаційного рівня); організаційно-управлінські (організаційна підтримка працівників у процесі їх самоосвіти, здобуття вищої освіти; формування системи управління навчанням); кадрові (призначення наставників на підприємстві та залучення фахівців із навчальних закладів для проведення стажування або виробничого навчання на підприємстві); фінансово-економічні (створення фонду фінансування професійного навчання та розвитку персоналу); інформаційні (постійне інформування персоналу щодо можливостей та умов проходження професійного навчання, стажування або підвищення кваліфікації на підприємстві та поза його межами); соціально-психологічні (створення сприятливого психологічного клімату у колективі, що сприяє професійному навчанню персоналу, реалізації творчих здібностей та підвищенню професійних якостей тощо [3, с. 124; 4].

Разом із тим, розвиток компетенцій персоналу, спрямований на успішне здійснення інноваційної діяльності підприємства, виявляється можливим за умов консолідації зусиль всіх суб'єктів ринку праці: держави, кадрових установ, керівників, підлеглих, а також навчальних закладів, здатних забезпечити освіту і професійну підготовку, належне фінансування професійного розвитку персоналу як дієвого інструменту підвищення інноваційної діяльності підприємства.

1. Антонюк В. Є. Кадри для інноваційної діяльності: проблеми формування та використання / Антонюк В. Є. // Україна: аспекти праці. – 2007. – № 5. – С. 42–47.

2. Геліч Н. В. Управління компетенцією персоналу / Н. В. Геліч // Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки. – 2011. – № 12. – С. 57–60.

3. Інноваційна діяльність: стимули та перешкоди : монографія / Петрова І. Л., Шпильова Т. І., Сисоліна Н. П. ; за ред. проф. Петрової І. Л. – Київ : Дорадо, 2010. – 318 с.

4. Зленко А. М. Компетенції в системі оцінки персоналу / А. М. Зленко // Економічний вісник університету. – 2013. – № 20 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://ecvu\\_2013\\_20\(1\)\\_21.pdf](http://ecvu_2013_20(1)_21.pdf)

## МЕТОДИ ОЦІНКИ ВАРТОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Романюк Олена

студентка факультету економіки та управління

Східноєвропейського національного

університету імені Лесі Українки, м. Луцьк

Науковий керівник : к.е.н., доцент **Борисюк О. В.**

Комплексним критерієм сталого розвитку підприємства є його вартість, оскільки вона відображає сукупну характеристику фінансових показників діяльності підприємства та забезпечує інтереси різних учасників ринкових відносин. Тому вартісна оцінка підприємства повинна стати невіддільним інструментом управління власністю.

Питання оцінки вартості підприємства вирішувалися в наукових працях зарубіжних і вітчизняних учених. Але, незважаючи на різноплановість і глибину проведених досліджень, існує потреба у розробці напрямів удосконалення оцінки вартості підприємства з метою підвищення достовірності фінансових прогнозів розвитку підприємства.

Оцінка вартості бізнесу (підприємства) - це визначення вартості компанії як майнового комплексу, здатного приносити прибуток її власникові. Оцінку вартості підприємств здійснюють з позицій трьох підходів: витратного, дохідного і ринкового. Кожний підхід дозволяє виділити певні характеристики об'єкту оцінки [2, с.76].

Найчастіше на практиці при здійсненні оцінки вартості підприємства застосовують витратний підхід, що оцінює підприємство з точки зору його понесених витрат. У витратному підході виділяють 5 основних методів, серед яких:

- метод чистих активів,
- метод скоригованих чистих активів,
- метод вартості заміщення, метод відновної вартості,
- метод ліквідаційної вартості.

Перевагами цього методу простота у використанні та зручність в обрахунку. Головним недоліком можна вважати неврахування потенційного прибутку при оцінці вартості підприємства.

В процесі трансформації ринкового середовища стають популярними методи, що формують дохідний підхід в оцінці вартості підприємства. Основною категорією, що визначає методи дохідного підходу при оцінці вартості підприємства є дохід суб'єкта господарювання та його потенційне значення в майбутньому. Дохідний підхід включає в себе такі методи: капіталізації чистого доходу, капіталізації дивідендів,

капіталізації надлишкового доходу, дисконтування грошового потоку [1, с.77].

Основною перевагою є врахування майбутніх доходів у визначення вартості підприємства. Недоліком є не універсальність методів дохідного підходу, тобто ним не можливо оцінити вартість підприємства, що не отримує дохід. Третім підходом до оцінки вартості підприємства є ринковий, він є ефективним у разі наявності порівняльних об'єктів на ринку даної галузі. За основу даного підходу взято інформацію про рівень впливу галузевих чинників на зміну вартості акцій підприємства, в разі якщо це акціонерне товариство, або ж на зміну вартості активів підприємства в інших випадках. Інформативність та точність оцінки залежить від зібраних даних про стан галузі та місце підприємства в ньому. Важливо збирати дані не лише в цілому по галузі, а й конкретно по підприємствах функціональних аналогах оцінюваного, серед характеристик, які варто досліджувати є: місце розташування, особливості фінансування, кредитна історія, фізичні характеристики виробництва тощо.

Дієвість даного підходу нівелюється при недостовірності зібраної інформації. До методів даного підходу належать: метод галузевих коефіцієнтів, метод порівняння продажів, метод мультиплікаторів [3].

Отже, оцінка вартості підприємства є важливим процесом в діяльності підприємства, що необхідна в разі: інвестування, банкрутства, санації, реорганізації, продажу чи ліквідації. При оцінці вартості підприємства використовуються три основні підходи: витратний, дохідний та ринковий. Найзручнішим для використання є дохідний підхід для підприємств, що мають постійний дохід та прибуток, а для конкурентних галузей – ринковий.

1. Азаренкова Г. М. Фінанси підприємств: навч. посібник [для самоств. вивч. дисципліни]. / Г. М. Азаренкова, Т. М. Журавель, Р. М. Михайленко. - 3-тє вид., виправл. і доп. - К. : Знання-Прес, 2014. – 299 с.

2. Карлін М. І. Управління державними фінансами: [навч. посібн.] / М. І. Карлін, О. В. Борисюк. – Луцьк : ПП Іванюк, 2013. – 273 с.

3. World Investment Report 2011: Non-Equity Modes of International Production and Development [Electronic source]. – UNCTAD. – 2011. – 251 p. – Access mode to a resource: <http://www.unctad-docs.org/files/UNCTAD-WIR2011-Full-en.pdf>.

## **ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЇ ФІРМИ З ВИРОБНИЦТВА ВЗУТТЯ НА ОСНОВІ SPACE- АНАЛІЗУ**

**Рохмістрова Даяна**

Запорізький національний технічний університет, м. Запоріжжя

Задача стратегічного управління полягає в забезпеченні такої взаємодії організації з середовищем, яка дозволяла б підтримувати її потенціал на рівні, необхідному для досягнення цілей, і тим самим давало б їй можливість виживати в довгостроковій перспективі.

В західній економіці розроблені певні методологічні підходи до дослідження середовища та аналізу положення, яке займає фірма, які отримали доволі широке застосування в галузі стратегічного менеджменту. До числа широко використовуваних на Заході факторних просторів, в яких оцінюється стратегічне положення компанії, відносять методику Strategic Position and Action Evaluation (або SPACE).

Застосування моделі SPACE нагадує класичний портфельний аналіз, однак виключає деякі його специфічні недоліки. По-перше, модель відходить від притаманній усім портфелям двумірності і при цьому не втрачає своєї наочності. По-друге, вона значно менш чутлива у своїх рекомендаціях до незначного зміщення в оцінці факторів, які в неї входять. SPACE робить свої стратегічні рекомендації на основі чотирьох факторів - конкурентної позиції фірми, привабливості ринку, стабільності ринку та фінансової позиції компанії. Відповідно до методології SPACE-аналізу оцінка стратегічного стану компанії проводиться за чотирма характеристиками: фінансовий стан компанії, конкурентна перевага компанії, привабливість ринку, стабільність середовища.

За результатами проведеного дослідження за методологією SPACE-аналізу представимо оцінку стратегічного стану підприємства із виробництва взуття ТОВ «НВФ МІДА, ЛТД». В результаті проведеного дослідження за методологією SPACE-аналізу конкурентна поведінка компанії на ринку відповідає має будуватися за моделлю “Агресивна позиція”, оскільки має найвищий бал – сильний за показниками фінансового стану (4,13 з 6,0 можливих) конкурентна перевага фірми (4,25 з 6,0 можливих).

Теорія SPACE – аналізу дану позицію трактує таким чином. Агресивна позиція – чітко виражена орієнтація фігури в правий верхній квадрант. Ця позиція характерна для привабливих галузей в стабільному оточенні. Фірма, що аналізується, має безперечну конкурентну перевагу і може зберегти її з використанням наявного фінансового потенціалу.

Критичним фактором функціонування фірми тобто таким, що вимагає уваги з боку керівництва фірми, є здатність протистояти появі нових конкурентів. Стратегії, що рекомендуються до обрання:

пошук кандидатів на поглинання у власній і суміжній галузях;

збільшення частки ринку;

концентрація ресурсів на продуктах, що забезпечують найбільшу перевагу над конкурентами.

Поведінка фірми - це поведінка розвідника, прагнення досліджувати якомога більше альтернатив, нежорсткий децентралізований контроль, не завжди повне використання ресурсів.

Проведений аналіз показав, що ТОВ «НВФ МІДА, ЛТД» працює на привабливому стабільно зростаючому сьогодні ринку взуттєвої продукції у відносно стабільному оточенні. Компанія є одним із лідерів ринку взуття Запорізької області, тому топ-менеджменту компанії необхідно зважено підходити до використання наявних фінансових ресурсів з метою підтримки лідируючої ролі на ринку взуття. Дійсно, ключовим фактором є здатність протистояти появі нових конкурентів.

Виходячи з рекомендацій проведеного SPACE-аналізу, найбільш оптимальною стратегією розвитку для бізнесу ТОВ «НВФ МІДА, ЛТД» є стратегія збільшення частки ринку та концентрації ресурсів на продуктах, що забезпечують найбільшу перевагу над конкурентами. Фірмі необхідно збільшувати ринкову частку, використовуючи свій існуючий привабливий імідж серед споживачів та власний ринковий потенціал.

Що стосується стратегії «пошук кандидатів на поглинання у власній і суміжній галузях», то цю рекомендацію в умовах ТОВ «НВФ МІДА, ЛТД» слід дати в такому розумінні: створити стратегічний альянс з зарубіжним партнером щодо організації спільної торгівлі взуттям, підшовами та взуттєвими колодоками. Створення такого партнерства дозволить компанії ТОВ «НВФ МІДА, ЛТД» зміцнити своє ринкове положення.

Висновок. Виходячи з рекомендацій проведеного SPACE-аналізу, найбільш оптимальними стратегіями розвитку для бізнесу ТОВ «НВФ МІДА, ЛТД» є наступні стратегії: стратегія розвитку продукту, стратегія розвитку ринку, стратегія посилення позиції на ринку, що відносяться до групи стратегій концентрованого росту компанії.

## **ИНОСТРАННЫЕ ИНВЕСТИЦИИ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ**

**Рылач Ольга Владимировна**

**Научный руководитель Грабар Роза Николаевна**

**Полесский государственный университет, г. Пинск**

В современной литературе существует множество определений понятия «инвестиции». Однако на территории Беларуси используется понятие, прописанное в законе «Об инвестициях», и представляет собой любое имущество и иные объекты гражданских прав, принадлежащие инвестору на праве собственности, ином законном основании, позволяющем ему распоряжаться такими объектами, вкладываемые инвестором на территории Республики Беларусь способами, предусмотренными настоящим Законом, в целях получения прибыли (доходов) и (или) достижения иного значимого результата либо в иных целях, не связанных с личным, семейным, домашним и иным подобным использованием, [1].

В настоящее время Республика Беларусь является страной, которая имеет огромный потенциал для эффективного ведения бизнеса, тем самым привлекая иностранные инвестиции. Данному явлению способствует выгодное географическое положение страны, хорошо развитая инфраструктура, государственная поддержка инвесторов и защита их прав, высококвалифицированные трудовые ресурсы и достойный уровень жизни.

Наиболее приоритетными направлениями для иностранных инвестиций в Республике Беларусь являются: фармацевтическая промышленность, биотехнологии, нанотехнологии и наноматериалы, высокие технологии в промышленности, новые материалы, нефтехимическая и химическая промышленность, машиностроение и производство оборудования, транспорт и транспортная инфраструктура, строительство, стройматериалы, пищевая промышленность, розничная и оптовая торговля, информационно-коммуникационные технологии, туризм.

В стране наблюдается рост коммерческих организаций, которые работают с иностранным капиталом из более чем семидесяти стран мира. Порядка шестидесяти организаций являются филиалами транснациональных корпораций. Созданы совместные предприятия с немецким концерном «МАН» (выпуск грузовых автомобилей), компанией «Карл Цейсс» (производство оптики), а также иностранные предприятия – «Кока-кола Бевриджис Белоруссия», «Рестораны Макдоналдс», «Уномедикал» (производство медицинских изделий),



«Чесс-Бел» (переработка нефтепродуктов), «Фрезениус» (медицинское оборудование), «Ханекен» (производство слабоалкогольных и безалкогольных напитков) и другие. В Беларусь инвестируют такие известные российские компании, как: ОАО «Лукойл» НТК, «Славнефть», «Итера-груп», ОАО «Газпром» и Газпромбанк, СООО «МТС», [2].

На начало 2018 года в Беларуси действовало 6762 организации с иностранными инвестициями, что на 2,8% больше по сравнению с началом 2017 года. Наибольшее количество компаний учредили инвесторы из России (2539), Литвы (615), Кипра (504), Польши (339) и Латвии (335). Почти треть из них работает в сфере розничной и оптовой торговли, в обрабатывающей промышленности — 21%, операциями с недвижимостью занимается 9,6% действующих компаний.

Общий объем накопленных в реальном секторе экономики Беларуси иностранных инвестиций на начало 2018 года составил 11,23 млрд. долларов, увеличившись за 2017 год на 14,7%. Большого всего средств поступило от инвесторов из России (2,55 млрд.), Кипра (2,05 млрд.), Турции (823 млн.), Нидерландов (806,6 млн.) и Великобритании (716,4 млн.), [3].

Таким образом, инвестиции служат толчком экономического развития стран, влияют на общую эффективность хозяйствования и на возможность роста в долгосрочной перспективе, они также оказывают прямое и быстрое воздействие на занятость и доходы. Поэтому страна стремится создать благоприятный климат для иностранных инвесторов.

1. Национальный правовой интернет-портал Республики Беларусь [Электронный ресурс] / Закон Республики Беларусь “Об инвестициях” от 12 июля 2013 г. № 53-З. – Минск: 2018. – Режим доступа: <http://www.pravo.by/>. – Дата доступа: 26.10.2018.

2. Интернет-портал Посольство Республики Беларусь в Федеративной Республике Бразилия [Электронный ресурс] / Инвестиционная привлекательность Республики Беларусь. – Минск, 2018. – Режим доступа: <http://brazil.mfa.gov.by/ru/economy/investicii/>. – Дата доступа: 26.10.2018.

3. Интернет-портал Национального статистического комитета Республики Беларусь [Электронный ресурс] / Иностранные инвестиции в Республику Беларусь. – Минск, 2018. – Режим доступа: <http://www.belstat.gov.by>. – Дата доступа: 26.10.2018.

## **ОРГАНИЗАЦИЯ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА РАБОНИКОВ В ОАО "ЭКЗОН"**

**Савчук В. Н., магистрант 1 курса, группа 18М-М, Гуца П.В.,  
заведующий кафедрой менеджмента и маркетинга, к.э.н., доцент  
УО «Полесский государственный университет», г. Пинск, РБ**

На ОАО "Экзон" существуют различные способы стимулирования труда работников.

В зависимости от характера и условий труда работникам ОАО "Экзон" производятся следующие доплаты к окладам:

- доплаты за работу с тяжелыми и вредными условиями труда на основании аттестации - рабочих мест по условиям труда;
- доплаты за работу в ночное время (с 22-00 до 6-00);
- доплаты за совмещение профессий (должностей), за выполнение обязанностей временно отсутствующего работника в размере, за счет и в пределах экономии фонда оплаты труда, образующейся по тарифным ставкам и окладам временно отсутствующего работника, в соответствии с законодательством;
- за работу в выходные и праздничные дни;
- за работу в сверхурочное время;

Работникам устанавливаются надбавки в целях стимулирования повышения профессионального мастерства рабочих и усиления их материальной заинтересованности и ответственности за выполнение особо важных работ, повышение уровня механизации и автоматизации процессов, за профессиональное мастерство, за выполнение работы в сжатые сроки, за другие показатели труда и виды работ.

Социально стимулирование является существенным дополнением к действующей в организации системе материального стимулирования.

Данный способ стимулирования представлен отдельным разделом коллективного договора организации "Социальное развитие коллектива". Согласно указанному разделу коллективного договора работодатель обязуется:

- обеспечить в полном объеме предоставление льгот и компенсаций, установленных законодательными актами РБ, ветеранам труда, воинам-интернационалистам, участникам ликвидации последствий катастрофы на Чернобыльской АЭС, инвалидам и другим категориям граждан;
- выделять средства из внебюджетных источников финансирования, при их наличии, на выплату единовременных пособий в связи: с болезнью сотрудников или тяжелым материальным положением в размере - одного ежемесячного оклада;

- на период отпуска по уходу за ребенком до достижения им возраста 1,5 лет - женщине ежемесячное пособие из средств Фонда социального страхования Республики Беларусь, в соответствии с действующим законодательством РБ.

Также в учреждении предлагаются своим сотрудникам следующие льготы:

- \* служебный автобус для поездок на работу или при решении рабочих вопросов;
- \* частичная или полная оплата мобильного телефона;
- \* путевки в санатории;

Моральное стимулирование в ОАО "Экзон" представлено большим разнообразием применяемых мер и организацией мероприятий.

На предприятии свойственны различные виды похвалы и лично от руководства организации, как неофициально, так и объявление публично на организованных совещаниях и конференциях заслуг того или иного работника. Предоставляется отдельный кабинет, табличка на двери с указанием фамилии сотрудника.

В ОАО "Экзон" поддерживается в актуальном состоянии доска поздравлений со знаменательными датами – юбилеями, днями рождения, днями свадьбы, рождения ребенка, выхода на пенсию и т.п. Проводятся корпоративные праздники, которые способствуют сплоченности коллектива и укреплению организационной культуры.

В ОАО "Экзон" используют прогрессивные дисциплинарные меры для улучшения плохой работы персонала:

- \* неформальная беседа при первом нарушении или при относительно легком нарушении правил;
- \* устное предупреждение – работника предупреждают, что если проблемы будут повторяться, то последует более суровое наказание;
- \* письменное предупреждение – делается в том случае, если поведение не изменилось после устного предупреждения или имело место другое нарушение. Оно всегда заносится в личное дело;
- \* увольнение – высшая мера дисциплинарного воздействия.

Таким образом, на предприятии существуют различные современные способы стимулирования труда, что создает возможности для должностного и профессионального роста работников, обеспечивает развитие кадров для выполнения новых квалификационных работ и адаптации их знаний к изменяющимся условиям производства.

**УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ СОЗДАНИЯ НОВОГО ТОВАРА**  
**Савчук В. Н., магистрант 1 курс, группа 18М-М, Гуща П.В.,**  
**заведующий кафедрой менеджмента и маркетинга, к.э.н., доцент**  
**УО «Полесский государственный университет», г. Пинск, РБ**

Разработка продукта или управление новым продуктом, представляет собой ряд шагов, которые включают в себя концептуализацию, дизайн, разработку и маркетинг вновь созданных или вновь ребрендинговых товаров. Целью разработки продукта является культивирование, поддержание и увеличение доли рынка компании путем удовлетворения потребительского спроса. Не каждый продукт понравится клиенту или клиентской базе, поэтому определение целевого рынка для продукта является критическим компонентом, который должен иметь место в начале процесса разработки продукта. Количественное исследование рынка должно проводиться на всех этапах процесса проектирования, от того, как продукт задуман, до того, как продукт разрабатывается и после того, как продукт был запущен в производство.

Хотя разработка продукта является творческой, однако она требует системного подхода для руководства процессами, которые необходимы для выхода нового продукта на рынок. Такие организации, как Ассоциация по разработке и управлению продуктами (PDMA) и Институты разработки продуктов (PDI), предоставляют рекомендации по выбору оптимальной структуры разработки нового продукта или услуги. Ассоциация по разработке и управлению продуктами (PDMA) является некоммерческим профессиональным обществом, которое организует и публикует информацию о разработке новых продуктов [3]. Основанная в 1976 году, эта организация имеет в настоящее время около 3500 членов по всему миру, 22 филиала в Соединенных Штатах и 16 в других частях мира, в том числе Индии [2]. Эта структура помогает структурировать фактическую разработку продукта.

Некоторые концепции, например, такие как подход «fuzzy front end» (FFE), определяют, какие шаги следует предпринять, но оставляют решение о том, какой порядок имеет наибольший смысл для конкретного разрабатываемого продукта, на усмотрение команды. «Fuzzy front end of innovation» - нечеткий срок окончания инновационного процесса, непрерывный цикл проб и ошибок для получения продукта, на который есть спрос на рынке [1]. Представляем пять элементов разработки продукта FFE:

1. Определение критериев проектирования - включает мозговой штурм для создания нового продукта. После того, как идея была определена в качестве перспективного продукта, применяется официальная стратегия разработки продукта.

2. Анализ идеи - предполагает более тщательную оценку концепции продукта. Маркетинговые и концептуальные исследования проводятся, чтобы определить, является ли идея осуществимой в соответствующем бизнес-контексте для компании и для потребителя.

3. Генезис концепции - включает в себя превращение разработанного продукта в осязаемую концепцию.

4. Прототипирование - включает в себя создание быстрого прототипа концепции продукта, которая, как было определено, имеет деловую значимость и ценность. Прототипирование в этом контексте означает, что создается «быстрая и грязная» модель, а не усовершенствованная модель продукта, которая будет протестирована и позже продана.

5. Разработка продукта - включает в себя выполнение концепции чтобы создать смысл и ценность для бизнеса в производстве нового продукта или услуги [2].

Другие интегрированные системы, такие как дизайн-мышление, имеют итеративные шаги, которые предназначены для того, чтобы в определенном порядке продвигать творчество и сотрудничество. Пять компонентов дизайн-мышления: (1) сопереживание - изучение проблемы с разных точек зрения; (2) описание - определение масштаба и истинного характера проблемы; (3) представление - мозговой штурм решения проблемы; (4) прототип отсеивание неработоспособных или непрактичных решений; (5) тестирование – мнения и комментарии по поводу нового продукта [4].

Таким образом разработка продукта - это всегда развивающийся и плавный процесс. Некоторые небольшие организации могут передать разработку нового продукта на аутсорсинг проектной группе. В организациях среднего размера менеджер по продукту часто отвечает за разработку продукта, и он же является частью маркетинговой команды. Независимо от того, какая структура используется, и кто отвечает за разработку нового продукта, планирование и разработка являются лишь одним аспектом всего управления жизненным циклом продукта.

1. Product development (new product development, or NPD) [Electronic resource]. - Access mode: <https://searchcio.techtarget.com/definition/product-development-or-new-product-development-NPD>. - Access date: 23.10.2018.

2. Six Myths of Product Development [Electronic resource]. - Access mode: <https://hbr.org/2012/05/six-myths-of-product-development>. - Access date: 23.10.2018.

3. IoT technology starting to impact product development [Electronic resource]. - Access mode: <https://internetofthingsagenda.techtarget.com/video/IoT-technology-starting-to-impact-product-development>. - Access date: 23.10.2018.

4. The new products development process and IT innovation [Electronic resource]. - Access mode: <https://searchcio.techtarget.com/opinion/The-new-products-development-process-and-IT-innovation>. - Access date: 23.10.2018.

## **ОСОБЛИВОСТІ КРЕДИТУВАННЯ МАЛИХ І СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ**

**М.О. Панченко**, к.е.н., доцент

**А.В. Сальнікова**, студентка 2-го курсу

Одеський національний політехнічний університет, м. Одеса

Малий і середній бізнес є одним з провідних чинників підйому економіки держави, забезпечуючи надходження податкових та інших видів платежів до бюджету держави і регіону, та створюючи здорове конкурентне середовище в галузях економіки.

В Україні за даними 2017 року кількість малих та середніх підприємств перевищила 330 тис., що у відсотковому показнику становить 99,9% від усієї кількості підприємств[1]. Це означає, що на території нашої держави монопольне становище займають малі та середні підприємства, які забезпечують робочі місця приблизно 4 млн. людей та випускають більше половини продукції.

Однією з проблем, що стримує розвиток малого та середнього бізнесу в Україні, залишається пошук джерел додаткового фінансування подальшого розвитку. Як свідчить практика, для більшості вітчизняних малих та середніх підприємств основним джерелом фінансування їх діяльності є власні кошти. Проте цілковито задовольнити потреби у фінансуванні лише за рахунок цього виду ресурсів малі та середні підприємства неспроможні. Разом із цим в умовах політичної та економічної нестабільності кількість збиткових підприємств росте з кожним роком. Тому «вижити» в таких умовах дуже важко, для цього підприємства змушені брати кредити, адже держава не забезпечує належної ефективної підтримки малих і середніх підприємств. До асортименту кредитних послуг малих та середніх підприємств відносять[2]:

1) Кредитна лінія – це кредитна угода, відповідно, до якої банк надає позичальнику кредит передбаченим договором терміном і у межах узгодженої суми, що відрізняються від умов надання одноразового кредиту.

2) Овердрафт – це кредитування банком розрахункового рахунку клієнта для оплати ним розрахункових документів при недостатчі чи відсутності на розрахунковому рахунку клієнта.

3) Факторинг – передбачає купівлю банком у позичальника права на отримання боргу з покупця за поставлені йому товарно-матеріальні цінності.

4) Операція РЕПО – це фінансова операція, при якій складається угода між учасниками ринку про продаж (купівлю) цінних паперів з фіксованою ціною та можливість регресу.

5) Врахування векселів – передбачає дострокову сплату клієнтам належної йому за векселем суми із подальшим її отриманням з боржника перепродажем векселем третій особі.

6) Окремі цільові кредити – мають разовий характер і призначені для обслуговування конкретних видів господарських операцій.

7) Авалювання векселів – передбачає зобов'язання банком сплатити вексель замість платника за цим векселем у разі його неплатоспроможності.

Також варто зазначити, що відмінністю кредитування малих та середніх підприємств є підвищений ступінь ризику, який обумовлений наступними факторами: обмеженістю власних коштів підприємства, складністю формування репутації, нестачею якісної інформації, а незадовільні з точки зору банка результати діяльності та недостатнє гарантійне забезпечення є головними факторами, відмов у кредитуванні.

Тому кредит не вважається панацеєю, адже в сучасних економічних умовах, підприємства стикнулися з великою кількістю відмов з боку банківських організацій. Причиною цих відмов у першу чергу є економічна криза та нестабільність ринку. Адже у своїй діяльності банки стикаються з ризиками, пов'язаними з великими збитками, а оцінивши теперішнє політичне становище в Україні, збитки пов'язані з війною займають перше місце у рейтингу, сягнувши 65%.

Проаналізувавши вище вказану інформацію, можна стверджувати, що у вітчизняних умовах економіки дуже важко «втриматися на плаву» малим та середнім підприємствам, адже з нинішніми умовами, підприємства проходять різні стадії становлення, тому у такий спосіб на ринку залишаються лише конкурентоспроможні підприємства. За допомогою таких способів в Україні «очищають» ринок.

Малі та середні підприємства займають монопольне становище на ринку з однієї сторони, а з іншої сторони їм доводиться вести «жорстоку боротьбу», щоб залишитися у рядах, адже для розвитку їхньої діяльності необхідні ресурси, які банки не завжди кредитують, а держава ніяким чином не підтримує малі та середні підприємства.

1. Малахова О. Л. Напрями активізації банківського кредитування суб'єктів підприємництва в Україні:[Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/viewFile/1130/pdf>

2. Луць Р. І. Види банківських послуг для малого та середнього бізнесу, їх сутність та особливості:[Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=Torg\\_2010\\_11\\_25](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Torg_2010_11_25)

## **ПРОБЛЕМА ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ НА ПРЕДПРИЯТТІИ**

**Сенюк Яна**

Полесский государственный университет, г. Пинск

Персонал организации является основным ресурсом компании. Большинство руководителей убедились в важности вопросов кадровой политики, поскольку какой бы хорошей не была идея, воплощают ее в жизнь сотрудники организации. И только удачно подобранный трудовой коллектив, команда единомышленников способны реализовать стоящие перед предприятием серьезные задачи. Сегодня текучесть кадров - также одна из многих проблем, с которыми сталкиваются современные предприятия. Кадры уходят из организации, а на их места приходят новые, что значительно снижает эффективность предприятия. Поэтому очень важно научиться контролировать и управлять текучестью персонала.

Под текучестью кадров понимают процесс постоянной смены кадрового состава организации, который обусловлен влиянием определенными причинами или факторами — экономическими, социальными, психологическими и другими.

Профессор социологии Лондонского университета Guildhall, Роджер Беннетт (Roger Bennett), дает следующее определение этому процессу: текучесть рабочих есть «движение работников в / из штата компании, которое можно отслеживать «путем регистрации увольняющихся и предположения, что на место уволившегося будет принят новый работник» [1].

Выделяют следующие виды текучести кадров:

1. Внутриорганизационная. В этом случае она связана с ротацией рабочей силы внутри организации. Сюда относятся не только переходы из одного подразделения в другое, но и перемещения персонала между филиалами одной корпорации.



2. Внешняя. Эта текучесть проходит между отраслями, организациями и сферами экономики.

3. Физическая текучесть кадров. Сюда относятся сотрудники, увольняющиеся и покидающие компанию в силу разных причин.

4. Естественная текучесть персонала способствует своевременному обновлению коллектива. Находясь в пределах 3–5% в год, данная «текучка» не требует принятия особых мер со стороны руководства, а является естественным процессом.

5. Психологическая, или скрытая, текучесть кадров многими работодателями не воспринимается всерьез. Она возникает, когда сотрудник физически не покидает компанию, но фактически выключается из рабочей деятельности. Нередко скрытая «текучка» является формой оппозиции персонала руководству предприятия. При наличии большого числа таких сотрудников происходит:

- снижение качества выпускаемой продукции;
- возрастание себестоимости продукции;
- снижение производительности труда;
- рост отходов производства и брака;
- снижение трудовой дисциплины;
- увеличение скрытых прогулов сотрудников;
- медленная работа, отставание от графиков;
- безразличное отношение сотрудников к своей работе;
- небрежное обращение с техникой и оборудованием;
- сотрудники много времени проводят на перерывах, обедах и прочее.

Основная причина текучести — недовольство работников своим положением, в частности, недовольство заработной платой, условиями и организацией труда, нерешенности социальных проблем; отдаленности работы от дома, отсутствию условий для отдыха, детских учреждений; неуважительном отношении со стороны руководства, не оправдавшихся притязаниях, неустойчивости служебного положения и невозможности сделать карьеру.

Также можно выделить следующие причины текучести кадров: неадекватная система оплаты труда персонала; неэффективная система подбора и адаптации персонала (у непрофессионального подбора множество причин: спешка в закрытии вакантного места, желание быстрее получить свой гонорар внешним рекрутером или же недостаточное информирование сторон); нет условий для карьерного роста сотрудников, не организуется повышение их квалификации; плохие условия труда в компании; конфликтные отношения с начальством; плохой

психологический климат в коллективе, неприязненные отношения с коллегами; не созданы условия для выражения творческих способностей; плохая организация труда и менеджмента на предприятии; отсутствие стабильности в работе компании или падение ее репутации.

Однозначно определить причину увольнения сотрудников очень сложно, поэтому полезно будет ввести в компанию, например, собеседование при увольнении, в процессе которого сотрудник отдела кадров или же руководитель должен выяснить мотив увольнения.

Норма текучести зависит от нескольких факторов: специфики бизнеса, территориального расположения компании и др. Поэтому каждое предприятие подсчитывает свой идеальный показатель смены сотрудников. При определении нормы можно отталкиваться лишь от примерных границ. Текучесть считается нормальной в пределах 3-5%, но лимиты существенно отличаются в зависимости от профессии сотрудника, специфики предприятия.

Примерные нормы текучести рабочих разного уровня и специализации:

- менеджеры высокого звена — 0–2%;
- управляющие среднего звена – норма до 10%;
- рядовые рабочие — норма до 30%;
- неквалифицированные сотрудники (уборщицы, грузчики) — норма до 50%
- специалисты в компьютерных технологиях — 8–10%;
- работники торговли — норма до 35%.

В целом коэффициент нормы меньше 3% говорит о застое на предприятии, более 50% — о серьезных проблемах в кадровой политике. Но нужно учитывать, что любой коэффициент наиболее информативен при рассмотрении в динамике [2].

Чем выше коэффициент текучести, тем напряженнее становится обстановка внутри компании, это характеризуется увольнениями опытных сотрудников, с высокой квалификацией и влечет увеличение количества вакансий и новых сотрудников. Это означает для компании потерю стабильности и высокие затраты на поиск и дальнейшее обучение нового персонала.

Высокая текучесть кадров сказывается на производительности труда не только тех работников, которые намерены уходить, но и тех, которые продолжают работать, то есть на жизни всей организации. Кроме того, текучесть мешает создавать эффективно работающую команду, отрицательно влияет на корпоративную культуру организации.

Для того чтобы снизить текучесть, необходимо устранить причины, приводящие к ее росту или способствующие сохранению на высоком

уровне. Поэтому руководству необходимо разработать комплекс управленческих решений, направленных на нормализацию уровня текучести, то есть приведение к уровню ниже критического значения [3].

Грамотное управление текучестью персонала со стороны руководства является основным фактором, способным повлиять на опасную для компании ситуацию регулярного ухода сотрудников. При внедрении эффективных мер, способствующих возникновению у работников чувств уверенности, востребованности, комфорта, руководство улучшит производственные показатели организации и сведет к нулю текучесть кадров.

1. Бердникова Л. Ф., Ситдикова Г. М. Современные подходы к оценке системы текучести кадров // Молодой ученый. — 2016. — №9.2. — С. 8-10.

2. Причины текучести кадров, [Электронный ресурс].— 2018. – Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/prichiny-tekuchesti-kadrov> – Дата доступа: 08.10.2018.

3. Шаталова Н.И., Галкин А.Г. и др. Управление персоналом на производстве, [Электронный ресурс]. – 2018.- Режим доступа: <https://www.twirpx.com/file/1216825/> - Дата доступа: 08.10.2018.

## **СТРУКТУРА ПЕРЕВОЗОК ПАССАЖИРОВ ПО ВИДАМ ТРАНСПОРТА В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ**

**Сергеенкова Анжела Сергеевна**

**Научный руководитель Грабар Роза Николаевна**

**Полесский государственный университет, г. Пинск**

В современном мире транспорт играет важнейшую социально-экономическую роль и является необходимым элементом прогрессивного развития общества. Пассажи́рские перевозки составляют одно из направлений экономического развития нашей страны. В Республике Беларусь пассажирские перевозки осуществляют следующие виды транспорта: железнодорожный, автомобильный, трамваи, троллейбусы, метрополитен, воздушный, таксомоторный, внутренний водный.

Необходимо сказать, что в сфере транспортной деятельности страны функционируют более 13 тыс. организаций различных форм собственности и более 17 тыс. индивидуальных предпринимателей, которые обеспечивают занятость порядка 275 тыс. человек, или 6,2% от общей численности людей, занятых в экономике страны. На транспортные услуги в республике приходится более 43% от общего объема экспорта услуг. От транспортной деятельности республики получено около 16% совокупного объема чистой

прибыли и почти 11% налоговых поступлений в бюджет. В Беларуси эксплуатируется около 87 тыс. км обустроенных автомобильных дорог и около 5,5 тыс. км железнодорожных путей общего пользования, из них же более 1100 км электрифицировано.

Управление отраслью осуществляет Министерство транспорта и коммуникаций. Транспортный комплекс страны удерживает доминирующую позицию во внешней торговле услугами, а также является одним из основных источников поступления валюты в страну. Реализуется План мероприятий Минтранса по наращиванию экспорта товаров и услуг и развитию внешнеэкономической деятельности и План совместных действий Минтранса и МИДа по развитию торгово-экономического сотрудничества с зарубежными странами. В результате усилий, предпринятых Минтрансом и Белорусской ассоциацией международных автомобильных перевозчиков, за год получено свыше 657 тыс. разрешений на проезд по территории иностранных государств [1].

Согласно статистическим данным в 2017 году наибольшие объемы перевозок пассажиров по видам транспорта достигли: автомобильный(автобусы) вид транспорта, который составил 1174,8 млн. человек (1161,2 млн. чел в 2016 году); троллейбусный, составивший 351,4 млн. человек в 2017 году, а в 2016 году – 361,2 млн. человек, что говорит о снижении этого показателя в 2017 году; и метрополитен, который перевез меньший объем пассажиров и составил 284,1 млн. человек в 2017 году по сравнению с 2016 годом (291 млн. человек)[2].

Автомобильный транспорт является самым развитым в стране и составляет почти 60% от общего объема перевозимых пассажиров. Правительством Беларуси утверждена Государственная программа по развитию и содержанию автомобильных дорог на 2015-2019 годы, которой предусмотрены: 1) модернизация автомобильных дорог с повышением их несущей способности до 11,5 т на одиночную ось на протяжении не менее 2 758 км; 2) дальнейшее развитие объектов придорожного сервиса, в том числе на основе принципов государственно-частного партнерства.

В стране осуществляются перевозки пассажиров на железнодорожном и трамвайном видах транспорта, которые в 2017 г. составили 80,5 млн. человек (4%), и 61,4 млн. человек (3,1%). Остальные виды транспорта составляют незначительную долю от общего объема перевозок пассажиров. Например, воздушный составил 3 млн. человек. Перспективы развития воздушного транспорта связаны в основном с расширением пассажирских перевозок; авиация по-прежнему будет применяться в межгосударственных и международных перевозках пассажиров на дальние и сверхдальние

расстояния. Внутренний водный вид транспорта составляет 0,2 млн. человек и таксомоторный -11,9 млн. человек [3].

Таким образом, рост автомобильных пассажирских перевозок является приоритетным для транспортной отрасли, так как по сравнению с другими именно автомобильные перевозки имеют более реальные перспективы роста и повышения уровня доходов. Что и объясняет, почему автомобильный вид транспорта занимает наибольшую долю перевозки пассажиров в Беларуси.

1. Ассоциация международных автомобильных перевозчиков [Электронный ресурс] / Перевозки пассажиров в Республике Беларусь. - Минск, 2018. – Режим доступа: [http://bamap.org/information/news/2017\\_02\\_07\\_93323/](http://bamap.org/information/news/2017_02_07_93323/) . – Дата доступа: 28.10.2018.
2. Интернет-портал Национального статистического комитета Республики Беларусь [Электронный ресурс] / Транспорт Республики Беларусь. – Минск, 2018. – Режим доступа: <http://www.belstat.gov.by>. – Дата доступа: 28.10.2018/
3. Статистический сборник 2018 / Транспорт и связь Республики Беларусь. Национальный статистический комитет Республики Беларусь. – Минск, 2018. 44с.

## **ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОТИ З МІЖНАРОДНИМИ ПАРТНЕРАМИ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ**

**Сорока Оксана**

Національний університет харчових технологій, м. Київ

В сучасних умовах глобалізації спостерігається пошук нових підходів до посилення конкуренції на міжнародному туристичному ринку. Від політики жорсткого протистояння туристичні підприємства повертаються в бік налагодження конструктивних відносин взаємодії і партнерства.

На відміну від попереднього етапу антикризового менеджменту туристичних підприємств в напрямку злиття, поглинання та об'єднання, в даний час все помітніше стає тенденція переходу до нових способів взаємодії шляхом формування партнерських відносин.

Теоретико-методологічні дослідження свідчать про відсутність єдності щодо визначення поняття «партнерські відносини» та термінологічну неузгодженість щодо понятійного апарату з цієї проблеми. Так, Шукліна В. В. розглядає партнерські відносини туристичних підприємств як «...поєднання внутрішніх можливостей туристичних підприємств на принципах довіри і взаємної вигоди, що створює можливості для подальшого розвитку, дозволяє обирати доцільні його напрямки та забезпечує реалізацію цілей для кожного з учасників партнерських відносин». Автор вважає, що основними типами партнерських відносин між

туристичними підприємствами виступають захисні та наступальні; м'які та жорсткі; між конкурентами та неконкурентами; національні та транснаціональні; строкові та безстрокові [1].

При організації роботи з міжнародними партнерами вітчизняні туристичні підприємства мають використовувати різні схеми організації бізнесу на засадах партнерства, що спрямовані на їх інтеграцію у світовий простір. При цьому ними можуть використовуватися різні напрямки інтеграції: вертикальна, горизонтальна, змішана [2].

Деякі автори розглядають стратегічні альянси як єдину змістовно-адекватну форму партнерських відносин та визначають їх як форму організації відносин туристичних підприємств, при якій вони можуть використовувати ресурси одне одного для досягнення спільних цілей при збереженні автономності кожного з них [3].

Дослідження західних вчених акцентують на тому, що партнерські відносини можуть бути ефективним механізмом отримання ноу-хау та навчання у інших фірм у довгостроковій перспективі компанії [4, 5].

Стратегічне партнерство визначається Босовською М. В. як специфічний формат співробітництва суб'єктів туристичної діяльності (постачальників, потенційних або дійсних конкурентів, дистриб'юторів (агентів), ділових партнерів, споживачів) на основі довго- чи середньострокової формальної (з утворенням або без утворення юридичної особи) або неформальної (домовленості) угоди про взаємовигідну спільну діяльність двох або більше організацій, що зберігають юридичну самостійність і господарську незалежність з метою формування унікальних стратегічних переваг (компетенцій) та створення цінностей [6].

Таким чином, дослідження вказують на те, що різноманітність підходів до формування партнерських відносин залежить від цілей учасників.

1. Шукліна В. В. Партнерські відносини в забезпеченні розвитку туристичних підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / В. В. Шукліна; Херсон. нац. техн. ун-т. - Херсон, 2011. - 20 с.

2. Гайдук А. Інтегрований туристичний концерн – сучасна форма туристичного підприємства в умовах глобалізації // Регіональна економіка. – 2006. - № 2. – С. 204 – 211.

3. Скляр, Г.П. Свідомий розвиток партнерства у сфері туризму в умовах модернізації економіки [Електронний ресурс] / Г.П. Скляр - Режим доступу: <http://dSPACE.puet.edu.ua/bitstream/123456789/3799/1/pdf>.

4. Oster, Sh. Modern competitive analysis / Sh. Oster. – New York : Oxford University Press, 1999. – 434 p.

5. Уокер, Дж. Введение в гостеприимство : учебное пособие для высших и средних спец. учеб. зав. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. - 595 с.

6. Босовська М. В. Методологія формування та розвитку стратегічного партнерства в туризмі // Науковий вісник ЧДДЕУ № 4 (24), 2014. – С. 115-122.

## **НОВАЦІЇ В ЕКСКУРСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ЛЬВІВЩИНИ**

**Страخورчук К.О.**, магістрант

Національний університет «Львівська політехніка»

**Гальків Л.І.**, д.е.н., проф. кафедри менеджменту організацій,

Національний університет «Львівська політехніка»

Туризм, як важливий інструмент підвищення привабливості та конкурентоспроможності та України на міжнародному рівні, активізує обмін культурних та духовних цінностей, сприяє розвитку інтеграційних процесів, соціалізації економіки в умовах трансформаційних змін та турбулентності. Ефективність індустрії туризму загалом і окремих її підприємницьких структур зокрема лежить у площині інноваційності. Туристичній інноваційній діяльності притаманна певна специфіка (табл. 1).

Мережа суб'єктів туристичної діяльності України – юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців – у 2017 році становила близько 3,5 тис. од., з них 169 од. (4,9 %) – суб'єкти, що здійснювали екскурсійну діяльність. Чверть суб'єктів, що здійснювали екскурсійну діяльність у 2017 р., припадала на Львівську область (43 суб'єкти) [1]. Упродовж 2014-2017 рр. кількість туристів у Львівській обл. тенденційно зростала, збільшуючись щорічно майже на 32 тис. осіб (рис.1). За даними Головного управління статистики у Львівській області [1, 2], кількість туристів, обслугованих суб'єктами туристичної діяльності Львівщини протягом 2017 р. становила 175,2 тис. осіб (у 2016 р. – 181,8 тис. осіб), з них: іноземних туристів – 6,0 тис. осіб, туристів-громадян України, які виїжджали за кордон – 82,6 тис. осіб, внутрішніх туристів – 86,4 тис. осіб.

У межах даного дослідження охарактеризуємо новаційні рішення в царині екскурсійної діяльності у місті Львові. Слід зазначити, що під екскурсійною діяльністю розуміють «... діяльність з організації подорожей, що не перевищують 24 годин, у супроводі фахівця-екскурсовода за заздалегідь складеними маршрутами, з метою ознайомлення з пам'ятками історії, культури, природи, музеями, з визначними місцями тощо» [3]. Поняття екскурсійної діяльності є

вужчим за туристичну діяльність, адже остання передбачає тимчасовий виїзд особи з місця постійного проживання в різних цілях: оздоровчих, пізнавальних, професійно-ділових тощо.

Таблиця 1

Особливості інновацій у сфері туризму

Особливість інновації	Зміст
Сервісний характер	Спрямовані на вдосконалення взаємодії зі споживачем та максимальне задоволення запитів і вподобань клієнтів, що є одним із найважливіших спонукальних чинників для впровадження інновацій
Залежність від роботи обслуговуючого персоналу	Між виробниками та споживачами турпослуг існує безпосередній зв'язок, тому якість роботи персоналу домінує при здійсненні інноваційної діяльності
Залученість споживачів	Споживачі залучені до процесу надання інноваційних послуг (процес виробництва та споживання послуг відбувається одночасно)
Запозиченість	Низка інновацій запозичені з інших видів діяльності та адаптовані до сфери туризму (комп'ютерні та Інтернет-технології, медичне та лікувально-оздоровче обладнання, пасажирські перевезення)
Присутність нематеріальної складової	Інновації в туризмі мають нематеріальну складову, що спрямована на покращення взаємодії між продуцентами та споживачами послуг
Дотичність до інфраструктурних організацій	Інновації в сфері туризмі стосуються не тільки безпосередньо туристичних компаній, а й широкого спектру інфраструктурних інституцій
Локальний характер	Ознака новизни у світовому масштабі не є ключовою у визначенні інновацій. Новизна визначається в рамках конкретного підприємства, що їх застосовує

Укладено за: [4]

Частка екскурсантів, обслужених суб'єктами туристичної діяльності Львівської області протягом 2017 р. становила 8,5 % (у 2016 р. 9,9 %). Упродовж останніх чотирьох років кількість екскурсантів, а відтак й їх частка у загальній кількості туристів демонструють тенденційне



зниження на 3,3 тис.осіб і 6,6 в.п. відповідно. Відсутність висхідного тренду у кількості екскурсантів, обслужених суб'єктами туристичної діяльності Львівської області, свідчить про необхідність розроблення та прийняття заходів, які б дозволили залучити більшу кількість громадян до екскурсійної діяльності та призупинити негативні тенденції у цій галузі.

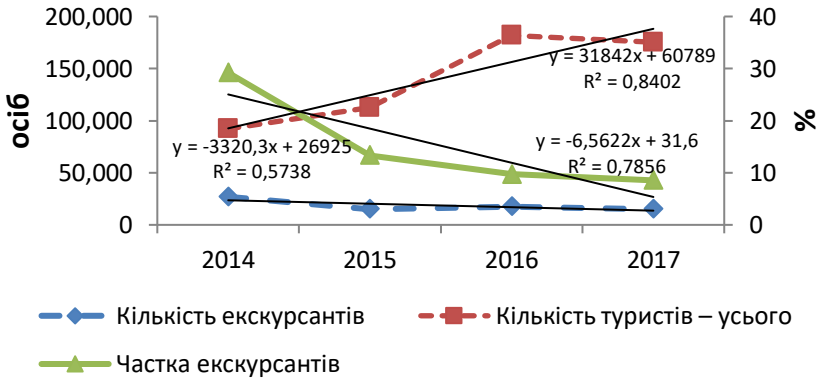


Рис. 1. Динаміка кількості екскурсантів, обслужених суб'єктами туристичної діяльності Львівської обл. протягом 2014-2017 рр.  
 Джерело: розраховано і побудовано за даними: [2]

Вважаємо, що інновації у наданні екскурсійних послуг повинні стати невід'ємною складовою діяльності туристичних компаній Львівщини, адже саме креативні інноваційні продукти здатні привабити більшу кількість туристів. Низка туристичних компаній сфокусувалися на урізноманітненні туристичних послуг, розширенні їх спектру, осучасненні.

Зокрема, у практиці туристичних компаній, які здійснювали суцільно виїзні екскурсії по Львову, запроваджено можливість виходу із транспорту. Це дозволяє туристам не тільки проїхати повз визначні місця, але й зупинитися та оглянути красу міста. Також через великий потік іноземних туристів й розширення їх географії практикується розширення спектру іноземних мов для проведення екскурсій. Зокрема, компанія «Пасаж Андреоллі» запровадила роздруковки з екскурсіями на англійській мові, які орієнтовані на туристів, які бажають відвідати Золоту підкову (три замки Львівщини).

Місто Львів є першим в Україні містом, що запровадило екскурсію китайською мовою. Подія відбулася у жовтні 2018 року, у туристичній компанії «Чудо Тур». Попередньо, в літку 2018 року, у компанії було записано аудіо-супровід іспанською мовою. Зараз ТОВ «Чудо Тур»

проводить екскурсії по місту Львів 10-ма мовами, включно з українською.

Також новинкою 2018 року стало те, що туристично-інформаційний центр об'єднав туристичні фірми запусивши, пластикові картки з екскурсіями. Пластикова картка включає у себе цілий ряд екскурсій, які зчитуються завдяки QR- коду та діють протягом 24-х, 48-ми або 72-х годин. QR-код – це двовимірний штрих-код, який несе в собі інформацію, котра може зчитувати за допомогою телефону з вбудованою камерою. Кожна туристична фірма, яка залучена у співпрацю з пластиковими картками, має свій особистий кабінет, для входу у який потрібно ввести логін та пароль. Після цього надається доступ до інформації. Завдяки таким карткам турист може звернутися в інформаційне бюро, де йому нададуть інформацію про екскурсії. Себто турист не буде шукати компаній-надавачів екскурсійних послуг, а вже свідомо обирати екскурсії, заощаджуючи свій час.

Таким чином, впровадження інноваційних послуг і вдосконалення тих, що вже існують, є невід'ємною частиною ринкової стратегії підприємства туристичного бізнесу.

1. Туристична діяльність в Україні у 2017 році: статистичний бюлетень URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

2. Туристичні потоки у Львівській області (2000-2017 pp.). URL: [http://www.lv.ukrstat.gov.ua/ukr/si/year/2016/t249916\\_1.pdf](http://www.lv.ukrstat.gov.ua/ukr/si/year/2016/t249916_1.pdf).

3. Методологічні положення зі статистики туризму. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

4. Жукович І. А. Інновації в туризмі: основні теоретичні та практичні аспекти / І. А. Жукович // Наука та наукознавство. – 2017. – № 2. – С. 69-108.

5. База даних Головного управління статистики у Львівській області. URL: <http://database.ukrcensus.gov.ua/statbank>.

## **ОСОБЛИВОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КРАФТОВОГО ПИВОВАРІННЯ В УКРАЇНІ**

**Стрига Вадим**

Сумський державний університет, м. Суми

Станом на сьогоднішній день ринок пива України знаходиться у не найкращому стані. Протягом останніх років спостерігається негативна тенденція виробництва та реалізації продукції (рис. 1). Це пов'язано з погіршенням стану економіки, збільшенням податків та акцизів і зменшенням платоспроможності населення.

### Виробництво пива підприємствами

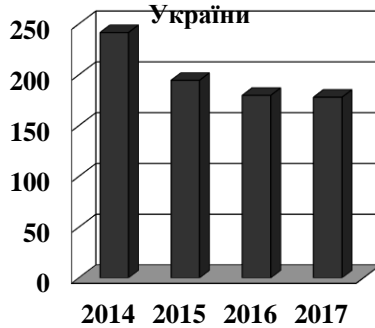


Рис. 1. Виробництво пива підприємствами України у 2014-2017 рр., млн долл.

*Джерело:* на основі матеріалів [1]

Одним із шляхів збільшення об'єму ринку пива є розвиток крафтового пивоваріння.

У дослідженні Кульчицької А. Є [ 2 ] крафтове пиво визначається як пиво, що було зварене на невеликому browарному виробництві, переважно за авторськими унікальними рецептами. Також у даному дослідженні зазначається, що не кожна пивоварня може називатися крафтовою, вона повинна відповідати певним вимогам. По-перше, не менше 75% капіталу пивоварні повинні перебувати в її розпорядженні. По-друге, базою крафтового пива повинен виступати якісний солод, пивовари мають бути зосереджені над ускладненням рецептури і покращенням смаку, а не намагатися знизити витрати і собівартість напою.

У 2017 році цей вид пива зайняв приблизно 1% ринку в Україні. Для порівняння, доля крафтового пива на ринку США становить 25%. В США ріст кількості малих пивоварень почався з 1980 року. Ця зміна пов'язана з підписанням президентом Джиммі Картером у 1976 році закону, що дозволяє просування домашнє пивоваріння на національному рівні. Це законодавство дозволило ентузіастам не тільки варити пиво для їх особистого споживання, але і випускати продукт на ринок пива, щоб конкурувати з великомасштабними підприємствами, які домінували на ринку . Так з'явилися перші крафтові пивоварні, які люди відкривали у себе в гаражі. [ 3 ].

Для держави, а особливо державного бюджету розвиток крафтової діяльності може створити нові шляхи поповнення казни. Як від сплати податків та акцизів, так і приваблення туристів. Також, позитивним моментом буде створення нових робочих місць.

Отже, в нашій країні є перспектива та потенціал для розвитку пабів, орієнтованих на крафтове пиво. Споживачів приваблює різноманітність вибору та можливість експериментувати з новими сортами пива. В Україні є всі ресурси для росту крафтового пивоваріння. Треба лише дати змогу новим броварням для розвитку на законодавчому рівні. Це стосується як ліцензії і податків так і адміністративних витрат, пільгового кредиту і клопоту з документами для відкриття власної пивоварні.

1. Українська галузева компанія по виробництву пива, безалкогольних напоїв та мінеральних вод «Укрпиво» / Обсяг виробництва за 12 місяців 2017 року. - 2017. – Режим доступу: <http://ukrpivo.com/obsyag-virobnitstva-za-12-misyatsiv-2017-roku/>

2. Кульчицька А. Є. Специфіка та тенденції розвитку ринку крафтової продукції в Україні. / А. Є. Кульчицька, Т.О. Царьова. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. - (Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих вчених; вип. 12).

3. Jack Kleban. The U.S. craft brew industry. / Jack Kleban and Ingeborg Nickerson. – Orlando, 2011. – 78 p. – (Allied Academies International Conference) (Proceedings of the International Academy for Case Studies; Volume 18; Number 1).

## **ПОЗИТИВНИЙ ІМІДЖ ФІРМИ ЯК ФАКТОР ЇЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ**

**Ступницька Марина, студентка**

Національний університет водного господарства та природокористування, м.Рівне

Сучасний ринок характеризується різноманітністю і величезною кількістю продуктів і послуг різної якості та цінової категорії. Як же споживачі роблять свій вибір?

Одним з факторів, який впливає на процес такого вибору, є позитивний імідж продукту та компанії. Якщо товар (послуга) влаштовує покупця не тільки своїми якістьми, а й представлена брендом, до якого сподивач має довіру, то у нього довго не виникає бажання спробувати щось нове.

Одне із завдань формування іміджу – це сформувати лояльне ставлення споживача до компанії та її продукту. Інше його завдання – виправдати ціну продукту. Доведено, що люди готові переплачувати, якщо знають (або думають, що знають), що за ці гроші вони одержать

додаткову цінність. Наприклад, кращу якість, зручність, красу, унікальність. Тобто, споживачі готові платити за імідж.

Проблема конкурентоспроможності організації дуже актуальна в сучасних умовах, оскільки всі фірми та організації працюють в умовах жорсткої конкурентної боротьби.

Саме тому на сьогоднішній день репутація, імідж є серйозним ринковим і конкурентним ресурсом. Бути конкурентоспроможним – це значить мати товар хорошої якості, який користується попитом і, задовольняючи потреби клієнтів, мати міцні позиції на ринку та перевагу над конкурентами. Можна сказати, що конкурентоспроможність та імідж організації взаємопов'язані.

Зазвичай конкурентоспроможні організації мають сприятливий імідж і навпаки, маючи добру репутацію, підприємство завжди буде конкурентоздатним.

Сильний імідж підприємства та його товарів - це підтвердження того, що підприємство володіє унікальними діловими здібностями (спеціальними навичками, уміннями) та довірою від споживачів, що дозволяють підвищувати пропоновану споживачам сприйману ними цінність товарів і послуг. Успіх діяльності, престиж організації залежить не тільки від продукту, який вона виробляє, а й від її іміджу, тобто уявлення людей про неї. Тому психологія управління іміджем організації та ефективна реклама є невід'ємною частиною конкурентоспроможності організації [1].

Позитивний імідж фірми здатний працювати на неї довгі роки і підтримувати діяльність підприємства за складних обставин. Тому, щоб підприємство було конкурентоспроможним, при формуванні іміджу слід спиратися, в основному, на ті поняття і матеріальні об'єкти, які асоціюються у споживачів із довготривалими цінностями життя, тоді можна отримати позитивний ефект.

Ефекти позитивного іміджу :

- можливість сфокусувати маркетинг на просуванні бренду, а не на окремих товарах, послугах;
- зниження витрат на етапі виведення нового продукту на ринок за рахунок сформованої довіри до бренду;
- високий рівень лояльності клієнтів до організації розвитку;
- підвищення привабливості компанії як роботодавця і можливість наймати більш кваліфіковані кадри;
- підвищення впізнаваності бренду компанії [2].

Отже, імідж організації — це фактор довіри споживачів до організації і її товару, фактор зростання числа продажів, а значить, фактор

процвітання або занепаду для організації, її власників і її працівників. Формування іміджу повинно здійснюватись з урахуванням багатьох чинників, починаючи від виду та призначення продукції, до особливостей цільової аудиторії.

1. Данчева О.В. Практична психологія в економіці та бізнесі / О.В. Данчева, Ю.М. Швалб — К.:Лібра, 1998. — 270с.
2. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : навч. посібник / Л.Е. ОрбанЛембрик — К.: Академвидав, 2003. — 568 с.

**ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ  
СИСТЕМЫ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ  
РАБОТНИКОВ МОЛОЧНОГО СКОТОВОДСТВА  
В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ**  
**Тихоновская Юлия Олеговна**

Полесский государственный университет, г. Пинск

Главная отрасль сельского хозяйства Республики Беларусь – животноводство. Отрасль дает основную часть товарной продукции в сельскохозяйственных предприятиях Республики Беларусь.

Молочное животноводство оказывает большое влияние на экономику всего сельского хозяйства, поэтому производство молока имеет большое народнохозяйственное значение.

Увеличение производства молока – важная задача работников животноводства. Решение ее связано с совершенствованием производственной деятельности.

Достижение устойчивого роста производительности труда в сельском хозяйстве невозможно без совершенствования функционирования механизма мотивации и стимулирования труда работников.

Актуальность исследований развития форм и методов мотивации труда обусловлена аграрной реформой, становлением и формированием нового типа экономики. Это приводит к необходимости переосмысления роли и места человека в системе производственных отношений.

Труд работников – это достаточно дорогой ресурс для любого предприятия, но его значимость в деятельности компании трудно переоценить. Довольный сотрудник работает лучше, продуктивнее и охотнее раскрывает свой потенциал – для этого необходима продуманная стимуляция его интересов.

Набирая персонал в штат, руководитель всегда хочет привлечь достойных и перспективных сотрудников, чья работа будет приносить

пользу и весомую выгоду. Чтобы заинтересовать и удержать людей в своей команде, необходима грамотная система их материального стимулирования.

Под материальным стимулированием понимают совокупность сознательно разрабатываемых трудовым коллективом мер и средств по увязке результатов производственной деятельности и вознаграждения работников, направленных на достижение высоких конечных результатов, на основе использования материальных интересов: личных, коллективных, общественных [1, с. 15].

Виды материального стимулирования персонала – денежный и неденежный. Денежное материальное стимулирование включает следующие формы: заработная плата, премии и поощрения за достижения в работе, доплаты, материальная помощь, иногда доля в прибыли или акционерном капитале, надбавки и компенсации, дивиденды.

В совокупности денежное стимулирование – это экономическая мотивация сотрудников, поскольку именно благодаря такому поощрению реализуется экономическая потребность человека в пище, одежде, предметах обихода, жилье.

Все указанные методы воздействия на уровень самоотдачи сотрудника в работе эффективны. Но люди разные – у всех собственные потребности, интересы, внутренние «рычаги» к действию. На некоторых предприятиях как вид материального стимулирования продумывается система штрафов и взысканий за разные провинности: опоздание, курение на рабочем месте, недосмотр, недоработка и т.д. Конечно, такие меры не могут применяться в отношении заработной платы сотрудников, но вполне могут накладываться на премиальные выплаты (лишение или уменьшение их).

Цель системы стимулирования – создание у работников заинтересованности в достижении запланированной стратегии и тактики хозяйственной деятельности предприятия. Необходимо найти такую модель организации системы материального стимулирования труда, которая бы как можно больше интересовала работников в высокопроизводительном труде.

1. Микулич А. В. Экономические отношения и стимулирование труда в сельском хозяйстве : дис. доктора эконом. наук : 08.00.05 / А.В. Микулич. Минск, 2005

## ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ КОНТРАФАКТА

Ткачев М.М., Перерва П.Г.

Национальный технический университет «ХПИ», Харьков, Украина

Важность исследования экономических проблем контрафакта определяется несколькими причинами. Основные из них: процесс активной интеграции Украины в мировую экономику; стремление перевести украинскую экономику на инновационный путь развития, который невозможен без функционирования цивилизованных рынков, где контрафактная продукция не может быть по определению; большие экономические и имиджевые потери нашей страны, обусловленные производством и оборотом контрафактных изделий [1-9].

По экспертным оценкам доля контрафактной продукции на внутреннем украинском рынке составляет около 20-25%, а ежегодный ущерб экономике страны более миллиарда долларов. Таким образом, масштабы оборота контрафактных товаров позволяют рассматривать его как реальную угрозу национальной безопасности Украины.

Противодействие оборота контрафактных изделий, на наш взгляд, должна носить комплексный характер. Предлагается основные усилия в этой борьбе сосредоточить по трем направлениям: организационно-техническом, нормативно-правовой и финансово-экономической [1-9].

Организационно-технические мероприятия по противодействию обороту контрафактных изделий предполагают использование на предприятиях современных методов борьбы с контрафактом:

- внедрять современные технологии маркировки комплектующих изделий в процессе их производства, что значительно повысит уровень защиты оригинальных запасных частей от подделок и копирования;
- нужно полностью автоматизировать процессы учета, хранения, обработки и обмена идентификационной информацией о оригинальных запасных частях на всех стадиях обращения продукции исключит случаи их несанкционированного производителем появления на рынке;
- дальнейшее развитие и совершенствование системы каталогизации и логистического обеспечения поставляемой на экспорт.

Нормативно-правовые мероприятия предусматривают:

- введение в законодательство определения «контрафакта», которое сейчас не соответствует признанной в мировой практике трактовке;
- регламентировать требования к производителям и поставщикам продукции уникальной идентификации, а также ведение регистра уникально идентифицированных изделий;



- усилить санкции и пересмотреть существующий порядок привлечения к уголовной ответственности за производство и распространение контрафакта, деталей и комплектующих изделий.

Реализация и внедрение рассматриваемых мер по противодействию оборота контрафактных изделий во многом будет зависеть от финансово-экономической поддержки со стороны государства.

1. Pererva, P.G. Technology transfer / P.G.Pererva, György Kocziszky, D.Szakaly, M.Somosi Veres - Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI», 2012. — 668 p.

2. Nagy, Szabolcs Monitoring of innovation and investment potential of industrial enterprises / S. Nagy, P. Pererva // Сучасні тенденції розвитку світової економіки : зб. матеріалів 10-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 18 травня 2018 р. — Харків : ХНАДУ, 2018. — С. 88-89.

3. Sikorska, M. Compliance service at guest services enterprises / M.Sikorska, György Kocziszky, P.G.Pererva // Менеджмент розвитку соціально-економічних систем у новій економіці : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 19 жовтня 2017 р. — Полтава : ПУЕТ, 2017. — С. 389-391.

4. Kocziszky, György Reputational compliance / György Kocziszky, M.Veres Somosi, T.O.Kobielieva // Дослідження та оптимізація економічних процесів "Оптимум–2017" : тр. 13-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 6-8 грудня 2017 р. / ред.: О.В. Манойленко. — Харків : НТУ "ХПІ", 2017. — С. 140-143.

5. Kocziszky, György Anti-corruption compliance in the enterprise's program [Electronic resource] / G.Kocziszky, M.Veres Somosi, P.G.Pererva // Стратегічні перспективи розвитку економічних суб'єктів в нестабільному економічному середовищі.— Кременчук, 2017. — С. 164-167. — Режим доступа: <https://drive.google.com/file/d/1r-6uz8h9jl-bCWwpPrY7esG925mrQudP/view>

6. Nagy, Szabolcs Estimation of economic efficiency of power engineering / S.Nagy, M.Sikorska, P.Pererva // Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток : матеріали 10-ї Ювіл. Міжнар. наук.-практ. конф., 18-19 квітня 2018 р. — Харків : ХНУБА, 2018. — С. 3-6.

7. Kocziszky, György Compliance risk in the enterprise / G.Kocziszky, M.Veres Somosi, T.O.Kobielieva // Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність "Форвард–2017" : тр. 8-ї Міжнар. наук.-практ. Internet-конф. студ. та молодих вчених, 27 грудня 2017 р. / ред.: Є.М.Строков, О.М.Гуцан. — Харків : НТУ "ХПІ", 2017. — С. 54-57.

8. Nagy, Szabolcs Current evaluation of the patent with regarding the index of its questionnaire / S.Nagy, M.Sikorska, P.Pererva // Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами : матеріали 9-ї Всеукр. наук.-практ. конф., 19 квітня 2018 р. — Київ : НАУ, 2018. — С. 21-22.

9. Nagy, Szabolcs Digital economy and society – a cross country comparison of Hungary and Ukraine / S.Nagy // Вісник НТУ «ХПІ»" (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2017. – № 46 (1267). – С. 174-179.

## **ЭТАПЫ ОЦЕНКИ ОБЪЕКТОВ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Товажнянская О.И., Перерва П.Г.**

Национальный технический университет «ХПИ»,  
Харьков, Украина

Процедура проведения стоимостной оценки имущественных прав объектов интеллектуальной собственности (ОИС) устанавливает обстоятельства и определяет ограничения, связанные с особенностями такого рода объектов и сферами их применения.

Мероприятия, предусмотренные *подготовительным этапом* к оценке имущественных прав ОИС, осуществляются в установленной Национальным стандартом Украины последовательности. Процесс оценки начинается с идентификации ОИС, то есть с установления факта его юридической правомочности и правообладателя, а именно выясняется наличие материального носителя объекта и документов, удостоверяющих имущественные права ОИС и факт выдачи разрешения на использование ОИС. К таким материалам относятся:

- патент (декларационный патент) - для изобретений, полезных моделей, промышленных образцов, сортов растений, пород животных;
- свидетельство - для торговых марок (знаков для товаров и услуг), компоновка (топографии) интегральных микросхем;
- договор о создании по заказу и использование объекта права интеллектуальной собственности;
- договор о передаче исключительных имущественных прав интеллектуальной собственности;
  - лицензионный договор;
  - договор коммерческой концессии;
  - договор о трансфере технологий;
  - другие договоры о распоряжении имущественными правами интеллектуальной собственности;
- выписка из соответствующих государственных реестров;
- другие документы, связанные с идентификацией имущественных прав интеллектуальной собственности.

Следующим шагом является *определение цели оценки*. Когда установленные объекты оценки и цель оценки, определяют базу оценки.

Под базой оценки понимают вид стоимости, который будет использован при оценке. Оценка проводится с применением базы, соответствующей рыночной стоимости или ее нерыночным видам. К нерыночным видам стоимости относятся: остаточная стоимость; замещения; стоимость в использовании; инвестиционная стоимость и т.п.

Следующим шагом является *выбор подхода к оценке*, который определяется видом ОИС, целью и базой оценки. После того как выбран тот или иной подход в его рамках выбирают метод оценки.

Далее проводят *расчет стоимости прав* на ОИС. Желательно данный выполнить расчет не менее двумя методами (очень важный шаг).

Процедура оценки завершается *оформлением отчета* об оценке, в котором должна быть отражена обоснованная стоимость прав на ОИС.

1. Nagy, Szabolcs Digital economy and society – a cross country comparison of Hungary and Ukraine / S.Nagy // Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2017. – № 46 (1267). – С. 174-179.

2. Pererva, P.G. Technology transfer / P.G.Pererva, György Kocziszky, D.Szakaly, M.Somosi Veres - Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI», 2012. — 668 p.

3. Nagy, Szabolcs Monitoring of innovation and investment potential of industrial enterprises / S. Nagy, P. Pererva // Сучасні тенденції розвитку світової економіки : зб. матеріалів 10-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 18 травня 2018 р. – Харків : ХНАДУ, 2018. – С. 88-89.

4. Sikorska, M. Compliance service at guest services enterprises / M.Sikorska, György Kocziszky, P.G.Pererva // Менеджмент розвитку соціально-економічних систем у новій економіці : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 19 жовтня 2017 р. – Полтава : ПУЕТ, 2017. – С. 389-391.

5. Kocziszky, György Reputational compliance / György Kocziszky, M.Veres Somosi, T.O.Kobielieva // Дослідження та оптимізація економічних процесів "Оптimum–2017" : тр. 13-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 6-8 грудня 2017 р. / ред.: О.В. Манойленко. – Харків : НТУ "ХПІ", 2017. – С. 140-143.

6. Kocziszky, György Anti-corruption compliance in the enterprise's program [Electronic resource] / G.Kocziszky, M.Veres Somosi, P.G.Pererva // Стратегічні перспективи розвитку економічних суб'єктів в нестабільному економічному середовищі.– Кременчук, 2017. – С. 164-167. – Режим доступа: <https://drive.google.com/file/d/1r-6uz8h9jl-bCWwpPrY7esG925mrQudP/view>

7. Nagy, Szabolcs Estimation of economic efficiency of power engineering / S.Nagy, M.Sikorska, P.Pererva // Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток : матеріали 10-ї Ювіл. Міжнар. наук.-практ. конф., 18-19 квітня 2018 р. – Харків : ХНУБА, 2018. – С. 3-6.

8. *Kocziszky, György* Compliance risk in the enterprise / G.Kocziszky, M.Verés Somosi, T.O.Kobielieva // Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність "Форвард–2017" : тр. 8-ї Міжнар. наук.-практ. Internet-конф. студ. та молодих вчених, 27 грудня 2017 р. / ред.: Є.М.Строков, О.М.Гуцан. – Харків : НТУ "ХП", 2017. – С. 54-57.

9. *Nagy, Szabolcs* Current evaluation of the patent with regarding the index of its questionnaire / S.Nagy, M.Sikorska, P.Pererva // Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами : матеріали 9-ї Всеукр. наук.-практ. конф., 19 квітня 2018 р. – Київ : НАУ, 2018. – С. 21-22.

## **ЦІЛІ ТАКТИЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ГРОШОВИХ ПОТОКІВ ПІДПРИЄМСТВ**

**Федишин Майя**

Чернівецький національний університет ім.Ю.Федьковича  
м. Чернівці

Грошові потоки підприємства є визначальним інструментом планування, в рамках якого забезпечується адекватність моделі управління грошовими коштами підприємства потребам мінливого ринкового середовища та ефективність досягнення цілей, зокрема підтримання конкурентоспроможності у короткостроковому та довгостроковому періодах шляхом забезпечення тактичних і стратегічних цілей і максимізації добробуту власників. Інтегруючи оперативне, тактичне і стратегічне планування грошових потоків в єдиний процес, можливо узгодити рух грошових коштів із тактичними і стратегічними завданнями підприємства в часовому і просторовому вимірах. Такий підхід до ідеї планування грошових потоків дає змогу сконцентрувати діяльність підприємства на досягненні фінансової стійкості, платоспроможності, забезпечення досягнення цілей підприємства.

Тактичне планування грошових потоків суб'єкта господарювання полягає у визначенні їх обсягів, часових інтервалів та напрямів використання з метою забезпечення максимальної синхронізації надходжень та витрат грошових коштів шляхом формування планів грошових потоків суб'єктів господарювання, що дозволять визначити потребу в оптимальному цільовому обсязі вхідних і вихідних грошових потоків та є основою для оцінки ефективності і якості руху грошових потоків.

Ефективність і результативність тактичного планування залежить від правильно обраних засобів тактичного планування, що передбачає конкретні прийоми і заходи для досягнення обраних цілей у визначених умовах та часових межах 1-2 років. Узагальненими особливостями тактичного планування грошових потоків, що вирізняють його з поміж інших видів фінансового планування є інформаційне, методичне, програмне, кадрове та організаційне його забезпечення. Таким чином, тактичне планування пов'язане із визначенням цільових параметрів формування грошових потоків, а його прийоми дають змогу визначити необхідні обсяги грошових потоків.

Визначення цілей та конкретизація сукупності поточних завдань управління грошовими потоками здійснюється за напрямками реалізації такого управління.

Цілями тактичного планування виступають:

- 1) повнота та своєчасність покриття потреби підприємства у грошових коштах для фінансування його операційної, інвестиційної та фінансової діяльності;
- 2) підтримання прийняттого рівня платоспроможності та ліквідності, а також попередження формування чи розвитку фінансової кризи;
- 3) оптимальне зростання вхідних грошових потоків як основного джерела фінансування підприємства та їх оптимізації у розрізі видів;
- 4) скорочення циклу обороту грошових коштів;
- 5) підтримання адекватного балансу між формуванням резерву ліквідності та втраченими альтернативними можливостями;
- 6) забезпечення ефективності використання грошових коштів підприємства через оптимальний їх розподіл у часі та просторі;
- 7) скорочення накладних затрат підприємства, пов'язаних із генеруванням його грошових потоків, насамперед із надходженням вхідних грошових потоків.

При чому, залежно від розвитку та особливостей діяльності для окремих підприємств такі цілі можуть бути стратегічними, для інших – тактичними. Тактичні завдання можуть стати для підприємства першочерговими в сучасних умовах у таких випадках:

- якщо серйозно погіршиться фінансовий стан підприємства і виникне реальна загроза банкрутства;
- коли вилучення грошових ресурсів для реалізації стратегічних завдань може призвести до погіршення фінансових показників підприємства протягом кількох років, недостатнього обсягу грошових коштів для здійснення платежів і розрахунків;
- якщо запропоновані стратегічні дії є дуже ризикованими і можуть

справити непередбачуваний вплив на ринкові позиції підприємства та його платоспроможність.

Отже, тактичне планування набирає значущості в умовах нестабільного зовнішнього середовища шляхом самостійного визначення вітчизняними підприємствами України цілей функціонування, вибору шляхів досягнення ключових результатів та підвищення відповідальності за наслідки діяльності.

## **ХОЛІСТИЧНИЙ МАРКЕТИНГ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПІДПРИЄМСТВОМ**

**Мальчик Мар'яна Василівна, доктор економічних наук, професор**

**Хоменчук Денис Віталійович, аспірант**

Національний університет водного господарства та  
природокористування, м. Рівне

Сучасні умови економічної діяльності й життєдіяльності людини стають складнішими. Тому маркетингова філософія управління підприємством має бути адаптивною та гнучкою; швидко та надійно підлаштовуватися під зміни зовнішнього мікро- й макросередовища.

Слід враховувати динамічний науково-технічний прогрес, який призводить до скорочення життєвого циклу товарів і посилює потребу у розробці нових товарів з високим рівнем інноваційності. Насиченість і перенасиченість ринків товарами посилює конкуренцію між товаровиробниками (продавцями). Виникає потреба у впровадженні інновацій в сфері маркетингу, які базувалися б на інноваційних концепціях. До таких належить концепція холістичного маркетингу.

Холістичний маркетинг – це маркетингова філософія ведення бізнесу та управління підприємством, коли всі суб'єкти та об'єкти управління розглядаються як система взаємопов'язаних складових, що взаємодіють і взаємовпливають за принципом функціонування єдиного організму. Холістичний маркетинг вважається цілісним маркетингом, коли системний підхід застосовується до бізнес-стратегії та бізнес-процесів, а також до всіх чинників їх формування в контексті досягнення цілей та виконання місії підприємства.

На наш погляд, холістичний маркетинг – це цілісне застосування інтегрованого, внутрішнього та інтерактивного маркетингу з використанням комплексу інструментів поведінкової економіки за умов врахування всієї системи факторів маркетингового середовища.

Базова модель холістичного маркетингу на виробничому підприємстві, що розроблена авторами на основі трикутної моделі маркетингу послуг Ф. Котлера, представлена на рисунку.

Інтегрований маркетинг – це: комплексне, взаємопов’язане застосування всіх інструментів маркетингу на базі моделей «4Р», «7Р» і вище; комплексне застосування всіх концепцій маркетингу на основі ранжування їх значимості для підприємства; забезпечення провідної ролі маркетингу в процесі його взаємодії з іншими службами підприємства та ін. [1].

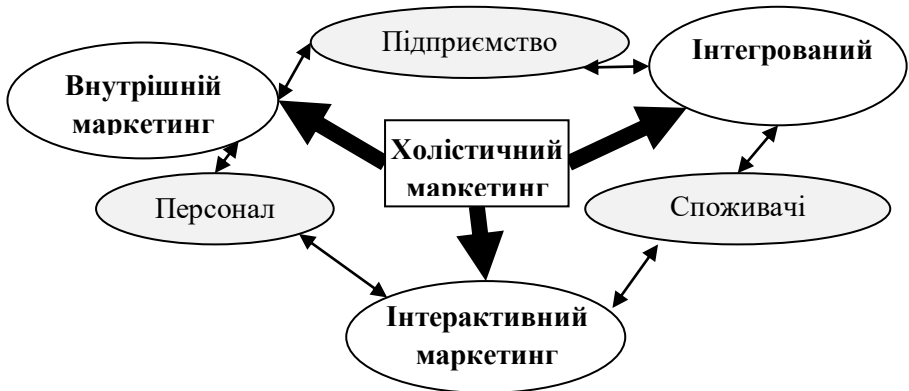


Рисунок – Базова модель холістичного маркетингу на виробничому підприємстві, що розроблена авторами на основі трикутної моделі маркетингу послуг Ф. Котлера

Внутрішній маркетинг є процесом мотивації персоналу підприємства до якісного виконання функціональних обов’язків з орієнтацією на кінцеві результати діяльності підприємства на базі чинних на підприємстві стандартів, корпоративних правил, нормативно-інструктивних інструментів.

Інтерактивний маркетинг – це форма прямого маркетингу, яка здійснюється за допомогою інформаційних технологій в он-лайн режимі і базується на двосторонньому електронному зв’язку між продавцем і покупцем [2, с. 85].

Впровадження холістичного маркетингу є актуальним для виробничих підприємств, оскільки не потребує значного фінансування та є прибутковим, в тому числі за рахунок мобілізації ефекту синергії.

1. Мальчик М.В., Хоменчук Д.В. Застосування концепції інтегрованого маркетингу на виробничому підприємстві // Маркетинг в умовах розвитку цифрових технологій : матеріали всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (5 жовтня 2018 р). – Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. – С.277-279.

2. Гонтаренко Н.А. Інструменти інтерактивного банківського маркетингу: Стаття [Електронний ресурс] / Н. А. Гонтаренко / Режим доступу: <http://ep3.nuwm.edu.ua/1501/1/Ve659.pdf>.

## **НЕМАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ ЯК ВАЖЛИВИЙ ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

**Черedyкo Ірина**

Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне

У сучасному світі мотивація співробітників займає одне з центральних місць в управлінні персоналом, оскільки вона виступає безпосередньою причиною їхньої поведінки. Орієнтація працівників на досягнення цілей організації, по суті, є головним завданням керівництва персоналом. При ефективній організаційній структурі, сучасному устаткуванні, але без належної мотивації праці працівників, неможливо досягти бажаних результатів. Нематеріальна мотивація персоналу — це різні способи створення у співробітників настрою на високу продуктивність праці. Працівники отримують бонуси, виражені не у грошовому еквіваленті, а в різних інших формах.

Виходячи з того, що об'єктом мотивування є працівники різних (вищого, середнього та нижчого) рівнів управління, треба брати до уваги відмінність їх мотивації до виробничо-управлінської діяльності. Директори, керівники підприємств та організацій, виходячи із об'єму своїх компетенцій та відносної відсутності централізованого контролю, мають специфічні потреби та інтереси, які й визначають мотиви їх діяльності. Водночас для керівників структурних підрозділів, спеціалістів визначальними, крім підвищення зарплати, є кар'єрний ріст, розширення участі в управлінні та прийняті рішень, одержання організаційної свободи, розширення елементів творчості в процесі роботи[1].

Сучасна практика зарубіжних та деяких українських підприємств свідчить про тенденцію до суттєвих змін в системі мотивації персоналу. Для працівників характерні інші ціннісні орієнтації спонукальних



мотивів до трудової діяльності. При цьому на перший план висуваються самореалізація і саморозвиток (нематеріальна мотивація). Для роботодавців участь працівників в управлінні виробництвом дозволяє повніше використати трудовий та освітній потенціал персоналу і тим самим підвищити рівень ефективності виробництва. Більш ефективне використання освітнього потенціалу працівників дає можливість фірмі збільшити розмір прибутку та на цій основі швидше окупити витрати на розвиток персоналу, зокрема на професійне навчання працівників [2].

До перспективних методів нематеріального стимулювання розвитку персоналу відноситься участь працівників в управлінні працею та якістю продукції на рівні структурного підрозділу. В цьому зв'язку заслуговує на увагу передовий досвід роботи гуртків якості в Японії та інших країнах з розвинутою ринковою економікою. Розвитку персоналу сприяє робота членів гуртків якості з аналізу та розробки конкретних заходів щодо підвищення якості продукції (наданих послуг) та зниження витрат виробництва шляхом упровадження новітніх досягнень науково-технічного прогресу. Дослідження зарубіжних фахівців свідчать про позитивний вплив роботи гуртків якості на розвиток персоналу, більш продуктивна праця робітників та фахівців знаходить своє відображення у швидкій окупності коштів, вкладених для забезпечення роботи гуртків якості, в результаті підвищення якості товарів (наданих послуг) та зниження витрат виробництва. Наприклад, на підприємствах корпорації «Lockheed Martin Corporation» тільки на початковому етапі запровадження гуртків якості економія становила 3 млн. дол., а показники браку продукції впали на 2/3 [3].

На сьогоднішній день вітчизняні компанії починають враховувати зарубіжний досвід і активно використовують нематеріальну мотивацію. Мотивація праці та професійного зростання є важливим фактором успішного розвитку. Сучасна мотиваційна система повинна ґрунтуватися не тільки на матеріальному стимулюванні, а й на моральному. Потрібно розвивати у працівників належність до підприємства, наближувати інтереси працівників до інтересів підприємства і навпаки, створювати умови для максимальної віддачі та самореалізації, налагоджувати сприятливі відносини з керівництвом, підтримувати дух єдності, одного цілого та найважливіше, створити умови, які будуть розвивати у працівників відчуття безпеки й стабільності, впевненості у майбутньому.

1. Електронний ресурс: <http://library.if.ua>.

2. Іванченко Г. В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах // Економіст. - 2016.

3. Кошеленко В. Аналіз закордонного досвіду мотивації робочої сили як важливого чинника розвитку національної економіки // Схід: аналітично-інформаційний журнал. – 2008. – № 3 (87). – С. 47–49.

## **УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ АВТОСЕРВІСУ**

**Чернишова Л.І., Тагієв Н.**

Одеський національний політехнічний університет

Проблема удосконалення менеджменту автосервісних підприємств є особливо актуальною сьогодні. Зростання автомобільного парку, зміна його структури зумовлюватимуть і його розвиток. Проте, вимоги, які ставлять власники автомобілів до станцій технічного обслуговування, з кожним днем все вище. Це стосується не тільки розширення спектру нових видів послуг, а й якісного обслуговування, оптимізованого в часі. Адже менеджмент сервісної служби повинен враховувати реалії ринку, можливості співробітників, прогнозування тенденцій розвитку бізнесу, зміни у бажаннях споживачів.

Визначена проблематика знаходить відображення у працях вітчизняних та зарубіжних фахівців, а саме Волгін В.В., Діхтль Е., Хершген Х., Кардаш В. Я., Кубишина Н. С., Ілляшенко С. М., Марков О.Д., Литвиненко С.В., Редзюк А.М. та багато інших.

На думку Б. Чернишова, система менеджменту сервісного підприємства повинна бути принципово орієнтованою, по-перше, на максимально можливе задоволення специфічних потреб конкретного клієнта шляхом надання йому сервісного продукту, що володіє певним ефектом корисності, тобто якістю, оцінюваною споживачем; по-друге, на створення в організації можливостей та умов для виробництва відповідного продукту; по-третє, на погоджування цілей і інтересів всіх залучених у процес надання послуги сторін [1].

Менеджмент сервісу повинен виходити з того, щоб якісно, з високою мірою досконалості обслуговувати споживачів. Це одна з умов фактичного задоволення потреб покупців і реалізації стратегії автосервісної організації шляхом продажу послуг. Інтегральний показник якості сервісу споживачів повинен включати сукупність чинників, що характеризують: якість реклами, гарантійний термін обслуговування, якість та своєчасність послуг, якість супровідної документації, імідж організації, трудомісткість ремонту та підготовки до експлуатації авто, якість післяпродажного обслуговування та ін. До того ж в автосервісі рекомендується скоординовано забезпечувати якість як

матеріальної (технічне обслуговування та ремонт автомобіля), так і нематеріальної (обслуговування клієнтів) складових обслуговування.

Управління автосервісом повинно враховувати деякі принципи для успішного обслуговування клієнтів:

- по-перше, це раціонально складені плани діяльності;
- по-друге, це надання персоналу необхідних для роботи повноважень і кількості необхідних деталей;
- по-третє, точний облік кожного досягнутого результату.

Не менш важливим є аспект зацікавленості працівників усіх рангів у цьому. Цьому може сприяти грамотно побудована система мотивації, що включає як матеріальні, так і нематеріальні чинники. Тому менеджмент автосервісних підприємств повинен розробляти комплекс єдиних вимог до культури обслуговування, впроваджувати його в практику своїх фірм і контролювати виконання. Дуже важливо відшукати максимально продуктивні шляхи для досягнення запланованих завдань. Керівник не тільки повинен брати участь у всіх процесах, а й має здійснювати регулярний контроль на всіх стадіях ремонтного процесу.

Більшість власників автосервісів пропонують додатковий пакет послуг у вигляді термінового ремонту і цілодобового сервісу. Взагалі всі управлінські рішення повинні формуватися таким чином, щоб сприяти виявленню і усуненню проблем. За результатами опитування клієнтури і співробітників слід вживати належних заходів, аби у співробітників було очевидне прагнення до поліпшення в роботі, а в клієнтів – бажання продовжувати співпрацю.

Також слід ефективно використовувати власні виробничі потужності і наявні виробничі можливості. Для зберегання своєї конкурентоспроможності обов'язково постійно підвищувати свій технічний рівень і рівень професіоналізму своїх співробітників.

Кожен директор зобов'язаний бути в курсі подій цінової політики на поставку деталей і конкуренції. І тільки завдяки таким відомостям можна встановити раціональний діапазон цін прийнятний для клієнтів.

Отже, покращення роботи у визначеній сфері повинно забезпечуватися стрункою системою управління виробництвом, яка має базуватися на загальних законах управління, організаційних принципах концентрації, спеціалізації і кооперування, глибокому аналізу, а також оптимізації виробничих і обслуговуючих процесів, що забезпечить фінансовий успіх і ефективне функціонування автосервісного підприємства у відповідному бізнес-сегменті.

1. Чернышев Б. Менеджмент в сервисной экономике: сущность и содержание / Б. Чернышев // Проблемы теории и практики управления. – 2004. - № 1. – С. 106–113.

## **ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ЯК ЕЛЕМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

**Чернишова Л.І., Скалозуб М. І.,**

Одеський національний політехнічний університет

Досягнення конкурентних переваг є однією з цілей стратегічного управління, незалежно від становища, яке підприємство займає на даний момент. Боротьба за кращі позиції на ринку є актуальною не лише для аутсайдерів та новачків. Успішні компанії також змушені постійно визначати своє стратегічне позиціонування, структурувати середовище, змінювати та зміцнювати власні конкурентні переваги, через динамічні зміни навколишнього оточення.

Питанням формування і зміцнення конкурентних переваг багато уваги приділяли всесвітньовідомі метри економіки, такі як Ф. Котлер, М. Портер І. Ансофф, А.А. Томпсон, а також багато вітчизняних вчених, серед яких В.І. Герасимчук, Ю.Ф. Ярошенко, Г.Л. Азоев, М.І. Книш та інші.

Головною рисою справжньої конкурентної переваги є її унікальність, яка не може зберігатися завжди. Невідворотні зміни у галузі, на ринковому полі, а також дії конкурентів призводять до того, що унікальність конкурентних переваг з часом втрачається. Окрім того, зміни відбуваються і в середині організації. Таким чином, те, що вчора виступало конкурентним озброєнням підприємства, сьогодні вже стає загальною нормою та ніяк не виділяє компанію серед конкурентів.

Секретом довготривалого успіху на ринку є адаптивність підприємства та гнучкість управління, яка неминуче втрачається, коли підприємство досягає певного рівня розвитку. Керівництво підприємства повинно бути готовим до того, що апарат управління потребує кількісних та якісних змін, що необхідні для пошуку нових конкурентних рішень та досягнення нових конкурентних переваг. Практично жодні конкурентні переваги не здатні підтримувати життєздатність компанії протягом довгого часу, якщо не розвиваються разом із підприємством, вони потребують постійного зміцнення та підтримки з боку управління [1]. Як відомо, якщо підприємство не розвивається, воно згасає. В світовій історії економічних відносин відомо немало прикладів загасання крупних, могутніх і здавалось би вічних

компаній. В багатьох випадках це відбувалось і через закам'янілість управління та неприйняття думки про те, що єдиним постійним елементом життя є його мінливість. Тому формуючи конкурентну політику підприємство повинно враховувати строк дії конкурентних переваг, що лежать в її основі. Короткострокові конкурентні переваги дозволяють отримувати вигоду протягом незначного періоду, досить швидко їх ефективність нівелюється ринковими обставинами та діями з боку конкурентів, тому підприємство буде змушене відмовитись від них задля пошуку інших шляхів домінування на ринку. Досягнення довгострокових конкурентних переваг потребує більших затрат ресурсів підприємства (фінансових, інтелектуальних, часу), але ефект від їх надбання більш тривалий [2]. Строки дії конкурентних переваг залежать від багатьох факторів та можуть різнитися в залежності від ринкової кон'юнктури, специфіки діяльності, ступеню державного контролю за галуззю та ін.

За вдалої продуманої конкурентної політики та загальної стратегії управління, підприємство може одночасно використовувати різні види конкурентних переваг, зважаючи на специфічні риси, що властиві саме йому та загальні обставини функціонування на ринку, в галузі, регіоні.

Головною задачею управління в цьому аспекті є завчасне визначення переваг, що перестають виділяти компанію серед інших та приносити підприємству економічні вигоди. Своєчасне зміцнення конкурентних переваг запобігає згасанню конкурентної сили підприємства, і, як наслідок, покращує його шанси на успішне та довготривале існування.

Попередження знецінення конкурентних переваг потребує від управління гнучкості та далекоглядності. Керівництво та менеджери компанії повинні приділяти багато уваги навіть незначним змінам у внутрішньому та ринковому середовищах підприємства і, головне, бути готовими до змін, бачити в них не лише загрозу для сьогоdnішнього становища підприємства, але можливість для його подальшого розвитку.

1. Діденко Є.О. Процес досягнення підприємством конкурентних переваг / Є.О. Діденко, А.К. Даніленко // Ефективна економіка. — Дніпропетровськ: ДДАЕУ, 2016. — № 11. — Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5265>

2. Міт'яй О.В. Особливості формування конкурентних переваг в системі конкурентних відносин підприємств харчової промисловості / О.В. Міт'яй // Вісник Сумського національного аграрного університету. — Суми : СНАУ, 2014. — №8 (61). — С. 140-147.

## МЕТОДИ ОЦІНКИ РІВНЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

Чернишова Л.І., Чічкан О.С.

Одеський національний політехнічний університет

Сучасний стан вітчизняної економіки спонукає представників підприємництва до рішучих та негайних дій по розвитку бізнесу. Недостатній аналіз своїх управлінських дій, прорахунки в менеджменті можуть в одну хвилину привести до неминучих втрат того, що здобувалося не один рік в жорстокій конкурентній боротьбі. Тому варто підкреслити актуальність та значущість питання розвитку підприємства, і розкрити теоретичну та методологічну бази даної категорії.

Питанню розвитку підприємства приділяли свою увагу багато вітчизняних та зарубіжних науковців. Серед них відзначилися такі: Плугіна Ю.А., Спенсер Г., Лепейко Т.І., Белко І.А., Швиданенко Г.О. та інші. Кожен з них доклав зусиль та зробив свій внесок в розвиток економічної науки.

Насамперед, розглянемо тлумачення категорій «розвиток» та «розвиток підприємства». У академічному тлумачному словнику української мови вказано, що розвиток представляє собою процес, внаслідок якого відбувається зміна якості об'єкту, перехід від одного якісного стану до іншого [1]. А ось розвиток підприємства, як зазначає Плугіна Ю.А., це якісні перетворення в його діяльності за рахунок змін кількісних і структурних характеристик техніко-технологічних, організаційно-комунікаційних, фінансово-економічних ресурсів на основі ефективного використання інтелектуально-кадрових ресурсів та інформаційних технологій [2]. Отже, якісні перетворення в процесі розвитку повинні торкатися всіх сторін діяльності підприємства та не йти у розріз з його цілями. Також варто зазначити факт того, що ці зміни повинні бути сплановані, керовані та скоординовані зі стратегічним планом організації. Це необхідно для передбачення можливих загроз та їх наслідків, а ще допоможе здійснювати контроль за процесами розвитку підприємства, що є необхідним для подальшого корегування проекту розвитку.

На сьогоднішній день у науковій літературі зустрічається безліч методів, завдяки яким можна провести оцінку рівня розвитку підприємства. Але, як зазначають Лепейко Т.І. та Баланович А.М., майже всі вони належать до однієї з двох груп: одні вчені розглядають оцінку розвитку підприємства з позиції її сутності та спрямованості, не акцентуючи увагу на математичному інструментарії щодо її визначення; інші, навпаки, деталізовано описують методичне забезпечення,

залишаючи поза увагою перелік необхідних для цього показників і критеріїв. Зазвичай методики оцінки рівня розвитку підприємства поділяють на такі категорії: оцінка рівня розвитку підприємства, що ґрунтується на дослідженні його конкурентоспроможності; оцінка рівня розвитку підприємства, що ґрунтується на дослідженні його потенціалу; оцінка рівня розвитку підприємства за фазою його розвитку; оцінка рівня розвитку, що ґрунтується на розрахунку інтегрального показника; оцінка рівня розвитку підприємства, що ґрунтується на експертному оцінюванні [3].

Але, перш ніж проводити оцінку розвитку та впроваджувати у дію проект розвитку, необхідно провести комплексний аналіз діяльності підприємства, що дасть змогу зрозуміти чи взагалі можливе його впровадження. Для цього визначимо ключові категорії показників:

- показники ефективності (прибуток, валовий дохід, виробіток, рентабельність продукції);
- показники ділової активності (коефіцієнти оборотності активів, готової продукції, виробничих запасів, тощо);
- показники ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових, енергетичних, інформаційних);
- показники продукції (якість, фондомісткість, стадія життєвого циклу, екологічність, питома вага продукції на експорт тощо);
- показники системи менеджменту та операційної діяльності.

Отже, розвиток – це невід’ємна складова діяльності підприємства. Удосконалюючи оціночну базу, впроваджуючи інноваційні технології управління кадровим потенціалом, застосовуючи новітні технології в менеджменті та маркетингу можна зайняти перші сходинки у рейтингу підприємств країни, розширити межі конкурентного впливу та вийти за межі вітчизняного ринку.

1. Розвиток: академічний тлумачний словник української мови(1970–1980) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.sum.in.ua/s/rozvytok>.

2. Плугіна Ю.А. Інтелектуальний розвиток: сутність поняття / Ю.А. Плугіна // Вісник економіки транспорту і промисловості. – Харків, 2011. – № 36. –С. 193–196.

3. Лепейко Т.І. Комплексна оцінка рівня розвитку промислових підприємств / Т.І.Лепейко, А.М. Баланович // Проблеми економіки. – Харків, 2016. – № 4. –С. 136–143.

# **ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕСТАЦІОНАРНОЇ ЕКОНОМІКИ**

**Шишкіна Олена Вікторівна**

Чернігівський національний технологічний університет, м. Чернігів

Розвиток глобалізаційних та інтеграційних процесів у світовій економіці проявляється у швидкій зміні умов функціонування і розвитку економічної системи держави та її характеристик, спричинює необхідність переходу вітчизняної економіки на інноваційну основу і породжує виникнення сукупності дискусійних та актуальних проблем, котрі носять як теоретичний, так і прикладний характер і мають надзвичайно важливе значення для сталого функціонування і розвитку промислових підприємств.

До першорядних проблем відносяться питання теорії і практики управління ризиками промислових підприємств в умовах нестационарної економіки України, які здатні спричинити втрату прибутку (доходу, капіталу), що висуває підвищені вимоги до ідентифікації, оцінки та нейтралізації ризиків, структура і джерела виникнення яких постійно змінюються під впливом факторів макро-, мезо- і мікросередовища, що обумовлює потребу створення ефективної системи ризик-менеджменту.

Макро-, мезо- і мікросередовище функціонування промислових підприємств носить імовірнісний характер, відрізняється значним ступенем невизначеності і коливанням рівня значущості тих чи інших ризиків [1, 2]. А оскільки діяльність будь-якого промислового підприємства в умовах нестационарної економіки схильна до великої групи ризиків, то й результативність його діяльності стає все більш нестійкою і важко передбачуваною. Окреслена проблематика становить не тільки теоретичний інтерес, але й носить важливий прикладний характер.

Розв'язати зазначені проблеми можливо за допомогою вирішення низки завдань ризик-менеджменту, які пов'язані із ідентифікацією загальних і специфічних ризиків промислових підприємств різної галузевої приналежності, аналізом і оцінкою ризик-середовища, вибором методів мінімізації і нейтралізації ризиків тощо.

На сьогодні дослідження специфічних особливостей впливу факторів ризик-середовища на функціонування промислових підприємств різних форм і видів діяльності практично відсутні, а менеджери означених суб'єктів господарювання позбавлені відповідної теоретичної та методичної бази, а також інструментарію, що дозволяє своєчасно



ідентифікувати, аналізувати і оцінювати ризики та розробляти дієві програми управління у контексті із обраними стратегічними і тактичними планами розвитку.

На думку автора назріла необхідність комплексної розробки механізму управління ризиками промислових підприємств, який перш за все базувався би на усвідомленні будь-яким економічним суб'єктом прийняття ризиків, враховував фінансову стратегію підприємства і фактор часу, передбачав можливість передачі ризиків, та був співставлений з фінансовими результатами підприємства. Додамо, що механізм ефективної системи ризик-менеджменту промислових підприємств повинен ґрунтуватися на засадах економічності і незалежності управління та забезпечувати керованість ризиками, що приймаються.

Ефективність механізму управління ризиками, які, серед іншого, залежить від обраної фінансовим і ризик-менеджером форми управління ризиками. Отже, на практиці постає проблема обґрунтування доцільності застосування або активної (яка передбачає використання доступної інформації для прогнозування розвитку, активний вплив на діяльність підприємства, максимальне попередження негативних наслідків невизначеності на результати діяльності підприємства) або адаптивної (яка ґрунтується на пристосуванні до ситуації, що склалася, виборі меншого з можливих негативних наслідків, частковому запобіганні збитку) або консервативної (коли певні управляючі дії здійснюються після настання ризикової події і спрямовані на локалізацію збитків) форми управління ризиками залежно від умов, що склалися.

Визначений спектр проблем управління фінансовими ризиками промислових підприємств в умовах нестаціонарної економіки потребує проведення цілої низки теоретико-прикладних досліджень, що буде реалізовано автором у подальшій науковій діяльності.

1. Клейнер Г. Б. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность [Текст] / Г. Б. Клейнер [и др]. - М.: ОАО Изд-во «Экономика», – 1997 – 288 с.

2. Shyshkina O. The methods of minimization and neutralization of financial risks: theoretical and practical aspects / O. Shyshkina // Problems and prospects of economics and management : scientific journal / Chernihiv National University of Technology. – Chernihiv : Chernihiv National University of Technology, 2016. – № 4 (8). – P. 176-181.

## **АНАЛИЗ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ ОАО «СЛУЦКИЙ КОМБИНАТ ХЛЕБОПРОДУКТОВ»**

**Шуба С. А., студентка 4 курса, группа 15ЭУП-1**

**Ковч О. Б. студентка 4 курса, группа 15ЭУП-2**

**Научный руководитель Зборина И. М., доцент, к. э. н.**

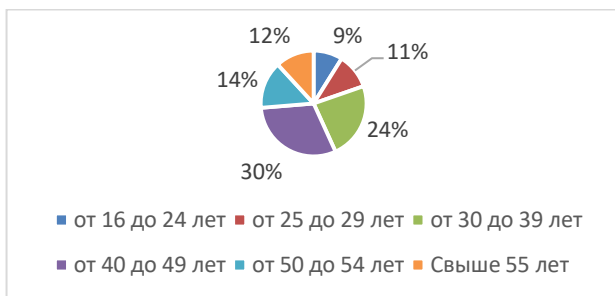
**Полесский государственный университет, г. Пинск**

Результаты производственно-хозяйственной деятельности, выполнение бизнес-плана, динамика выполнения плана производства во многом определяются степенью использования трудовых ресурсов. Интенсификация общественного производства, повышение его экономической эффективности и качества продукции предполагают максимальное развитие хозяйственной инициативы трудовых коллективов предприятий.

Открытое акционерное общество «Слуцкий комбинат хлебопродуктов» представляет собой комбинированное предприятие в РБ по заготовке, переработке и хранению зерна; производит и реализует муку, а также различные виды круп, комбикормов для сельскохозяйственных животных, птиц, рыбы и др [1].

Для представления об уровне эффективности работы предприятия проанализируем состав и эффективность использования трудовых ресурсов предприятия за 2015-2017гг. Анализ состав и структуру трудовых ресурсов показывает, что численность персонала предприятия в 2017 году по сравнению с 2015 годом увеличилась на 4 чел. (+0,7 %). Увеличение численности персонала происходит в основном за счет роста численности рабочего персонала (+5,1%) несмотря на сокращение работников неосновной деятельности (-1,2%) и на сокращение численности служащих ровно в 2 раза (-50%). Около 70% приходится на промышленно-производственный персонал, при этом наблюдается темп роста в +3,8%. Наибольший темп роста из категории промышленно-производственного персонала приходится на рабочих (+5,1%). Положительный темп роста наблюдается также в численности руководителей (+1,7%) и специалистов (+1,3%).

Образовательный уровень кадров достаточно высок: практически все руководители имеют высшее или среднее специальное образование. Самая многочисленная возрастная категория работающих на комбинате в 2017 году от 30 до 49 лет – 54,0% от общего количества.



**Рисунок 1 – Возрастная структура работников**

**Примечание – Собственная разработка на основе данных предприятия**

Анализ структуры трудовых ресурсов по возрасту, стажу и уровню образования показывает, что предприятие в достаточном количестве обеспечено рабочей силой в активном трудовом возрасте, имеющей соответствующий уровень образования и квалификации для выполнения поставленных задач.

Изменение качественного состава персонала происходит в результате его движения. Для характеристики движения рабочей силы необходим анализ динамики таких показателей как оборот по приему, увольнению и текучести кадров. Проанализировав данные о движении работников предприятия, можно сделать вывод о том, что в 2017 году принято на работу персонала на 50% больше по сравнению с 2015 годом. На 54,7 % увеличилась численность уволенных работников. Коэффициент текучести кадров увеличился на 6,8 %. Среднесписочное число работников снизилось на 70,4 человека, т.е. - 3,1%.

Управление персоналом является составной и наиболее сложной частью управления предприятием в целом. Вместе с тем труд каждого работника сказывается на результатах работы предприятия.

Проведя анализ эффективности использования трудовых ресурсов ОАО «Слущкий комбинат хлебопродуктов», следует сделать вывод о том, что среднесписочная численность персонала с каждым годом уменьшается, за счет автоматизации производства, тем самым увеличивается число безработных. Эту проблему позволяет решить улучшение информационного обеспечения рынка труда.

1. ОАО «Слущкий комбинат хлебопродуктов» [Электронный ресурс]. – 2018. - Режим доступа: <http://sluckkhp.by/> – Дата доступа: 23.10.2018.

# РОЛЬ SWOT-АНАЛІЗУ ЯК ОСНОВНОГО МЕТОДУ ОЦІНКИ ВПЛИВУ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ

Яблончук Дарина Андріївна

студентка групи МА-36 факультету економіки та управління

Науковий керівник: **Тоцька Олесь Леонтіївна**

к. е. н., доцент кафедри менеджменту

СНУ імені Лесі Українки

У сучасних умовах аналіз зовнішнього середовища набуває дедалі більшого значення, тому що його стан і напрям певною мірою визначають можливості підприємства реалізувати свій потенціал, уникнути кризових ситуацій, підвищити рівень конкурентоспроможності та досягнути успіху організації в цілому.

Під впливом факторів зовнішнього середовища перед окремою організацією відкриваються нові перспективи чи створюються додаткові труднощі, які організація повинна вміти передбачити та використати на свою користь. Саме тому при дослідженні зовнішнього середовища застосовують SWOT-аналіз.

SWOT – початкові літери слів Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості), Threats (загрози).

SWOT-аналіз – це процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами), слабкостями, результати якого в подальшому можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства. Він проводиться з метою дослідження підприємства як господарюючої системи в певному ринковому середовищі. SWOT-аналіз — це своєрідний інструмент; він не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок [1].

*Сильні сторони* підприємства покликані забезпечити його прискорене просування до досягнення цілей компанії, у той час як його *слабкості* викликають гальмування. *Можливості* – це ті області, в яких сильні сторони організації використовуються недостатньо, а *загрозами* можна назвати ті фактори зовнішнього середовища, які здатні завдати шкоди діяльності організації. Загрозами можуть бути: конкуренти, які стають сильнішими; нові тенденції, що знижують рівень попиту на продукцію організації; нестабільність економічної та політичної ситуації в країні; зростання цін на матеріали, необхідні для діяльності організації.

SWOT-аналіз повинен проводитися за участю всіх головних членів організації. Він може виконуватися із застосуванням методу «мозкового штурму». До проведення аналізу можна залучити осіб, які не відносяться до організації, що дасть змогу підвищити якість результатів аналізу. Такі особи можуть виступити нейтральними арбітрами, які можуть оцінювати пропозиції, а також ставити особливі питання, провокуючи членів організації до переосмислення своїх думок. При проведенні SWOT-аналізу, а особливо аналізу можливостей і загроз, варто використовувати результати раніше проведених досліджень громадської думки.

Після проведення раціонального SWOT-аналізу, спрямованого на формування узагальненого інформаційного потенціалу, повинні з'явитися ефективні рішення, що стосуються певної реакції суб'єкта на відповідний сигнал зовнішнього середовища. У підсумку може виявитися, що не всі шанси підприємство здатне використати і не всі можливості можуть бути реалізовані; які сильні сторони використовувати активніше, а які не вартують великих зусиль; які загрози ліквідувати, яких уникати, а які перетворити на шанси; які слабкі сторони залишити, які ліквідувати, а які перетворити на сильні тощо.

SWOT-аналіз, порівняно з іншими методами, має і переваги, і недоліки. До основних його переваг належать простота та невеликі фінансові затрати на проведення, а також гнучкість і наявність безлічі варіантів. Недоліками SWOT-аналізу є: неможливість врахування всіх сильних і слабких сторін, можливостей і загроз; суб'єктивність вибору та ранжування факторів зовнішнього та внутрішнього середовища; погана адаптація до середовища, що постійно змінюється.

Отже, проведення SWOT-аналізу має важливе значення для організації. Він дозволяє систематизувати проблемні ситуації; краще розуміти структуру ресурсів, на які слід опиратися в удосконаленні діяльності та розвитку компанії на перспективу; виділяти і використовувати нові потенційні можливості швидше, ніж конкуренти; вибрати оптимальний шлях розвитку й уникнути небезпек; приймати зважені рішення, що стосуються розвитку бізнесу.

1. Балабанова Л. В. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій: навч. посіб. Київ: Знання, 2005. 301 с.

# ПРОБЛЕМА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Яковлев В.І.

Національний Технічний Університет  
«Харківський Політехнічний Інститут»

У сучасному динамічному світі має місце постійно демонструється тенденція змін функціонування підприємств, в першу чергу це пов'язане з постійними викликами, які диктує ринок, тому перед компаніями стоїть центральна задача підвищення конкурентоздатності, для зміцнення своїх позицій на ринку.

За рахунок якісного стратегічного управління, підприємство зможе будувати цілі та задачі на довгостроковий строк, що про стимулює постійне підвищення якості виробляємо продукції(послуг) так і конкурентоспроможності самого підприємства та економічного оздоровлення машинобудівного комплексу країни.

На даний момент існує дуже багато думок на тему трактування стратегічного управління, так наприклад сам термін «стратегічне управління» був прийнятий на початку 70-х років, ХХ століття для того, щоб нести різницю між поточним управлінням і управління котре здійснюється на найвищому рівні. Існує багато трактувань стратегічного управління серед західних вченим, так наприклад Дж. Хіттенсом, трактує стратегічне управління, як процес управління з метою здійснення місії компанії за допомогою управління взаємодією фірми з її оточенням. Наприклад Дж. Ліро та Р. Робертсон визначають стратегічне управління як набір рішень і дій по формуванню і виконанню стратегій, розроблених для досягнення мети діяльності фірми[1].

Серед вітчизняних вчених також багато думок, щодо трактування стратегічного управління, так на думку Хашиєва Л.В. стратегічне управління – це діяльність з розробки місії, найважливіших цілей організації й способів їх досягнення, які забезпечують її розвиток у нестабільному зовнішньому середовищі шляхом зміни й самої організації та її зовнішнього середовища[2].

На думку Шаповалової І.О. стратегічне управління – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями підприємства, розробляючи та реалізуючи систему стратегій[3]. Гевко О.Б. та Шведа Н.М. вважають, що Стратегічне управління – це комплекс процесів та способів розробки і реалізації стратегії розвитку підприємства для досягнення встановлених стратегічних цілей[4].

Стратегічне управління включає в себе управління усіма підрозділами підприємства та побудови стратегії, яка зможе допомогти в удосконаленні роботи кожного відділу.



Рисунок 1 – Стратегічне управління підприємством

Слід зазначити що саме слово «стратегія» -це керівництво, яке охоплює тривалий період та переходить від абстракції до конкретних цілей. Також необхідно підкреслити, що управління - це загальна функція складних організованих систем, спрямована на досягнення належного стану в самій системі та в навколишньому середовищі[5]. Після проведеного аналізу, слід уточнити, що стратегічне управління – це керівництво організаційною структурою підприємства у довгостроковій перспективі спрямоване на досягнення конкретної цілі та зміцнення позицій підприємства на зовнішньому та внутрішньому ринку.

1. Дикань В.Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В., Токмакова І.В., Щраменко О.В. Стратегічне управління [текст]: навч. Посібник// «Центр учбової літератури», 2013 р. – 272 с.

2. Хашиєва Л.В. Сутність і поняття стратегічного управління. // Теорія та практика державного управління. – Вип 4 (27)

3. Шаповалова І.О. Сутність та передумови виникнення стратегічного управління. // Економічний аналіз: збірник наукових праць/ Тернопільський національний економічний університет «Економічна думка» 2014 р. Том-18 №3

4. Стратегічне управління: Навчальний посібник. Для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент» / Гевко О.Б., Шведа Н.М. – Тернопіль ФОП Паляниця В. А., 2016. – 152 с.

5. Яковлев В.І. Сутність економічної категорії управління. // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. Випуск 4 (16) 2018р.

## 2. МЕНЕДЖМЕНТ БЕЗПЕКИ

### ОСОБЛИВОСТІ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

**Богдан Назар**

студент факультету економіки та управління

Східноєвропейського національного

університету імені Лесі Українки, м. Луцьк

Науковий керівник : к.е.н., доцент **Борисюк О. В.**

У сучасних умовах важливого значення набуває аналіз і оцінка фінансової безпеки підприємства. Це інструмент оперативного виявлення кризових ознак в розвитку підприємств, які необхідно систематично удосконалювати з використанням економічних і фінансових показників. Функціонування суб'єктів господарювання в умовах жорсткої конкуренції на ринку і необхідність забезпечення належного фінансового стану вимагають чіткої і налагодженої системи фінансового управління.

Фінансова безпека є внутрішнім станом підприємства, що дозволяє йому функціонувати в режимі розвитку й мінімізувати негативний вплив зовнішніх чинників. Необхідність і напрями оцінки фінансовій безпеці витікають із закономірностей розвитку систем, серед яких найбільше значення в аспекті забезпечення безпеки мають закон циклічного розвитку, закон спадної ефективності еволюційного розвитку систем і деякі інші [1].

Фінансова безпека визначає граничний стан фінансової стійкості в якому повинне знаходитися підприємство для реалізації своєї стратегії і характеризується здатністю протистояти зовнішнім та внутрішнім загрозам [3].

У свою чергу фінансова стійкість залежить від забезпеченості підприємства фінансовими ресурсами. Вона відображає збалансованість засобів і джерел їх формування, доходів і витрат, грошових та товарних потоків [5, с. 56]. Оцінюється фінансова стійкість на основі співвідношення власного і залученого капіталів підприємства, темпів накопичення власних засобів в результаті господарської діяльності, співвідношення довгострокових і поточних зобов'язань, забезпеченості матеріальних оборотних коштів власними джерелами [2, с. 130].

Оцінка ефективності структури капіталу і визначення оптимального співвідношення між власним та позиковим капіталом дають можливість оцінити фінансовий ризик, створити необхідний рівень фінансової



безпеки в майбутньому [6, с. 88]. Для забезпечення умов ефективного функціонування підприємств необхідно підтримувати фінансову стійкість, рівновагу, достатню фінансову незалежність і гнучкість при ухваленні фінансових рішень. Для цього необхідно проводити систему моніторингу фінансової стійкості підприємства [4, с. 44].

Узагальнюючи погляди науковців на визначення категорії фінансово-економічна безпека підприємства, варто зазначити, що під фінансово-економічною безпекою підприємства слід розуміти таке функціонування підприємства, яке може протистояти негативному впливу факторів як внутрішнього так і зовнішнього середовища, з урахуванням необхідності мінімізації ризиків ведення господарської діяльності та орієнтації на базову стратегію підприємства, результатом чого є приріст потенціалу його розвитку.

1. Бондаренко О.О., В. А. Сухецький. Фінансово-економічна безпека підприємства: теоретичний та практичний аспекти.- [Електронний ресурс]. Режим доступу - <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3580>.

2. Борисюк О.В. Оцінка основних факторів впливу на фінансову безпеку страхових компаній / О.В. Борисюк // Управління інноваційною складовою економічної безпеки : монографія у 4-х томах / за ред. д.е.н., професора Прокопенко О.В., к.е.н., доцента Школи В.Ю., к.е.н. Щербаченко В.О. — Суми : ТОВ «Триторія», 2017. —Т. III. - с.129 – 142.

3. Івашенко О. В. Система фінансово-економічної безпеки підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.sworld.com.ua/konfer28/51.pdf> .

4. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення : [монографія] / Т. Г. Васильців, В.І. Волошин, О. Р. Бойкевич та ін. [за ред. Т. Г. Васильціва]. – Львів, 2012. –386 с.

5. Карлін М. І. Управління державними фінансами: [навч. посібн.] / М. І. Карлін, О. В. Борисюк. – Луцьк : ПП Іванюк , 2013. – 273 с.

6. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення : [монографія] / Т. Г. Васильців, В. І. Волошин, О. Р. Бойкевич та ін. [за ред. Т. Г. Васильціва]. – Львів, 2012. –386 с.

## **ЗОВНІШНІ ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ФІНАНСОВУ БЕЗПЕКУ ВІТЧИЗНЯНОГО СТРАХОВОГО РИНКУ**

**Борисюк Олена**

к.е.н., доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування  
Східноєвропейського національного  
університету імені Лесі Українки, м. Луцьк

Більшість дослідників відзначає, що сутність фінансової безпеки страхового ринку проявляється в забезпеченні фінансової стійкої діяльності страхових компаній та недопущення настання загроз, які впливають на функціонування страхового ринку в даний період часу і з урахуванням динаміки його розвитку.

Вітчизняні страхові компанії знаходяться під впливом значного числа факторів зовнішнього середовища, які можна об'єднати їх в чотири групи: політичні, економічні, соціальні та технологічні. Розглянемо вплив зазначених факторів на фінансову безпеку страховика.

Так, перша група чинників - політичні, характеризують стабільність і наміри державної влади щодо розвитку суспільства в цілому і страхової галузі, зокрема. Так, державне регулювання страхового сектора економіки здійснюється Нацкомфінпослуг за трьома основними напрямками: законодавче забезпечення страхової діяльності, нагляд за діяльністю страховиків і захист добросовісної конкуренції на страховому ринку. Здійснюване з метою захисту інтересів всіх учасників ринкових відносин, сучасне державне регулювання страхової діяльності в Україні накладає певні обмеження на страхові фірми. Зокрема, строга регламентація можливих напрямків інвестування тимчасово вільних від зобов'язань коштів (страхових резервів) скорочує рівень інвестиційних доходів страховиків і не дозволяє досягти високого рівня рентабельності.

Другу групу формують економічні чинники, зокрема діюча система оподаткування для страхових організацій. Податкові платежі входять до складу від'ємного фінансового потоку страховика, податковий календар визначає характер потоку в часі. Будь-які зміни в податковій системі (введення нових податків, зміна ставок оподаткування, скасування або надання податкових пільг і т. п.) визначають зміни в обсязі та характері грошового потоку страховика [1].

Третя група чинників - соціальні, визначають динаміку споживчих переваг, структуру населення, його уподобання, культурні традиції, національні особливості, соціальний статус, тощо. Сучасний національний страховий ринок характеризується низьким рівнем довіри з боку страхувальників. Велика обізнаність страховика в тонкощах

страхової справи дає йому можливість не виконувати свої зобов'язання в повному обсязі. Зустрічаються випадки заниження розмірів страхових виплат і порушення їх термінів сприяють формуванню негативного ставлення клієнтів до страховиків, коли основним мотивом придбання страхових послуг для громадян стає примус [3].

Самі ж страховики часто пов'язують пасивність громадян з низькою страховою культурою. Важливу роль також відіграє український менталітет. Так, згідно статистичних досліджень 17,5% з тих, хто не має наміру страхуватися, впевнені, що з ними нічого не може статися в принципі, причому, найбільш часто в ролі оптимістів виступають чоловіки. Разом з тим, майже 30% громадян посилаються на негативний досвід в галузі страхування знайомих або на свій особистий [2, с. 44].

Остання група чинників - технологічний компонент. Дослідження і аналіз технологічної складової зовнішнього середовища дозволяють виявляти існуючі тенденції в технологічному розвитку в галузі й своєчасно перебудовуватися, уникаючи втрат клієнтів. Найбільшого поширення в страховій галузі отримали інформаційні технології, що пов'язано з тим, що дана сфера діяльності є однією з найбільш інформаційно-насичених і, відповідно інформаційно-залежних. Останнім часом страхові компанії активно впроваджують різні інформаційні продукти, які покликані скоротити витрати, більш оперативно укладати договори страхування, здійснювати оцінку та врегулювати страхові випадки.

1. Олійник В. М. Фактори впливу на формування фінансових потоків страхової компанії. -[Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/60078/6/Oliinyk\\_Factory\\_vplyvu.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/60078/6/Oliinyk_Factory_vplyvu.pdf).

2. В.М. Карлін М. І. Управління державними фінансами: [навч. посібн.] / М. І. Карлін, О. В. Борисюк. – Луцьк : ПП Іванюк, 2013. – 273 с.

3. Журавка О.С. Страхова культура як один із чинників впливу на розвиток страхування / О.С. Журавка, С.Г. Лопатченко // Ефективна економіка. – 2015. – № 5. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4102&p=3>.

# **ПОДАТКОВІ МЕХАНІЗМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ЗОВНІШНЬОГО ЗБАЛАНСУВАННЯ ФІСКАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПОДАТКОВОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ ТА СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

**Виклюк М.І.**

доцент кафедри економіки та підприємництва ПВНЗ «Європейський  
університет», Львівська філія, м. Львів, Україна

**Живко В. В.**

магістр з фінансів, банківської справи та страхування ПВНЗ  
«Європейський університет» ПВНЗ, м. Львів, Україна

У контексті сприяння розвитку підприємництва фіскальну політику (від лат. сл. *fiscalis* – казенний) слід розглядати як сукупність державних заходів фінансового регулювання економічної діяльності суб'єктів господарювання шляхом зміни податків та податкових зборів, механізмів справляння податків, співвідношення доходів та видатків, пов'язаних із їх діяльністю, що спрямовані на стимулювання (стримування) їх економічного зростання. Рациональність використання існуючих податкових альтернатив суб'єктами господарювання реалізуються під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. До внутрішніх слід віднести інструменти, методи та системи оподаткування тощо. Зовнішні чинники виявляють більш значний вплив, оскільки визначаються державною фіскальною політикою.

Загалом зовнішній характер відносин держави з суб'єктами оподаткування у процесі забезпечення їх податкової безпеки проявляється через різного роду фіскальну підтримку основних напрямів їх розвитку, що у підсумку впливає на збалансування їх податкового потенціалу. Державна податкова підтримка має важливе значення в системі фінансового забезпечення платників податків (суб'єктів господарювання), оскільки дозволяє впливати на вирішення проблем, пов'язаних із суспільною значимістю інституту оподаткування, а саме: забезпечення як національної та регіональної податкової безпеки, так і податкової безпеки суб'єктів господарювання та населення; зниження податкових ризиків та загроз; збереження належного та гармонійного розвитку суб'єктів після їх оподаткування; раціональне формування дохідної частини бюджетів різних рівнів внаслідок оптимального перерозподілу фінансових ресурсів тощо.

Критичне осмислення існуючих сьогодні державних податкових механізмів та інструментів зовнішнього збалансування податкової безпеки держави та підприємств подано на рис. 1.



Рис. 1. Податкові механізми та інструменти зовнішнього збалансування фіскальної політики щодо забезпечення податкової безпеки держави та суб'єктів господарювання

*Джерело: сформовано на основі проведених досліджень*

Внаслідок раціональної фіскальної політики, зокрема системності застосування набору податкових інструментів та комплексності окремих механізмів та важелів податкового впливу можна одержати позитивні результати активізації суб'єктів господарювання, підвищення рівня їх прибутковості та захищеності від податкових ризиків, збалансування фінансового потенціалу населення тощо.

## **ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА**

**Гапанюк Тетяна, Черчик Лариса**

Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки  
м. Луцьк

Інформація – це ресурс, цінність якого протягом існування людства лише зростає. З кожними десятиріччями її кількість збільшується в декілька разів, тому можна сміливо назвати період нашого існування – інформаційним часом.

Зростання інцидентів у сфері безпеки, спричинене інтернет-хакерами, незадоволеними працівниками та випадковою неправильною обробкою інформації, може дуже швидко завдати шкоди репутації, продуктивності та фінансової стабільності компанії.

Система управління інформаційною безпекою (СУІБ) – це сукупність принципів, інструментів і процедур для запобігання ризиків в організації [1]. Основна увага СУІБ, полягає у забезпеченні безперервності бізнесу шляхом мінімізації всіх ризиків безпеці інформаційних активів.

Перевагами впровадження системи управління інформаційною безпекою для підприємства є:

- допомагає у керуванні інформацією у всіх її формах, включаючи цифрову, паперову, інтелектуальну власність, секретні відомості про компанію, дані на пристроях, друковані копії та особисту інформацію;
- захищає компанію від технологічних ризиків та інших, більш поширених загроз, таких як погано інформований персонал або неефективні процедури;
- зменшує витрати, пов'язані з удосконаленням технологій, обґрунтуванням напрямів розвитку завдяки аналізу факторів та оцінки ризику;
- постійно адаптується до змін як у зовнішньому середовищі, так і всередині організації;
- гарантує удосконалення організаційної культури та підвищення ефективності виробничих та управлінських процесів.

Для полегшення створення на підприємстві системи управління інформаційною безпекою, міжнародна організація стандартизації випустила стандарт ISO / IEC 27001. Наявність системи управління інформаційною безпекою, яка побудована на основі міжнародного стандарту ISO / IEC 27001, показує, що організація відповідально та систематично керує своєю інформацією, таким чином зберігаючи інформацію правильною, легкодоступною та добре захищеною.

Дотримання стандарту є сильним сигналом для клієнтів та інших зацікавлених сторін: він говорить їм, що організація інвестує в управління ризиками та є надійним діловим партнером.

ISO / IEC 27001 є аудиторським міжнародним стандартом, який розкриває правила до системи управління інформаційною безпекою [2]. Стандарт призначений для забезпечення вибору адекватних та ефективних заходів безпеки.

Документ не пропонує спеціальних елементів контролю безпеки інформації, але надає контрольний список, який слід розглянути в супровідному кодексі практики ISO / IEC 27002: 2005. Цей стандарт описує комплексний набір цілей управління інформаційною безпекою та набір загальноприйнятих правил безпеки.

Стандарт ISO 27001 є відкритим стандартом, який встановлює широкі конструктивні елементи для створення системи управління інформацією. Як наслідок, керівні принципи системи управління інформаційною безпекою ISO 27001 залишають це для організації, щоб вирішити як формувати його відповідно до специфіки та цілей розвитку організації.

Система управління інформаційною безпекою відіграє найважливішу роль для захисту організації та її здатності виконувати свою бізнес-місію. Управління ризиками та оцінка ризиків є основними складовими СУІБ.

Захист інформаційних ресурсів, інформаційної системи організації та життєздатність, цілісність самого бізнесу – основний пріоритет сьогодення для підприємства. Тому створення, підтримка і постійне оновлення системи управління інформаційною безпекою переконливо свідчить про те, що підприємство зможе успішно виконувати вимоги щодо конфіденційності, цілісності та доступності інформації.

1. Бучик С. С. Аналіз інструментальних методів визначення ризиків інформаційної безпеки інформаційних систем / С. С. Бучик // Наукоємні технології. – 2017. – № 3 (35). – С. 215 – 225.

2. ISO/IEC 27001:2013. Information technology – Security techniques – Information security management systems (Інформаційні технології. Методи безпеки. Кодекс правил для управління інформаційною безпекою).

## ДЕЯКІ АСПЕКТИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

Дзяди́кевич Ю́рій, Гевко Роман, Шпорту́н Тетяна  
Тернопільський національний економічний університет

Економічна безпека відіграє важливу роль в утвердженні України як самостійної, незалежної країни. Водночас непослідовність проведення реформ негативно вплинула на конкурентоспроможність економіки держави, а це призвело до втрат науково-технічного та виробничого потенціалу та погіршення збуту продукції українських виробників. Необхідно зазначити, що ці негативні процеси також впливають на економічний розвиток України та її суверенітет. У зв'язку з цим, дослідження аспектів економічної безпеки нашої країни тісно пов'язано з ринковою трансформацією української економіки та її інтеграцією до світового економічного простору [1,2].

Економічна безпека ґрунтується на економічній незалежності, стійкості та здатності до саморозвитку і прогресу. Все це свідчить про те, що країна може захищати свої економічні інтереси, модернізувати виробництво, проводити ефективну інноваційну політику та розвивати інтелектуальний потенціал держави. Науковці вважають, що економічна безпека країни повинна об'єднувати економічну безпеку і безпеку економічних суб'єктів [2]. Вона повинна забезпечувати реалізацію національних економічних інтересів країни. Економічна безпека охоплює такі основні елементи: макроекономічна, фінансова, зовнішньоекономічна, інвестиційна, науково-технічна, енергетична та ін. Для гарантування економічної безпеки країни повинен бути такий механізм, який би забезпечив при будь-яких міжнародних обставинах граничний рівень розвитку вітчизняного науково-технічного потенціалу. Водночас економічна безпека України має внутрішні та зовнішні загрози. Це потребує комплексного підходу до розв'язання низки задач, які забезпечують економічну безпеку країни. Однією із загроз економічній безпеці є тіньова економіка.

Тіньова економіка – це протиправна економічна діяльність, яка суперечить чинному законодавству [2, 3]. Вона притаманна усім секторам економіки. Сучасна економіка – це тісне переплетення легальних, напівлегальних і нелегальних зав'язків. Існують три групи суб'єктів тіньової економіки. Перша група – найбільш кримінальні елементи тіньової економіки. До другої групи входять господарники - тіньовики. Третя група – це наймані робітники фізичної та розумової праці. На розширення тіньової економіки впливають такі чинники, а саме: податкове навантаження, зменшення доходу, збільшення



безробіття, відсутність законодавчої бази, невпорядкованість в економіці та обмеження державою підприємницької діяльності.

Все це сприяє приховуванню доходів і відмиванню «брудних коштів». Внаслідок «втечі» капіталу з України виникає дефіцит ресурсів, які необхідні для фінансування національних програм і проектів, зменшується фінансовий та інвестиційний потенціал.

Уряд постійно використовує зовнішні кредити, які сприяють «втечі» капіталу з країни [2]. Це сприяє формуванню маси гарячих грошей, які переходять із однієї валюти в іншу та впливають на українські цінні папери та водночас створюють загрозу виникнення девальвації гривні. Україна стає кредитором зарубіжних економік. «Втеча» капіталу з України призводить до збільшення масштабів тіньової економіки в країні, в результаті чого втрачається зв'язок національної валюти з динамікою національного доходу.

Гарантування національної економічної безпеки вимагає розроблення певних правових норм, створення необхідних органів державної влади й управління та механізмів контролю за їх діяльністю. Крім цього вона повинна відповідати таким вимогам, а саме: діяти в межах закону, забезпечити надійний захист національній економіці та запобігати можливій появі загроз економічній безпеці. З метою реалізації національних економічних інтересів в Україні необхідно проводити оцінку стану її економічної безпеки за допомогою низки критеріїв. У зв'язку з тим, розроблення таких індикаторів є важливим інструментом економічної політики держави.

Аналізуючи законодавчу базу вітчизняні вчені зазначають, що в її концептуальній основі не відображені перспективи розвитку країни. У зв'язку з тим, вони роблять висновок, що необхідна розробка нових концептуальних основ про безпеку, у яких були б прописані такі поняття як «ціль» і «середовище безпеки». Крім цього необхідно врахувати чинники, які впливають на соціальну безпеку.

1. Пріоритети національного економічного розвитку в контексті глобальних викликів / За ред. В. М. Гейця, А. А. Мазаракі. – К.: КНТУ, 2008. – 389 с.

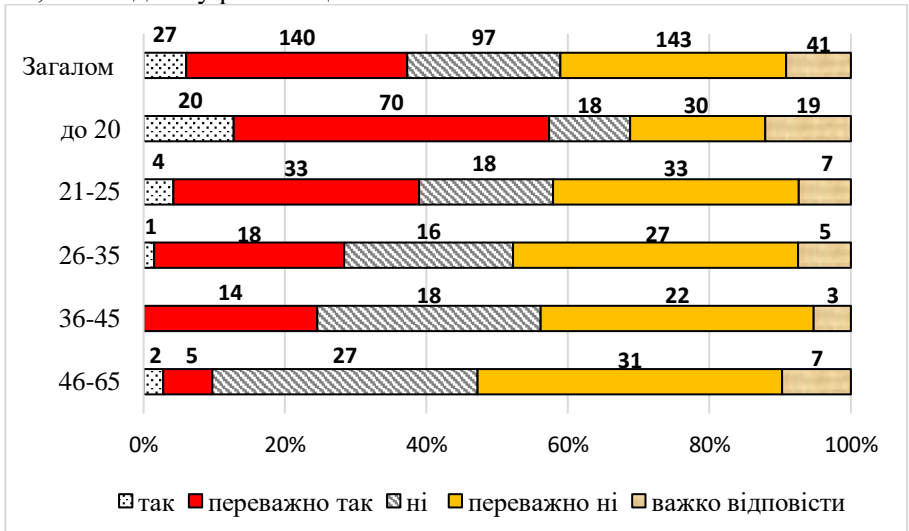
2. Язлюк Б. О. Теоретичні та прикладні аспекти економічної безпеки України / Б. О. Язлюк, Р. Б. Гевко, Ю.В. Дзядикевич // Інноваційна економіка. – 2015. – №4. – С. 301–310.

3. Мандибура В. О. Тіньова економіка України: теоретико-методологічні аспекти дослідження та проблеми практичного обмеження / В. О. Мандибура. – К., 2001. – 80 с.

## СТАН СОЦІАЛЬНОЇ ЗАХИЩЕНОСТІ НАСЕЛЕННЯ УКРАЇНИ (РЕЗУЛЬТАТИ ВСЕУКРАЇНСЬКОГО ОПИТУВАННЯ)

Длугопольська Т.І., молодший науковий співробітник НДЧ,  
Тернопільський національний економічний університет

У 2017 р. нами було проведено соціологічне дослідження в кількох областях України (Тернопільська, Дніпропетровська, Донецька, Черкаська, Київська, Львівська). Було опитано 448 осіб різних вікових груп і на питання «Чи відчуваєте ви соціально захищеною людиною в Україні?» були отримані наступні відповіді: «переважно так» і «так» відповіли 37% опитаних, тоді як «переважно ні» і «ні» – 54%, а 9% було важко відповісти на поставлене питання. Вікова група до 20 років відчуває себе найбільш соціально захищеною (58% «переважно так» і «так»), тоді як вікова група 46-65 років – найменш (лише 10% «переважно так» і «так») (рис. 1). Із віком невпевненість українців у соціальній безпеці у власній країні суттєво зростає, що свідчить про незадовільну соціальну політику, яка не дозволяє людям середнього і літнього віку бути впевненими у працевлаштуванні, охороні здоров'я, освіті, необхідному рівні соціального забезпечення.



**Рис. 1. Відповіді респондентів на питання «Чи відчуваєте ви соціально захищеною людиною в Україні?»**

Дані табл. 1 свідчать, що у фінансових можливостях забезпечити собі якісну освіту, охорону здоров'я та пенсійне дозвілля впевнено менше

20% опитаних респондентів. Так, найбільш впевнено у фінансових можливостях почуваються українці стосовно здобуття якісної освіти («так» відповіли 27% респондентів), однак із охороною здоров'я ситуація вже гірша (лише 17% впевнені, що зможуть профінансувати необхідні медичні витрати), а із якісним життям на пенсії – катастрофічна (93% опитаних не вірять у можливість пенсійного дозвілля як з огляду на розмір пенсії, так і можливості дожити до її отримання).

**Таблиця 1**

**Відповіді респондентів на питання «Чи фінансово спроможні ви забезпечити собі...?»\***

Вікові групи	Якісну освіту				Якісну охорону здоров'я				Якісне дозвілля на пенсії			
	Кількість		%		Кількість		%		Кількість		%	
	так	ні	так	ні	так	ні	так	ні	так	ні	так	ні
46-65	9	63	12	88	5	67	7	93	2	70	3	97
36-45	10	47	18	82	2	55	4	96	2	55	4	96
26-35	17	50	25	75	12	55	18	82	3	64	4	96
21-25	28	67	29	71	19	76	20	80	10	85	11	89
до 20	55	102	35	65	40	117	25	75	16	141	10	90
Всього	119	329	27	73	78	370	17	83	33	415	7	93

Понад 90% населення вікової групи 46-65 років не в змозі забезпечити собі якісну охорону здоров'я та гідне життя на пенсії, що зайвий раз засвідчує необхідність докорінного реформування сфери пенсійного забезпечення, медицини, а також освіти, оскільки її якість також лишається досить невисокою у порівнянні із провідними європейськими країнами.

## **СУТНІСТЬ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА**

**Ковальчук Альбіна, Черчик Лариса**

Східноєвропейський національний університет  
імені Лесі Українки, м. Луцьк

В умовах обмеженості ресурсів, а отже значного підвищення цін на деякі з них, зниження доступності до їх використання особливої уваги набуває проблема забезпечення ресурсної безпеки, що потребує узагальнення існуючого досвіду, обґрунтування сучасних підходів до трактування сутності управління ресурсною безпекою підприємств.

Оскільки ресурси не однаково доступні всім підприємствам, це призводить до ресурсних диспропорцій, які мають бути вчасно виявлені. Зокрема, наявність доступу до ресурсів чи бар'єри для їх отримання серед конкурентів відповідно впливає на економічну безпеку підприємства. Досягнення підприємством високого рівня конкурентоспроможності та формування стійких конкурентних переваг значною мірою визначається унікальними ресурсними комбінаціями та компетенціями. Водночас, здатність підприємства захистити джерела ресурсних переваг характеризує існуючий стан його економічної безпеки.

Поняттю управління ресурсною безпекою підприємства присвячено не багато праць, що зумовлює актуальність дослідження змісту цієї економічної категорії.

В. Роздобудько, здійснюючи ресурсне обґрунтування економічної безпеки підприємства робить акцент на формуванні стратегічних ресурсів, які визначають його стійкість у динамічному ринковому середовищі. Говорячи про управління економічною безпекою, він стверджує, що для забезпечення її високого рівня «акцент необхідно здійснювати не лише на ефективності використання ресурсів, а й на виявленні їх нових елементів і комбінацій як джерел економічних вигод (рент) і конкурентних переваг ... важливе значення має принцип випереджаючого створення та розвитку унікальних видів ресурсних комбінацій, які недоступні конкурентам у певний період часу» [1].

Тому управління ресурсною безпекою підприємства слід розглядати як сукупність управлінських, економічних, організаційних, правових і мотиваційних способів формування оптимальної кількості ресурсів, їх якісних характеристик для забезпечення реалізації поставлених цілей розвитку підприємства в коротко- та довготерміновій перспективі.

Процес управління ресурсною безпекою підприємства передбачає

формування джерел отримання ресурсів, усунення проблем щодо їх постачання, наприклад, запобігання формування організаційних бар'єрів або конфлікту інтересів.

Процес управління ресурсною безпекою включає:

- аналіз стану формування і використання основних ресурсів у попередні періоди, виявлення резервів поліпшення цих процесів;
- розробка прогнозів і планів формування та використання ресурсів на найближчу перспективу;
- розробку ресурсної політики підприємства за критеріями ціни та якості, умов постачання;
- організація процесу формування і використання ресурсів підприємства;
- облік і контроль процесів формування і використання ресурсів.

Формування ресурсів передбачає ідентифікацію підприємницьких можливостей та побудова певних організаційних форм для стабільного розвитку та ефективного ресурсного відтворення.

Використання ресурсів підприємства передбачає їх залучення у виробничі та інші процеси найефективнішим з усіх можливих способом.

Відтворення ресурсів підприємства передбачає постійне оновлення виробництва продукції з меншою ресурсомісткістю та вищою якістю та конкурентоспроможністю.

Отже, управління ресурсною безпекою – це сукупність методів та прийомів для мобілізації, нагромадження, розподілу ресурсів, моніторингу, планування, контролю та інших процедур, спрямованих на ефективне та раціональне використання ресурсів і зниження ризиків в діяльності підприємства.

Зміст управління ресурсною безпекою підприємства визначається фінансовими, кадровими, матеріальними та іншими факторами і, значною мірою, системою менеджменту.

В. С. Роздобудько. Ресурсне обґрунтування економічної безпеки підприємства. *Ефективна економіка*. 2010. № 8. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=289>

# СУТНІСТЬ БЕЗПЕКИ ОПЕРАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ

Коленда Наталія, Садура Яна

Східноєвропейський національний університет  
імені Лесі Українки, м. Луцьк

Операційна система підприємства формує основу його діяльності та включає усі елементи, які забезпечують виробництво товарів чи надання послуг. Тому приділення уваги саме процесам забезпечення безпеки операційної системи є досить актуальним завданням менеджменту підприємства. Вирішення цього питання має як прикладне, так і теоретичне значення. Зокрема останнє полягає в тому, що необхідно визначити сутність безпеки операційної системи, що до цього часу науковцями не було зроблено.

Формування теоретичних засад безпеки операційної системи, на нашу думку, варто розпочати із з'ясування сутності поняття операційної системи та безпеки.

Аналіз праць вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема І. Бабій, В. Білявського, О. Горелик, В. Іванова, Г. Капінос, М. Мескона, О. Михайловської, Р. Чейз показав, що більшість з них розглядають операційну систему, як систему, де здійснюється перетворення вхідних ресурсів на вихідний продукт (товар чи послугу). Зокрема О. Михайловська дає визначення операційної системи як повної системи виробничої діяльності підприємства з виробництва товарів і надання послуг [1, с 68]. Г.Капінос та І. Бабій вважають, що операційна система є однією зі складових будь-якої організації, у рамках якої реалізується операційна функція, тобто здійснюється процес виробництва продукції або надання послуг зовнішнім споживачам [2, с. 45]. В. Білявський розглядає операційну систему як сукупність взаємопов'язаних підсистем, які забезпечують процес створення продукту діяльності й отримання прибутку [3, с. 45]. А. Курочкін [4] зазначив, що операційна система створена на основі раціонального (вертикального і горизонтального) розподілу праці і поєднання в часі та просторі предметів, засобів і самої праці, де реалізується операційна функція, і що операційна система активно взаємодіє із зовнішнім середовищем.

В. Захаров узагальнив підходи науковців до трактування поняття операційної системи підприємства, що дало можливість виділити такі характерні риси: це повна система виробничої діяльності підприємства; вона є центральною ланкою будь-якого підприємства з випуску продукції та/або надання послуг; у цій системі, створеній на основі

раціонального (вертикального і горизонтального) розподілу праці та сполучення в часі та просторі предметів, засобів і самої праці, реалізується операційна функція [5, с.400-401].

Зважаючи на те, що безпека – це відчуття захищеності, то безпеку операційної системи підприємства пропонуємо визначити як стан захищеності ядра операційної діяльності, в якому відбувається перетворення вхідних ресурсів на вихідний результат (товар чи послугу), а також безпосередньо цих складових від впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища з метою уникнення негативних наслідків та формування сприятливих умов для ефективної роботи.

Операційна система є складною та відкритою, тому управління її безпекою передбачатиме створення умов безпечної діяльності забезпечувальної підсистеми; підсистеми планування та контролю та перетворювальної підсистеми. Щодо забезпечувальної підсистеми, то необхідно акцент робити на роботі з постачальниками, а також системі внутрішньої логістики. Забезпечення безпеки підсистеми планування та контролю вимагатиме формування якісної інформаційної системи, контроль інформаційних потоків та процесу обробки й обміну інформації. Переробна підсистема та її безпека – це результат діяльності операційних менеджерів, налагодження технологічних процесів та їх тотальний контроль.

Отже, загалом можемо зробити висновок, що забезпечення безпеки операційної системи – це складний, багатоетапний та комплексний процес.

1. Михайловська О. В. Операційний менеджмент: навчальний посібник / О. В. Михайловська. – К. : Кондор, 2008. – 550 с.

2. Капінос Г. І. Операційний менеджмент : навч. посіб. / Г. І. Капінос, І. В. Бабій. – К. : ЦУЛ, 2013. – 352 с.

3. Білявський В. М. Характеристика сутності управління операційною системою підприємства / В. М. Білявський // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Сер. : Економічні науки. – 2013. – № 4. – С. 43-51. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdnuete\\_2013\\_4\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdnuete_2013_4_7)

4. Курочкин А. С. Операционный менеджмент : учеб. пособие / А. С. Курочкин. – К. : МАУП, 2000. – 114 с.

5. Захаров В. А. Операційна система промислового підприємства / В. А. Захаров // Бізнес-інформ. – № 11. – 2015. – С.400-405.

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ

Майор О.В., к.е.н., доцент кафедри обліку і фінансів Львівський  
інститут економіки і туризму

В умовах постійних змін зовнішнього середовища і внутрішніх умов здійснення господарської діяльності підприємств сфери послуг існує висока ймовірність виникнення загроз, реалізація яких може призвести до виникнення ознак кризового стану, а в подальшому і банкрутства. Отже є актуальним є пошук та реалізація ефективних рішень для управління фінансовою безпекою, які повинні забезпечити одночасно як гнучкість та адаптацію до умов, які змінюються, так і уможливити досягнення фінансових інтересів.

В сучасних умовах господарювання поточна фінансова нестабільність та низька ефективність господарської діяльності підприємств сфери послуг обумовлена дією наступних чинників: - посиленням фінансової кризи, зростанням рівня інфляції та розбалансування системи грошового обігу в державі; - негативним впливом чинників політичної нестабільності; - систематичною та, водночас, непередбачуваною за характером зміною законодавчого поля діяльності суб'єктів господарювання; - виснаженістю інвестиційних ресурсів та пасивною інноваційною політикою, що спричиняє сировинну спеціалізацію та низькі темпи розвитку підприємництва в Україні.

Проблеми забезпечення економічної безпеки кожного підприємства не є новими, однак виникає необхідність в науковій і практичній розробці даної проблеми для підприємств сфери послуг.

В наукових працях Т. Вечканова, Т. Кузенко та М. Мікуліної фінансова безпека безпосередньо пов'язується із ефективністю використання корпоративних ресурсів.[2]. Другий підхід щодо визначення фінансової безпеки є у І. Бланка, К. Горячевої, С. Ілляшенка та В. Шелеста, які визначають пріоритетним для фінансової безпеки забезпечення стійкості фінансового стану підприємства. [1]. Такі вчені, як А. Загородній, Д. Кім, Р. Папехін та Н. Реверчук вбачають в фінансовій безпеці, перш за все, захист підприємства від зовнішніх та внутрішніх загроз. [3].

На нашу думку, система антикризового управління, в процесі забезпечення фінансової безпеки підприємств сфери послуг, повинна бути спрямована на вирішення таких завдань: ідентифікація загроз та ризиків як причин зростання рівня небезпеки в процесі господарської діяльності підприємства; визначення індикаторів фінансової безпеки



підприємства; розроблення системи моніторингу фінансової безпеки; визначення критичних значень індикаторів фінансової безпеки; •систематичний моніторинг рівня фінансової безпеки; розробка антикризових рішень, спрямованих на забезпечення фінансової безпеки підприємства; узгодження процесу реалізації антикризових рішень щодо фінансової безпеки із завданнями та пріоритетами інших складових економічної безпеки; контроль за реалізацією рішень, їх оцінка та корегування.

Таким чином, реалізація антикризового управління фінансовою безпекою підприємств сфери послуг повинна забезпечити більшу високу ефективність використання всіх наявних ресурсів.

1.Бланк И.А. Управление финансовой безопасностью предприятия / И.А. Бланк. — К.: Ника-Центр, Эльга, 2004. — 784 с.

2.Кузенко Т.Б. Економічні основи формування фінансової складової економічної безпеки / Т.Б. Кузенко // Актуальні проблеми економіки. — 2009. — №1(91). — С. 98—103.

3.Реверчук Н.Й. Управління економічною безпекою підприємницьких структур : моногр. / Н.Й. Реверчук. — Львів : ЛБІНБУ, 2004. — 175 с.

## **ІНВЕСТИЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ В УКРАЇНІ**

**Матвійчук Н. М.**

Східноєвропейський національний університет  
імені Лесі Українки, м. Луцьк

**Сидорук С. В.**

Луцький національний технічний університет, м. Луцьк

З метою забезпечення екологічної безпеки держави необхідним є масштабне здійснення природоохоронних заходів, екологічних програм і ресурсозберігаючих проєктів, що потребує значного фінансування. Однак в Україні досі немає дієвого механізму фінансового забезпечення охорони довкілля.

Незважаючи на позитивну динаміку зростання сукупних витрат на ОНПС у 2014-2016 рр. (див. табл. 1), варто відмітити, що основними джерелами фінансування екологічної безпеки в Україні є власні кошти підприємств та організацій (67,9 % ), за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів фінансується лише 6 % витрат і за рахунок інших джерел фінансування – 26,1 %. В структурі витрат на ОНПС найбільша частка належить поточним витратам (65 % у 2017 р.).

**Витрати на ОНПС у 2014-2017 рр. [1]**

	2014	2015	2016	2017
Сукупні витрати на ОНПС, млн. грн. у тому числі	21925,6	24591,1	32488,7	31492,0
капітальні інвестиції	7959,9	7675,6	13390,5	11025,5
поточні витрати	13965,7	16915,5	19098,2	20466,4
Частка сукупних витрат на ОНПС у ВВП, %	0,6	0,5	1,4	1,0
Видатки зведеного бюджету на ОНПС, млн. грн.	3481,7	5529,7	6255,4	7349,2
Частка видатків бюджету на ОНПС у загальному обсязі видатків бюджету, %	0,7	0,8	0,7	0,7

Крім того, дуже низькою є частка сукупних витрат на ОНПС у ВВП (0,5-1,4 %) та загальному обсязі видатків бюджету (0,7-0,8 %). Якщо у 2010 р. частка капітальних інвестицій на охорону довкілля, профінансованих за рахунок коштів Державного бюджету України, становила 8,7 %, то у 2014 р. вона знизилася до 0,5 %.

Все це свідчить про другорядну роль державного фінансування природоохоронних заходів в Україні, особливо капітальних видатків.

Упродовж останніх років спостерігається поступове скорочення інвестицій в очищення зворотних вод, захисту і реабілітації ґрунту, підземних і поверхневих вод, зростання інвестицій у поводження з відходами.

На жаль, в Україні відсутня Загальнодержавна програма використання та охорони земель. Економічне стимулювання заходів щодо охорони та використання земель і підвищення родючості ґрунтів землевласниками та землекористувачами також відсутнє. Незважаючи на незадовільний стан сільськогосподарських угідь, заходи щодо покращення якості земель не фінансуються належним чином, в той час як проблема зниження родючості ґрунтів потребує термінового вирішення. Натомість протиерозійні та ґрунтоохоронні заходи в Україні в останні роки майже не проводяться.

З державного бюджету не фінансуються витрати щодо ведення державного земельного кадастру, здійснення землеустрою та моніторингу земель. Повільними темпами проводяться роботи з консервації та рекультиватії земель [2, с. 123].

Крім того, варто відмітити відсутність прямого зв'язку між значним зростанням надходжень від плати за землю і фінансуванням заходів з охорони земель. Це підтверджує той факт, що плата за землю не виконує функцію фінансування заходів із охорони земель та підвищення родючості ґрунтів.

Отже, незважаючи на те, що на сучасному етапі обсяги капітальних інвестицій та поточних витрат на ОНПС зростають, інвестиційне забезпечення охорони навколишнього середовища в Україні перебуває на низькому рівні, обсяги природоохоронних інвестицій є недостатніми.

1. Сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

2. Національна доповідь про стан навколишнього природного середовища в Україні у 2015 році. – К.: Міністерство екології та природних ресурсів України, ФОП Грінь Д.С. – 2017. – 308 с.

## **СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА\***

д.е.н., проф. **Прокопенко Ольга**

Академія техніко-гуманітарна в м. Бельсько-Бяла  
Міжнародний гуманітарний університет в м. Одеса  
к.е.н., доц. **Омельяненко Віталій**

Сумський державний педагогічний університет ім. А.С.Макаренка  
**Лукашук Ірина**, Київський національний університет технологій і дизайну  
**Корнатовські Роберт**, Сумський державний університет

Визначимо основні напрямки його забезпечення економічної безпеки ТОВ «Ферті», проаналізувавши основні проблеми його діяльності.

Економічний аналіз ліквідності і стану позичених коштів дозволяє зробити висновок про те, що ТОВ «Ферті» не вдається до використання платних позичених коштів – кредитів.

Оскільки підприємство має невеликий асортимент товарів, тому у нього не має можливості швидкого маневру, воно не в стані моментально переорієнтуватися на продаж нової продукції. Для безперерійного функціонування виробництва на ТОВ «Ферті» необхідно добре налагодити матеріально-технічне забезпечення.

Наявний на ТОВ «Ферті» трудовий та виробничий потенціал, висока якість продукції, експортні можливості в умовах раціонального залучення та використання фінансових ресурсів, при наявності вдало розробленої програми фінансового оздоровлення, забезпечать покращення фінансового

стану підприємства та збільшення прибутків.

Собівартість продукції порівняно з попереднім роком зросла. Це спричинено перш за все зростанням цін на сировину й матеріали. Для зниження витрат, яке дозволить знизити і собівартість продукції, потрібно знайти кращі канали отримання сировини і матеріалів тієї ж якості.

Потрібно провести аналіз дебіторів, особливо тих, хто розраховується несвоєчасно. Для оптимізації адміністративних витрат необхідно зменшити матеріальні витрати, а також переглянути можливість оптимізації апарату управління, що в свою чергу допоможе скоротити витрати на заробітну плату. Але зміни не повинні торкатись рівня оплати праці адміністративного персоналу, оскільки це негативно вплине на ефективність і зацікавленість в покращенні роботи підприємства.

Для збільшення власного прибутку ТОВ «Ферті» повинно найбільш повно використовувати ресурси, що знаходяться в його розпорядженні. Збільшення випуску знижує витрати на одиницю продукції, тобто витрати на її виготовлення з розрахунку на одиницю продукції знижуються, а отже, знижується собівартість, що в остаточному підсумку веде до збільшення прибутку від реалізації продукції. Важливо проводити пошук можливостей виробництва нових видів продукції, яка зацікавить споживачів.

Коефіцієнт платоспроможності зменшився, отже зменшилась ліквідність балансу. Слід оптимізувати ліквідність підприємства за допомогою оперативного механізму фінансової стабілізації – системи заходів, спрямованих на зменшення фінансових зобов'язань і збільшення грошових активів, що забезпечують ці зобов'язання.

В результаті аналізу проблем і можливостей їх вирішення визначено основні стратегічні напрямки забезпечення економічної безпеки аналізованого підприємства: оптимізація цінової політики, що забезпечує додатковий розмір операційного прибутку; скорочення суми постійних витрат, включаючи скорочення управлінського персоналу, витрат на поточний ремонт; зниження рівня змінних витрат, включаючи підвищення продуктивності праці, раціональне використання матеріальних і трудових ресурсів, скорочення непродуктивних витрат, більш повне використання виробничих потужностей, підвищення якості продукції; проведення прискореної амортизації активної частини основних засобів; своєчасна реалізація майна з високим рівнем зношеності та такого, що не використовується; з метою скорочення витрат і підвищення ефективності основного виробництва доцільно відмовитися від деяких видів діяльності, що обслуговували основне виробництво (будівництво, ремонт і транспорт) і перейти до послуг спеціалізованих організацій.

Також запропоновано такі додаткові стратегічні напрямки підвищення

рівня економічної безпеки підприємства: підвищення професійно-кваліфікаційного рівня персоналу, який обслуговує об'єкти основних засобів; впровадження прогресивних технологічних процесів; удосконалення управління та організації виробництва і праці; поглиблення спеціалізації виробництва; збільшення реального фонду робочого часу; створення раціональних структур управління; створення відповідного морально-психологічного клімату в колективі; моральне заохочення працівників; поліпшення системи підготовки та перепідготовки персоналу; удосконалення системи оплати праці; застосування системи участі робітників у прибутках.

\*Робота містить результати дослідження за грантом Президента України за конкурсним проектом № 0118U005233 «Формування механізмів стратегічного управління в сфері національної безпеки України на основі системної стійкості інноваційної системи» Державного фонду фундаментальних досліджень

## **РИЗИКИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**Романчик Тетяна Володимирівна, к.е.н., доцент**

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут, м. Харків

Інновації для суб'єктів економіки сьогодні відіграють вирішальну роль у формуванні конкурентних переваг та є чинником забезпечення високої репутації. Як свідчить світовий досвід, саме інновації є умовою економічного зростання.

У розуміння руху підприємств за інноваційним напрямком сьогодні вкладається нова філософія, яка ґрунтується на активності і динаміці розвитку і несе в собі суттєві як позитивні фактори так і загрози та небезпеки [3]. З одного боку, інновації сприяють збільшенню результативності діяльності підприємств. З іншого боку, впровадження у виробництво об'єктів інтелектуальної власності значно підвищує ступінь ризиковості їх діяльності.

Серйозною проблемою у забезпеченні інноваційної безпеки підприємства стає визначення комплексу факторів ризику, об'єктивне оцінювання імовірності настання яких та розробка заходів щодо нейтралізації їхньої дії здатні мінімізувати негативний вплив та забезпечити підприємству умови для економічного зростання. Ризики, що потребують обов'язкового аналізу, можуть мати самі різні джерела виникнення, можуть бути наслідком свідомих або несвідомих дій

певних осіб, здатні формуватися як у зовнішньому середовищі (розвиток НТП, дії конкурентів), так і всередині підприємства.

Дослідники виділяють кілька видів ризику, найбільш характерних для сучасних умов інноваційної діяльності [1]:

1) Ризики, пов'язані з недостатнім обґрунтуванням вибору пріоритетів економічної та ринкової стратегій підприємства, помилки у оцінюванні перспектив підприємства на ринку, його фінансової стійкості.

2) Ризики помилкового вибору інноваційних проектів. Причинами виникнення такого ризику може бути вірогідніший характер отримання кінцевих наукових результатів, прорахунки у плануванні, розробці та запровадженні інноваційного проекту, його вартості, строках, якісних характеристиках та цінності отриманого результату [3].

3) Ризик незабезпечення інноваційного проекту достатнім рівнем фінансування. Виникнення такого виду ризику можливо у випадках недоотримання коштів для розробки проекту, помилкового вибору джерел фінансування та інше.

4) Ризик невиконання договірних ініціатив, пов'язаний з якістю виконання договірних зобов'язань контрагентами.

5) Маркетингові ризики, пов'язані зі ступенем готовності ринкового середовища до сприйняття цієї інновації, наявність прихованого попиту чи очікування ринку. Джерелом такого ризику може стати недостатній рівень професіоналізму маркетингових служб підприємства, а також мінливість ринкового середовища.

6) Ризики, пов'язані із захистом прав інтелектуальної власності, що особливо актуальні для підприємств, які займаються інноваційною діяльністю. Причина виникнення такого виду ризику виходить з недосконалості патентного законодавства.

7) Ризики конкурентного середовища, такі як поява нових гравців на ринку, непередбачені дії конкурентів, різка зміна їх стратегії на ринку. Окрему загрозу інноваційній безпеці підприємства чинять дії конкурентів, такі як заволодіння конфіденційною інформацією, крадіжки ідей, шахрайські дії [2].

8) Кадрові ризики, що є наслідком низької кваліфікації працівників кадрової служби, нестачею професійних кадрів та ін.

9) Загальноекономічні та політичні ризики.

Всі фактори, що загрожують інноваційній діяльності підприємства, за середовищем їх формування можна поділити на чинники внутрішнього та зовнішнього походження.

1. Nagy, Szabolcs Monitoring of innovation and investment potential of industrial enterprises / S. Nagy, P. Pererva // Сучасні тенденції розвитку світової економіки : зб. матеріалів 10-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 18 травня 2018 р. – Харків : ХНАДУ, 2018. – С. 88-89.

2. Романчик Т. В. Економічна безпека підприємства: функціональні аспекти / Т. В. Романчик // Міжнародна науково-практична конференція «Стратегічні імперативи розвитку туризму та економіки в умовах глобалізації», Запоріжжя, 30-31 березня 2017 р. : тези доповідей. – Запорізький національний технічний університет. – Запоріжжя : «Просвіта», 2017. – Т. 2. – С. 372-374

3. Управління інноваційною складовою економічної безпеки : монографія у 4-х томах / за ред. д.е.н., професора Прокопенко О.В. (гол. ред.), к.е.н., доцента Школи В.Ю., к.е.н. Щербаченко В.О. — Суми : ТОВ «Триторія», 2017. — Т. III. Управління інноваційним базисом фінансової та інвестиційної складової економічної безпеки. — 290 с.

## **ФІНАНSOVA БЕЗПЕКА СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА: ЗАГРОЗИ ТА ШЛЯХИ ЇХ ПОДОЛАННЯ**

**Стащук О.В.**, к.е.н, доцент кафедри фінансів та кредиту  
Східноєвропейський національний університет  
імені Лесі Українки, м. Луцьк

**Поляк М. О.**, магістрант спеціальності «фінанси, банківська справа та страхування»

Східноєвропейський національний університет  
імені Лесі Українки, м. Луцьк

Становлення вітчизняної ринкової економіки суттєво змінило умови функціонування суб'єктів підприємництва та зміст їхньої господарської діяльності. У свою чергу, це зумовило необхідність перегляду основних положень із забезпечення фінансової безпеки суб'єктів господарювання. На даному етапі розвитку для підприємств, незалежно від форми власності, характерними є наявність загроз і ризиків, що виникають як всередині підприємства, так і ззовні. Тому визначення основних загроз, факторів впливу на фінансову безпеку суб'єктів підприємництва та шляхів їх попередження і подолання є важливим і актуальним питанням для подальшого їх ефективного функціонування.

Вивченням питання фінансової безпеки підприємства присвячено праці вітчизняних та зарубіжних вчених, серед яких: О.І. Барановський, І.О. Бланк, С.Дж. Браун, П.О. Нікіфоров, С.С. Купервська, К.С. Горячева, Р.С. Папехін, А.О. Єпіфанов, В.П. Пантелєєв та ін. Проте, у

даних роботах питання фінансової безпеки підприємства розглянуто фрагментарно та потребує подальших досліджень.

Фінансова безпека підприємства формується в умовах впливу різного роду загроз. Загалом виділяють зовнішні та внутрішні загрози фінансовій безпеці суб'єктів підприємництва. Зовнішні загрози не залежать від діяльності підприємства та, як правило, включають такі: несприятливу політичну та макроекономічну ситуацію в країні, рейдерство, фінансову нестабільність банків, природні катаклізми, недобросовісну конкуренцію на ринку, нестабільність законодавчої та нормативно-правової бази, часту зміну податкової, валютної, кредитної та страхової політики, високу вартість кредитних ресурсів, нестачу інвестиційних ресурсів у регіоні, недостатній рівень інвестиційної активності тощо [2].

Внутрішні загрози виникають внаслідок функціонування самих суб'єктів підприємництва та є такими, як: навмисні або випадкові помилки менеджменту в області управління фінансами підприємства, пов'язані з вибором стратегії підприємства, управлінням, оптимізацією активів і пасивів підприємства; непрофесіоналізм основного кадрового складу; помилки при організації інформаційної безпеки; недостатня увага до організації стратегічного планування та кризового менеджменту; порушення договірних зобов'язань. [1].

В наш час виникає багато з вищенаведених загроз фінансовій безпеці підприємства, особливо з числа тих, які підприємство не може контролювати саме, тому до першочергових заходів, покликаних нейтралізувати негативний вплив загроз і ризиків та попередити зниження рівня фінансової безпеки підприємства відносять: створення ефективної системи забезпечення фінансової безпеки, розробку способів уникнення можливих загроз та напрямків мінімізації негативних впливів; забезпечення стабільного економічного розвитку підприємства, досягнення основних цілей діяльності при збереженні ліквідності та певного рівня фінансової незалежності; запровадження ефективної системи обліку фінансових потоків і підвищення контролю за нею; залучення і використання позик за найнижчою ціною, контроль мінімального рівня боргового навантаження; запобігання фінансовим порушенням; розробка та запровадження системи постійного моніторингу за фінансовим станом підприємства з метою виявлення ознак банкрутства.

Отже, в умовах економічної ситуації, що склалась для забезпечення стабільного функціонування суб'єктів господарювання, необхідно розробити та запровадити систему управління фінансовою безпекою



підприємства, яка допоможе оцінити, попередити або уникнути можливих загроз і ризиків у їх діяльності.

1. Козак, Л. С. Концептуальні та методичні засади формування механізму забезпечення фінансової безпеки підприємства [Текст] / Л. С. Козак, І. В. Багровецька // Економіка і управління. – 2008. – №13. – С. 97-101.
2. Барановський О. І. Фінансова безпека / О. І. Барановський; Ін-т екон. прогнозування. – К.: Фенікс, 1999. – 338 с.

## **СТРАТЕГІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БАНКУ**

**Трофімук Леся**

студентка факультету економіки та управління Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки, м. Луцьк  
Науковий керівник : Борисюк О. В.

За сучасних умов діяльності важливою передумовою збереження конкурентних переваг, фінансової стійкості та ліквідності вітчизняних банківських установ є розробка науково обґрунтованих підходів щодо гарантування їхньої безпеки. У зв'язку з цим формування стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки банку набуває особливої актуальності.

Під безпекою банку слід розуміти, такий стан стійкої життєдіяльності, при якому забезпечується реалізація основних інтересів і пріоритетних цілей банку, захист від зовнішніх і внутрішніх дестабілізуючих факторів незалежно від умов функціонування.

За великої кількості різноманітних загроз безпеці банку, які впливають на всі сфери його діяльності, розробка стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки є першочерговим завданням, що дозволить аналізувати ризики та загрози, а також розробити комплекс заходів щодо їх запобігання, які, у свою чергу, забезпечать банку позитивну ліквідність і платоспроможність, а спроможність самостійно ліквідувати їх наслідки

Стратегія забезпечення фінансово-економічної безпеки банку – це комплекс заходів та методів з досягнення максимально можливої платоспроможності та стійкості комерційного банку, ліквідності, ефективної структури капіталу, надійності персоналу та фізичної безпеки, що зумовлене шляхом чіткого стратегічного і тактичного планування [1].

Метою стратегії є збільшення прибутковості, оборотності капіталу, розширення позицій на ринку банківських послуг, а формування

стратегічної системи забезпечення фінансово-економічної безпеки банку має найбільш ефективно забезпечити захист основних його ресурсів і створити сприятливі умови для стабільного й перспективного розвитку банківського сектору.

На нашу думку, для оцінки стану фінансово-економічної безпеки банку необхідно створити аналітичний центр ризик-менеджменту, який здійснюватиме дослідження, профілактику, аналіз ризиків, контроль та розробку управлінських рішень щодо вдосконалення безпеки операцій і нівелювання ризиків на основі одержаних в ході його діяльності даних. При цьому основними стратегічними заходами щодо обмеження впливу загроз на стан безпеки банку виступають такі: проведення виваженої цінової політики, участь банку в регіональних економічних проектах; підвищення ефективності та зниження собівартості банківських послуг; приділення великої уваги підвищенню довіри до банку, його рекламі, посиленню прозорості фінансового стану банку; уникнення залежності від «політичних» капіталів, жорстке дотримання вимог законодавства у сфері банківської діяльності; проведення виваженої кадрової політики, зокрема у сфері оплати праці та соціального захисту працівників; контроль за станом рахунків клієнтів по пролонгованих заборгованостях; розміщення бюджетних коштів у банку та активніше залучення коштів населення; розширення ресурсних можливостей банківської системи та інструментів підтримки економічного зростання; посилення контролю за спекулятивними угодами на міжбанківському валютному і ресурсному ринках, тощо [2, с.33].

Отже, наявність стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки банку, насамперед з погляду її комплексного характеру, має забезпечити своєчасну реалізацію усіх заходів щодо уникнення або ж мінімізації негативних наслідків впливу небезпек, загроз і ризиків банківській діяльності та створити сприятливі умови для його стабільного розвитку.

1. Вівчар О. І. Стратегія забезпечення банківської безпеки: проблеми та перспективи [Електронний ресурс] / О. І. Вівчар. – Режим доступу : <http://chtei-knteu.cv.ua/herald/content/download/arch>.

2. Карлін М. І. Управління державними фінансами: [навч. посібн.] / М. І. Карлін, О. В. Борисюк. – Луцьк : ПП Іванюк , 2013. – 273 с.

3. Фінансова безпека підприємств і банківських установ: монографія / за заг. ред. д-ра екон.наук, проф. А. О. Єпіфанова; [А. О. Єпіфанов, О. Л. Пластун, В. С. Домбровський та ін]. – Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2009. – 295 с.

## **ВПРОВАДЖЕННЯ НЕТРАДИЦІЙНИХ ДЖЕРЕЛ ЕНЕРГІЇ У СИСТЕМІ ЕКОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ**

**Якимчук А. Ю., д.е.н., професор**, Національний університет водного господарства та природокористування (м. Рівне, Україна)

**Зайцев Д. Б.**, начальник Головного управління державної фіскальної служби у Рівненській області (м. Рівне, Україна)

Основною стратегією розвитку галузі енергетики кожної країни є забезпечення енергоносіями потреби власної національної економіки та населення. Одним із ключових напрямів стійкого розвитку економіки держави є забезпечення відтворення відновлювальних ресурсів, уповільнення темпів експлуатації вичерпних ресурсів і заміщення їх відновлювальними, зниження навантаження на асиміляційний потенціал навколишнього середовища. Нині використання альтернативних та поновлюваних видів енергії у сучасному світі зростає швидкими темпами. Цьому сприяють нові технології, які забезпечують здешевлення альтернативних енергоносіїв. Частка світового споживання нафти станом на 2013 рік, вугілля і природного газу у загальному енергоспоживанні склали 31,1%, 28,9% і 21,4% відповідно. Частки ядерної та гідроелектроенергії становили відповідно 4,8% і 2,45%, а частка поновлюваних джерел енергії (енергії сонця, вітру, біомаси тощо) – зовсім мізерна (1,2%). Станом на 2015 рік, енергетичні потреби світу як і раніше переважно забезпечувалися вугіллем (41,3%) і природним газом (21,7%). Частка гідроелектроенергії та атомної енергії склали 16,3% і 10,6% відповідно. Частка поновлюваних джерел енергії зросла до 5,7% [1-5].

Директива про відновлювану енергію, підписана Євросоюзом в 2009 році, встановила цілі щодо використання поновлюваних джерел енергії для всіх країн-учасниць на період до 2020 року. З цієї угоди випливає, що ЄС буде задовольняти не менше 20% загального обсягу своїх потреб в енергії відновлюваною енергією до 2020 року і не менше 10% транспортного палива. У листопаді 2016 року Європейська комісія скоректувала ці цілі і встановила вже 27% мінімального споживання відновлюваної енергії до 2030 року.

Деякі країни Європи досягли значних успіхів імплементації альтернативної енергетики. Зокрема, у Данії енергія вітру забезпечує до 140% потреб країни в електроенергії; надлишки поставляються в сусідні країни – Німеччину та Швецію. Ісландія, завдяки активним геотермічним джерелам, розташованим на її території, досягла 100% залежності від поновлюваних джерел енергії вже в 2012 році за рахунок поєднання

гідроенергетики та геотермальної енергії. У 2016 році Німеччина прийняла політику поетапної відмови від залежності від нафти і ядерної енергетики. Її приклад наслідували Швейцарія (2017) та Бельгія (2018).

Відповідно до звіту 2014 року Міжнародного енергетичного агентства (МЕА), на сонячну енергію і сонячну теплову енергію припадатиме 27% світового попиту до 2050 року, що зробить її найвагомішим джерелом енергії. За останні роки в Україні з'явилося кілька десятків невеликих сонячних станцій потужністю від 1 до 20 МВт. У 2016 році було введено 120,8 МВт потужностей об'єктів відновлюваної електроенергетики (в 4 рази більше, ніж в 2015-му). З них 99,1 МВт сонячні електростанції. У 2017 році в Україні діє 93 сонячних електростанції загальною встановленою потужністю 819 МВт. На цих електростанціях у 2016 році вироблено 530,7 МВт електричної енергії.

Процес будівництва української вітроенергетики почався в 1996 році, коли була спроектована Новоазовська ВЕС проектною потужністю 50 МВт. У 2000 році в Україні працювало вже 134 вітрових турбіни і закладено близько 100 фундаментів під турбіни потужністю 100 кВт. У 1998-1999 роках почали роботу ще три нових ВЕС. Станом на 2016 рік в Україні встановлена потужність вітроелектростанцій (ВЕС) склала 525 МВт (0,93% від загального обсягу генеруючих потужностей), якими вироблено понад 925 млн. кВт год електроенергії.

Крім цих видів альтернативної енергетики для України одним із стратегічних напрямків розвитку сектора поновлюваних джерел енергії є біоенергетика з огляду на великий потенціал біомаси, доступної для виробництва енергії. На жаль, темпи розвитку біоенергетики в Україні до сих пір істотно відстають. На сьогоднішній день частка біомаси у валовому кінцевому енергоспоживанні становить лише 1,78%. Щорічно в Україні для виробництва енергії використовується близько 2 млн. т у.п. / рік біомаси різних видів.

В Україні щорічно збирається близько 60 млн. т зернових культур. Солома, рослинні відходи та побічні продукти сільськогосподарського рослинництва можуть бути використані в якості джерела біологічної енергії. Згідно з оцінками фахівців, річний технічно досяжний енергетичний потенціал твердої біомаси в Україні еквівалентний 18 млн. т н.е., а його використання дозволяє щорічно економити близько 22 млрд. м. куб. природного газу [1].

У Рівненській області розроблений план щодо впровадження заходів з використання відновлюваних джерел енергії (ВДЕ) та альтернативних видів палива, при цьому особлива роль відведена сонячній енергетиці. Цей план, розрахований на період 2018-2020 роки. Заплановані заходи

повинні забезпечити значну економію коштів, які йдуть на оплату комунальних послуг після завершення терміну окупності проектів.

Однією із проблем, які зазвичай супроводжують реалізацію подібних проектів, є недостатнє фінансування [5]. Це не дозволяє добитися повної реалізації проектів у встановлені терміни. У зв'язку з цим повинен бути розроблений запасний план реалізації даних проектів в умовах обмеженого фінансування. Цей план повинен бути складеним таким чином, щоб забезпечити максимальний економічний ефект при неповній реалізації запланованих заходів. Реалізація вказаних заходів здатна приносити значний соціально-економічний ефект для місцевих територій, забезпечувати надходження до місцевих бюджетів, покращувати стан довкілля й формувати сприятливе для здоров'я населення навколишнє середовище. До того ж, згідно Стратегії енергетичного розвитку, до 2035 року атомна енергетика не матиме перспектив, натомість нині нетрадиційні джерела енергії – сонячна енергетика, вітрова, енергії припливів-відпливів повинні стати традиційними та повністю замінити атомну енергетику як екологічно чисті й економічно доцільні.

1. Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України / Держенергоефективності / [Електронний ресурс]. – URL: <http://saee.gov.ua/uk/ae>.

2. Закон України «Щодо створення конкурентних умов для виробництва «чистої» енергії» від 04.06.2015 р. № 514-VIII.

3. Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо встановлення «зеленого» тарифу» // <http://ZAKON1.RADA.GOV.UA/LAWS/SHOW/601-17>.

4. Сталий розвиток та екологічна безпека суспільства: теорія, методологія, практика / [Андрєєва Н.М., Алимов О.М., Хлобистов Є.В. та ін.]; За наук. ред. Хлобистова Є.В. – Сімферополь: Аріал, 2011. – у 2-х томах: Т.1. «Теорія та методологія комплексних міждисциплінарних досліджень сталого розвитку та екологічної безпеки» – 464 с.; Т.2. «Методичні засади та практичний досвід реалізації політики сталого розвитку та екологічної безпеки» – 340 с.

5. Офіційний сайт Рівненської обласної державної адміністрації. Режим доступу: <http://www.rv.gov.ua>.

**ІНТЕГРАЛЬНІ ПОКАЗНИКИ СТАЛОСТІ РОЗВИТКУ  
У СИСТЕМІ ЕКОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ**  
**Якимчук О. Ф., аспірант, Національний університет водного  
господарства та природокористування (м. Рівне, Україна)**

Стале суспільство має формуватися на основі збалансованого розвитку, який би забезпечував покращання якості людського життя і в той же час забезпечував добробут людини і природного капіталу, тобто розвиток, заснований на збереженні довкілля. Таким розвитком найбільшою цінністю визнається людина (особистість) й природа. Згідно з його принципами збереження природи і розвитку людини є взаємодоповнюючими й важливими компонентами єдиного процесу.

Задля забезпечення соціального розвитку необхідною передумовою є соціальна справедливість. Її розуміють як забезпечення можливості рівного доступу громадян до усіх видів ресурсів для підтримки економічних передумов відтворення й розвитку людини, рівного доступу до засобів та установ охорони здоров'я, що забезпечують підтримання та збереження здоров'я людини, як носія інтелектуального ресурсу, а також рівного доступу до задоволення освітніх й культурних потреб, як передумови розвитку інтелектуалізації всього суспільства [1-4].

**Індекс якості життя** (Quality-of-life index, QLI – англ.) розроблений міжнародною організацією Economist Intelligence Unit. Цей індекс формується за допомогою таких дев'яти індикаторів: 1) ВВП на душу населення за паритетом купівельної спроможності; 2) середня тривалість життя людей; 3) рейтинг політичної стабільності і безпеки країни; 4) кількість розлучених сімей на 1000 осіб; 5) рівень громадської активності (активність профспілок, громадських організацій та ін.); 6) різниця за географічною широтою між кліматично теплішими і холоднішими регіонами країни; 7) рівень безробіття держави; 8) рівень політичних і громадянських свобод в країні; 9) співвідношення між середньою заробітною платою чоловіків і жінок.

**Індекс людського розвитку** (Human development index, HDI – англ.) розроблений в 1990 р. у рамках програми ООН (United Nations Development Program – UNDP) на основі трьох індикаторів: 1) середньої тривалості життя населення країни, 2) рівня освіченості, 3) стандарту життя населення країни, що вимірюється ВВП на душу населення за паритетом купівельної спроможності (ВВП за ПКС) – співвідношення цін на «кошик» із кількох сотень товарів і послуг. Названі індикатори становлять «середній показник»; за найкращих соціальних умов, створених для розвитку людини, він рівний одиниці, за найгірших – нулю. Даний індекс є комбінованим

показником здоров'я, освіти та доходу, що застосовується для оцінки якісних аспектів розвитку. Індекс людського розвитку свідчить не лише про збільшення обсягу виробництва, але й про його кінцевий результат – збільшення тривалості життя і освіченості населення [5-7].

**Індекс регіонального людського розвитку (ІРЛР)** – є інтегральним показником, що характеризує досягнення регіонів України в області людського розвитку. Розраховується за методикою Інституту демографії та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи НАН України. Методика розроблена у 2001р. і оновлена у 2012 р., затверджена Постановою Президії НАН України та Державного комітету статистики України. Індекс нараховує 33 показника, які зводяться у 6 суб-індексів (за окремими аспектами людського розвитку: відтворення населення; соціальне становище; комфортне життя; добробут; гідна праця; освіта). Субіндекси утворюють єдиний інтегральний показник для певного регіону України у динаміці. Результати розрахунків можуть бути застосовані задля проведення моніторингу й оцінки прогресу людського розвитку у регіонах, а також стати у нагоді при діагностиці проблем та формуванні соціально-економічної політики на національному і регіональному рівнях.

**Індекс суспільства заснованого на знаннях, або компетенції суспільства (Index of Knowledge society, IKS)** [5-7], розробленого департаментом ООН з економічного і соціального розвитку – UNDESA. В умовах інформаційного суспільства найдорожчим товаром на сьогодні є інформація, і саме володіння нею відіграє провідну роль у прийнятті рішень. Такий індекс складають основні три індикатори: 1) інтелектуальні активи суспільства; 2) перспективність розвитку суспільства; 3) якість розвитку суспільства. Вони, у свою чергу, формуються за допомогою 15 наборів даних щодо рівня охоплення молоді освітою й інформацією, інвестиційного клімату у країні, рівня корупції у державі, розподілу матеріальних і соціальних благ, рівня дитячої смертності тощо.

Для оцінювання окремих аспектів сталості розвитку та добробуту суспільства, використовуються також інші показники, зокрема: індекс бідності (Poverty index); індекс Робіна Гуда або Гувера (Robin Hood index or Hoover index); індекс Тейла (Theil index); індекс Сьюта (Suits index); індекс людської бідності (Human Poverty Index); індекс фізичної якості життя (Physical Quality-of-life Index, PQLI); індекси гендерного розвитку (Gender-related Development Index, GDI; Gender Empowerment Measure, GEM); «валове національне щастя» (Gross National Happiness, GNH); індекс «щасливої планети» (Happy Planet Index, HPI). індекс сталого суспільства (Sustainable Society Index – SSI), тощо.

Проте існують й такі, які дозволяють інтегрально оцінити добробут, враховуючи всі його складові. Саме тому для обліку якісної сторони кількісного збільшення виробництва і споживання в останні десятиліття вчені енвайроеконімісти та еколого-еконімісти розробляли різні способи вимірювання добробуту та сталості розвитку, наприклад, такі як: міра економічного добробуту (Measure of Economic Welfare, MEW); «сталий» національний дохід (Sustainable National Income, SNI); вимірювач справжніх заощаджень (Genuine Saving, GS); «зелений» ВВП (Green Gross Domestic Product, Green GDP); індекс сталого економічного добробуту (Index of Sustainable Economic Welfare, ISEW); індикатор справжнього прогресу (Genuine Progress Indicator, GPI); індекс сталого суспільства (Sustainable Society Index, SSI). Вони обчислюють вартість праці в домашніх господарствах та деяких «міських незручностей», таких як перенаселеність. Модифікувавши традиційний ВВП за допомогою цих оцінок, вони отримали «**Вимірювач Економічного Добробуту**» (Measure of Economic Welfare, MEW), що не був достатньо екологізованим [4-7].

**Індекс Сталого Економічного Добробуту** (Index of Sustainable Economic Welfare, ISEW – англ.) розроблений економістом Г. Дейлі та теологом Дж. Коббом в 1989 р. як заміник до Вимірювача Економічного Добробуту та ВВП. Індекс враховує потік послуг, отриманий суспільством від усіх джерел (включаючи цінність неринкових послуг), за винятком захисних або проміжних витрат, що не пов'язані зі створенням добробуту, та оцінки виснаження природних ресурсів і забруднення.

Розглянуті вище індикатори дозволяють оцінити окремі аспекти добробуту й сталості розвитку суспільства, є основою оцінки системи національної еколого-економічної безпеки держави.

1. Michalczyk L. Funkcja informacyjna inżynierii rachunkowości – «Pieniądze i Więź», nr 1 (50)/2011, s.115-132.

2. Kister A., Quality monitoring model based on analysis of medical errors, Quality Festival, Serbia, Kragujevac 2014, <http://www.cqm.rs/buklet2014.pdf>.

3. Michalczyk L. Model of Accounting Engineering in View of Earnings Management in Poland – “Financial Internet Quarterly e-Finance”, 2012, vol.8 nr 3, s.37-54.

4. Kister A., Descriptive and indicator based evaluation of quality management system in medical care facilities, Quality Festival, Serbia, Kragujevac 2015, ISBN: 978-86-6335-015-1.

5. Daly, H. E. and Cobb, J.B. “Appendix: The Index of Sustainable Economic Welfare” in H.E.Daly and J.B.Cobb For the Common Good:



Redirecting the Economy Toward Community, the Environment, and a Sustainable Future, 2nd ed. Boston: Beacon Press, 1994.

6. Загвойська Л. Д. Концептуалізація послуг екосистем у сучасному еколого-економічному дискурсі / Л. Д. Загвойська // Наукові праці Лісівничої академії наук України : зб. наук. праць. – Львів : РВВ НЛТУ України, 2013. – № 11. – С. 178-185.

7. Goodwin N., Nelson J.A., Harris J.M. Macroeconomic Measurement: Environmental and Social Dimensions. A GDAE Teaching Module on Social and Environmental Issues in Economics. - Global Development and Environment Institute, Tufts University. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.ase.tufts.edu/gdae>.

### 3. ІНФОРМАЦІЙНЕ ТА АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

#### ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБКИ ПРОЕКТУ У СФЕРІ КРАСИ

**Гловатських Анастасія Іванівна**

студентка 5-го курсу факультету міжнародних відносин

СНУ ім. Л. Українки, м. Луцьк

Науковий керівник: **Тоцька Олеся Леонтіївна**

к. е. н., доцент кафедри менеджменту СНУ імені Лесі Українки

Салони краси вже давно стали нормою життя сучасних жінок, які відчують себе, наче «риба у воді». Специфіка цієї сфери полягає в роботі виключно з людьми.

Зазвичай витрати на створення салону краси окуповуються від року до двох. Створення салону займає три-чотири місяці. За цей термін виробляють концепцію, малюють проект, роблять ремонт, підбирають устаткування та персонал, отримують необхідні дозволи. Розробку проекту варто почати з ідеї. Після того, як прийнято рішення організувати салон краси, необхідно визначитися у виборі процедур, які можна запропонувати клієнтам. Умовно їх можна поділити на три групи:

- 1) іміджеві (перукарські послуги, манікюр, педикюр, засмага, тату, пірсинг);
- 2) медичні (корекція недоліків особи та фігури, омолодження, антицелюлітні програми);
- 3) релаксація (масаж, таласотерапія і SPA, світлотерапія, аромотерапія).

Сучасні тенденції ринку краси, крім «класичних» складових, вимагають наявності в салоні більшого числа медичних і релаксаційних процедур:

- 1) напрями, пов'язані з лікувальними та профілактичними маніпуляціями по обличчю та тілу (мезотерапія, пілінги, програми проти старіння, антицелюлітні програми);
- 2) маніпуляції, спрямовані на неінвазивну скульптурну корекцію обличчя та тіла (зменшення обсягів, моделювання контурів особи та тіла, підтяжка тканин, ліфтинг бюста і т.д.);
- 3) заходи щодо зниження кількості жирових відкладень (неінвазивний і голчастий електроліполіз);
- 4) процедури СПА;
- 5) масаж із різного роду обгортаннями;

6) солярій [2].

Ще однією особливістю розробки проекту у сфері краси є аналіз зовнішнього середовища. Прикладом цього може слугувати характеристика макрооточення організації. Для його оцінки необхідно розглянути основні показники, що характеризують становище регіону [1].

SWOT-аналіз – це оцінка фактичного положення та стратегічних перспектив компанії, що отримується в результаті вивчення сильних і слабких сторін проекту, його ринкових можливостей і факторів ризику. До сильних сторін можна віднести стабільний фінансовий стан; наявність кваліфікованого персоналу, що дозволяє надавати послуги на високому рівні; хорошу мотивацію співробітників; розвинену інформаційна система та систематизація документообігу; низьку плинність кадрів; наявність налагоджених партнерських відносин; високу якість послуг, що надаються; індивідуальний і гнучкий підхід до кожного клієнта; систему знижок. До слабких сторін проекту відносимо відсутність проектного відділу; затримку виплат по заробітній платі; недостатню рекламну політику; низький рівень менеджменту [4].

Можливостями проекту є: 1) наявність налагоджених партнерських відносин; 2) здатність використовувати нові технології, що дозволить залучити додаткові групи клієнтів; 3) незадоволений попит на послуги деяких фахівців; 4) вихід з ринку фірм-конкурентів; 5) зниження рівня інфляції; 6) зниження податків; 7) зростання доходів населення; 8) поліпшення демографічної ситуації; 9) державне регулювання конкуренції в галузі; 10) поява нових технологій [3].

Таким чином, розробка проекту у сфері краси не повинна закінчуватися лише формуванням його концепції та збором дозвільної документації з відкриття салону. Планування відкриття бізнесу означає підбір і навчання кадрів, підбір обладнання, ліній косметичних засобів, а також залучення необхідної для окупності салону кількості клієнтів. Важливо розглянути всі можливості салону, його слабкі та сильні сторони.

1. Алексеева М. М. Планування діяльності фірми. М. : Дрофа, 2004. 680 с.

2. Відкриття салону краси Патіо. URL: [http://uareferat.com/Відкриття\\_салону\\_краси\\_Патіо](http://uareferat.com/Відкриття_салону_краси_Патіо)

3. Єгоров Ю. М., Варакута С. А. Планування на підприємстві М.: ИНФРА-М, 2001. 290 с.

4. Уткін Е. А. Бізнес-план. Організація і планування підприємницької діяльності. М.: Тандем, 2007. 486 с.

# ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАМ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТА ЇХ БЕЗКОШТОВНИХ АНАЛОГІВ

Голіков Олексій

студент групи УП-55М факультету міжнародних відносин  
СНУ імені Лесі Українки, м. Луцьк

Науковий керівник: **Тоцька Олеся Леонтіївна**

к. е. н., доцент кафедри менеджменту СНУ імені Лесі Українки

Управління проектами – управління змінами які повинні відбутися внаслідок здійснення проекту. Зміна стану самого проекту від його виникнення до завершення характеризується зміною низки параметрів і показників, які визначають сутність і успішність проекту [1, с. 409]. Тимчасова природа проектів контрастує з бізнесом (процесами) [2], які є повторюваною, постійною або частково постійною діяльністю з виробництва продуктів або послуг.

Існує велика кількість програм для управління проектами. Найпопулярніша з них є *Microsoft Project (MSP)*. MSP створений, щоб допомогти менеджеру проекту в розробці планів, розподілі ресурсів за завданнями, відстеженні прогресу й аналізі обсягів робіт. Програма створює розклад критичного шляху. Розклади можуть бути складені з урахуванням використовуваних ресурсів. Ланцюжок візуалізується в діаграмі Ганта. Ціна цієї програми складає від 200 грн (за місяць) до 37 000 грн (на постійне користування).

Аналогом MSP є програма *Casual*. Вона є українським стартапом для управління проектами з цікавим підходом: він дозволяє намалювати списки завдань за допомогою візуальних схем. Це дуже схоже на те, як ми намічаємо наші ідеї та завдання в розумі, а планувати з *Casual* так само просто, як малювати блок-схеми. Наразі програма є безкоштовною для мобільних пристроїв і безкоштовною для комп'ютерів на 14 днів й ціною від 200 до 3 800 грн на місяць [3].

Наступною програмою є *Bullet Journal*. Вона розроблена американцем Райдером Карролом. Простий інструмент, який допоможе вести свої справи за допомогою записів на папері. Це не дуже типовий підхід до управління проектами, але з його допомогою можна розставляти пріоритети, ставити теги та додавати нові замітки в своєму блокноті. Ціна: мобільний додаток коштує 85 грн, звичайна версія – 710 грн [4].

*Evernote* – це величезна база знань, її унікальною особливістю є те, що вона може бути використана для управління проектами. Тут можна

створювати списки справ і зберегти всі види інформації про проекти, включаючи файли, замітки й ідеї. Ціна: безкоштовна [5].

*Asana* – популярний інструмент для управління загальними списками справ. Природно, він призначений для спільної роботи, але також може підійти і проектам, якими управляє одна людина. Обидва типи проектів можуть відображатися у вигляді списків. Ціна: є безкоштовна версія та версія з розширеними можливостями за 280 грн на місяць [6].

*Wunderlist* – один із найпопулярніших продуктів для управління проектами. Це, в першу чергу, інструмент для організації списків, але він може бути адаптований і для цілей РМ. Його основними перевагами є те, що він працює на всіх пристроях (Windows, Mac, мобільні пристрої, веб) і досить популярний. На додаток до завдань, можна писати замітки, відправляти електронну пошту, ставити теги та намічати підзадачі. Ціна: безкоштовна [7].

*GanttPro* – найкраща альтернатива програм для управління проектами, оскільки вона має безкоштовну версію Gantt і є найбільш розповсюдженою. GanttPro базується на діаграмі Гантта. З її допомогою можна планувати та керувати проектом по мережі, візуалізувати етапи роботи, створювати завдання, визначати співробітникам завдання та цілі, регулювати дедлайни і прогрес роботи. Софт дає можливість автоматично планувати проекти, додавати файли до діаграм і коментувати їх. Ціна версії PRO: від 170 до 430 грн на місяць [8].

Існують й інші програми для управління проектами: *Jira* (200–280 грн на місяць), *Slack* (безкоштовна, 350 грн на місяць за максимальну версію), *Lighthouse*, *Primavera* тощо.

1. Пономаренко Л. А. Комп'ютерні технології управління інноваційними проектами: підручник для студентів економічних спеціальностей. Київ: КНТЕУ, 2001. 423 с.

2. Paul C. Dinsmore et al (2005). The right projects done right! John Wiley and Sons, 2005. P.35 and further.

3. Електронна сторінка. URL: <https://products.office.com/project/project-and-portfolio-management-software>

4. Електронна сторінка. URL: <https://bulletjournal.com/>

5. Електронна сторінка. URL: <https://evernote.com/>

6. Електронна сторінка. URL: <https://asana.com/>

7. Електронна сторінка. URL: <https://www.wunderlist.com/>

8. Електронна сторінка. URL: <https://ganttpro.com/>

# **РОЛЬ ФІНАНСОВОЇ ДІАГНОСТИКИ ТА РЕІНЖИНИРІНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У ФОРМУВАННІ ПРИБУТКУ**

**В.А. Замлинський**

д.е.н., професор кафедри менеджменту ОНПУ

**Отар Діасамідзе**

магістр з бізнес-адміністрування, Одеський національний  
політехнічний університет, м. Одеса

Ускладнення характеру діяльності підприємств в сучасних умовах висуває нові вимоги до управління, до методів дослідження й оцінки результатів діяльності підприємств. Розробка нових рішень теоретичного та прикладного характеру потрібна для забезпечення високої ефективності аналітичної й управлінської діяльності підприємств в ринкових умовах. Саме тому в даний час склалися об'єктивні передумови для застосування в системі управління діяльністю підприємств таких інструментів як фінансова діагностика, та за необхідністю – реінжиніринг бізнес-процесів, які дозволяють проводити детальне дослідження діяльності підприємства та слугують базою для обґрунтованих ефективних управлінських рішень з метою перебудови бізнесу. Основна мета організаційної діагностики та реінжинірингу бізнес-процесів у формуванні прибутку - забезпечити стабільне зростання ефективності за допомогою системного вивчення і аналізу всіх функціональних систем. Тобто сутність діагностики полягає в тому, щоб знайти, вивчити і виміряти всі ключові параметри, що впливають на роботу компанії, для прогнозування і запобігання всіх можливих порушень, що впливають на нормальний перебіг роботи. Фінансова діагностика передбачає визначення поточного стану підприємства та динаміки його змін, можливих шляхів вирішення виявлених проблем за допомогою розрахунків, оцінки та інтерпретації комплексу фінансових показників.

Джерелами інформації щодо діагностики фінансового стану підприємства є фінансова звітність підприємства (баланс, звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів, звіт про власний капітал та примітки річної фінансової звітності), а також статистична та оперативна звітність; нормативна інформація, інформація про технічну підготовку виробництва, висновки експертів, результати різних опитувань і т. д.

Реінжиніринг бізнес-процесів - це сучасна технологія побудови бізнес-процесів (Business Process Reengineering - BPR). Технологія реінжинірингу бізнес-процесів задовольняє потребу сучасних компаній більш оперативно реагувати на зміни агресивного зовнішнього середовища і виживати в найжорстокішій конкурентній боротьбі. В результаті опису бізнес-процесів

стихийність і хаотичність змінюється структурованим і плановим управлінням. Реінжиніринг бізнес-процесів необхідний для досягнення стратегічних цілей і приведення організаційної структури у відповідність до стратегії розвитку організації. Бізнес-процеси виступають стандартами операцій, на яких ґрунтується корекція організаційно-функціональної моделі, прописується політика діяльності персоналу.

Реінжиніринг бізнес-процесів покликаний, насамперед, створити конкурентні переваги для компанії, систематично оцінюючи процеси, виявляючи постійно мінливі потреби потенційних і діючих клієнтів. В ході реінжинірингу проводиться аналіз здійснення процесу на поточний момент часу і розробка удосконаленої моделі виконання, максимально наближеної до оптимальної. Невід'ємною частиною є розробка плану переходу від поточної до модернізованої моделі управління. За допомогою реінжинірингу бізнес-процесів відбувається скорочення чисельності персоналу компанії, при цьому обсяги видобутку залишаються на колишньому рівні; зниження вартості, зберігаючи колишні обсяги і якість продукції; скорочення кількості управлінських рівнів; підвищення вартості бізнесу, що приваблює інвесторів; підвищення вартості бізнесу в галузі; зростання рентабельності підприємства [1;с.82]. Основною метою реінжинірингу бізнес-процесів є гнучке і оперативне пристосування до очікуваних зрушень в запитах споживачів, відповідна зміна стратегії, технології, організації виробництва і управління.

Можна сформулювати декілька основних проблем, які виникають у фінансовому стані підприємства: відсутність потенційних можливостей зберігати прийнятний рівень фінансового стану; низькі обсяги одержуваного прибутку; нерациональне управління результатами діяльності, небажання та незрозуміння необхідності змін у бізнес-процесах. Тому необхідне вчасне визначення сучасного стану аналізованого підприємства, зіставлення виявлених властивостей і параметрів роботи досліджуваного об'єкта з ідеальними нормативами, пошук побіжних змін та прогнозування можливих тенденцій. Суттєвим чинником у формуванні прибутку на підприємстві є соціально-психологічні взаємини та корпоративна культура, які сформовані сучасними умовами. Тому потрібно виділити ключові компоненти, що «гальмують» процес роботи підприємства та запропонувати рекомендації щодо оптимізації та покращення соціально-економічної діяльності досліджуваної організації.

З'ясування того, яка із зазначених вище причин призвела до погіршення фінансового стану підприємства, має принципове значення. Залежно від цього здійснюється вибір управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію фінансового стану організації. Однак визначити, в якій з перерахованих площин лежить причина зниження фінансових показників, не означає

провести повноцінний фінансовий аналіз. Необхідні подальші уточнення причин – до рівня конкретних дій підприємства або зовнішнього середовища. Також необхідні управлінські рекомендації з поліпшення стану підприємства.

Важливим заходом також є перспективна розробка програми дій, в якій формується підсумковий набір управлінських рекомендацій, рішень, реалізація яких дозволить покращити, зміцнити фінансовий стан підприємства. Комбінації рішень можуть бути досить різноманітними та змінюватися за періодами.

За висновками вказаних етапів складається аналітична записка, у якій за результатами діагностики бажано дотримуватись порядку, що містить розгляд кожного напрямку аналізу супроводжуваний формальною та резюмуючою частиною. Резюмуюча частина передбачає інтерпретацію отриманих значень відносно підприємства, яке розглядається: порівняння з нормативними значеннями, виявлення причин погіршення фінансового стану підприємства та резервів його оптимізації

Таким чином, діагностика фінансових результатів дозволяє на основі системного підходу проводити детальну діагностику фінансових результатів від операційної, інвестиційної, фінансової діяльності підприємства, одержувати для цього достовірну і повну інформацію, яка служить базою для розробки та прийняття ефективних управлінських рішень.

В умовах ринку прибуток дозволяє підприємству вирішувати тактичні завдання господарської діяльності, характеризує ефективність використання виробничих фондів, фінансових коштів та робочої сили, є джерелом формування державного бюджету за рахунок сплати податків, а також інвестування розвитку виробничої та соціальної інфраструктур підприємства, він є й головним джерелом матеріального стимулювання праці та створює передумови для майбутнього розвитку[2; с. 172].

Можна виділити основні фактори, що впливають на зменшення прибутку, а саме:

- відсутність чіткої стратегії підприємства;
- не раціонально збудовані бізнес-процеси;
- відсутність посадових інструкцій, контролю за відповідальністю і повноваженнями працівників;
- відсутність ефективної системи мотивації персоналу;
- відсутність належного планування роботи;
- відсутність прозорого своєчасного обліку і аудиту.

Обов'язково потрібне проводити інтерв'ювання та анкетування співробітників, облік, аналіз і аудит господарської діяльності з метою наступного реінжинирингу бізнес-процесів, що дасть змогу в результаті



сформувати уявлення про підприємство, виділити та посилити сильні сторони підприємства, уникнути «вузьких місць». Не зайвим буде розподіл стратегії на етапи, календарний план заходів, одночасне коригування та швидке реагування на зміни.

Нажаль, розповсюджений «екстенсивний» спосіб збільшення прибутку до якого вдаюся керівники, це скорочення витрат за рахунок несплати податків, виплати «тіньової» заробітної плати... Ми вважаємо, що потрібно кардинально змінювати стратегію підприємства, шукати надійних партнерів, постійних клієнтів.

При життєдіяльності підприємства завжди виникають непорозуміння, деколи страждає ключовий клієнт, не витримуються строки постачання, уповільнюється виробництво, тому важливо вирішувати проблеми в першу чергу на найвужчій ділянці, яка обмежує зростання обсягів продажів. Дуже важливо виділити сильні сторони підприємства і посилити їх, так що б ваші сильні сторони стали унікальною конкурентною перевагою і відмінною рисою виключно вашого підприємства. Також задля збільшення прибутку потрібно вирішити елементарні робочі питання, які дозволять «структуризувати функціональний контур, розробити профіль компетентностей команди з реінжинірингу, регламентувати паспортизацію бізнес-процесів»[3; с. 227].

На нашу думку, визначальним фактором у збільшенні прибутковості безумовно є сумісне бажання колективу і менеджменту компанії зростати, прагнення керівництва до зміни стратегії, готовність до ризику. Тому необхідними заходами ми вбачаємо реінжиніринг бізнес-процесів, організаційної структури та формування мотивованої команди однодумців.

1. Теоретично-методичні основи реінжинірингу бізнес-процесів [Електронний ресурс] / О. І. Продіус // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2016. – № 6 (28). – С. 79-87. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2016/n6.html>

2. Замлинський В.А., Акулюшина М.О., Лагута А.М. Планування прибутку та його розподілу на підприємстві / В.А. Замлинський, М.О. Акулюшина, А.М.Лагута, // Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Економіка: реалії часу і перспективи». Т.3 – Одеса: ОНПУ, 2018. – С. 172–173.

3. Мироненко К.С. Економічне оцінювання реінжинірингу бізнес-процесів на інноваційно-активних підприємствах та його інструментальне забезпечення: [моногр.] / К.С. Мироненко, С.В. Філіппова. – Одеса: ОНПУ, ФОП Бондаренко М.О., 2016. – 257 с.

# МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ПОСТАНОВКИ ЦІЛЕЙ ЯК ЗАПОРУКА УСПІХУ ЕФЕКТИВНОЇ РЕАЛІЗАЦІЇ ЗАДАЧ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ

**Королюк Іван** студент групи МА-36

науковий керівник – **Білецька К.В.**

Східноєвропейський національний університет  
імені Лесі Українки, м. Луцьк

В умовах високої ринкової конкуренції провідну роль в успішній діяльності підприємства відіграє її керівник – менеджер. Сьогодні значної актуальності набуває важливість використання менеджерами всіх рівнів методичних підходів до постановки цілей, як основи самоменеджменту й запоруки успіху ефективної реалізації управлінських задач. Але не кожен керівник усвідомлює всі тонкощі процесу постановки цілей.

Важливість процесу постановки цілей проявляється ще в тому, що ціль це не якась абстрактна точка, ціль – це конкретний усвідомлений результат, що має передбачену послідовність дій для його досягнення. Людина без чітко визначених цілей зазвичай знаходяться під впливом вимог конкретного моменту. Натомість правильно організований процес постановки цілей допоможе відмежуватися від вимог певної ситуації чи умов штучно створених іншими людьми задля здійснення власних набагато важливіших цілей.

Детально розбираючи процес постановки цілей, слід виокремити методичні рекомендації, що сприяють тому, щоб ще на етапі постановки ціль дозволяла усвідомити шлях її реалізації [1]:

1. Поставленні завдання мають не суперечити можливостям конкретної людини або організації, але в той же час не надто легким, тобто потрібно об'єктивно і незалежно оцінити ситуацію яка склалася, а також наявні в нас ресурси.

2. Потрібно задати певні кількісні вимоги для своєї цілі, слід намагатися сформулювати ціль таким чином, щоб в подальшому мати змогу оцінити співвідношення виконаного із запланованим.

3. Ціль має бути сформульована таким чином, щоб не залишалося місця для двозначності, тобто був заданий чіткий напрямок руху.

4. Не можна забувати про те, що ідеально розпланувати досягнення цілі не вийде, адже в реальності постійно виникають сторонні чинники, вплив яких не завжди можна передбачити на початку.

5. Хорошою порадою також буде глобалізація своїх цілей або ж цілей організації, тобто потрібно простежувати постановку цілей таким чином, щоб одна ціль не суперечила іншій.

6. Чи не найголовніше – це обмеження в часі, загалом побутує думка, що людина може виконувати завдання рівно стільки, скільки вона має на це часу, в постановці цілей теж важливо максимально об'єктивно оцінити свої можливості, щоб приділити певній цілі не більше, але й не менше часу, ніж на це потрібно.

7. Певним «неписаним правилом» поставки цілей є фіксація їх на папері. Можливо це не така невід'ємна ознака якісно поставленої цілі як попередні, але, на мою думку, є важливою її частиною, адже при записі цілей на папері ми вже робимо перший крок до усвідомлення шляху до її досягнення.

Інколи, коли ставлять перед собою цілі, забувають про найважливіше правило у її реалізації, адже поставлена ціль – це лише початок, далі необхідно створити як можна детальніший план дій для її досягнення [2]. Декілька цілей формують мету і кожен ціль можна розділити на декілька невеликих кроків, які можна здійснювати день за днем. Потрібно прагнути до того, щоб зробити кожен наступний крок побудованого плану дій відповідним вашим можливостям, оскільки, якщо цей крок буде занадто великий, це може вас заплутати і потребуватиме часу для ділення цього кроку на невеликі кроки, а якщо занадто малий це може вас розслабити.

На останок зазначимо, що керуючись методичними підходами до постановки цілей менеджер уникає небезпеки втрати найдорожчого ресурсу, яким він може розпоряджатися – власним часом. Дуже важливим є застосування процесу планування, в контексті досягнення поставлених цілей. Якісно і відповідально виконаний процес постановки цілей допоможе підвищити ефективність праці менеджера, зменшить вплив стрес-факторів на його діяльність, що найкращим чином відобразиться на його особистій діяльності, а також в свою чергу призведе до підвищення рівня менеджменту підприємства, яке він очолює, шляхом добре організованої власної роботи, що є запорукою ефективного управління підприємством і його успішності.

1. Поняття, види та принципи формулювання цілей організації. URL: <https://buklib.net/books/36591/> (дата звернення: 29.10.2018)

2. П'ять правил успішної постановки цілей. Всеукр. загальнополітичний освітянський тижневик. 2012 № 10 с. 14-20. URL <http://www.personal-plus.net/467/9002.html> (дата звернення: 29.10.2018)

## НЕЕФЕКТИВНА ЗАЙНЯТІСТЬ РОБОЧОЇ СИЛИ ТА ШЛЯХИ ЇЇ ПОДОЛАННЯ

Лаврук О.П.,

студентка 2 курс економічного факультету  
Чернівецького національного університету  
імені Юрія Федьковича

На даному етапі економічного розвитку України питання зайнятості населення, заробітної плати та інші проблеми ринку праці знаходяться у сфері не лише суто економічних, а й соціально-політичних інтересів і широкого загалу.

Над цією темою працювало уже досить багато науковців, але ця проблема не є ще досить висвітлена і проаналізована в наукових дослідженнях відповідно до того, які фактори впливають на ефективну зайнятість населення в Україні.

В сучасній Україні глибоко постала проблема неефективності роботи ринку праці. Ринок праці не дає змогу отримати усім бажаючим роботу, через це з'являється вимушена неповна зайнятість або приховане безробіття. Його існування зумовлене надлишком робочої сили, потрібної для виробництва конкурентоспроможної продукції. Це призводить до збільшення нелегального працевлаштування, міграцій українського населення з метою пошуку роботи [3,4].

За даними Держстату України, у 2017 р. рівень економічної активності населення країни в працездатному віці (15–59 років) становив 71,1%. За інформацією Євростату, аналогічний показник для населення віком 15–64 роки у 28 країнах — членах ЄС дорівнював 72,9%. Для порівняння: нижчим від України є рівень економічної активності у таких країнах, як Бельгія (67,6%), Греція (68,2), Італія (64,9), Угорщина (70,1), Польща (68,8). Інше питання — якість зайнятості [4].

Також якнайшвидшого розв'язання потребує проблема дисбалансу між потребами ринку праці й сучасним станом освітньої підготовки. Сьогодні держава витрачає зайві кошти, спочатку навчаючи студента за спеціальністю, що не користується попитом у роботодавців, а потім перенавчаючи такого випускника, який стає на облік у центрі зайнятості [1].

Для появи в Україні висококваліфікованих працівників, а також для ефективної зайнятості населення виділимо такі шляхи:

- після закінчення навчання у вищому навчальному закладі, кожен за спеціальністю повинен обов'язково відпрацювати 1 рік в Україні;

- створення державних місць та місць за контрактом у ВНЗ відповідно до попиту певної спеціалізації на ринку праці;

- створення додаткових курсів кваліфікації працівників, після яких середня заробітна плата спеціаліста зростає відповідно до рівня кваліфікації;

- створення робочих місць відповідно до пропозиції праці, а також покращення умов праці;

- активна діяльність з боку держави і профспілок щодо подолання безробіття та налагодження роботи ринку праці;

- перепідготовка кадрів та розвиток структури ринку праці.

Отже, ринок праці є однією з найважливіших сфер дослідження в сучасній Україні, що характеризується наявністю певних проблем, найважливішими серед яких є невідповідність між попитом і пропозицією робочої сили, велика середня тривалість безробіття, наявність вимушеної неповної зайнятості та інші. Тому, державі потрібно більше уваги приділяти проблемам ринку праці.

1. Акіліна О.В. Аналітичний огляд ринку праці в Україні /О.В.Акіліна // Формування ринкових відносин в Україні. - 2008. - №10. - С.152-159.

2. Геркавенко Н.О. Проблеми зайнятості та безробіття на національному ринку праці / Н.О. Геркавенко // Формування ринкових відносин в Україні. - 2007. - №4. - С.168-172.

3. Кулицький С. Проблеми розвитку ринку праці в Україні. [Електронний ресурс] : <http://nbuviar.gov.ua/images/ukraine/2017/ukr21>.

4. Державна служба статистики в Україні - <http://www.ukrstat.gov.ua/>

## ОГЛЯД ПРОГРАМНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

Левашук Сергій Анатолійович

студент групи ЕП-5.3М факультету економіки та управління  
СНУ імені Лесі Українки

Науковий керівник: **Тоцька Олесь Леонтіївна**

к. е. н., доцент кафедри менеджменту  
СНУ імені Лесі Українки

Створення та розвиток підприємства залежить від ефективного проектування на етапі розробки. Проте цінність системи управління проектами особливо висока на етапі зростання організації, коли вона вже має досвід роботи на локальному ринку та намагається перенести вже апробовану бізнес-модель на вітчизняний або міжнародний ринок. У цей час організації реалізують масштабні програми, що складаються з десятка проектів, менеджери яких використовують різноманітні програмні продукти.

Сучасні програмні продукти створені з використанням інноваційних підходів до розробки архітектури економічного проекту. Найбільш відомими серед них є:

- 1) Basecamp;
- 2) Time Doctor;
- 3) Wrike;
- 4) Active Collab;
- 5) Clarizen;
- 6) Microsoft Project.

Наведемо їх коротку характеристику.

*Basecamp* – це проста й ефективна система управління проектами. У кожному новому проекті можна вести бесіди, вносити текстові або будь-які інші документи, складати списки з пріоритетних завдань і користуватися календарем. Адміністратору дозволено вести контроль ступеня підготовки проекту та моніторинг активності кожного учасника команди. Basecamp навіть називають швидше сервісом для обміну думками між співробітниками, ніж структурою для управління проектами [1].

*Time Doctor* – це програма, за допомогою якої можна отримувати докладні звіти про те, як віддалені співробітники використовують робочий час і наскільки їхня робота продуктивна. Ця програма враховує, як робочий час співробітників у цілому, так і час, витрачений на конкретний проект, виконання завдань, роботу з клієнтами. Крім цього,

ця система управління персоналом включає в себе моніторинг активності в Інтернеті, трекінг відвіданих сайтів, GPS трекінг і багато іншого, що повинна включати в себе ефективна програма з таймменеджменту [2].

*Wrike* – система для управління проектами та спільної роботи. Сервіс забезпечує онлайн-середовище для робочої взаємодії як у локальній, так і розподіленій команді, дозволяє планувати проекти, розставляти завдання за пріоритетами та відстежувати графік їх виконання. Він доступний у вигляді додатків для iOS і Android [3].

*Active Collab* – інструмент для спільної роботи й управління проектами. Платформа оптимізує процес розробки, зберігаючи всі необхідні дані в одному місці. Софт доступний у хмарі, але може бути встановлений на власний сервер. Сервіс підійде для малого, середнього та великого бізнесу. Його функціонал стане в нагоді маркетологам, дизайнерам, веб-розробникам, пошуковим оптимізаторам і стартапам різної спрямованості. Платформа може використовуватись компанією і її клієнтами [4].

*Clarizen* – це система, яка дозволяє управляти проектами й окремими завданнями, використовувати звіти та графіки, створювати розклад проекту, стежити за витратами й змінами бюджету. Крім цього, вона інтегрована з електронною поштою, а також може бути гнучко налаштована для потреб користувача або компанії [5].

*Microsoft Project* - це корпоративне рішення для планування проектів, розподілу завдань і ресурсів по виконавцях, бюджетування та моніторингу виконання проектів. Компанія Microsoft надає користувачам windows-додаток і сервер (MS Project Server) для спільної роботи й онлайн доступу. Також присутня тісна інтеграція з MS Sharepoint і Outlook [6].

Як бачимо, існує велика кількість програмних засобів з управління проектами. Кожна з них має характерні відмінності, проте за своїм функціональним змістом вони дуже подібні. Але всі зазначені вище програмні засоби значно спрощують створення системи управління проектами й командою.

1. Офіційний сайт Basecamp. URL: <https://basecamp.com/>
2. Офіційний сайт Time Doctor. URL: <https://www.timedoctor.com/>
3. Офіційний сайт компанії Wrike. URL: [www.wrike.com/](http://www.wrike.com/)
4. Офіційний сайт Active Collab. URL: <http://activecollab.com/>
5. Офіційний сайт Clarizen. URL: <http://clarizen.com>
6. Офіційний сайт Microsoft. URL: <http://microsoft.com>

# **ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯК ВАЖЛИВА СКЛАДОВА ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

**Межова Олена Олександрівна**

студентка 5-го курсу факультету економіки та управління  
СНУ імені Лесі Українки

Науковий керівник: **Тоцька Олеся Леонтіївна**

к. е. н., доцент кафедри менеджменту  
СНУ імені Лесі Українки

На сучасному етапі розвитку суспільства «інформація» є одним із найпопулярніших термінів, з яким ми стикаємося мало не щодня. У повсякденній діяльності підприємств цей термін є не менш поширеним, адже такі похідні від нього слова, як «інформаційні потоки», «інформаційні технології», «інформаційні системи», «інформаційне забезпечення» та безліч інших постійно функціонують у їх роботі.

Загалом, «інформаційні потоки» є сукупністю відомостей, які циркулюють на підприємстві та необхідні для підготовки, прийняття, реалізації й контролю управлінського рішення. Така інформація може існувати у вигляді усних повідомлень, або ж паперових чи електронних документів [2, с. 39].

Існують різні види інформаційних потоків, які необхідні для нормального функціонування будь-якого підприємства. Зокрема, до них відносяться:

а) інформація, яка знаходиться за межами цього підприємства, тобто надходить із зовнішнього ділового середовища;

б) інформація, яка знаходиться всередині підприємства та необхідна для виконання його виробничих функцій;

в) інформація, яка використовується для управління діяльністю підприємства в цілому, як процесом досягнення поставлених управлінських цілей [3, с. 201].

Формування управлінських рішень – це безперервний процес перетворення інформації, тому роль інформаційного забезпечення особливо важлива при створенні підприємства, його реорганізації, зміні видів діяльності, зміні асортименту продукції, виході на нові ринки та в поточному управлінні. Підготовка та реалізація управлінських рішень здійснюється керівником на підставі аналізу інформації про ситуацію, яка потребує вирішення.

Увесь комплекс інформаційного забезпечення управління підприємством покликаний здійснювати інформаційну підтримку вирішення завдань, поставлених перед керівництвом. Загалом,



інформаційне забезпечення управлінської діяльності можна зобразити у вигляді послідовності етапів.

На першому етапі визначаються інформаційні потреби підприємства, адже як на підприємстві, так і за його межами циркулюють різні інформаційні потоки, однак не вся ця інформація є потрібною та корисною керівнику в процесі управління. Для цього необхідно вирішити, яка саме інформація представляє інтерес.

На другому етапі потрібно налагодити процес отримання інформації на різних носіях. Найбільш актуальними на сьогодні є електронні носії, які дозволяють отримати необхідні відомості більш оперативно та поступово витісняють паперові.

На третьому етапі встановлюється регулярність моніторингу та форма подання кінцевих результатів керівникам підприємства.

На підставі отриманої інформації відбувається формування управлінського рішення, створюються прогнози та розробляються плани подальшої діяльності, тому дуже важливим є відслідковування змін, що відбуваються в зовнішньому середовищі.

У процесі функціонування підприємства циркулюють безліч внутрішніх і зовнішніх інформаційних потоків. Застосування сучасних засобів обробки інформації (комп'ютерів і програмного забезпечення) дозволяє значно підвищити швидкість їх обробки і, як результат, підвищити якість управління [1, с. 197].

Таким чином, інформаційне забезпечення процесу формування управлінського рішення є його важливою складовою, адже відбір необхідної інформації, її попередня оцінка й упорядкування необхідні для досягнення мети прийняття управлінського рішення.

1. Лановська Г. І. Інформаційне забезпечення управління розвитком компанії. *Вісник Одеського національного університету. Сер. Економіка*. 2013. Т. 18. Вип. 1(1). С. 196–198.

2. Олійниченко О. М. Інформаційне забезпечення як важлива складова процесу підготовки, прийняття та контролю реалізації управлінського рішення на підприємстві. *Економіка харчової промисловості*. 2010. № 3. С. 38–42. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/echp\\_2010\\_3\\_8.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/echp_2010_3_8.pdf)

3. Твердохліб М. Г. Інформаційне забезпечення менеджменту: навч. посіб. Вид. 2-ге, переробл. і допов. Київ: КНЕУ, 2002. 224 с.

# **ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ У ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ**

**ст. в. Беспала Ольга Анатоліївна,  
студентка Мунтян Катерина Павлівна**

Одеський національний політехнічний університет, місто Одеса

Будь-яка система управління підприємством включає контролінгові дії, спрямовані на те, щоб гарантувати виконання поставлених завдань. При плануванні діяльності і при реалізації управлінських рішень підприємство повинне мати дані про роботу підрозділів з метою своєчасної зміни напрямків та пріоритетів розвитку. В системі антикризового управління контролінг забезпечує реалізацію стратегічного потенціалу діяльності підприємства та досягнення поточних цілей щодо ліквідності та прибутковості. А в сучасних умовах нестабільності економіки здійснення відповідних заходів дозволяє забезпечити підприємству стабільність та довгострокові перспективи.

Для оцінки ефективності контролінгу необхідно мати сукупність показників функціонування підприємства протягом певного періоду, критерії, що мають якісний і кількісний вимір, та методи, які дозволять їх оцінити. Існують окремі умови до системи показників, що дають змогу використовувати контролінг як ефективний інструмент в управлінні, серед яких: поєднання стратегії з цілями підприємства; формування і подання кількісної інформації про фінансовий і майновий стан підприємства; компактність інформації для вирішення оперативних цілей та формування стратегічних; можливість складання оперативних бюджетів та їх вплив на досягнення стратегічних цілей та інше [1]. До зазначених показників належать:

- показник ефективності оперативного регулювання;
- коефіцієнт ефективності застосування контролінгу;
- термін окупності впровадження системи контролінгу на підприємстві;
- питома вага витрат на обслуговування відділу контролінгу у загальній сумі адміністративних витрат підприємства;
- коефіцієнт якості роботи контролерів;
- коефіцієнт завантаження контролерів [2].

Розглядаючи процес реалізації контролінгу як сукупність заходів щодо інновацій у функціональних сферах управління підприємством, ефективність контролінгу полягає у наступному:

– у прогнозуванні (плануванні) – розширення кількості та підвищення якісних параметрів факторів і прогнозних змін економічної ситуації, що враховуються в процесі прогнозування;

– в обліковій системі – побудова ефективної системи управлінського обліку та, як наслідок, виявлення негативних факторів і причин зміни економічної ситуації (забезпечує економію витрат, запобігання ймовірним збиткам, неефективному відволіканню коштів, створення резервів тощо);

– в аналізі – всебічне розкриття причин відхилень та впливу факторів на економічну ситуацію, розширення можливостей використання резервів, оцінка ступеня ризиків, аналіз майбутнього стану;

– у контролі – зіставлення показників різних чинників від заданих параметрів (забезпечує скорочення витрат діяльності);

– у координації (регулюванні) – удосконалення взаємозалежності дій та використання інструментів усередині підприємства при реалізації управлінського рішення;

– в інформаційній підтримці – розширення можливостей отримання своєчасної та релевантної інформації щодо всіх сфер діяльності підприємства [3].

Отже, контролінг – це інформаційна, аналітична, інструментальна та методична підтримка менеджменту, яка допомагає реалізувати стратегічні та оперативні цілі організації, координувати всі сфери діяльності і процеси підприємства. Контролінг забезпечує підвищення ефективності планування, аналізу, обліку та контролю, інтегруючи ці процеси у єдину систему, яка відповідає вимогам менеджменту та сприяє зміцненню стратегічного положення організації на ринку.

1. Сливінська О. Б. Впровадження системи контролінгу на підприємствах України / О. Б. Сливінська. // Агросвіт. – 2015. – С. 35–37.

2. Брехун Н. С. Аналіз ефективності впровадження та функціонування системи контролінгу на підприємствах / Н. С. Брехун. // Вісник ЖДТУ. – 2015. – С. 35–38.

3. Куцик П. О. Оцінка ефективності контролінгу у системі управління підприємства / П. О. Куцик. // Економічний аналіз. – 2017. – С. 145–155.

# ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА

М.О. Панченко, к.е.н., доцент

Н.В. Сертич, магістр

І.В. Метеха, магістр

Одеський національний політехнічний університет

Сучасні тенденції розвитку господарського середовища зумовили суттєву зміну поглядів науковців і практиків на процес управління компанією та появу нового напрямку, що визначається комплексним використанням методичних підходів та інструментів фінансово-економічного і стратегічного аналізу, а також дією таких факторів, як креативність, динамізм, нестандартність у баченні подальшого розвитку бізнесу.

Процеси формування бізнес-моделей знаходяться у площині наукових досліджень сучасних аспектів управління підприємством, що перебувають у полі зору зарубіжних і вітчизняних науковців. Вагомий внесок у вивчення проблеми внесли Котельников В., Кравченко Е.С., Соолягтэ А., Мокрицька З.В., Ревуцька Н.В., Челгатонев В.І., Фролова Л.В. Однак, окремі теоретичні і практичні питання досі не отримали комплексного наукового обґрунтування.

Усі дослідники виділяють ключові елементи бізнес-моделі, які характерні для будь-якого підприємства та визначають її основний зміст[2]:

- цінність для зовнішніх клієнтів, яку пропонує компанія на основі своїх продуктів і послуг;
- система створення цієї цінності, яка включає постачальників і цільових клієнтів, а також ланцюжки створення цінності;
- активи, які підприємство використовує для створення цінності;
- фінансову модель підприємства, що визначає структуру її витрат і способи отримання прибутку.

Бізнес-модель – це потенціал підприємства, його комерційні партнери, необхідні для того, щоб створити, просунути і доставити продукт цільовій аудиторії; взаємини із споживачами і вкладення, необхідні для формування стійкого потоку доходу [1].

Метою бізнес моделювання є створення достовірного, наочного і простого для розуміння опису діяльності компанії. Це може бути малюнок, схема, об'ємна модель, виконані по тих або інших правилах. Найголовніше – зрозумілість і застосовність.

Стійкість бізнес-моделі досягається завдяки правильному баченню її автором таких ключових аспектів створення нової цінності (інновації) [3]:

- як саме пропонується підприємством споживча цінність (товар, послуга) буде вирішувати проблему покупця і якою буде вартість (ціна) цього вирішення

для покупця; яким може бути сегмент ринку (цільова група) для даної споживчої цінності зважаючи на те, що у різних сегментів ринку різні потреби (іноді потенціал інновації розкривається лише при перемиканні уваги з одного сегмента ринку на інший);

- якою має бути структура ланцюжка створення цінності - місце і діяльність фірми в цьому ланцюжку і спосіб отримання своєї частки створеної в ланцюжку цінності. Тут мають бути визначені партнери, співпраця з якими може бути використана для того, щоб створити і доставити покупцю більше цінності (тобто може сприяти виникненню ефекту синергії);

- якою має бути модель отримання доходів і прибутку - як дохід генерується, якою є бажана структура собівартості, яка норма прибутку буде прийнятною, яким має бути обсяг планованого прибутку у розрізі прогнозного періоду;

- які конкурентні стратегії підприємство буде використовувати для зміцнення своєї позиції на ринку (лідерства у витратах, диференціації чи фокусування);

- якою має бути стратегія зростання підприємства у тривалій перспективі.

Структуру бізнес-моделі можна представити у вигляді трьох основних складових:

- функціональна модель – бізнес-процеси і події, що ініціюють ці бізнес-процеси, вихідні результати;

- організаційна модель – організаційна структура підприємства і ролі, що виконуються в системі управління співробітниками підприємства;

- інформаційна модель – схема інформаційних потоків в контурі управління, побудована на базі функціональної моделі.

В сучасному висококонкурентному середовищі здатність підприємств до тривалого функціонування залежить від того, наскільки продуманими є їх бізнес-моделі з погляду створення споживчої цінності. Однак висока мінливість споживчих потреб вимагає від підприємців постійного вдосконалення моделі ведення бізнесу для утримання лояльності споживачів.

1. [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <https://www.kom-dir.ru/article/1811-biznes-model>

2. Соолягтэ А. Бизнес-модели компаний: определение, эволюция, классификация [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://www.klubok.net/article2302>

3. Котельников В. Модель бизнеса и ее шесть компонентов [Електронний ресурс]. – Режим доступа: [http://www.cecsi.ru/coach/business\\_model.html](http://www.cecsi.ru/coach/business_model.html)

## ПЕРЕДУМОВИ УСПІШНОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УМОВАХ НАДШВИДКИХ ЗМІН

**Попко О.В., Пономаренко А.В.**

Національний університет водного господарства та природокористування, м.Рівне

В епоху цифрової економіки нові технології вимагають удосконалення існуючих бізнес-моделей компаній. Як зазначає у своїх наукових працях П.Друкер, маркетинг та інновації у бізнесі - не просто типові функції, а дієві засоби виживання на ринку.

Відповідно до нового дослідження KPMG Global CEO Outlook 2018, підвищення рівня доходів на сьогодні вже є недостатнім при оцінюванні ефективності бізнесу. Компанії по всьому світу концентрують свою увагу на досягненні максимального рівня прибутку шляхом здійснення інвестицій в нові технології, персонал, змінюючи традиційні бізнес-моделі, що дозволяє максимізувати рівень рентабельності, пропонованого на ринку, портфеля продуктів і послуг.

За результатами наукового дослідження проведеного в Україні, 64% керівників готові здійснювати радикальну трансформацію операційної моделі бізнесу. У найближчій перспективі 78% вітчизняних операторів ринку мають на меті покращити бізнес-процеси шляхом запровадження інноваційних підходів.

Пріоритетним напрямком, звісно, є зміна технологій. При цьому, ключовим інструментом з планування ресурсів підприємства, який дозволяє інтегрувати виробничу та операційну функції, а також здійснювати управління трудовими ресурсами та фінансовим менеджментом є система Enterprise resource planning (ERP). Провідним елементом даної системи управління є функція управління взаємодії з клієнтами (CRM), що дозволяє сфокусуватися на потребах споживачів та усунути конфлікт цілей між можливостями технологій та потребами споживачів. Клієнти є стрижнем будь-якої бізнес-моделі. Всесвітньовідомі технологічні лідери, такі як Google та Microsoft, в своїй практиці запроваджують стратегію «Artificial Intelligence First», яку сьогодні наслідують інші світові компанії. Стратегія фокусує увагу на клієнтах, їхніх потребах та передбачає задоволення цих потреб.

Використання machine learning й штучного інтелекту є інструментом аналітики Big Data, що уможливує розв'язання аналітичних завдань, які стоять за межами можливостей людини. Такі технології дозволяють

здійснювати значно більший обсяг робіт з мінімальними часовими та витратними характеристиками.

Швидкий темп розвитку цифрових технологій ускладнює процес найму персоналу. На сьогодні використання стандартних практик управління персоналом вже є недостатнім для інноваційно-зорієнтованих компаній. Тому доцільно поєднувати HR-аналітику та діджиталізацію. На першому етапі впровадження діджиталізації доцільно проводити предикативну HR-аналітику, здатну ефективно корегувати систему мотивації персоналу компанії. Предикативна аналітика є дієвим інструментом збору інформації про команду та дає змогу спрогнозувати їх поведінку та потреби, на основі яких утворюються подібні практики мотивації.

Найбільш ефективною на сьогодні вважається робота в команді за «острівним» принципом. Головною вимогою до створення так званого «острову» є підбір у команду дійсно креативного персоналу, здатного швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, зміни уподобань клієнтів та пропонувати ринку дійсно інноваційні, а часто радикально нові продукти бізнесу.

Останнім часом робота з цифровими технологіями переходить в зону особистої відповідальності CEO. Основною проблемою зараз є перепідготовка топ-менеджерів компаній, здатних ефективно керувати радикальною трансформацією організації. Слід пам'ятати, що універсальних правил діджиталізації бізнесу не існує. Компаніям доводиться вчитися працювати в новому цифровому форматі в умовах надшвидких темпів інноваційних змін. Керівники, які не усвідомлюють значущості діджитал-принципів, ризикують у майбутньому втратити конкурентоспроможність. Як зазначав Льюїс Керролл: «Потрібно бігти щосили аби залишатися на місці, а щоб кудись потрапити, потрібно бігти, як мінімум, удвічі швидше».

1. Діджиталізація: де імітація, а де справжність [Електронний ресурс]. – Режим доступу: Джерело: <http://www.management.com.ua/notes/becoming-truly-digital-organization.html>.

2. Кроки для впровадження інноваційних змін [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.business.ua/vlast/item/3709-yak-biznesu-bezpechno-rozvyvatys-v-umovakh-nadshvydkykh-zmin>

3. Маркетинг і інновації / Пітер Ф. Друкер// «ІД «Вільямс»», — 2007.

## **ПРОБЛЕМИ З СИСТЕМОЮ "ПРОЗОРРО"**

**Романенко Євген Олександрович,**

доктор наук з державного управління, професор

Заслужений юрист України, проректор,

Міжрегіональна академія управління персоналом

Рахункова палата провівши аналіз стану публічних (державних) закупівель прийшла до висновку, що у 2017 році система закупівель була непродуктивною та не досягла результативності. Такий висновок зроблено з огляду на те, що майже 74 % всіх замовників, на яких поширювалася дія Закону України «Про публічні закупівлі», не застосовували процедури публічних закупівель. Відповідні органи державної влади не мають можливості здійснювати облік використаних державних коштів за процедурами публічних закупівель. Отже, обсяг використаних коштів та кількість укладених договорів замовниками за рахунок коштів Державного бюджету України, місцевих бюджетів, державних підприємств тощо визначити в кількісних та вартісних показниках офіційно неможливо.

Інформаційно-телекомунікаційна система «Prozorro» (далі – ІТС «Prozorro») також не забезпечує здійснення збору відповідної інформації. При цьому інформаційно-аналітичні ресурси [bi.prozorro.org](http://bi.prozorro.org) і [bipro.prozorro.org](http://bipro.prozorro.org) перебувають у власності Громадської організації «Transparency International Ukraine».

Інформацію, яка надається з ІТС «Prozorro», не можна вважати достовірною, оскільки відсутній контроль за її збором та формуванням державними інституціями. У зв'язку з цим застосовувати далі ІТС «Prozorro» для аналізу та оцінки ефективності та економності сфери публічних закупівель неможливо.

Встановлено також, що у ІТС «Prozorro» відсутні модуль «економія коштів» та методологія розрахунку економії використаних бюджетних коштів. Таким чином, один із основних показників фінансово-економічного виміру ефективності (економія коштів) не містить розрахунку порядку його здійснення та оціночних критеріїв результату.

Договори, які підписує адміністратор з електронними майданчиками з надання доступу до бази даних та модуля електронного аукціону для забезпечення проведення користувачами процедур закупівель, не містять чітких умов відповідальності адміністратора у разі недотримання обов'язків підтримки системи згідно із встановленим регламентом. Це створює умови, за яких ДП «Прозоро» не може виконувати зобов'язання за укладеними договорами. Отже, при створенні ІТС «Prozorro» не було



забезпечено повного дотримання державних інтересів для забезпечення ефективності здійснення публічних закупівель.

У ProZorro досі не створено комплексну систему захисту інформації, оскільки система функціонує на платформі Amazon Web Services (AWS). Система публічних електронних закупівель ProZorro з'явилася як IT-стартап у 2015 році. На момент створення системи в Україні не існувало технологій, здатних обробляти, накопичувати та зберігати величезну кількість відкритих даних. Саме тому була обрана Amazon Web Services, як найбільша публічна хмара у світі. Комерційна компанія розташована поза межами України (США) і є платформою хмарних сервісів, що надає обчислювальні потужності, доступ до сховищ, баз даних, послуги доставки контенту та інше. Тому система ProZorro з 1 березня 2018 року згідно з вимогами Держспецв'язку провела міграцію всіх IT-ландшафтів з Amazon Web Services до захищеної хмари De Novo в Україні, що зайняло понад три місяці. Дата-центр має атестат відповідності КСЗІ.

Неспроможність ДП "Прозоро" здійснити побудову КСЗІ на ІТС "ProZorro" та відсутність прямих договорів на обслуговування створює ризик виникнення загрози національній безпеці України. Ще в 2015 році ProZorro намагалася створити КСЗІ. Але не вийшло, оскільки не всі дані ProZorro знаходилися на території України.

Будь які надзвичайні події або призупинення роботи ІТС "ProZorro" на тривалий час може призвести до зупинення публічних закупівель в країні.

"Особливо критичні наслідки це може мати у кінці бюджетного року, що також є ризиком для забезпечення економічної безпеки держави", - пишуть аудитори.

ProZorro створювалася для того, аби забезпечити прозоре та ефективно витрачання державних коштів та запобігти корупції завдяки громадському контролю та збільшенню кількості постачальників. На практиці вийшло інакше. Систему потрібно вдосконалювати. На це потрібен час, клопітка робота над чинним законодавством, щоб визнана у світі українська система публічних закупівель стала для нашої країни ефективною, продуктивною, прозорою, достовірною і економічно вигідною.

Про розгляд Звіту про результати аналізу стану публічних (державних) закупівель у 2017 році. Рахункова палата. Рішення від 31 травня 2018 року № 13-1.

# **ПРОГНОЗИ І ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ ЯК ЕЛЕМЕНТ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ**

**Румін Сергій**

Східноєвропейський національний університет  
імені Лесі Українки, м. Луцьк

**Геліч Наталія**

Східноєвропейський національний університет  
імені Лесі Українки, м. Луцьк

Аналізування стану та тенденцій розвитку аграрного сектору економіки сприяє активізації відповідних інститутів влади для подолання дисбалансу в агропромисловому комплексі України. Проблема розвитку аграрного сектору України є предметом особливої уваги вітчизняних економістів-аграрників. Багатогранність аспектів пізнання досліджуваних процесів зумовили необхідність продовження і поглиблення досліджень.

Український аграрний сектор з потенціалом виробництва, що значно перевищує потреби внутрішнього ринку, є ланкою, що на даному етапі може стати локомотивом розвитку національної економіки, дати імпульс інвестиційному, технологічному та соціальному піднесенню у державі. Аграрний сектор України формує фактори збереження суверенності держави – продовольчу та у визначених межах економічну, екологічну та енергетичну безпеку держави, забезпечує розвиток технологічно пов'язаних галузей національної економіки, утворює ринок сільськогосподарської продукції та продовольства [3].

Управління соціально-економічним розвитком передбачає прогнозування зміни обсягів виробництва аграрного сектора, що пов'язано із попитом на його продукцію. Прогнозування обсягів виробництва повинно ґрунтуватися на аналізі інформації про його динаміку за минулі роки та зміні чинників, що визначають попит на його продукцію. За результатами проведеного аналізу можна визначити про можливі кризові явища в аграрному секторі економіки України та розробити шляхи їх подолання.

За прогнозами подальший розвиток аграрного сектору економіки має наступні сценарії розвитку. Песимістичний прогноз: обсяги виробництва сільськогосподарської продукції у 2025 році зростуть на 4,1 % у порівнянні з 2015 роком. Оптимістичний прогноз: зростуть на 9,2 % і становитимуть 261 млрд грн [2, с 16].

Серйозним викликом стійкості галузі є скорочення кількості малих (насамперед, фермерських) господарств – суб'єктів підприємництва. Падіння рівня доходів вітчизняних споживачів стримує темпи зростання цін на внутрішніх ринках. При цьому більш вразливими в умовах зростання цін на засоби виробництва та погіршення фінансового забезпечення галузі є дрібні сільгосптоваровиробники. У 2015 році спостерігатиметься тенденція до скорочення кількості середніх і дрібних підприємств на рівні 0,6% (350 од.), посилюватиметься тенденція до скорочення кількості ОСГ, що може зменшитися майже на 86 тис. од. (-2,1 %). Вирішення соціальноекономічних проблем, зумовлених такими викликами, можливе на ґрунті активізації підприємницької ініціативи, в тому числі за рахунок забезпечення її суспільною підтримкою на основі реалізації державної програми розвитку сімейних ферм як особливої форми аграрної підприємницької діяльності [1, с 16].

Державі слід приділити особливу увагу підтримці та розвитку малих та середніх агропромислових підприємств у сільській місцевості. Саме вони постачають на внутрішній ринок значну частку сільськогосподарської продукції.

Прогнозування тенденцій розвитку аграрного сектору економіки є одним із елементів антикризового управління. В аграрній сфері доцільно сформувати ринкові інститути, які сприятимуть оптимізації організації виробництва з погляду ефективності реалізації ними не лише економічних, а й соціальних та екологічних функцій. Для реалізації оптимістичного прогнозу розвитку аграрного сектору необхідно забезпечити стабільну роботу підприємств агропромислового комплексу шляхом залучення інвестицій, реалізації державної підтримки галузі, підвищення рівня заробітної плати.

1. Лупенко Ю.О. Розвиток аграрного сектору економіки України: прогнози та перспективи / Ю.О. Лупенко // Науковий вісник Мукачівського державного університету, 2015. – Серія Економіка. Випуск 2(4). Частина 2. – С. 30-34.

2. Пугачов М. І. Аграрний сектор економіки в умовах інституційних змін / М. І. Пугачов // Економіка АПК, 2017. – № 5. – С. 12-18.

3. Стратегія розвитку аграрного сектору економіки (на період до 2020 року) / з внесеними змінами і доповненнями НААН / Київ 2013 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.minagro.gov.ua/node/7644>

# ОБГРУНТУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПРОСУВАННЯ ПОСЛУГ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Савченко Богдан

Запорізький національний технічний університет, м. Запоріжжя

Одним із потужних інструментів управління продажами готелю є ефективне просування готельних послуг на основі застосування маркетингових прийомів і заходів, що у комплексі формують маркетингову стратегію. Стратегія маркетингу – це втілення комплексу домінуючих принципів, конкретних цілей маркетингу на тривалий період і відповідних рішень по вибору та агрегуванню засобів (інструментів) організації та здійснення на ринку орієнтованої на ці цілі ділової активності готелю.

Маркетингова стратегія описує конкурентне становище готелю, однак слід враховувати, що в дану сферу входять не лише фактори, які впливають на конкурентоспроможність, але й фактори виробничої, ресурсної, технологічної і інших сфер. Дані фактори взаємопов'язані і впливають на конкурентоспроможність готелю.

Менеджменту готелю «Салют» у м. Києві доцільно дотримуватись стратегії утримання позицій на ринку, яка передбачає реалізацію наступних заходів: активна інноваційна політика; концентрація на удосконаленні асортименту основних і додаткових послуг орієнтовуючись не на отримання максимального прибутку, а на залучення якомога більшої кількості споживачів, які можуть стати постійними; кореляція цінової політики орієнтовуючись на цінову політику конкурентів з метою залучення нових споживачів; орієнтація на довгострокові перспективи розвитку, а не на швидке отримання прибутку; спрямованість на високу якість готельних послуг, ефективне сервісне обслуговування; активна рекламна діяльність.

Для готелю «Салют» є необхідним впровадження маркетингової стратегії, оскільки остання спрямована на формування та реалізацію цілей і завдань пов'язаних із просування готельних послуг на різних ринкових сегментах та серед широкого кола споживачів.

Однак, готелю «Салют» особливу увагу слід приділити таким напрямкам маркетингової діяльності як *просування готельних послуг засобами інтернет-технологій, веб-сайту та соціальних мереж*, оскільки такі заходи у сучасних умовах є найбільш актуальними. Також, значну увагу слід приділити традиційним рекламним заходам, оскільки значна частка потенційних споживачів надають перевагу звичним для них джерелам інформації про послуги готелю.

Отже, відповідно до запропонованих заходів удосконалення стратегії управління просування продажів та обраної маркетингової стратегії визначимо елементи *традиційного маркетингу*, які доцільно застосовувати для ефективного просування послуг готелю «Салют»: реклама на радіо; прямий маркетинг та персональний продаж; друк рекламно-інформаційної продукції. Розглянемо їх детальніше.

*Реклама на радіо* володіє головною перевагою – велике розповсюдження і досить широке охоплення цільової аудиторії. Аудиторія радіо є стабільною, тому що більшість радіослухачів віддають перевагу одній радіостанції. Радіо можна слухати не відволікаючись від інших справ, це і робить рекламу на радіо досить привабливою.

Цільова аудиторія, яку отримує реклама на радіо, набагато більша, ніж аудиторія преси або, наприклад, телебачення, тому що технічні можливості прийняття телесигналу є не всюди. До того ж радіо (як і реклама на радіо) присутнє всюди: його можна слухати вдома, на роботі, в автомобілі, а також на підприємствах сфери обслуговування – в магазині, перукарні і так далі. Через те, що середньостатистична людина може слухати радіо більше 3-х годин протягом доби, реклама на радіо досить швидко завоювала велику частину аудиторії.

Прямий маркетинг і персональний продаж належать до засобів маркетингових комунікацій зі споживачами і входять до комплексу маркетингового просування готельних послуг. На відміну від реклами, стимулювання збуту та зв'язків із громадськістю, персональні продажі та прямий маркетинг орієнтовані не на масові контакти з потенційними споживачами (групами споживачів), а на особисті контакти зі споживачами. У персональному продажі і прямому маркетингу передбачається спілкування продавця та покупця.

Основними формами встановлення персонального контакту, що необхідно застосовувати готелем «Салют» для успішних продажів є: безпосереднє "живе" спілкування (обличчя до обличчя); спілкування по телефону; спілкування через систему Інтернет.

Висновок. Розроблені заходи удосконалення стратегії просування продажами готелю «Салют» спрямовані на підвищення ефективності діяльності готелю та зростання основних фінансово-господарських показників. Також реалізація розроблених заходів удосконалення дозволить готелю «Салют» зайняти певну нішу на ринку готельних послуг та забезпечити собі конкурентні переваги.

# РОЛЬ КОНТРОЛІНГУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Беспала О. А., Сапожнікова Є. В.

Одеський національний політехнічний університет, м. Одеса

Сьогодні для того, що ефективно управляти підприємством потрібно створити таку інформаційну систему, яка б забезпечувала одночасно якісні й надійні дані для прийняття керівниками управлінських рішень. Важливим у наш час, нестабільної економічної ситуації, в країні є вихід з кризових явищ з мінімальними затратами. Тому це призвело до підвищення ролі контролінгу як складової системи управління підприємством.

Існує чимало суперечок в економічній літературі з приводу визначення самої сутності, функцій та місця контролінгу в управлінні діяльністю підприємств України. На сьогодні, це дуже актуальна та важлива проблема, проте єдине бачення щодо її вирішення відсутнє. Багато вчених визначає контролінг як систему економічного керування підприємством та розуміє, що він знаходиться на перетині різних функцій сфер діяльності підприємства.

Останнім часом з'являються численні наукові публікації з проблематики контролінгу та розробки питань з його розвитку на підприємстві. Проте чіткого визначення суті поняття «контролінг» та його місця в системі управління у вітчизняній практиці господарювання досі немає. Ще однією з причин чому саме ця проблема набуває актуальності є перенесення у вітчизняну дійсність запозичених західних концепцій, які безпосередньо стосуються проблеми контролю. Саме концепція контролінгу є одним із можливих варіантів налагодження ефективного менеджменту.

Контролінг являє собою абсолютно нову концепцію в управлінні підприємством, що забезпечує ефективний розвиток економіки підприємства та його підтримку внутрішнього балансу шляхом збору інформації про витрати та доходи, а це дає змогу приймати оптимальні управлінські рішення. Він спрямований на майбутній розвиток підприємства або всього регіону [1]. Ця система вивчає поведінку внутрішнього економічного механізму якогось конкретного підприємства і займається розроблянням шляхів для досягнення поставленої мети. Контролінг є компонентом управління, забезпечує його інформацією для координації, організації та регулювання об'єктів.

Контроль можна визначити як систематичний процес обробки інформації, в рамках якого здійснюється порівняння двох або більшого числа контрольних величин, одна з яких є нормативною і використовується як масштаб, критерій оцінки.

Як підсистема фінансового управління підприємством роль контролінгу полягає у підтримці та наданні допомоги керівнику. Метою контролінгу є

формування у менеджерів сучасних вимог з концептуальних основ управління підприємством на базі інтегрування та спрямування діяльності різних служб та підрозділів підприємств на досягнення оперативних і стратегічних цілей [2]. Тобто, контролінг становить основу управління на підприємстві й тим самим інтегрується у загальну систему управління підприємством.

Служба контролінгу визначається з певної кількості працівників, які характеризуються обсягом вхідної та вихідної інформації. Сама ж служба надає оцінку та забезпечує інформацією при прийнятті управлінських рішень, при цьому не приймає ухвалення рішень. Вона забезпечує контроль витрат підприємства як основний об'єкт управління в системі контролінгу, розробку заходів і підготовку управлінських рішень спрямованих на покращення стану підприємницької діяльності, організацію функціонування на підприємстві центрів фінансової відповідальності та постійне проведення аналізу витрат виробництва [4].

Сутність системи управління полягає у визначенні політики підприємства на тривалу перспективу, координації сфер діяльності підприємства, стратегічної політики персоналу, вирішенні основних завдань ведення бізнесу.

Система управління кожного підприємства повинна забезпечувати найбільш ефективне використання наявних ресурсів, а також створювати умови і передумови для послідовного зростання потенціалу підприємства.

Отже, для успішного функціонування кожне підприємство повинно забезпечувати платоспроможність за рахунок поточної діяльності і свій розвиток.

Функціонування підприємства являє собою послідовний процес, що включає наступні основні елементи, що забезпечують стійкість діяльності підприємства:

- мета підприємства;
- ресурси;
- виробництво продукту;
- реалізація готового продукту.

Роль процесу контролінгу в управлінні підприємством й значення контролінгу в загальній системі управління тотожні [3]. Тобто, за допомогою функцій та завдань контролінгу в процесі управління отримується та аналізується інформація із зовнішнього середовища; встановлюються плани, стандарти, нормативи та порівнюються з ними фактичні показники.

З точки зору системи управління економічними процесами, контролінг містить такі складові:

- фіксація фактичного стану справ, допоміжним чинником тут може стати додатковий ретроспективний огляд останніх трьох років роботи підприємства;

– визначення завдань підприємства, тобто мета повинна бути реальною і враховувати тенденції останніх періодів, тобто очікуваний розвиток має відповідати реаліям розвитку в минулому;

– постійне отримання та оброблення інформації з метою створення потрібних умов для ухвалення рішень;

– підготовка різноманітних допоміжних засобів, потрібних для управління підприємством

– деталізоване планування – передбачає визначення кількісних характеристик мети, воно повинно бути реалістичним, що є передумовою досягнення заданої мети;

– контроль діяльності через постійне спостереження за досягненням цілей підприємства і виконанням його планів, аналіз результатів діяльності, тобто зіставлення фактичних показників з очікуваними, з'ясування причин відхилення і розбіжності даних.

При виявленні відхилення між плановими та фактичними результатами, то виконують аналіз відхилень – перевірка реальності планування [6]. Він передбачає ґрунтовне вивчення причин виникнення відхилень для того, щоб поліпшити планування і вжити потрібних заходів.

Контролінг, будучи концепцією системного управління організовується, як правило, там, де управління знаходиться в кризі або господарська діяльність не задовольняє сучасним вимогам і вимогам ринку.

Однією з головних причин виникнення і впровадження концепції контролінгу стала необхідність в системній інтеграції різних аспектів управління бізнес процесами в організаційній системі. Контролінг забезпечує методичну та інструментальну базу для підтримки основних функцій менеджменту: планування, контролю, обліку і аналізу, а також оцінки ситуації для прийняття управлінських рішень.

Основними причинами розвитку контролінгу в сучасних підприємствах є:

– нестабільність як зовнішніх, так і внутрішніх чинників;

– необхідність пошуку новітніх та удосконалення вже чинних систем управління, що забезпечують гнучкість та надійність функціонування підприємства;

– істотні зміни в організації та методології системи інформаційного забезпечення;

– погіршення (або гірші) в порівнянні з подібними підприємствами економічних показників;

– поява нових або зміна цілей, що склалися в умовах функціонування;

– збільшення швидкості реакції на зміни зовнішнього середовища, підвищення гнучкості підприємства;



- необхідність в безперервному відстеженні змін, що відбуваються у зовнішньому і внутрішньому середовищах підприємства;
- необхідність продуманої системи дій щодо забезпечення виживання підприємства і уникненню кризових ситуацій;
- ускладнення систем управління підприємством вимагає механізму координації всередині системи управління;
- відсутність коментарів різних варіантів управлінських рішень [5].

Тобто, в кожному окремому випадку функції служби контролінгу залежать від багатьох обставин, але якщо узагальнити існуючу практику підприємств, то можна отримати деякий ідеальний перелік основних функцій і завдань контролінгу.

Отже, сьогодні зростає роль контролінгу в управлінні сучасним підприємством. Він відіграє дуже важливу роль в системі управління, будучи одним з найсучасніших і найефективніших систем керування підприємством, що дає змогу вивести управління підприємством на якісно новий рівень, інтегруючи, координуючи й спрямовуючи діяльність різних підрозділів підприємства на досягнення оперативних і стратегічних цілей. Запровадження системи контролінгу як самостійної складової системи дасть змогу досягти ефективного управління власними ресурсами, й завчасно реагувати на зміни в діяльності, розробляти та опрацювати різні варіанти управлінських рішень, дасть можливість максимізувати прибуток, мінімізувати ризики, а також забезпечити ліквідність і платоспроможність суб'єктів, що господарюють.

Список джерел:

1. Манн Р., Майер Э., Контроллинг для начинающих. Система управления прибылью. – М. : Изд-во «Финансы и статистика», 2004. – 301 с.
2. Цигилик І.І., Мозіль О.І., Кірдякіна Н.В. Контролінг в системі управління // Актуальні проблеми економіки. – 2005., – №3. – 117-123 с.
3. Давидович І.Є. Контролінг : [навч. посібник] / І.Є. Давидович. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 552 с.
4. Загороднюк О.В. Сутність і значення контролінгу в системі управління підприємством / О.В. Загороднюк // Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В.В. Докучаєва. Сер.: Економічні науки. – 2013. – № 6. – 121–127 с.
5. Смоквіна Г.А. Контролінг як складова частина управління підприємством / Г.А. Смоквіна // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2011. – Вип. 2 (42). – 329–335 с.
6. Деменіна О.М., Ретроспективний та перспективний аспект концепцій контролінгу // Маркетинг в Україні. – 2002. – № 4(14). – 55-58 с.

# РЕГРЕСІЙНИЙ АНАЛІЗ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ ВВП ТА СЕРЕДНЬОМІСЯЧНОЇ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ В КРАЇНАХ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ

Тимчук Андрій Ярославович

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

Дослідження частки заробітної плати в структурі ВВП європейських країн попередніх років показало суттєву різницю цього показника між західними та східними країнами-членами ЄС. [1, с. 24-26]. Звідси випливає припущення про відмінності у формуванні середньої заробітної плати на ринку праці цих країн. Метою цієї роботи є перевірка цього припущення на основі практичних даних.

Аналізу підлягали 27 країн-членів ЄС (усіх, окрім Люксембурга). Обидва показники взято в номінальному вимірі. Оскільки євро є головною валютою ЄС, і в джерелах статистики середня зарплата в ЄС подана в євро [2], для кращого зіставлення показників дані про номінальний ВВП країн у доларах США Міжнародного валютного фонду [3] також переведено у євро за середньорічним курсом, який у 2017 році становив: EUR/USD = 1,13 [4].

Спочатку дослідимо парний зв'язок між ВВП (позначимо його, як детерміновану змінну  $x$ ) та рівнем середньомісячної зарплати (позначимо у вигляді змінної  $y$ ). За допомогою вбудованих інструментів Microsoft Excel отримано таке рівняння регресії:

$$y = 95,781 + 0,0508x$$

Знайдені коефіцієнти кореляції та детермінації (0,939 та 0,8818 відповідно) свідчать про значний лінійний кореляційний зв'язок між змінними.

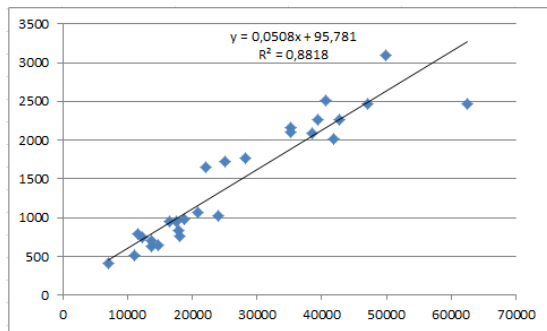


Рис. 1. Графік залежності середньої заробітної плати від ВВП на душу населення

Таким чином ми довели прямий лінійний зв'язок між обсягом ВВП на душу населення і середньомісячною заробітною платою в різних країнах. Тепер проаналізуємо країни Західної Європи та колишні соціалістичні країни окремо.

Для цього введемо в нашу модель фіктивну змінну  $Z$ , а  $\gamma$  – її параметр. Для колишніх соціалістичних країн, у тому числі й країн колишньої Югославії  $Z = 1$ , а для всіх інших країн Заходу  $Z = 0$ . Отримано таке рівняння регресії:

$$y = 493 + 0,0416x - 362,8z$$

Оцінка параметра  $\gamma$  дорівнює  $-362,8$ , а її модуль критерію Стьюдента для  $\Theta = 0,05$  є більшим за критичне значення ( $2,546 > 2,064$ ), що доводить доцільність включення цього параметру в модель.

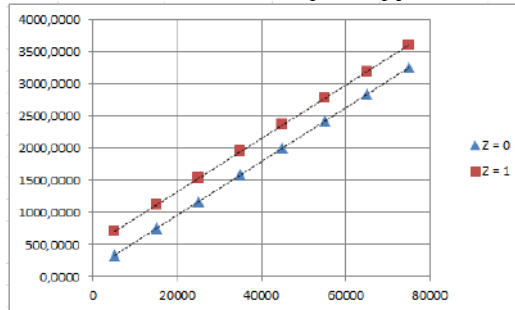


Рис. 2. Різниця між лініями регресії для західних та східних країн

Із моделі випливає, що в країні колишнього соціалістичного табору середньомісячна зарплата на 362,8 євро менша, ніж в аналогічній країні Західної Європи. Отже, навіть у наш час між економічними системами членів ЄС по обидва боки колишньої «завіси» існують принципові відмінності, які відображаються не тільки в кількісній різниці ВВП, а й у якісній, тобто його структурних елементів.

1. Шинкоренко Т. П. Тенденції зміни частки заробітної плати в структурі ВВП та валового випуску України: порівняльний аналіз / Т. П. Шинкоренко, Л. І. Кузнецова // Економіка і прогнозування. – 2008. – №3. – С. 20-48

2. Average Salary in European Union 2017 [Електронний ресурс] : [Веб-сайт]. – Електронні дані. – Режим доступу: <https://www.reinischfischer.com/average-salary-european-union-2017>

3. IMF Data [Електронний ресурс] : [База даних]. – Електронні дані. Режим доступу: <https://www.imf.org/en/Data>

4. Statista [Електронний ресурс] : [База даних]. – Електронні дані. – Режим доступу: <https://www.statista.com>

# АВС-АНАЛІЗ ПІДСУМКІВ РОБОТИ ПРИЙМАЛЬНОЇ КОМІСІЇ СХІДНОЄВРОПЕЙСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ

Тоцька Олеся, к. е. н., доцент кафедри менеджменту  
факультету економіки та управління  
СНУ імені Лесі Українки, м. Луцьк

Для оцінювання роботи приймальної комісії будь-якого навчального закладу, зокрема вищої освіти, можна використати такий популярний аналітичний метод, як АВС-аналіз. Його основна ідея полягає в розподілі початкової множини об'єктів, зокрема факультетів, на три групи, залежно від їх питомої ваги в загальному значенні певного показника (наприклад, доходу від плати за навчання бакалаврів і магістрів першого курсу):

- 1) А – близько 80 %,
- 2) В – близько 15 %,
- 3) С – близько 5 %.

У публікаціях [1–5] нами попередньо були проведені наукові розвідки в цьому напрямі.

Метою дослідження є проаналізувати підсумки роботи приймальної комісії Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки в 2017 р.

Зокрема, нами були отримані такі результати. До *групи А* за показником сукупного річного розміру плати зарахованих на перший курс бакалаврату та магістратури д. ф. н. віднесено такі вісім факультетів:

- 1) юридичний (2 493 000 грн; 13,97 % у загальній сумі);
- 2) іноземної філології (2 036 400 грн; 11,41 %);
- 3) географічний (1 679 300 грн; 9,41 %);
- 4) педагогічний (1 579 700 грн; 8,85 %);
- 5) філології та журналістики (1 495 800 грн; 8,38 %);
- 6) міжнародних відносин (1 366 200 грн; 7,66 %);
- 7) фізичної культури, спорту та здоров'я (1 266 500 грн; 7,10 %);
- 8) історичний (1 247 000 грн; 6,99 %).

До *групи В* увійшли такі чотири структурних підрозділи:

- 1) економіки та управління (1 194 800 грн; 6,70 %);
- 2) інформаційних систем, фізики та математики (1 051 200 грн; 5,89 %);
- 3) біологічний (792 800 грн; 4,44 %);
- 4) психології (684 000 грн; 3,83 %).

Групу С поповнили такі три факультети:

- 1) соціальних наук (397 200 грн; 2,23 %);
- 2) хімічний (324 000 грн; 1,82 %);
- 3) мистецтв (236 600 грн; 1,33 %).

Як бачимо, група А становить 53,33 % від загальної кількості (15) структурних підрозділів, група В – 26,67 %, група С – 20,00 %. Водночас перша з них принесла 73,77 % доходу (13 163 900 грн), друга – 20,86 % (3 722 800 грн), третя – 5,37 % (957 800 грн).

Слід зазначити, що згідно закону Парето (20/80), п'ята частина (20 %) від усієї кількості об'єктів дає зазвичай близько 80 % результатів, а внесок решти 80 % становить лише 20 % [6]. У нашому випадку співвідношення складає 53,33/73,77. Тобто показник Парето 20/80 не підтвердився, що пояснюється вступом частини студентів на навчання за рахунок коштів державного бюджету. Водночас керівництву навчального закладу можна проаналізувати проблему зменшення доходів від вступників магістратури, порівняно з доходами від випускників бакалаврату, за допомогою графічного метода Ішкави.

1. Тоцька О. АВС-аналіз бакалаврських освітніх програм Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. *Екон. часопис Східноєвроп. нац. ун-ту ім. Лесі Українки*. 2017. № 4. С. 114–122.

2. Тоцька О. Аналіз доходів від магістерських освітніх програм СНУ імені Лесі Українки за допомогою АВС-методу. *Екон. часопис Східноєвроп. нац. ун-ту ім. Лесі Українки*. 2018. № 1. С. 173–180.

3. Тоцька О. Л. АВС-аналіз дохідності факультетів Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2018. № 14. С. 60–67.

4. Тоцька О. Результати АВС-аналізу бакалаврських освітніх програм Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. *Сучасні технології менеджменту: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 22 листоп. 2017 р. / відп. ред. проф. Л. М. Черчик. Луцьк, 2017. С. 216–217.*

5. Тоцька О. Л. Результати АВС-аналізу магістерських освітніх програм Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. *Перспективи розвитку економіки України: теорія, методологія, практика: матеріали ХХІІІ Міжнар. наук.-практ. конф., 23–24 трав. 2018 р. Луцьк, 2018. С. 93–95.*

6. Дудар Т. Г., Волошин Р. В. Основи логістики. URL: <http://pidruchniki.com/1292052250933/logistika/>

## АВТОМАТИЗАЦИЯ ОФИСА

Шнек Виктория

Полесский государственный университет, г.Пинск

Автоматизация офиса - организация и поддержка коммуникационных процессов как внутри организации, так и с внешней средой на базе компьютерных сетей и других современных средств передачи и работы с информацией.

Автоматизацию офиса будем понимать как комплексную автоматизацию работы всех офисных подразделений: кадровой службы, канцелярии, бухгалтерии, секретариата, планово-экономического отдела, и др.

Автоматизированный офис:

- поддерживает внутрифирменную связь персонала;
- предоставляет новые средства коммуникации с внешним окружением.

Целью автоматизации офисной деятельности является повышение эффективности управления предприятием и обеспечение согласованности и бесперебойности работы всех офисных служб.

Автоматизация офиса гарантирует комфортные условия работы для всех сотрудников, полностью ликвидирует или минимизирует ручное выполнение рутинных операций, практически исключает случайные ошибки исполнителей, оптимизирует все имеющиеся бизнес-процессы.

Автоматизация офиса предполагает оснащение офиса компьютерами и сетевым оборудованием, современным телекоммуникационным оборудованием, средствами связи, принтерами, ксероксами и др.

Программные продукты для автоматизации

- текстовый процессор;
- табличный процессор;
- электронная почта;
- электронный календарь;
- аудиопочта;
- компьютерные и телеконференции;
- видеотекст;
- хранение изображений;
- специализированные программы управленческой деятельности (ведения документов, контроля за исполнением приказов и т. д.).

Текстовый процессор - это вид прикладного программного обеспечения, предназначенный для создания и обработки текстовых документов. Он позволяет добавлять или удалять слова, перемещать

предложения и абзацы, устанавливать формат, манипулировать элементами текста и режимами и т. д.

Табличный процессор является базовой составляющей информационной культуры любого сотрудника и автоматизированной офисной технологии.

Электронная почта (E-mail) - дает возможность пользователю получать, хранить и отправлять сообщения своим партнерам по сети.

Аудиопочта - это почта для передачи сообщений голосом.

Компьютерные конференции используют компьютерные сети для обмена информацией между участниками группы, решающей определенную проблему.

Аудиоконференция - аудиосвязь для поддержания коммуникаций между территориально удаленными работниками и подразделениями фирмы.

Видеоконференции используются для поддержания коммуникаций между территориально удаленными работниками и подразделениями фирмы.

Факсимильная связь основана на использовании факс-аппарата, способного читать документ на одном конце коммуникационного канала и воспроизводить его изображение на другом.

Хранение изображений - в любой фирме необходимо длительное время хранить большое количество документов. Возникла идея хранить не сам документ, а его образ (изображение), причем хранить в цифровой форме.

Электронный календарь предоставляет еще одну возможность использовать сетевой вариант компьютера для хранения и манипулирования рабочим расписанием управленцев и других работников организации.

Система электронного документооборота позволяет организовать использование электронных документов при заключении договоров, совершении сделок или иных действий, автоматизировать процессы, связанные с использованием традиционного бумажного документооборота и перейти на безбумажные технологии.

Таким образом, автоматизация в офисе значительно упрощает рабочий процесс, практически исключает возможность ошибок.

## **4. МЕНЕДЖМЕНТ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

### **РОЗВИТОК ПРИВАТНОГО СЕКТОРА ТОРГІВЛІ В ЕКОНОМІЦІ УКРАЇНИ**

**Кандидат економічних наук Кобеля Зоряна Ігорівна  
Студент, бакалавр Гуменюк Віталій Валентинович**

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

Підприємництво у сфері торгівлі дозволяє всім учасникам комерційного обороту вигідно співпрацювати на основі планування, реалізації торгових операцій, закладає основу для формування виробничих програм та перспективних напрямів щодо випуску продукції за кількісними та якісними параметрами, асортиментною структурою.

Підприємництво у сфері торгівлі відіграє значну роль в активізації економічних процесів, зокрема:

- забезпечує встановлення збалансованого ринку,
- сприяє формуванню оптимальних пропорцій між виробництвом та суміжними сферами,
- виявляє попит на товари,
- стимулює виробниче підприємництво,
- здійснює ефективний товарний оборот,
- робить відповідний внесок у формування доходів державного і місцевого бюджетів за рахунок сплати податків[1, с.56].

Торгівля посідає особливе місце в структурі національної економіки та в системі економічних відносин. Вона опосередковує товарно-грошовий обмін у величезних розмірах – більше ніж 450 млрд. грн. щороку, формує не менш як 12 % ВВП і, безперечно, є важливим чинником економічного зростання.

Крім того, торгівля відіграє неабияку роль у реалізації соціальної політики, ринкової орієнтації національної економіки, формуванні конкурентного середовища.

Особливістю сучасного розвитку внутрішньої торгівлі є позитивна і стійка динаміка її результативних показників. Середньорічні темпи зростання товарообігу починаючи з 2000 року перевищують 15 %, що вдвічі вище від темпів зростання ВВП[2, с.89].

Широкомасштабна структурна перебудова вітчизняної торгівлі спостерігалася в перехідний період під впливом трансформацій національної економіки на ринкових засадах. Така перебудова охопила



головним чином соціальну, функціональну, територіальну та організаційну структуру торгівлі.

Приватна форма торгівлі, яку було ліквідовано за соціалізму, відродилась у сучасний період. За короткий термін вона досягла прогресу. По-перше, її частка суттєво зросла, і, по-друге, приватна торгівля представлена не тільки роздрібною мережею, як було на початку перебудови але й великими і середніми магазинами. Фундаментом цієї форми торгівлі є приватна власність і підприємницька ініціатива. У міру розширення приватної власності приватна торгівля зміцнює свої позиції.

Для приватної торгівлі характерні

- постійна диверсифікація,
- висока культура і якість обслуговування,
- максимальна наближеність до покупців.

Водночас ця форма торгівлі супроводжується постійним ризиком банкрутства[1, с.155].

Державна форма торгівлі стабілізувалася на рівні 9–10 % у товарообігу з урахуванням її частки в корпоративних компаніях.

Значні перспективи в Україні відкриваються для форми торгівлі, заснованої на власності іноземних фірм. Прямі іноземні інвестиції у внутрішню торгівлю становлять близько 800 млн. дол. США. У цьому плані торгівля поступається лише харчовій промисловості, де частка інвестицій досягає 21%.

Серед об'єктів торгівлі з іноземним капіталом переважають роздрібні підприємства, здебільшого відомих зарубіжних фірм. Таких підприємств налічується близько 500[2, с.220].

Привабливість інвестицій у торгівлю пояснюється тим, що окупність інвестицій у сфері обігу й оборотність коштів висока.

Приватна роздрібна торгівля, яка базується на веденні торговельного обслуговування за власний кошт і на власний розсуд окремих індивідів (їх груп) у даний час активно розвивається. Цей розвиток спостерігається через зростання кількості приватних роздрібних торговців, які опановують найрізноманітніші сегменти споживчого ринку в міських поселеннях і на селі, збільшуючи кількість торговельних підприємств різноманітної видової і типової спеціалізації.

1. Виноградська А.М. Технологія комерційного підприємництва: Навчальний посібник. – К.: ЦУЛ, 2016. – 780 с.

2. Апопій В.В., Міщук І.П., Ребицький В.М. Організація торгівлі: Підручник; 2-ге видання, перероблене і доповнене /За ред. В.В. Алопія. – К.: ЦНЛ, 2015. – 616 с.

# **ЕКОНОМІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СУЧАСНА ЕКОНОМІЧНА КАТЕГОРІЯ**

**д.е.н., професор В.І. Захарченко**

**доц. Н.В. Манічева**

**студентка А.В. Манічева**

Одеський національний політехнічний університет, м. Одеса

На сучасних етапах ринкових відносин України постає головна ціль – забезпечити підприємства ефективними інструментами стійкого функціонування. Тому вирішення будь-яких завдань, пов'язаних з аналізом стану економічної системи, плануванням, прогнозуванням її функціонування, оцінкою її стійкості, базується на аналізі потенційних можливостей системи, тобто визначенні її економічного потенціалу.

Основними дослідниками поняття «економічний потенціал» є наступні вітчизняні та зарубіжні фахівці: Б.Є. Бачевський, В.В. Россоха, В.Ф. Савченко, Є.Б. Фальцман, Є.В. Лапін, І.М. Репіна, І.П. Отенко, Л.В. Скоробогата, М.В. Савченко, Н.С. Краснокутська, О.В. Ареф'єва, О.І. Олексюк, О.С. Федонін та інші.

Незважаючи на єдність думок про те, що оцінка потенціалу будь-якої економічної системи є першочерговим та найважливішим етапом для моделювання варіантів її розвитку, саме поняття економічного потенціалу, його сутність на сьогоднішній день досліджено недостатньо.

Економічний потенціал – сукупна спроможність економіки країни, її галузей, підприємств, господарств здійснювати виробничо-економічну діяльність, випускати продукцію, товари, послуги, задовольняти запити населення, суспільні потреби, забезпечувати розвиток виробництва та споживання [1, с.732].

В окремих дослідженнях надається узагальнене представлення у вигляді наступних складових: соціальна, виробничо-економічна та екологічна [2, с.37].

Економічний потенціал в наведених визначеннях розкривається без урахування мети існування економічної системи, що ускладнює оцінку, оскільки при такому підході неможливо уточнити умови діяльності економічної системи та ввести критерії оцінки.

Крім того, при знаку рівності між економічним потенціалом та сукупною продуктивною здатністю галузей, підкреслюється тільки один з аспектів потенціалу – використання ресурсів для виробництва продукції, що значно вужче загального визначення потенціалу.

Також при розкритті поняття потенціалу через сукупність економічних ресурсів підприємства не враховано, що ресурси показують

лише компоненти в наявності без урахування можливості їх використання, тобто даний підхід не розкриває аспект який може бути загальним для поняття потенціал.

При ототожненні потенціалу з національним багатством також відбувається звуження розуміння цієї категорії, оскільки національне багатство характеризує фактично досягнутий рівень розвитку, тоді як економічний потенціал може перевищувати цей рівень. Таке трактування економічного потенціалу як результату виробничих відносин, не розкриває ресурсний аспект цієї категорії. Тому необхідно відобразити як ресурсну складову системи, так і максимальний результат їх використання.

Загалом економічний потенціал уявляється у вигляді наступних складових на підприємстві: трудовий потенціал; виробничий потенціал; науково-технологічний потенціал; природно-ресурсний потенціал; інтелектуальний потенціал (інформаційний та інноваційний); фінансовий; організаційно-управлінський.

Отже, будь-яке підприємство представляє собою складну економічну систему, яке володіє потенціалом. Його потрібно правильно вміти аналізувати, оцінювати та формувати для того щоб керувати ним.

В умовах кризи, нестабільної зовнішнього середовища та неудоконаленого законодавства, необхідно вірно та безпомилково використовувати потенціал для того, щоб зберегти свої позиції на ринку та розвивати підприємство.

Дослідження виконано у межах НДР «Стратегічні орієнтири модернізації економіки України та її регіонів» (№ ДР 0114U001554).

1. Большой экономический словарь / [Под ред. А.Н. Азрилияна]. – [Изд. 5-е]. – М.: Институт новой экономики, 2002. – 732 с.

2. Лапин Е.В. Экономический потенциал предприятия: [моногр.] / Е.В. Лапин. – Сумы: Университетская книга, 2002. – 37 с.

3. Захарченко В.І. Методологічні підходи до реалізації економічного потенціалу підприємства в умовах інноваційно-інвестиційної моделі розвитку економіки / В.І. Захарченко, Ю.А. Баєв // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління, 2014. – № 1. – С. 97 – 104.

## ОСОБЛИВІСТЬ ЦИКЛІЧНОЇ ЕКОНОМІКИ КРАЇН ЄС

Прибитько Вікторія, студентка групи ЕПТ-171

Чернігівський національний технологічний університет

м. Чернігів

В русі суспільного виробництва є роки, коли зростання загального обсягу виробництва відбувається дуже швидко, в інші роки - повільніше, періодично відбувається спад. Економісти звернули увагу на періодичність таких явищ, як підвищення або зниження попиту, збільшення обсягів виробництва або його застій. Виявилася і певна послідовність в чергуванні цих явищ. Реальна економіка характеризується неповною зайнятістю, коливанням цін, процентних ставок, норми прибутку в різних галузях, що веде до періодичним злетів і падінь валового національного продукту (ВНП). Це означає, що економіка, під впливом багатьох факторів, розвивається хвилеподібно, або циклічно.

Циклічність відображає нерівномірність протікання економічних процесів, тобто поступовий розвиток економіки може відбуватися не тільки шляхом постійного або нерівномірного зростання, але і коливально. Коливання в динаміці економічного зростання мають не випадковий, спонтанний характер, а по суті, є вираженням руху економіки від одного стійкого стану до іншого, тобто проявом механізму саморегулювання ринку, а також способі зміни її галузевої структури. Це характерна риса циклічності - рух по спіралі, а не по колу. Отже, циклічність - форма прогресивно-інноваційного розвитку. Економіка, яка циклічно розвивається є ефективною.

Економічні цикли охоплюють майже всі області національної економіки і мають різні відмінні риси в залежності від загального рівня розвитку економіки країни.

У 2004-2007рр. темпи економічного зростання в Норвегії були високими. Цьому сприяли високі ціни на сировинні товари, хороша світова кон'юнктура і проводилася експансіоністська політика. Норвезькі підприємства отримували рекордно високі прибутки. В останні роки був дуже низький рівень інфляції. Рекордні котирування цін на нафту призвели до виключно великого позитивного сальдо платіжного балансу і державних фінансів через надходження величезних прибутків у країну та надавали норвезькій економіці Додаткові імпульси зростання. Інвестиції в нафтовий сектор та збільшувалися в середньому на 15% [2].

Швидкими темпами збільшувалися і інвестиції в інші сектори економіки, зокрема, в житлове будівництво і приватні послуги. В останні роки для Норвегії склалися незвично сприятливі умови торгівлі. Позитивне сальдо платіжного балансу досягло рекордного рівня [1].

У середині 2000-х років особисте споживання збільшувалося в середньому на 4% в рік. Норма заощадження домашніх господарств знижувалася. Відбувалося подальше зростання обсягу виданих кредитів. З початку 2008р. темпи економічного зростання почали знижуватися, а восени економічна криза наздогнала і Норвегію, однак він позначився на її економіці в меншій мірі в порівнянні з багатьма іншими країнами [1]. У 2009р. особисте споживання практично не змінилося завдяки значному приросту реальних доходів домашніх господарств. Однак інвестиції в економіку і інвестиції у житлове будівництво сумарно скоротилися приблизно на 15%. Експорт традиційних товарів скоротився на 7%. На ринку праці ситуація швидко погіршувалася. Зростання числа зареєстрованих безробітних протягом півроку в кінці 2008р.-початку 2009р. стало рекордним за останні 20 років.

Різко знизився курс норвезької крони внаслідок зниження ціни на нафту. Інфляція стала знижуватися, незважаючи на високі темпи зростання заробітної плати в останні роки (6% в 2008р.) і уповільнення приросту продуктивності праці. Але, зростання заробітної плати сповільнилося в умовах швидкого зростання безробіття.[3]

Уряд і Банк Норвегії зробили ряд заходів по боротьбі зі світовою економічною кризою. Банк Норвегії розширив свої операції з ліквідними цінними паперами. Уряд додатково направив інвестиції в громадське будівництво, а також знизив податки, перш за все на середні і дрібні підприємства. Але, з 2010 р. обсяг заходів по боротьбі з кризою став скорочуватися [2].

Циклічність виступає як форма руху національної економіки та світового господарства в цілому. Посилення процесів міжнародної економічної інтеграції та глобалізації стає головним чинником зміцнення міжнародного економічного співробітництва, але в той же час сприяє швидкому поширенню будь-яких проявів циклічності в різних країнах, особливо в країнах-партнерах.

1. Розвиток північних країн в період світової економічної кризи <http://www.mirec.ru/2011-01/razvitie-severnyh-stran-v-period-mirovogo-ekonomicheskogo-krizisa>.

2. Економіка Норвегії <https://uk.wikipedia.org/>

3. Економіка Швеції <https://uk.wikipedia.org/>

# МАРКЕТИНГОВЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКСПОРТУ МОЛОКА ТА МОЛОКОПРОДУКТІВ ДО МІЖНАРОДНИХ РИНКІВ ЗБУТУ

Попко О.В., Шпоняк А.Ю.

Національний університет водного господарства та природокористування, м.Рівне

У грудні 2017 р. Уряд затвердив Експортну стратегію України [3]: Дорожню карту стратегічного розвитку торгівлі на період 2017—2021 рр., яка визначає стратегічні цілі розвитку торгівлі України на наступні чотири роки, серед яких: створення умов для розвитку сфер торгівлі задля диверсифікації експорту українських товарів та послуг, підтримка експорту з боку держави, а також підвищення рівня знань та навичок, необхідних підприємствам для здійснення міжнародної торгівлі. До перспективних секторів економіки України віднесено також харчову, у т.ч. молочну промисловість.

За даними аналітичних досліджень експертів Асоціації виробників молока (АВМ), упродовж останніх двох років спостерігається активне зростання експорту вітчизняного молока та молочних продуктів. За даними державної фіскальної служби України (ДФСУ), виручка від експорту в 2017 році склала майже 282 млн. дол., що на 78% більше, ніж у 2016 році. Високий рівень світових цін на масло сприяв зростанню його експорту з України у понад 3,5 рази, що склало 130 млн. дол., що своєю чергою дозволило стати другим найбільшим постачальником масла до Європи.

Упродовж останніх років розширилась і географія експорту. Україна активно почала виходити на ринки, які належать до азійського та африканського регіонів та країн ЄС. У 2017 році вітчизняними операторами ринку поставки масла здійснювалися до Марокко (20,9% всього експорту), Туреччини (18,7%), Китаю (46% всього експорту молочної сироватки). Новою країною-партнером для України став Катар - найбільший покупець молока та вершків — 32% всього експорту в 2017 році [1]. Це означає, що криза, яка виникла після втрати російського ринку збуту, поступово проходить, а вітчизняні оператори ринку переорієнтовуються на нові ринки збуту молочної продукції.

Динаміку експорту молока та молокопродуктів в розрізі товарного асортименту упродовж 2012-2017 рр. представлено нами на рис.1. У цілому майже за всіма товарними позиціями упродовж останніх двох років спостерігалось зростання експорту.

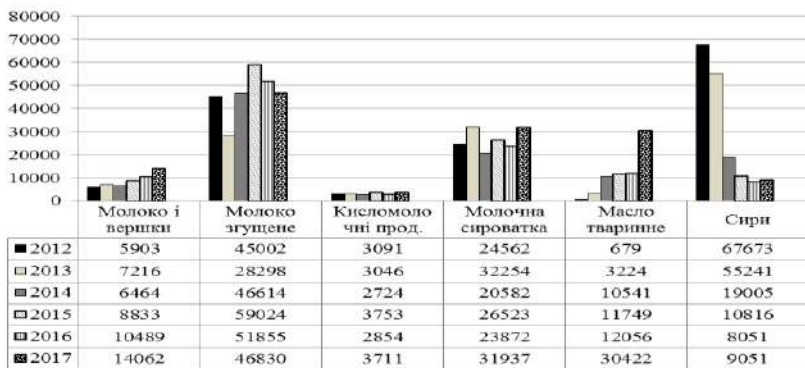


Рис. 1. Експорт молока та молокопродуктів за 2012-2017 рр., тонн

Так, у 2017 році експортовано продукції в перерахунку на молоко – 906 тис.тонн, що в 2 рази більше, ніж у 2016 році. Експорт зріс і за рахунок зростання попиту на вершкове масло. Так, протягом 2017 року Україна експортувала 30,4 тис.тонн товару, що у 2,5 рази більше, ніж у 2016 році, у т.ч. до країн ЄС - 3 тис. тонн, що дозволило Україні посісти почесне друге місце після Нової Зеландії за обсягами постачання до ЄС вершкового масла [2]. У 2017 році сухої сироватки експортовано 32 тис.тонн, що більше на 34%, ніж у 2016 році. У ТОП-3 експортерів сухого молока увійшли: ВАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»», ПП «Білоцерківська агропромислова група» і ДП «Старокостянтинівський молочний завод» [1]. Основною конкурентною перевагою вітчизняної молочної продукції є оптимальне співвідношення ціни та якості, що дозволяє здійснювати реалізацію на міжнародних ринках. Разом з тим, спостерігається поступове зростання довіри іноземного споживача до української харчової продукції, як такої, що відповідає міжнародній системі якості й безпечності харчової продукції ХАССП.

1. Аграрний 2017-й: рік приросту молочної галузі [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://agravery.com/uk/posts/show/agrarnij-2017-j-rik-rostu-molocnoi-galuzi>

2. Вісник молочників – 2018 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ukrmprom.kiev.ua/ua/analitika/shchomisyachna-analitika>.

3. Експортна стратегія України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2410968-eksportna-strategia-ukraini-mert-pocav-drugij-etap-rozrobki.html>.

## **ПРОИЗВОДСТВО И РЕАЛИЗАЦИЯ МОЛОЧНОЙ ПРОДУКЦИИ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ НА ВНЕШНЕМ РЫНКЕ**

**Ярошевич Карина Ивановна**

**Научный руководитель Грабар Роза Николаевна**

**Полесский государственный университет, г. Пинск**

В Республике Беларусь функционирует 51 организация, занимающиеся выпуском молочной продукции. Самыми известными из них являются ОАО «Савушкин продукт», ОАО «Бабушкина крынка», ОАО «Минский молочный завод №1», ОАО «Беллакт», ОАО «Здравушка-милк» РПУП «Молочный гостинец», ОАО «Милкавита», ОАО «Березовский сыродельный комбинат». Также в эту отрасль несколько лет назад вошел российско-французский гигант группа компаний Danone с заводами в Шклове и Пружанах[1].

Следует отметить, что по производству молока Беларусь находится на восьмом месте в мире. По итогам минувшего года лидерами в данной сфере являются Евросоюз (153223 тыс. тонн), США (96360 тыс. тонн), Новая Зеландия (21174 тыс. тонн), Украина и Австралия. Валютные поступления в бюджет от продажи молочной продукции уступают только таким гигантам белорусской экономики, как нефтяная отрасль и добыча калийных удобрений. Также регулярно национальные производители выводят на рынок новинки (на сегодняшний момент потребителям предложено более 1000 наименований продукции), растёт количество брендов. Структура «молочки» имеет следующий вид: 51% – молоко; 12% – кефир, сыры; 9% – сметана; 5% – творог; 1% – сырки и др.[2, с. 85]

Реализация молочной продукции Республики Беларусь осуществляется как на внутреннем, так и на внешнем рынках. Об обеспеченности внутреннего рынка РБ можно судить исходя из такого показателя, как производство молока на душу населения, который за последние годы имел положительную динамику. Так в 2010 году данный показатель был равен 689 килограммов на человека, а в 2017 – 771 кг/чел, что говорит об увеличении на 82 кг/чел либо 11,9%. [3, с. 247]

Согласно данным The World Dairy Situation мировой экспорт молока в минувшем году составил 67 млн. тонн. Главными экспортерами, на долю которых приходится 81-82% объема всего рынка, является шесть стран. Первое место в списке лидеров много лет подряд занимает Новая Зеландия, чья доля на рынке в 2016 году составила 29%. Второе место у ЕС (24%), третье – у США (15%), четвертое – у Австралии (5%), пятое – у Беларуси (4-5%), шестое – у Аргентины (3%).

Государство осуществляет экспорт молочной продукции на рынки более 40 стран: Китай, Монголия, совсем недавно (в 2018 году) начали поставлять



во Вьетнам, некоторые страны СНГ. Но из всех 40 стран главным рынком сбыта является Россия. Что со стороны России, то Беларусь является главным поставщиком молока и молочной продукции (85%), несмотря на то, что есть и другие, например Уругвай (около 3%), Аргентина (около 3%), Новая Зеландия (2%), Казахстан, Турция, Сербия. Преимущества географического положения и наличие развитого агропромышленного комплекса, который удалось сохранить и укрепить в Беларуси с советских времен, позволили ей расширить позиции главного импортера молока и молочных продуктов в России. В 2016 г. поставки превысили 1 млн. тонн (стоимость составила около \$2 млрд.).[1]

Но всё же в данной сфере отношения Беларуси и России в последнее время имеют некоторые отрицательные моменты. Так, в первом полугодии 2018 года исходя из отчёта Национального статистического комитета Беларуси Беларусь резко сократила поставки некоторых видов молочной продукции в Российскую Федерацию на треть. Данная ситуация отразилось на финансах, страна по деньгам не добрала 67,8 миллиона долларов. Но, не смотря на эту ситуацию, Россия всё равно является для Беларуси главным рынком сбыта. [4]

Высокие показатели рентабельности в сфере молочной продукции и положительная динамика производства объясняют, почему данный сектор в Беларуси сравнивают с нефтяным бизнесом. Что касается факторов, которые послужили такому развитию, то из всех можно выделить самый значительный и главный – это финансирование сельского хозяйства, в частности молочной промышленности. Государственная поддержка данной отрасли в 2017 году составила больше \$1 млрд.

1. Pакbel.by. Отраслевой портал [Электронный ресурс]: Как выглядит «молочка» беларуси на мировом рынке. URL <https://pакbel.by/mag/analitika/kak-vyglyadit-molochka-belarusi-na-mirovom-rynke> (дата обращения 27.10.2018).

2. Промышленность Республики Беларусь : стат. сб. / Минск : Нац. стат. ком. Респ. Беларусь, 2017. – 214 с.

3. Сельское хозяйство Республики Беларусь: статистический сборник / Минск : Нац. стат. ком. Респ. Беларусь, 2018. – 147 с.

4. СБ [Электронный ресурс]: Экспорт молочной продукции в Россию за полугодие снизился на треть. URL <https://www.sb.by/articles/eksport-molochnoy-produktsii-v-rossiyu-za-polugodie-snizilsya-na-tret.html> (дата обращения 27.10.2018).

## **5. ЕКОЛОГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

### **ЕКОЛОГООРІЄНТОВАНИЙ МАРКЕТИНГ**

**Божатарнік А.**

**студ. 3 курсу магістратури**

**спеціальність «Менеджмент організацій та адміністрування»**

**Научный руководитель: д.е.н., проф., проф.dr hab. Вищої школи економіко-гуманітарний (Польща) Садченко О.В**

В економічній науці, що розглядає виробничу компоненту, менеджмент є основою формування стабільної економіки. Складовими частинами менеджменту як сучасного інструменту, що забезпечує вирішення комплексу взаємопов'язаних виробничих завдань, є системи управління персоналом, маркетинг, фінансовий менеджмент, стратегічний менеджмент, інноваційний менеджмент, ризикменеджмент, інвестиційний і екологічний менеджмент.

Нині є багато трактувань поняття «екологічний менеджмент». Аналізуючи існуючі визначення цього поняття, зазначимо, що в узагальнюючому вигляді виділяється декілька підходів до його трактування. Зокрема, екологічний менеджмент на макро-і мікрорівнях, а також за характером його прояву – чи це обґрунтована політика підприємства, чи реакція на виклики зовнішнього середовища.

На нашу думку, можна виділити такі основні підходи до визначення сутності екологічного менеджменту: реакція підприємства на екологічні проблеми та виклики зовнішнього середовища; усвідомлене управління підприємством з першочерговим забезпеченням екологічних цілей через характер взаємодії людини та навколишнього середовища, а саме дотримання екологічної безпеки; екологічно безпечне управління виробництвом, при якому досягається оптимальне співвідношення між екологічними та економічними показниками.

На нашу думку, найповніше трактування екологічного менеджменту наведено у міжнародному стандарті ISO 14000, система екологічного менеджменту – це частина загальної системи менеджменту, яка включає організаційну структуру, планування діяльності, розподіл відповідальності, практичну роботу, а також процедури, процеси та ресурси для розробки, впровадження, оцінки досягнутих результатів реалізації та вдосконалення екологічної політики, цілей і завдань [1, с.2].

Проте, незалежно від підходу щодо визначення екологічного менеджменту, а також різних визначень цього поняття, всі вони доводять

необхідність та доцільність використання екологічного менеджменту задля забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Основними цілями екологічного менеджменту при цьому визначаються наступні: мінімізація негативного впливу на навколишнє середовище; зниження витрат на утилізацію відходів; економія у використанні енергії та матеріалів; підвищення економічної ефективності діяльності підприємств. У всьому світі сьогодні досить широко постає питання екологічної безпеки підприємств. Стабільне функціонування, зростання економічного потенціалу будь-якого підприємства в умовах ринкових відносин багато в чому залежать від наявності надійної системи екологічної безпеки.

Формування системи екологічного маркетингу передбачає впровадження природоохоронних і енергозберігаючих технологій, що робить виробництво економічно вигідним, екологічно безпечним та соціально необхідним. Тому надзвичайної актуальності сьогодні набуває пошук механізмів прийняття менеджерами різних рівнів ефективних рішень, які би приносили вигоди та позитивні наслідки як підприємствам, так і навколишньому природному середовищу.

Для забезпечення реалізації цілей екологічного маркетингу підприємствам необхідно впроваджувати екологічно безпечні виробництва, усувати негативний вплив на навколишнє природне середовище, здійснювати заходи з економії різних видів ресурсів шляхом впровадження новітніх технологій (зниження енергомісткості та ресурсомісткості виробничих процесів), зменшення відходів виробництва та забезпечення їх утилізації тощо.

Система екологічного маркетингу на вітчизняних підприємствах є слабо розвинутою. Для вирішення цієї проблеми необхідно розробити єдину законодавчу базу для регулювання екологічної безпеки підприємств, дотримання міжнародних стандартів екоменеджменту зробити обов'язковими для підприємств.

1. Системи екологічного управління. Вимоги та настанови щодо застосування. ДСТУ ISO 14001:2006 (ISO 14001:2004, IDT) [Текст]. – Введ. 2006-05-15. – К. : Держспоживстандарт України, 2006. – 17 с.

2. Дуднікова І. І. Становлення і розвиток екологічного менеджменту: теоретико-методологічний контекст / І. І. Дуднікова // Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2014. – № 58. – С. 259 – 268.

## ДОСВІД ЗАРУБІЖНИХ ПІДПРИЄМСТВ У СФЕРІ РЕСУРСОЗБЕРЕЖЕННЯ

**Бороденчик Віталій, Чустіль Ірина**, студенти магістратури

Науковий керівник – Самко О.О., к.е.н.,

доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки

Чернігівський національний технологічний університет, м. Чернігів

Кількість ресурсів на нашій планеті з кожним днем зменшується, а потреби людства постійно зростають. Тому головним завданням економіки є вирішення проблеми максимального задоволення потреб людства за допомогою обмеженого обсягу наявних в економічній системі ресурсів. Розв'язання та вирішення цієї проблеми цікаве не тільки науковцям, але й керівникам великих компаній, керівникам країн. Серед вітчизняних дослідників питань ресурсозбереження можна назвати таких науковців: Сотник І.М., Мельник Л.Г., Коніщева Н.Й., Туниця Ю.Ю. та ін. Серед великих компаній, що впроваджують заходи з економії ресурсів або їх повторного використання, можна назвати наступні: Apple, Microsoft, Google, SpaseX, Tesla та ін.

Згідно кореспондентських даних Всесвітній фонд дикої природи зробив голосну заяву про те, що «люди почали жити «в борг», а саме: 1-го серпня 2018-го року людство використало всі ресурси, які Земля може відтворити за рік». За прогнозом же вчених з незмінними темпами використання ресурсів в 2050-му році ми повністю спустошимо нашу планету [4]. Тому загострилась глобальна світова проблема необхідності збереження та повторного використання ресурсів, вирішенням якої займаються всесвітні організації, такі як: ООН, МГЕЗК (Міжурядова група експертів зі зміни клімату) тощо [3].

Деякі країни давно розпочали дослідження даної проблеми і впровадження політики енергозбереження та ресурсозбереження, затверджуючи основні їх положення в своїх нормативних документах. Не менш актуальною є споріднена проблема необхідності зниження антропогенного впливу на довкілля. Наприклад, багато країн ЄС заборонили виготовлення та використання поліетиленових пакетів з 2020-го року, деякі країни (Німеччина та Данія) в найближчі 10-20 років планують використовувати автомобільний транспорт на альтернативних видах палива. Країни з розвинутою економікою перейшли до другого періоду виконання Кіотського протоколу (зменшення викидів парникових газів) та Паризької згоди (зменшення глобальної температури) [2]. Так, існують компанії, котрі завдяки збереженню ресурсів, отримують значний додатковий прибуток. Наприклад,

американська компанія SpaceX наразі єдина в світі компанія, яка використовує багаторазові космічні ракети, тим самим обійшовши країни-лідери у космічній галузі і скоротивши витрати запуску на 90%, що вивело її на перші позиції і зробило всесвітньо відомою. Компанія Apple активно проводить політику ресурсозбереження і переконує всіх переходити на енергоефективні системи власним прикладом. Головний офіс працює на повністю відновлювальній енергії, моделі iPhone (на 30%) та упаковки для телефонів виготовлені з повторно переробленої сировини. Також компанія активно втілює технології, які підвищують енергоефективність усіх пристроїв і активно впроваджує енергоефективні і енергозберігаючі технології у своїй діяльності [1].

На жаль, в Україні поки що дана проблем досліджувалася широко лише на теоретичному рівні, а практичні впровадження мали одиничний характер. Однією з причин є недостатньо сформована система мотивації підприємств та компаній у сфері впровадження ресурсозберігаючих технологій, хоча на законодавчому рівні є спроби надання податкових пільг підприємству за впровадження останніх (Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища»). Для України це питання підвищення конкурентоспроможності та екологічної безпеки [5].

Отже, на сучасному етапі все більше країн та компаній переходять на використання технологій, які зменшують екологічний тиск на планету.

1. Довкілля [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Apple – Режим доступу : <https://www.apple.com/ru/environment/climate-change/>.

2. Зміна клімату [Електронний ресурс] // Офіційний сайт ООН – Режим доступу: <http://www.un.org/ru/sections/issues-depth/climate-change/index.html>.

3. Зміна клімату [Електронний ресурс] // Офіційний сайт МГЕЗК – Режим доступу: [http://www.ipcc.ch/home\\_languages\\_main\\_russian.shtml](http://www.ipcc.ch/home_languages_main_russian.shtml).

4. Люди вичерпали річний запас Землі за сім місяців [Електронний ресурс] // Кореспондент – Режим доступу: <https://ua.korrespondent.net/tech/science/3996183-luidy-vycherpaly-richnyi-zapas-zemli-za-sim-misiatsiy>.

5. Тропіна В. Б. Зарубіжний досвід фінансування ресурсозбереження [Електронний ресурс] / В. Б. Тропіна – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/5-2015/193.pdf>.

## ЗЕМЕЛЬНІ РЕСУРСИ УКРАЇНИ: ПОТОЧНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОКРАЩЕННЯ

Бороденчик В.Ю., Чустіль І.О.

м. Чернігів, Чернігівський національний технологічний університет

Коли земельні ресурси обмежені, а їх екологія знаходиться в критичному стані, то перед країною і підприємцями постає проблема грамотного використання земельних ресурсів. З цього виникає питання: як найвигідніше використати дані ресурси аби збільшити виробництво сільськогосподарської продукції. З проблемою раціонального використання земних ресурсів стикається не тільки Україна, а й інші країни світу (не одну державу дана проблема не оминула) [1].

З даних табл. 1 видно, що в Україні надзвичайно високий рівень опанування земельних ресурсів та розораності сільськогосподарських угідь (за цим показником ми займаємо перше місце у всьому світі, він становить 78%). Але надмірна розораність призводить до збільшення еродованих земель, яких у нас в держані уже близько 15 млн. га. (усього земельних ресурсів в Україні 60,4 млн. га) [2]. А при нераціональному використанні орних земель будуть поширюватися такі процеси погіршення як деградація ґрунтів, ерозія, підвищення кислотності, втрати гумусу та інших негативних факторів.

Таблиця 1

Склад земель України на 2016-й рік [3]

Види деградації ґрунтів	Поширення (% від загальної площі) відповідно ступеню			Всього
	Слабкої	Середньої	Сильної	
Втрата гумусу й поживних речовин	12	30	1	43
Переуцільнення	10	28	1	39
Запливання і кіркоутворення	12	25	1	38
Водна ерозія	3	13	1	17
Підкислення	5	9	0	14

За ринкової економіки всі мають почати використовувати ефективніше земельні ресурси і формувати оптимальні пропорції за для того аби можна було би конкурувати з іншими країнами. На даний момент, рівень використання земель в Україні є настільки критичним, що подальше неефективне використання ґрунтів призведе до катастрофічних наслідків, як в економіці, так і в екології.

Існуючий стан земельних ресурсів в Україні наразі просто катастрофічний. На стан сільськогосподарських ресурсів найбільше впливає: недосконалість земельних ресурсів; застарілі технології; недостатнє фінансування, яке не дозволяє оновити матеріальну базу агросектору; неефективне керування і необізнаність людей в сфері земельного законодавства. А для зменшення негативного впливу потрібно використовувати такі напрямки: Виведення з інтенсивного обробітку деградованих і малопродуктивних земель; Підвищення технічного рівня обробітку сільськогосподарських земель; Суттєве нарощування внесення органічних добрив; Впровадження нових технологій обробітку ґрунту; Відмова сільгоспземлекористувачів від практики випалювання рослинності або її залишків; Дотримання сільськогосподарськими землекористувачами науково обґрунтованих систем сівозмін; Зміна структури внесення мінеральних добрив [4].

1. Національна доповідь про стан навколишнього середовища в Україні у 2014 році. [Електронний ресурс] / Сайт міністерства екології та природних ресурсів України. – Режим доступу: <http://old.menr.gov.ua/index.php/dopovidi>

2. Національна доповідь про стан родючості ґрунтів України. [Електронний ресурс] / Сайт Інституту охорони ґрунтів України. – Режим доступу: [http://www.iogu.gov.ua/wp-content/uploads/2013/07/stan\\_gruntiv.pdf](http://www.iogu.gov.ua/wp-content/uploads/2013/07/stan_gruntiv.pdf)

3. Статичний щорічник України за 2016 рік [Електронний ресурс] / Сайт Державної служби статистики України. – Режим доступу <http://www.ukrstat.gov.ua>

4. Підвищення ефективності використання земель сільськогосподарського призначення в Україні [Електронний ресурс] / Сайт Національного інституту стратегічних досліджень. – Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/zemlya-71ea7.pdf>

## **ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ЕКОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ**

**Вітровий Андрій, Татусь Андрій, Богля Марія**  
Тернопільський національний економічний університет

Екологічна безпека є невід'ємною часткою національної безпеки країни. Її зміст полягає у забезпеченні сталого розвитку життєво необхідних потреб людини, суспільства, довкілля та країни через запровадження управлінських рішень щодо потенційних загроз, які виникають у процесі функціонування антропогенних, природних і техногенних систем.

Екологічна безпека у природокористуванні – це процес управління загрозами та небезпеками, внаслідок чого забезпечується мінімальний несприятливий вплив природних явищ та технологічних процесів на життя та здоров'я людей. Безпека в природокористуванні розглядається в межах усіх форм галузевого природокористування та в області прямого і опосередкованого впливу на людину [1].

Створення системи екобезпеки поряд із вдосконаленням соціально-економічної системи безпеки є новим елементом національної безпеки. Підґрунтям для цього повинні стати низка механізмів, а саме: організаційно-правовий, соціально-політичний і господарський механізми управління природокористуванням, котрі базуються на результатах математичного моделювання, а також прогнозування, сучасних інформаційних технологіях і протидії антропогенній та природній деструкції біосфери.

Однією із загроз національній безпеці є глобальне забруднення довкілля різноманітними відходами людської діяльності, особливо у великих містах. В Україні дуже слабкою є організація збору, утилізації, знешкодження, захоронення промислових і побутових відходів. Внаслідок чого можуть виникати надзвичайні ситуації, які є безпосередньою загрозою екологічній безпеці і такі, що негативно впливають на здоров'я населення.

Серед різних чинників зовнішнього середовища, які впливають на здоров'я населення, особливу роль відіграє забруднення атмосферного повітря та водних джерел питної води. Значне забруднення атмосфери різними канцерогенними речовинами призвело до того, що за останні роки кількість онкологічних хворих зросла у рази.

Основними напрямками забезпечення національної безпеки в екологічній сфері відповідно до Закону України "Про основи національної безпеки України" є: здійснення комплексу заходів, які



гарантують екологічну безпеку ядерних об'єктів і надійний радіаційний захист населення та довкілля; впровадження у виробництво сучасних, екологічно безпечних, ресурсо- та енергозберігаючих технологій, підвищення ефективності використання природних ресурсів, розвиток технологій переробки та утилізації відходів; поліпшення екологічного стану річок України та якості питної води; запобігання забрудненню Чорного та Азовського морів і поліпшення їх екологічного стану; стабілізація та покращення екологічного стану в містах і промислових центрах; недопущення неконтрольованого ввезення в Україну екологічно небезпечних технологій, речовин і матеріалів, збудників хвороб, небезпечних для людей, тварин, рослин, організмів.

На екологічну та економічну ефективність землекористування впливають такі фактори: стан земельних ресурсів; співвідношення ґрунтопокращуючих і ґрунтовиснажуючих культур у сівозмінах; виконання протиерозійних заходів з використанням інтенсивних технологій; родючість ґрунтів [2].

Раціональну систему землеробства варто розглядати як компроміс між екологічною безпекою та економічною доцільністю. В такому випадку її побудова перетворюється в еколого-економічне завдання.

Таким чином для попередження ерозії та деградації ґрунтів необхідно запроваджувати еколого-економічне землекористування.

Фундаментом для цього є екологічна система землеробства, базовими положеннями якої є: оптимальне співвідношення різних угідь та категорій земель; диференційоване зменшення розораності земель на базі ерозійно-гідрологічного районування територій; диференційоване використання ґрунтів в залежності від рельєфу і екологічних умов; пріоритетність природоохоронних завдань та оптимального їх поєднання із виробничими; максимальне збереження природних осередків рослин і тварин всередині агроландшафту [3].

1. Дзяди́кевич Ю. В. Економіка довкілля і природних ресурсів: монографія / Ю. В. Дзяди́кевич та ін. – Тернопіль: Астон, 2016.–392 с.

2. Гевко Р. Б. Екологічні аспекти сільськогосподарського виробництва / Р. Б. Гевко, Ю. В. Дзяди́кевич, Н. Ю. Малевич // Сталий розвиток економіки. – 2017. – № 2. – С. 156 – 162.

3. Бро́щак І. С. Моніторинг ґрунтів, шляхи покращення родючості та екологічної безпеки земель тернопільської області / І. С. Бро́щак, Р. Б. Гевко, С. С. Никеруй, А. О. Вітровий та ін. Тернопіль, Економічна думка, 2013. – 160 с.

## ВДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОМУ ВИРОБНИЦТВІ

Гевко Роман, Дзядикевич Юрій, Швець Андрій  
Тернопільський національний економічний університет

З метою підвищення рівня екологічної безпеки в країнах Євросоюзу успішно впроваджується система екологічного менеджменту, яка сприяє вибору оптимальних технологічних параметрів процесів виробництва сільгосппродукції. В основі екологічної політики промислово розвинutih країн є три принципи: профілактики, відповідальності та кооперації. Забезпечення екологічної безпеки на території України здійснюється на державному рівні та зумовлено особливостями об'єкта управління. Виробники сільгосппродукції можуть її реалізувати лише в тому випадку, якщо вона відповідає міжнародним стандартам. Необхідно зазначити, що відсутність системи екологічного менеджменту в аграрному секторі призводить до зменшення обсягів зовнішньої торгівлі продукцією сільгоспвиробництва. Впровадження системи екологічного менеджменту у виробничу діяльність сільгоспвиробників сприяє процесу ведення господарювання, вибору технології виробництва продукції та впливає на екологічний стан довкілля [1-3]. Вона залежить від ефективності економічного механізму природокористування, який органічно поєднує примусово-обмежувальні та стимулюючо-компенсаційні заходи.

Досвід промислово розвинених країн свідчить, що заходи щодо регулювання якістю довкілля можуть бути жорсткими або м'якими. Перший варіант передбачає застосування штрафів та екологічного податку, а у другому – на забруднювача накладаються штрафні санкції, також пропонується низка пільг і заохочень для підприємців, які зменшують забруднення довкілля. Найбільш широко на практиці застосовуються комбіновані системи регулювання. На державному рівні створюються такі умови господарювання, при яких підприємці займаються захистом довкілля. При цьому передбачено юридичну відповідальність суб'єктів підприємницької діяльності, яка охоплює дисциплінарне, адміністративне, матеріальне та карне покарання. За ефективне використання природних ресурсів, які підприємці використовують у своїй діяльності, відповідають органи місцевого самоврядування, оскільки вони несуть відповідальність за соціально-екологічний і економічний розвиток своїх територій. Необхідно зазначити, що на сьогоднішній день в країні не діє механізм екологічного регулювання. В результаті не функціонує механізм кредитування

природоохоронних заходів, пільгового оподаткування та заохочення до екологічної діяльності шляхом надання субсидій.

Управління природокористуванням і екологічною безпекою – це органічне поєднання низки методів і інструментів управління, які регулюють виробничі та соціально-економічні процеси, забезпечують високий рівень екологічної безпеки та якості довкілля. Ефективна дія економічного механізму використання природних ресурсів може бути досягнута у випадку поєднання економічних і організаційних форм господарювання. Впровадження ефективних економічних механізмів управління природними ресурсами сприяє використанню маловідходних і безвідходних технологій, зниження енерговитрат на виробництво продукції, засобів контролю за збереженням ресурсів і захисту навколишнього середовища від забруднення [4].

Організаційно-економічний механізм управління навколишнім середовищем включає такі системи: територіальне прогнозування та програмування стану довкілля; економічне стимулювання підприємств, які займаються збереженням ресурсів; організаційні заходи, направлені на виконання природоохоронних робіт [3].

На сьогоднішній день в Україні передбачається впровадження в практику плати за користування природними ресурсами та за забруднення довкілля. Пропонуються заходи, які заохочують підприємства, що в своїй діяльності використовують маловідходні та ресурсозберігаючі технології. Забруднювати навколишнє середовище суб'єктам підприємницької діяльності повинно бути не вигідно.

Таким чином, з метою захисту довкілля від забруднення та раціонального природокористування доцільно використовувати механізм екологічного управління.

1. Дзядикевич Ю. В. Економіка довкілля і природних ресурсів: монографія / Ю. В. Дзядикевич та ін. – Тернопіль: Астон, 2016.–392 с.

2. Гевко Р. Б. Екологічні аспекти сільськогосподарського виробництва / Р. Б. Гевко, Ю. В. Дзядикевич, Н. Ю. Малевиц // Сталий розвиток економіки. – 2017. – № 2. – С. 156 – 162.

3. Дзядикевич Ю.В. Деякі аспекти раціонального використання природних ресурсів / Ю.В.Дзядикевич, Р. Б. Гевко // Інноваційна економіка. –2016. № 9-10.– С. 109 – 113.

4. Дзядикевич Ю. В. Управління процесами ефективного енергозбереження / Ю. В. Дзядикевич, Р. Б. Гевко, Р. І. Розум, М. В. Буряк // Інноваційна економіка.- 2010. – № 3. – С. 151 – 154.

## **ECOLOGICAL EDUCATION AND WELFARE STATE**

**Koziuk Victor**, Dr.Ec.Sc., Prof., Head of the Economics Chair, Ternopil National Economic University, Ukraine

**Dluhopolskyi Oleksandr**, Dr.Ec.Sc., Prof. of Economics Chair, Ternopil National Economic University, Ukraine

Investigating the connection between economic and environmental development is often confined to financial and economic interactions, leaving out the educational and scientific components of the problem. It is assumed that not only the level of income affects the Environmental Performance Index (EPI), but also factor of the population education and its general environmental awareness may also depend on the nature of the public choice of preferences for the benefit of the environment, reflected in the higher values of the EPI.

Informational knowledge about the influence of individual indicators characterizing the level and system of education and science in different countries on the state of the ecological situation is important for the substantiation of proposals for certain areas of state ecological and educational policy and their coordination. In order to conduct a regression analysis, environmental performance index (EPI) has been selected as a dependent variable, while education index (EI) as independent variable, government expenditures on education in % of GDP (GovExEdGDP), expenditures on education in % to total government costs (GovExEdtotalGE), expenditures on research and development (R&D).

To estimate the level of stochastic dependence between the above-mentioned variables, a correlation analysis was performed, the results of which are presented in the matrix format of Pearson correlation coefficients (table 1). As the results show, all pair correlation coefficients between the variables are statistically significant. Strong direct correlation dependence (according to the Chaddock table) was found between the education index and environmental performance index ( $r = 0,889$ ). Between expenditures on research and development and dependent variable (EPI) there is a significant ( $r = 0,535$ ), and between the regressor GovExEdGDP and the regressant EPI moderate ( $r = 0,341$ ) correlation. The negative correlation coefficient ( $r = -0,256$ ) characterizes the weak inverse relationship between the state of the country ecology and the expenditures on education in % to the total government expenditures.

It was found the strong correlation of educational level in country with the aggregated assessment of the state of the environment that has led to a more detailed correlation analysis of EI for each of the 9 categories of environmental policy (health, air quality, drinking water and drainage, water resources, agriculture, forestry economy, fisheries, climate and energy, biodiversity and

nature reserve fund). It is significant that for the aggregate sample covering all 177 countries studied, the educational level indicator correlates significantly with all estimating components of EPI, while the most strongly – with the quality of drinking water and drainage ( $r = 0,890$ ), the level of exposure risks water and air pollution to health ( $r = 0,844$ ) and the quality of wastewater treatment that pollutes water resources ( $r = 0,779$ ).

**Table 1. Correlation matrix of the environmental performance index (EPI) and indicators characterizing educational levels (EI) and science in the country [1; 2; 3]**

Indicators	Indicators				
	EPI	EI	GovExEdGDP	GovExEdtotalGE	R&D
EPI	1,000	0,889***	0,341***	-0,256**	0,535***
EI	0,889***	1,000	0,303***	-0,333***	0,603***
GovExEdGDP	0,341***	0,303***	1,000	0,415***	0,385***
GovExEdtotalGE	-0,256**	-	0,415***	1,000	-0,244*
R&D	0,535***	0,603***	0,385***	-0,244*	1,000

Coefficient of correlation \* –  $p < 0,05$ , \*\* –  $p < 0,01$ , \*\*\* –  $p < 0,001$ .

The correlation analysis of the above indicators by groups of countries with different levels of Human Development Index (HDI) revealed a significant correlation between the education index and environmental performance index with very high, medium and low HDI ( $r = 0,583-0,629$ ) and weak (insignificant) – with high. As in the case of an aggregate sample of countries, for countries with very high, medium and low human development index there is a significant correlation between the education index and environmental performance index on population health, pollution of water drainage. Indicators of forest area changes and the CO<sub>2</sub> emission trend significantly correlate with the education index only in a group of countries with very high HDI, and a variable that integrally characterizes biodiversity, species protection and binomy – in a group of low HDI countries. In the sample that unites the countries of the OECD, significant Pearson correlation coefficients were found for the same pairs of variables, which for countries with high HDI, with the exception of a pair with a change in forest area.

1. The World Bank (2016). Indicators [Electronic resource]. Open mode: <https://data.worldbank.org/indicator>.
2. Human Development Report (2016). Human Development for Everyone [Electronic resource]. Open mode: <http://hdr.undp.org/sites/default>.
3. Environmental Performance Index (2016). Palisades, NY: NASA Socioeconomic Data and Applications Center (SEDAC). [Electronic resource]. Open mode: <https://doi.org/10.7927/H4FX77CS>.

# ПРІОРИТЕТИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ВИКИДІВ ПАРНИКОВИХ ГАЗІВ З УРАХУВАННЯМ МІЖНАРОДНИХ ТРЕНДІВ

Івченко Наталія, Ковшута Владислав

Чернігівський національний технологічний університет, м. Чернігів

Однією з найбільш серйозних проблем, що постали перед людством на даному етапі розвитку економіки, є занадто швидка зміна клімату, що супроводжується постійним підвищенням середньої температури повітря. Основною причиною таких змін є викид великої кількості діоксиду вуглецю (парникових газів (ПГ)) в атмосферне повітря.

Задля уникнення катастрофи країни світу підписали Кіотський протокол (1997 р.), а пізніше Паризьку угоду (2015 р.), які встановлюють обмеження на зростання температури повітря [1]. З табл. 1 видно, що в більшості країнах викиди ПГ, починаючи з 2000 року - зменшуються, Україна не є винятком.

Таблиця 1

Динаміка обсягу викидів CO<sub>2</sub>, кт [1, с.13]

Країни	1990	2000	2010	2015	Частка у загальному обсязі у 2015 році
Китай	2 293 540	3 631 897	8 986 614	10 641 789	29,36%
США	5 003 720	5 873 867	5 519 484	5 172 338	14,27%
ЄС-28	4 385 705	4 095 429	3 883 284	3 469 671	9,57%
Індія	649 205	1 058 746	1 848 710	2 454 968	6,77%
Росія	2 394 842	1 678 389	1 735 583	1 760 895	4,86%
Японія	1 158 386	1 257 082	1 219 095	1 252 890	3,46%
Україна	820 307	387 912	320 148	228 688	0,63%
Всього в світі	22 670 893	25 825 341	33 865 904	36 240 721	100%

За Кіотським протоколом Україна має змогу приймати участь в міжнародній торгівлі квотами на викиди ПГ. Проте в торгівлі квотами може брати участь лише держава, а підприємства тільки через участь в проектах спільного впровадження. Задля стимулювання зменшення викидів ПГ підприємствами, українська держава має створити внутрішній ринок обігу квот між суб'єктами ринку вуглецю, де б ПГ

були товаром, який підприємства можуть вигідно реалізувати як на внутрішньому так і зовнішньому ринках.

У 2012 році такий ринок було відкрито у Каліфорнії, у 2013 році - в Австралії. В Японії, Кореї, США, Туреччині, Канаді ця система розробляється і поступово впроваджується [2].

Торгувати квотами на викиди ПГ Україна почала з 2011 року після отримання гранту від Світового банку, який призначався на те, щоб реалізувати підготовчу фазу проекту Партнерства задля підготовки ринкових механізмів [2].

Державне регулювання створення власного вуглецевого ринку має полягати в тому, що його інструменти та механізми мають бути пов'язні із механізмами світового ринку; має бути розроблена інфраструктура ринку; держава має регулювати викиди ПГ на основі міжнародних домовленостей, також бажане створення власних внутрішніх квот.

Отже, одним із найбільш дієвих способів зниження викидів ПГ є створення вуглецевих ринків як на світовому так і на національному рівнях. Україна також є учасницею торгівлі квотами, проте становлення внутрішнього вуглецевого ринку в країні потребує: формування правильного державного механізму його регулювання; створення нормативно-правової бази, забезпечення контролю за її дотриманням; стимулювання конкуренції; створення прозорої системи моніторингу за одержанням та витратами коштів від продажу ПГ та впровадження інших економічних, екологічних та адміністративних аспектів.

1. Реалізація основних положень Кіотського протоколу до Рамкової конвенції ООН про зміну клімату та зобов'язання країн-членів ОЕСР і Євросоюзу щодо виконання рекомендацій Паризької Конференції. Огляд [Електронний ресурс] / Міненерговугілля України, ДП «НЕК «Укренерго»», Відокремлений підрозділ «Науково-проектний центр розвитку об'єднаної енергетичної системи України» державного підприємства «Національна енергетична компанія «Укренерго» (НЦПР ОЕС України), 2017. – 107 с. – Режим доступу: [https://ua.energy/wp-content/uploads/2017/05/3.-Osn\\_polozh\\_SOR21.pdf](https://ua.energy/wp-content/uploads/2017/05/3.-Osn_polozh_SOR21.pdf).

2. Хумаров О.А. Концептуальні основи державного регулювання викидів парникових газів / О.А. Хумаров // Економічні інновації – 2014. - №58 – С. 344-353. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [file:///C:/Users/Natashka-Kakashka/Downloads/ecinn\\_2014\\_58\\_38.pdf](file:///C:/Users/Natashka-Kakashka/Downloads/ecinn_2014_58_38.pdf).

## АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ І ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКІВ МІЖ СУБ'ЄКТАМИ «ЕКОНОМІКИ ВІДХОДІВ»

А. П. Коджебаш  
ІПРЕЕД НАНУ, м. Одеса

Ситуація в світі, пов'язана з утворенням, збиранням, складуванням та іншими процесами поводження з відходами, загалом має негативний характер, як у поточному, так і в перспективному баченні, незалежно від рівня економічного розвитку (табл. 1).

Таблиця 1

Утворення, збирання та складування відходів у світі\*,  
станом на 2010 р. та прогноз на 2025 р.\*\*

Показник	Групи країн за рівнем економічного розвитку				Загалом
	Низький рівень	Рівень нижче за середній	Рівень вище за середній	Високий рівень	
Утворення відходів, тон/день	204,802 584,272**	1,012,321 2,618,804	665,586 987,039	1,649,547 1,879,590	3,532,256 6,069,705
Збирання, %	42	68	85	97	–
Складування, %					
Органіка	64 (62)	59 (55)	54 (50)	28 (28)	–
Папір	5 (6)	9 (10)	14 (15)	31 (30)	–
Пластик	8 (9)	12 (13)	11 (12)	11 (11)	–
Скло	3 (3)	3 (4)	5 (4)	7 (7)	–
Метал	3 (3)	2 (3)	3 (4)	6 (6)	–
Інше	17 (17)	15 (15)	13 (15)	17 (18)	–

\*World Bank Open Data [1]

Сьогоднішній стан поводження з твердими побутовими відходами характеризується таким чином [2, с. 21-30]: підвищення обсягів їх утворення; низький рівень процесів сортування, переробки, повторного використання та утилізації; відсутність економічних стимулів у сфері поводження з відходами; практична відсутність вирішення проблеми щодо їх збирання у сільській місцевості; зростання обсягу їх вивозу на відкриті полігони та несанкціоновані звалища тощо. При цьому перешкоди розвитку вітчизняної «економіки відходів» такі: недостатність фінансування сфери як гарантія повернення інвестицій; недостатність регулювання тарифів, пов'язаних із відходами; слабка інформованість населення тощо.

В рамках аналізу взаємозв'язків між суб'єктами «економіки відходів»



звернемо увагу на такі моменти (рис.1): відходи формуються на кожному етапі процесу задоволення потреб споживачів (від вилучення ресурсів у природи – до споживання цінності товарів, придбаних на ринку); ресурси можуть повертатися в економічний обіг; держава відіграє роль захисника та спостерігача.

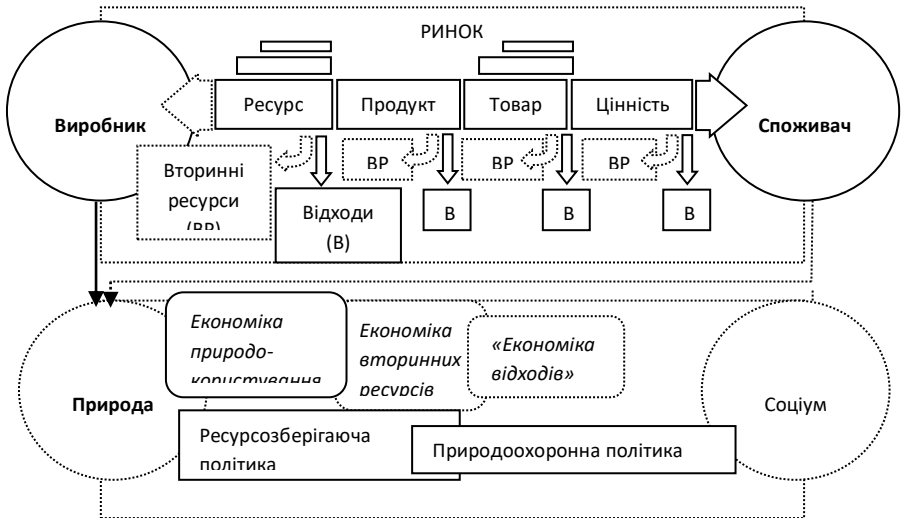


Рис. 1. Концептуальна схема взаємозв'язків між основними суб'єктами «економіки відходів»

У цілому йдеться про досить специфічну галузь національної економіки, «економіку відходів», яка може функціонувати відповідно до законів ринку, але в той же час вона потребує особливої уваги з боку держави та екологічних громадських організацій.

1. What a waste: a global review of solid waste management / D. Hoornweg and P. Bhada-Tata. – March 2012. – № 15. – Washington: Urban Development & Local Government Unit World Bank. – 98 p. – Retrieved from: <https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/1e5ca7004c07698db58eb7d8bd2c3114/What-A-Waste-Report.pdf?MOD=AJPERES>.

2. Зелена книга «Регулювання ринку поводження з твердими побутовими відходами» / Під ред. Д. Горюнова, О. Гончарука, І. Лавриненка; Платформа ефективного регулювання PRO Міністерства економічного розвитку і торгівлі України. – Київ: Офіс ефективного регулювання (BRDO), 2018. – 52 с. – Режим доступу: <https://regulation.gov.ua/book/93-zelena-kniga-reguluvanna-rinku-povodzenna-z-tverdimi-pobutovimi-vidhodami>.

## **ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ МЕХАНІЗМИ У СФЕРІ ГІДРОМЕЛІОРАЦІЇ В ЗАРУБІЖНИХ КРАЇНАХ**

**Костюкевич А.М., доцент, Демчук А.В., студентка**  
Національний університет водного господарства та  
природокористування, м. Рівне

У світі існує велика різноманітність систем організації гідромеліоративного обслуговування, яка характеризується різними формами та частками державно-приватного партнерства.

В країнах з ринковою економікою фінансування гідромеліорації здійснюють власники землі, землекористувачі та держава. Загальнодержавні об'єкти та об'єкти міжгосподарського значення будуються за рахунок державних субсидій та кредитів, знаходяться на балансі державних підприємств і утримуються за рахунок бюджетних коштів. Внутрішньогосподарські об'єкти створюються за рахунок власних коштів фермерів, а також пільгових кредитів [1].

В сучасних економічних умовах в розвинутих країнах все більшого поширення набуває спільне будівництво та обслуговування зрошувальних меліоративних систем. Для цього землевласники і землекористувачі створюють добровільні об'єднання (асоціації водокористувачів) на меліорованих землях. Членами таких асоціацій є орендні сільськогосподарські підприємства, власники приватних господарств, присадибних ділянок, які ведуть сільськогосподарське виробництво на меліорованих землях. Перевагами участі в такій асоціації є те, що вода справедливо розподіляється між господарствами незалежно від місця розташування чи розміру [2].

Роль держави в управлінні зрошенням, обмежується управлінням на рівні головних магістральних каналів, а управління на міжгосподарському та внутрішньогосподарському рівні частково або повністю здійснюється недержавними приватними чи громадськими установами. Для управління водними ресурсами на рівні зрошувальних районів створюються організації з інтегрованого управління водними ресурсами, які також можуть відповідати за експлуатацію міжгосподарських зрошувальних та дренажних систем. Ці організації взаємодіють у своїй роботі з державними установами, спілками водокористувачів. Асоціації водокористувачів об'єднують землевласників та орендарів і мають юридичний статус. Вони функціонують на вільній демократичній основі та мають права, закріплені державою законодавстві про використання природних

ресурсів. Кожен член асоціації має такі вигоди: справедливий розподіл води між господарствами, незалежно від місця розташування, більш надійне водопостачання тощо [3].

Узагальнені підходи до визначення форм та розміру державної підтримки сфери гідромеліорації за кордоном наведені в таблиці 1.

Таблиця 1 – Форми та розміри державної фінансової підтримки сфери гідромеліорації за кордоном

Країна	Напрями фінансової підтримки
Будівництво та реконструкція меліоративних споруд та об'єктів	
США	85 % – державне фінансування
Великобританія	До 70 % – державне фінансування
Італія	Повне державне фінансування
Нідерланди	35% – пільгові кредити, 65% – державне фінансування
Канада	Дотації, субсидії, пільгові кредити
Фінляндія	Пільгові кредити
Японія	Державне фінансування, 20 % – кошти фермерів
Австрія	30-45 % – пряме державне фінансування
Індія, Індонезія,	Державне фінансування
Експлуатація меліоративних споруд та об'єктів	
США	15-20% – кошти фермерів
Великобританія	До 50 % витрат на дренаж і зрошення
Японія	До 20 % – фермери
Італія	55-65 % – фермери, 35-45% – державне фінансування
Франція	40-60 % – державний та місцевий бюджет

Отже, форми та розміри фінансової підтримки сфери гідромеліорації у різних країнах світу відрізняються на етапах створення та експлуатації меліоративних систем. На етапах створення – переважає повне державне фінансування, на етапах експлуатації – поширене надання пільгових кредитів.

1. Ульяновченко О. В. Механізми державної підтримки гідромеліорації: вітчизняний та зарубіжний досвід / О. В. Ульяновченко // Вісн. ХНАУ. Серія економічні науки. – 2015. – № 3. – С. 196–205. 2. Review of world water resources by country FAO, 2003. –110 p. 3. Transfer of irrigation management services. Guide lines FAO irrigation and drainage paper 58, Rome, 1999. – 98 p.

# ДОСЛІДЖЕННЯ ЗАХОДІВ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Кузьо Н.Є., Косар Н.С.

Національний університет "Львівська політехніка"

В умовах складної екологічної ситуації в Україні особливого значення набуває дослідження практики використання концепції екологічного менеджменту вітчизняними підприємствами. Забруднення довкілля відходами та викидами промислового виробництва та недостатньо ефективне використання наявних природних ресурсів, загострення проблеми енергетичної безпеки посилюють актуальність цієї проблеми [1]. Тому, незважаючи на складне економічне становище, вітчизняні підприємства запроваджують системи екологічного менеджменту.

Зокрема, у 2004 р. ПрАТ "Компанія Ензим" почала реалізувати високотехнологічний екологічний проект у сфері очищення стічних вод, інвестувавши у нього понад 5 млн. євро. Внаслідок цього асортимент підприємства розширився за рахунок сировини для виробництва органомінеральних добрив ТМ "Агробеллум" та розпочався виробіток альтернативного до природного газу енергоносія - біогазу (метану), який покриває майже 70% енергетичних потреб підприємства [2]. Ефективним екологічним рішенням ПрАТ "Компанія Ензим" у напрямі підвищення його енергетичної безпеки є встановлення рекуператорів теплоенергії, які дозволяють повторно застосувати використану теплоенергію. Дане підприємство також використовує енергозберігаючі LED-лампи у всіх своїх приміщеннях, активно підтримує кампанію у напрямі роздільного сортування сміття, налагодило збирання використаних батарейок з метою їх подальшої раціональної високотехнологічної переробки [2].

ПрАТ "Карлсберг Україна" також приділяє значну увагу питанням турботи про довкілля. При реалізації програми Together Towards ZERO у 2017 р. підприємство прийняло на себе зобов'язання, які стосувалися виключення викидів вуглецю у довкілля та скорочення у два рази споживання води на пивоварнях до 2030 р. На проміжному етапі передбачається повний перехід пивоварень на використання електроенергії поновлюваних джерел до 2022 р. [3]. ПрАТ "Карлсберг Україна" підтримує і інші екологічні заходи, зокрема у травні 2017 р. у м. Києві була відкрита станція сортування сміття #NoWasteRecyclingStation, де кожен відвідувач міг навчитися сортувати відходи та принести відсортоване вдома сміття для його вторинної переробки [3].

З 2008 р. ПрАТ "Карлсберг Україна" розробило і впровадило цільову програму щодо використання оборотної скляної тари. Внаслідок цього

фактичний показник у сфері повторного використання пляшки у 2016 р. становив більше 50 % від обсягу продажу пива в скляному упакуванні на українському ринку. Такі заходи сприяють скороченню кількості відходів та рівня емісії CO<sub>2</sub> – значних викидів при виробництві нової скляної тари.

У 2015 р. ПАТ "Львівська кондитерська фабрика "Світоч" ввело в експлуатацію нову збудовану сучасну каналізаційно-насосну станцію у сфері локального доочищення виробничих стоків, на усіх виходах з своєї локальної мережі до загальноміської каналізації були встановлені жироловлувачі [4]. ПАТ "Львівська кондитерська фабрика "Світоч" також розробляє проект у напрямі забезпечення рекуперації тепла з пічок, призначених для виробництва вафельного листа, що дозволить суттєво зменшити шкідливі викиди в атмосферу і скоротити емісію CO<sub>2</sub>. Потягом останніх років дане підприємство збільшило енергоефективність своєї котельні до 85% [5]. Оптимізація роботи системи вентиляції та кондиціонування виробничих ліній економить для фабрики 1,6 млн. кВт.год електроенергії на рік. Підприємство забезпечило протягом 2012-2017 рр. збереження водних ресурсів на рівні 3-5% щороку, скорочення викидів парникових газів на 4-6% щороку.

Активне використання систем екологічного менеджменту дозволяє підприємствам отримати додаткові конкурентні переваги на ринку за рахунок покращення іміджу, оптимізації управління витратами, розширення доступу на закордонні ринки.

1. Білявська Ю.В. Екологічний менеджмент підприємства. Економіка України. 2016. № 4. С. 104-111. 2. Офіційний сайт ПрАТ "Компанія Ензим" URL: <https://enzym.com.ua/navkolyshnye-seredovyshe> (дата звернення 10.06.2018). 3. Офіційний сайт ПрАТ "Карлсберг Україна" URL: <http://www.carlsberggroup.com> (дата звернення 15.06.2018). 4. "Аромати" Львова: промисловий аспект URL: <http://www.svb.ua/news/aromati-lvova-promislovii-aspekt?page=12> (дата звернення 10.06.2018). 5. Офіційний сайт ПАТ "Львівська кондитерська фабрика "Світоч" URL: <http://www.nestle.ua/brands/pastry/svitoch> (дата звернення 15.06.2018).

# ЕКОЛОГІЗАЦІЯ ВИРОБНИЦТВА ЯК ПЕРСПЕКТИВНИЙ НАПРЯМ ОЧИЩЕННЯ АТМОСФЕРНОГО ПОВІТРЯ В УКРАЇНІ

Майборода Світлана

Жабинська Наталія

Чернігівський національний технологічний університет (м. Чернігів)

Стан атмосферного повітря впливає на здоров'я людини та всього живого на планеті. Згідно з даними Всесвітньої Організації Охорони Здоров'я, забруднення повітря є основним екологічним чинником збільшення захворюваності та смертності в світі. З табл. 1 видно, що в Україні динаміка обсягів викидів має спадний характер. Однак при цьому стан атмосферного повітря в Україні викликає занепокоєність екологічних організацій та медиків [1].

Таблиця 1

Динаміка викидів забруднюючих речовин у атмосферне повітря [2]

Рік	Обсяги викидів забруднюючих речовин			Ланцюговий темп росту, %
	усього, тис.т	у тому числі		
		стаціонарними джерелами	пересувними джерелами	
2011	6877,3	4374,6	2502,7	x
2012	6821,1	4335,3	2485,8	99,2
2013	6719,8	4295,1	2424,7	98,5
2014	5346,2	3350,0	1996,2	79,6
2015	4521,3	2857,4	1663,9	84,6

Екологізація виробництва, а саме впровадження безвідходних та маловідходних технологій, дає змогу значно знизити рівень забруднення атмосфери. Найперспективнішими напрямками є перехід підприємств теплоенергетики з твердого палива на природний газ; використання вторинних енергоресурсів у вигляді гарячої води і гарячих газів. Існують різні методи очистки викидів від твердих, рідких і газоподібних домішок. На основі цих методів розроблено багато пристроїв та приладів, комплексне їхнє використання забезпечує високоефективне очищення пилогазових викидів. Для очищення газів від твердих і рідких часток використовують технології сухої інерційної очистки газів, мокрої очистки газів, фільтрації, електростатичного осадження [3].

Існуючі технічні способи очищення повітря поки що не можуть повністю захистити повітряне середовище від забруднень. Тому

вживають ще й інших заходів щодо зменшення вмісту в повітрі небажаних домішок. Серед них головне місце належить лісонасадженням і лісопаркам [3]. Зелені насадження можуть поглинати до 70-80 % аерозолів та пилу. Велика роль лісу в очищенні атмосферного повітря міст, індустріальних центрів від домішок різних газів [4].

Але існуючі способи очистки не здатні повністю подолати проблему забруднення повітря. Головна проблема полягає в тому, що керівники вітчизняних підприємств не зацікавлені в додаткових витратах на екологізацію виробництва. Тому постає питання формування мотиваційного механізму впровадження комплексних систем екологізації виробництва з використанням інструментів податкової, фінансово-кредитної політики держави.

1. Доскіч В. Небезпечне повітря: чим дихають українці [Електронний ресурс] / В. Доскіч // Інформаційне агентство УНІАН. – Режим доступу:<https://ecology.unian.ua/reduction/1216722-nebezpechne-povitrya-chim-dihayut-ukrajintsi.html>

2. Викиди забруднюючих речовин та парникових газів у атмосферне повітря від стаціонарних джерел забруднення у 2016 році / Державна служба статистики України – К., 2017 – 34 с.

3. Козубенко Ю.Л. Сучасні реалії забруднення атмосфери в Україні та світі [Електронний ресурс] / Ю.Л. Козуб // Молодий вчений. – 2016. – №9. – С.87-90. – Режим доступу: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/9/22.pdf>

4. Грабак Н.Х. Курс лекцій з дисципліни «Степове лісівництво»: Навчальний посібник/ Н.Х. Грабак. – Миколаїв: вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2009. – 200 с.

## АНАЛІЗ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ РОЗВИТКУ ОРГАНІЧНОГО ЗЕМЛЕРОБСТВА

Малевич Назар, Бойко Віталій, Якубовська Христина  
Тернопільський національний економічний університет

Нині розвиток національних економік в багатьох країнах світу відбувається під впливом міжнародних тенденцій заохочення екологізації, поглиблення глобалізаційних процесів та застосування інноваційних практик у різних сферах господарювання. Зокрема, це стосується і виробництва органічної сільськогосподарської продукції.

Сфера екологізації сільського господарства та виробництва органічної продукції є доволі розвиненою в країнах Західної Європи. Динамічне поширення екологічного сільського господарства зумовлене високим рівнем їх суспільно-економічного розвитку [1]. Наукові дослідження з цього питання здійснюються насамперед Міжнародною федерацією «Рух за органічне сільське господарство» (IFOAM), заснованою у 1972 р.

До країн з найбільшою площею органічних сільськогосподарських земель відносять Австралію (12 млн. га), Аргентину (3,6 млн. га), США (2,2 млн. га), Китай (1,9 млн. га) (1,6 млн. га). В Європі найбільші площі органічних сільськогосподарських земель знаходяться в Іспанії (1,6 млн. га), Італії (1,2 млн. га) та Німеччині (1 млн. га). Найбільше органічних ферм розташовано в Туреччині (57259 га), Італії (43852 га) та Польщі (25944 га) [2].

Середній розмір органічних господарств значно відрізняється по країнах Європи. Багато країн Центральної та Східної Європи мають органічні ферми із загальною площею угідь до кількох тисяч гектарів у одному господарстві, і, як правило, сфокусовані на ринкові сільськогосподарські культури або спеціальні культури [3].

Варто зазначити, що найбільш динамічно екологічне сільське господарство розвивається в Африці, де впродовж останніх 10 років відбулося збільшення вдвічі органічних сільськогосподарських угідь.

У Європі впродовж останніх 10 років площа органічних сільськогосподарських земель зросла на 57%, а в Азії – на 38%. [1].

Європейський План Дій щодо розвитку екологічного виробництва передбачає низку механізмів й інструментів, а саме: стимулювання попиту через запровадження системи покращення якості продукції; стимулювання переходу до екобезпечного аграрного виробництва на всій площі господарства, а не тільки на його частині; створення можливостей інвестиційної підтримки сертифікованих за екологічними стандартами ЄС сільськогосподарських виробників; інформаційна підтримка шляхом



надання дорадчих послуг; визнання екологічно безпечного аграрного виробництва, як пріоритетного напрямку ведення сільського господарства на територіях із загрозливим станом довкілля та відповідним стимулюванням [1].

В міжнародній практиці стимулювання виробництва екологічно безпечної сільськогосподарської продукції прийнято виділяти наступні два типи економічних механізмів: економічні важелі та стимули, що дозволяють підняти зацікавленість до виробництва екологічно безпечної сільськогосподарської продукції, зокрема: пільгове кредитування агровиробників; цінове стимулювання виробництва екологічно чистої продукції; субсидії (централізовані чи місцеві); безпроцентні позики; звільнення від податків частини прибутків (доходів), отриманих в результаті екологізації аграрного виробництва; економічні санкції, які застосовуються до забруднювачів довкілля та порушників технології виробництва екологічно безпечної сільськогосподарської продукції, а саме: податкові платежі за забруднення навколишнього природного середовища; штрафні санкції; екологічний податок з прибутку; встановлення норм плати за природні ресурси залежно від їх стану.

Однією з країн-лідерів за обсягами виробництва та споживання органічної сільськогосподарської продукції є також Сполучені Штати Америки. У 1990 році США ухвалили Акт про виробництво органічних харчових продуктів. Норми даного правого акту визначають основні ініціативи в аграрній галузі: ініціатива з дослідження та дорадчої роботи в органічному сільському господарстві; ініціатива із збору та аналізу економічної інформації; національна програма регулювання органічних стандартів та сертифікації; програма покращення системи відшкодування витрат виробників за сертифікацію органічної продукції; програма заохочення аграріїв до збереження навколишнього середовища.

1. Організаційно-економічний механізм забезпечення виробництва екобезпечної сільськогосподарської продукції: монографія / Сава А. П., Сидорук Б. О., Олійник О. Р., Довгань С. В. Тернопіль: Крок, 2014. С. 247.

2. The world of organic agriculture statistics and emerging trends: <http://www.fibl.org/en/homepage.html>.

3. Organic in Europe. Prospects and Developments: <http://www.ukraine.fibl.org/ua/ua-a-p.html>.

# ІНТЕГРОВАНЕ УПРАВЛІННЯ ВОДНИМИ РЕСУРСАМИ ЯК ОСНОВА СТАЛОГО ВОДОКОРИСТУВАННЯ

Матейчук Анастасія

Богданович Анна

Чернігівський національний технологічний університет(м. Чернігів)

Кожного року стан озер, річок і підземних вод в Україні погіршується. Причиною цього є ряд проблем: надмірне використання свіжої води на виробничі та побутові потреби; втрати води при транспортуванні; скидання вод у поверхневі водні об'єкти; скидання стічних вод. Втрати води при водокористуванні найчастіше пов'язані з недосконалістю технології промислового та сільськогосподарського виробництва, комунальних служб [1]. Підтвердження цьому є дані табл. 1

Таблиця 1

Динаміка показників водокористування в Україні [2]

Показники	2010	2011	2012	2013	2014	Темп росту (середній)
Використано свіжої води ( включаючи морську ):	9817	10086	10507	10092	8710	97,64
Втрати води при транспортуванні	2158	2236	2286	2213	1350	91,05
Потужність очисних споруд	7425	7687	7577	7592	7190	99,36
Загальне водовідведення стічних вод	8141	8044	8081	7722	6587	95,85
З них у поверхневі водні об'єкти:	7817	7725	7788	7440	6354	95,94
забруднених зворотних вод	1744	1612	1521	1717	923	88,05
з них без очищення	312	309	292	265	175	89,08
Скинуто стічних вод	7012	6923	6978	6657	5957	96,79

Основу сталого водокористування в Україні міг би забезпечити інтегрований підхід до управління водними ресурсами. Він передбачає:

реформування державного управління у галузі управління водними ресурсами; підготовку Стратегії водної політики України; підготовку

Національної морської стратегії; формування правових засад здійснення державного моніторингу вод; наближення до законодавства ЄС.

У межах інтегрованого підходу цілями реформаційних змін є:

1. Забезпечення державою необхідної кількості водних ресурсів належної якості для відновлення, оздоровлення й безперервного розвитку водних та навколоводних екосистем, що буде гарантією стійкого й збалансованого задоволення потреб людини у безпечній питній воді, санітарії та стане основою сталого соціального та економічного розвитку країни;

2. Досягнення «доброго» стану водних об'єктів України;

3. Запровадження державою інтегрованого управління водними ресурсами за басейновим принципом та належного екологічного врядування в районах річкових басейнів з метою відновлення й сталого розвитку водо-ресурсного потенціалу України та природних водних екосистем [3].

Реформування державної системи управління водними ресурсами на засадах сталого розвитку – це довгостроковий процес, котрий потребує відповідного інституційного забезпечення. Першочергового вирішення потребує проблема невідповідності чинної структури інституцій та їх функцій засадам інтегрованого підходу. Крім того, слід законодавчо закріпити механізм широкого залучення громадян та громадських організацій до участі у процесі управління. Це дасть ефективно реалізувати реформи у сфері державної політики природокористування на засадах сталого розвитку.

1. Хвесик М. А. Водні ресурси — інвестиція. Сьогодення і перспектива майбутнього / М. А. Хвесик, В. М. Мандзик // Інвестиції: практика та досвід. – 2009. - №1. – с. 4.

2. Бондар О.І. Національна доповідь про стан навколишнього природного середовища в Україні у 2014 році / О. І. Бондар, О. А. Машков, В. Є. Барановська, Н. А. Нагорнева, В. Г. Сікачина, Г. Г. Хурманець // Водні ресурси. – Київ: Міністерство екології та природних ресурсів України, 2016. - №4. – с. 56

3. Стале управління водними ресурсами [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://menr.gov.ua/timeline/Ohorona-vod.html>

# ОБГРУНТУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРИРОДООХОРОННИХ ЗАХОДІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Никеруй Олег,  
Рижій Юлія

Тернопільський національний економічний університет

Неконтрольованість використання природно ресурсного потенціалу та викидів у навколишнє природне середовище рано чи пізно приведе до незворотних змін у довкіллі та зробить його шкідливим, або й непридатним для проживання. З метою попередження такої ситуації потрібно впроваджувати заходи щодо зниження шкідливого впливу на навколишнє природне середовище. Такого роду заходи носять назву природоохоронних.

Під природоохоронними заходами [1] розуміють усі види господарської діяльності, направлені на зменшення та усунення негативного антропогенного впливу на навколишнє природне середовище, раціональне використання, поліпшення та збереження природно-ресурсного потенціалу області, регіону, держави, а саме:

- будівництво й експлуатація знешкоджувальних, очисних споруд і устаткування;
- впровадження безвідходних технологій у виробничі процеси;
- розташування підприємств, а також транспортних розв'язок із врахуванням екологічних норм;
- проведення рекультивації земель;
- боротьба з ґрунтовою ерозією;
- охорона та відтворення флори і фауни;
- заходи з охорони та раціонального використання надр.

Природоохоронні заходи повинні бути направлені на забезпечення дотримання норм щодо якості навколишнього природного середовища із урахуванням планів розвитку виробничо-господарської діяльності й демографічної ситуації. Разом з тим вони мають забезпечувати одержання максимально можливого економічного ефекту від покращання стану навколишнього природного середовища.

Провести оцінку того наскільки досягнені вказані цілі можна за допомогою низки соціально-екологічних та екологічних факторів.

Соціально-економічний показник ефективності природоохоронних заходів відображається в підвищенні рівня господарської діяльності, якості життя суспільства, нарощуванні національного багатства та інше. Економічний результат – це попередження чи економія втрат живої та

уречевленої праці, зростання рентабельності господарської діяльності як у виробничій так і у невиробничій галузях, зменшення використання природних ресурсів. Значно важчим є оцінка соціальних аспектів природоохоронної діяльності, для цього проводиться аналіз динаміки захворюваності; зростання екологічної обізнаності суспільства та формування екологічної свідомості; оцінка рівня проживання, відпочинку й умов праці; підтримка екологічної рівноваги та збереження естетичності ландшафтів [2].

Екологічний показник природоохоронних заходів – це зменшення негативного впливу на природне середовище та покращання його стану, що відображається у зниженні кількості присутніх у оточуючому середовищі шкідливих речовин, зростанні об'ємів доступних для використання лісових, земельних і водних ресурсів [3].

Проведення економічного обґрунтування природоохоронних заходів відбувається за рахунок:

- співставлення економічних результатів проведених заходів із витратами на їх проведення;
- визначення чинників порівняльної та загальної ефективності;
- розрахунку величини чистого економічного ефекту від впровадження природоохоронних заходів.

Отже, як висновок, можна сказати, що загальний економічний ефект від впровадження природоохоронних заходів відображається як у виробничій сфері, так і у сфері особистого споживання. Під час виробничо-господарської діяльності він відображається за рахунок приросту виробництва продукції, отримання більшого прибутку, зниження собівартості продукту. В невиробничій галузі – у виді економії витрат на надання послуг і виконання робіт, а у сфері особистого споживання – зниження затрат на лікування за рахунок покращання стану навколишнього середовища.

1. Дзядикевич Ю.В. Економіка довкілля і природних ресурсів: монографія / Ю.В. Дзядикевич, Б.О. Язлюк, Р.Б. Гевко та ін. - Тернопіль: Астон, 2016. – 392 с.

2. Розум Р.І. Еколого-економічні системи: основні аспекти / Р.І. Розум, М.В. Буряк, І.В. Любезна // Науковий огляд. Науковий журнал. – Київ, 2015. – № 6 (16). – С. 33–49.

3. Брошак І.С. Моніторинг ґрунтів, шляхи покращення родючості та екологічної безпеки земель тернопільської області / І.С.Брошак, Р.Б.Гевко, С.С.Никеруй, А.О.Вітровий та ін. Тернопіль, Економічна думка, 2013. – 160с.

# **ЕНВАЙРОНМЕНТАЛЬНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ НА АВТОМОБІЛЬНОМУ РИНКУ УКРАЇНИ**

**Новосад Іван, магістрант**

**Заклекта Ольга, наук. керівник, к.е.н., доцент**

Тернопільський національний економічний університет, м. Тернопіль

Стратегія сталого розвитку «Україна-2020», схвалена Указом Президента України у 2015 р. передбачає за вектором розвитку забезпечення сталого зростання економіки екологічно невиснажливим способом», а за вектором безпеки – забезпечення безпечного стану навколишнього природного середовища.

Енвайронментальний підхід є таким методом формування економічної політики, який враховує ймовірність впливу її інструментів на довкілля. Це обумовлено тим, що розвиток цивілізації призвів до виникнення небезпечних технологій і, як результат, до забруднення навколишнього середовища. В сучасних умовах економічні програми повинні стимулювати розвиток новітніх технологій, які не забруднюють довкілля. Загострення глобальних екологічних проблем наприкінці ХХ ст. стало поштовхом до наукових пошуків найбільш ефективних важелів економічної політики. Енвайронментальний підхід до її формування змінює інструменти державної політики на автомобільному ринку України, якими є: стимулювання розвитку екологічно чистих видів транспорту, значні штрафні санкції та пільгове оподаткування.

Сучасний автомобіль викидає у навколишнє середовище понад 200 видів токсичних речовин, концентрація яких значною мірою залежить від його технічного стану та терміну експлуатації. Постійне збільшення кількості автомобілів та інтенсивності руху автотранспорту призводить до прогресуючого зростання забруднення довкілля.

Одним із напрямів зменшення негативного впливу транспорту на довкілля є використання автомобілів, у яких джерелом енергії є електроенергія. Сьогодні у світі такий електротранспорт стрімко розвивається завдяки державним стимулам у формі звільнення від податків, надання пільг та преміальних виплат покупцям електромобілів. Зважаючи на значну залежність економіки України від імпорту енергоносіїв, використання електромобілів та електрозаправок є досить актуальним. Першим кроком до збільшення частки ринку електромобілів в Україні було скасування ввізного мита на електромобілі у листопаді 2015 року. З того часу їхня кількість в Україні постійно зростає. За даними головного сервісного центру МВС, в Україні до 1

березня 2018 року було зареєстровано 6613 електромобілів. Однак, на сьогоднішній день в Україні не існує достатньої законодавчої бази, яка б підтримувала розвиток ринку електромобілів, майже відсутня належна інфраструктура та зарядні станції. Міністерство інфраструктури України разом із виробниками та профільними асоціаціями розробили пакет ініціатив, спрямований не лише на стимулювання ринку, а й на розвиток виробництва батарей, комплектуючих, зарядної інфраструктури, електрокарів, електровантажів та електробусів. Для імпортованих в Україну електромобілів та для електромобілів українського виробництва представлена ініціатива включає такі пропозиції: звільнення від сплати ПДВ до 2021 року (для імпортованих), а до 01.01.2028 (при продажу виробленого в Україні електромобіля) ; звільнення від сплати реєстраційного збору в Пенсійний фонд при першій реєстрації електромобіля до 2021 року; звільнення від оплати акцизного збору (109 євро для імпортованих); стимулюючі заходи у вигляді податкової знижки на податок на прибуток (20%) і державний грант до 2021 року на закупівлю електромобіля [1]. Окрім цього Національним планом електромобілізації України для електромобілів українського виробництва також пропонується: встановлення нульового мита на імпорт комплектуючих до електромобілів до 01.01.2028; встановлення 180 днів відстрочки сплати ПДВ на імпорт комплектуючих до електромобілів до 01.01.2028; запровадження пільгової ставки податку на землю для виробників електромобілів до 01.01.2028 [1].

Отже, дані ініціативи розширюють перспективи вітчизняного ринку електромобілів, розвиток якого значною мірою залежатиме від прийняття відповідних законодавчих новацій. Скасування ПДВ та акцизного податку з 1 січня 2018 року на ввезення на митну територію України транспортних засобів, оснащених електричними двигунами, підтримає вітчизняне виробництво електротранспорту, збільшить інвестицій у цей вид діяльності та сприятиме розвитку зарядної інфраструктури.

1.Електросьогодні» (E2D) - національний план  
<https://ecoautoinfo.com/statti/elektrosogodni-e2d-nacionalnii-plan-elektromobilizacii-ukraini.html>

## РОЛЬ ЕКОЛОГІЧНОЇ ОСВІТИ У СТАЛОМУ РОЗВИТКУ РЕГІОНУ

Поленкова Марина

Чернігівський національний технологічний університет  
м. Чернігів

Основний зміст екологічної освіти формувався й структурувався поступово, й паралельно в різних країнах під впливом бурхливого розвитку техносфери та, пов'язаних з цим, величезних обсягів забруднень навколишнього середовища. Екологізація освіти є важливим напрямом у формуванні “зеленої” економіки й сталому розвитку регіону. У сучасному розумінні до складу екологічної освіти повинні включатися наступні розділи: загальна екологія, що вивчає основні закономірності функціонування екологічних систем; екологія інженерна, транспортна, сільськогосподарська, медична; соціоекологія, урбоекологія, ландшафтна екологія тощо.

Але, слід зазначити, що екологічна освіта не обмежується тільки науковими та технічними аспектами. Вона також розглядає різноманітні гуманітарні питання: права людини, відповідальність перед майбутніми поколіннями, поведінку суб'єктів господарювання, екологічну свідомість, систему цінностей. Усі набуті знання, переконання, прагнення, потреби мають сприяти росту екологічної свідомості, тобто відобразитися в практичній діяльності людства. Тому потрібно використовувати усі форми розповсюдження природоохоронної та екологічної інформації, прагнути просвітити населення та сприяти формуванню екологічних цінностей.

Екологічна освіта – це безперервна система навчання, накопичення досвіду попередніх поколінь, саморозвиток, направлений на формування особистих цінностей, норм і правил поведінки, при отриманні спеціальних знань про навколишнє середовище, природні явища, біосферу, які застосовуються в соціально-економічній діяльності людиною.

Одночасно, екологічна освіта надає абсолютно необхідні теоретичні знання щодо ефективного та раціонального природокористування, екологізації виробництва, й тому необхідно застосовувати набуті знання в екологічному вихованні, сприяти формуванню моральної позиції й проводити екологічну просвіту.

Екологічне виховання – це практичне застосування отриманих екологічних знань людиною, формування усвідомлення єдності й цілісності природи, розуміння людини, як невід'ємної ланки у навколишньому середовищі.



Екологічна просвіта – це розповсюдження екологічних знань й досвіду, що сприяє формуванню й розвитку екологічної культури. Екологічна просвіта спрямована на всі соціальні групи, вона повинна буди достовірною, якісною і захоплюючою, з її допомогою пропагуються ідеї раціонального природокористування.

Поєднання екологічної освіти, екологічної просвіти, екологічного виховання сприяють формуванню й розвитку екологічної культури.

Як зазначає О.Унтілова, термін “екологічна культура” запровадив культуролог Л. Коган (1973 р.). У наш час висувається чимало визначень екологічної культури, що зумовлює різноманітність підходів до її вивчення. Екологічна культура, - продовжує О. Унтілова, - відносно самостійна система духовно-практичної сфери, основними компонентами якої є екологічна свідомість, еколого-культурні цінності, екологічна поведінка, що забезпечує їх взаємозв'язок на різних ієрархічних рівнях: суспільства загалом, соціальних груп і індивідів [1].

Доводячи, що високий рівень екологічної культури – основа розвитку суспільства, С. Глазачев, Е. Когай пропонують наступне визначення – екологічна культура – це відношення людини до природного місця існування, до свого соціального оточення, ставлення до самої себе як до частини природи. Відповідно, екологічна культура характеризує способи взаємодії суспільства з природою, історичним і соціальним середовищем [2].

Екологічна культура, як відмічає В. Крисаченко об'єднує два світи: природного довкілля і внутрішнього світу людини. Екологічна культура своїми цілями спрямована на створення гармонії в природі й на виховання життєвих цінностей у людському житті [3].

Виходячи із наведених вище характеристик, зазначимо, що екологічна культура – це поєднання історичного досвіду життєдіяльності людини у взаємодії з навколишнім середовищем, яка сприяє здоровому способу життя, сталому розвитку суспільства, запобігає виникненню передумов техногенних й екологічних проблем, формує умови для “зеленої економіки”.

1. Унтілова О., (2008). Экологическая культура как фактор устойчивого развития общества. На пути к устойчивому развитию России, 4, 46-49 с.

2. Глазачев, С., & Когай, Е., (1999). Экологическая культура и образование: очерки социальной экологии. Горизонт, - 167 с.

3. Крисаченко В., (1996). Екологічна культура: теорія і практика. Заповіт, - 352 с.

# ЕКОЛОГІЗАЦІЯ АВТОМОБІЛЬНОГО ТРАНСПОРТУ В УКРАЇНІ: МОЖЛИВОСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

Рахній О.Ю., Коструб Л.М.

Чернігівський національний технологічний університет  
м.Чернігів

Автомобілізація приносить людям найрізноманітніші блага, водночас її розвиток супроводжується вкрай негативними явищами. Дорожня мережа проходить через цінні сільськогосподарські землі, від шкідливого впливу автомобільного транспорту страждає тваринний та рослинний світ. Автомобільні транспортні засоби є одними з найактивніших забруднювачів атмосферного повітря, води та ґрунтів, шумового та вібраційного забруднення [1, с. 296]. Підтвердженням цьому слугують дані табл.1.

Таблиця 1. Динаміка викидів забруднюючих речовин автомобільним транспортом

Назва показника	Роки				
	2011	2012	2013	2014	2015
Загальні викиди забруднюючих речовин, тис.т	2546,4	2485,8	2424,7	1996,2	1663,9
у т.ч. автомобільний транспорт, тис.т	2313,7	2249,0	2196,3	1796,5	1475,2
Темп росту, %	-	97,20	97,66	81,80	82,12
Темп середньорічний, %	91,30				

Незважаючи на те, що протягом 2011-2015 рр. спостерігається тенденція зниження викидів забруднюючих речовин автомобільним транспортом на 9% [2], він залишається серйозним джерелом техногенного навантаження на довкілля. В окремих містах питома вага автомобільного забруднення в загальній кількості перевищує 50 % [3, с. 7], а парк автомобільного транспорту України є найбільш застарілим у Європі.

Європейська інтеграція відкриває для України можливості програм «зеленого» транспорту, у тому числі доступ до фінансування українського виробництва електромобілів – транспорту, який користується широкою популярністю в Європі [4, с. 29].

Також, беручи до уваги досвід Європи, слід розвинути транспортну політику, яка передбачає плату за користування транспортною інфраструктурою залежно від шкідливості викидів в атмосферу. Розмір платежів визначатиметься економічним класом та загальною масою

автомобілів, інтенсивністю руху та навантаженістю транспортної мережі [5].

Отже, політика екологізації автомобільного транспорту в Україні повинна враховувати можливості, котрі відкриваються європейською інтеграцією. Це означає, не лише традиційні підходи ліквідації (зменшення) непотрібних поїздок шляхом поєднання планування використання земель та транспорту, локалізації виробництва та споживання, вдосконалення технології та палива для зменшення їх впливу на навколишнє середовище та зменшення соціальних витрат [4, с. 15], а й перехід на більш екологічно ефективні засоби транспорту та впровадження еколого - економічних інструментів оптимізації використання транспортної інфраструктури.

1. Ємець О. Вплив автомобільного транспорту на навколишнє середовище / О.Ємець, О.Мельничук // Науковий журнал. Сучасні досягнення геодезичної науки та виробництва. – 2009. – Випуск 1(17) – С.

2. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).

3. Транспортна екологія. Методично-інформаційні матеріали до самостійного вивчення дисципліни та виконання індивідуальних завдань для студентів напряму підготовки 6.070101 Транспортні технології (за видами транспорту) [Текст] / А.В. Павличенко, С.М. Лисицька, О.О. Борисовська, О.В. Деменко. – Д.: Національний гірничий університет, 2012. – 39 с.

4. Соціально – економічні перспективи співробітництва у сфері транспорту ЄС та України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.dnu.dp.ua/docs/ndc/konkyrs\\_stud/ES/2\\_2.pdf](http://www.dnu.dp.ua/docs/ndc/konkyrs_stud/ES/2_2.pdf)

5. Офіційний сайт Міністерства юстиції України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://minjust.gov.ua>.

# **НАКОПИЧЕННЯ ТВЕРДИХ ПОБУТОВИХ ВІДХОДІВ ЯК ЧИННИК ЗНИЖЕННЯ РІВНЯ ЕКОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ РЕГІОНУ**

**Ребенок Денис, Таратин Сергій, Шеляг Ілля,**  
студенти магістратури

Науковий керівник – Самко О.О., к.е.н.,  
доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки  
Чернігівський національний технологічний університет, м. Чернігів

Однією з найбільших загроз екологічній безпеці будь-якого регіону України є накопичення твердих побутових відходів (ТПВ). Так, за 2017 р. в Україні було накопичено 11 271,2 тис.т побутових відходів. Загальний же обсяг відходів у спеціально відведених місцях склав 12 442 168,6 тис.т [1].

Вирішення проблеми накопичення побутових відходів є вкрай актуальним для Чернігівської області. Щороку в регіоні нагромаджується більше 1,5 млн. м<sup>3</sup> твердих побутових відходів. Для захоронення відходів задіяно 26 полігонів та 808 сміттєзвалищ. За даними Департаменту житлово-комунального господарства, регіонального розвитку та інфраструктури обласної державної адміністрації станом на 2015 р. у сфері санітарного очищення населених пунктів задіяно 47 підприємств різних форм власності. Кількість осіб, які працюють у підгалузі, становить 374 чол., у тому числі 324 чол. – на підприємствах комунальної форми власності. Для захоронення відходів задіяно 26 полігонів та 808 сміттєзвалищ. Для їх обслуговування область має 94 сміттєвози. Загальна зношеність парку сміттєвозів в середньому по області становить 78,8 % [2].

Ключовою проблемою, що становить загрозу екологічній безпеці регіону є те, що захоронення відходів здійснюється на старих, непридатних полігонах, що не витримують навантаження. Найбільший полігон ТПВ області у м. Чернігів функціонує з 1961 р. Захоронення відходів здійснюється висотним способом. Згідно проектної документації полігон розрахований для експлуатації до 1997 р., проте через відсутність інших варіантів він досі використовується для захоронення ТПВ. Був розроблений проект нового сміттєвого полігону біля с. Ведильці Чернігівської області, проте через відсутнє фінансування та віддаленість від обласного центру, що значно підвищувало собівартість розміщення відходів, проект так і залишився на стадії розробки. На даний момент площа полігону, призначена для розміщення відходів вичерпана, і захоронення здійснюється з

порушенням санітарних норм. В районі полігону відсутні кар'єри для вибирання ґрунту задля ущільнення ним шарів ТПВ. Біля звалища функціонує мережа спостережних свердловин, вода з яких постійно перевіряється на предмет відповідності санітарним правилам. На жаль, вміст забруднюючих речовин в пробах води значно перевищує допустимі показники для питного водопостачання, і з кожним роком ситуація погіршується. Що стосується інших полігонів та звалищ, то там ситуація критична.

Загальними недоліками всіх сміттєвих полігонів регіону є:

- віддаленість більшої частини полігонів від населених пунктів, відсутність під'їзних шляхів;
- відсутність дотримання санітарно-захисної зони сміттєзвалищ;
- безсистемне накопичення сміття, відсутність технологічних карт;
- порушення умов ущільнення та ізоляції відходів через недостатню кількість необхідних ресурсів.

Все це свідчить про небезпеку даних об'єктів для довкілля.

Особливої уваги потребує розгляд питання щодо накопичення відходів у сільській місцевості. Через відсутність системного збору відходів, місцеве населення власноруч здійснює утилізацію та захоронення відходів. Стихійні звалища є по всій території регіону, і це значно збільшує антропогенне навантаження на довкілля: має місце забруднення ґрунтів, поверхневих та ґрунтових вод, водоймищ.

Існуюча ситуація з накопиченням твердих побутових відходів є катастрофічною не тільки в Чернігівському регіоні, але й по всій країні. Для вирішення цієї проблеми повинен бути задіяний системний підхід активної взаємодії та співпраці держави та місцевої влади.

1. Утворення та поводження з відходами (1995-2017) [Електронний ресурс] // Сайт Державної служби статистики України – Режим доступу : <http://ukrstat.gov.ua>.

2. Проект Програми поводження з твердими побутовими відходами Чернігівської області на 2013–2020 роки [Електронний ресурс] // Інтернет видання «Чернігівщина: події і коментарі» – Режим доступу : <http://pik.cn.ua/print/4586/>.

# ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛІСОВИМИ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЛІСОВОЇ ГАЛУЗІ

Розум Руслан,  
Іздепська Софія

Тернопільський національний економічний університет

Ефективне управління лісовими ресурсами, метою якого є відтворення ресурсно-виробничого потенціалу окремого регіону, вимагає раціонального використання усіх складових, а не лише економічної (підвищення прибутковості виробничо-господарської діяльності). Особливої уваги заслуговує екологічна складова – мінімізація втрат лісосировини, підвищення ефективності використання відходів лісопереробних підприємств тощо.

Використання лісових ресурсів, на нашу думку, це один із головних елементів природокористування, який відображає способи, методи та форми лісокористування, а також систему взаємовідносин між використанням і відтворенням лісових ресурсів.

З метою підвищення ефективності використання лісових ресурсів необхідно перейти від лісокористування до лісогосподарювання. Оскільки, лише за умови лісогосподарювання виникає можливість врахування економічних, соціальних і екологічних чинників, а також їх взаємозв'язків у системі управління сталим розвитком суспільства.

Розрахунок показника еколого-економічної ефективності використання лісових ресурсів має низку своїх специфічних особливостей, що пов'язано зі значним часом відтворення та відновлення. Разом з тим, основні засади розрахунку показника ефективності використання лісових ресурсів є загальними для даної категорії [1].

Однак, опираючись на традиційні засади розрахунку еколого-економічної ефективності використання лісових ресурсів втрати неліквідної частини лісосировини (порубкові рештки, неліквід крони тощо) не є тим чинником, який має негативний вплив на загальну величину ефективності господарської діяльності конкретного лісокористувача. Але, з погляду, втрачених можливостей та надання лісовими екосистемами різного роду послуг, втрата такої неліквідної сировини разом із неповним використанням присутніх несировинних якостей лісових ресурсів несе негативний вплив на величину ефективності залучення складових лісоресурсного потенціалу у господарську діяльність.

Еколого-економічну оцінку ефективності використання лісових ресурсів необхідно проводити з погляду як самих лісокористувачів, так і відповідних галузевих органів управління, які відповідають за лісокористування, а також з погляду територіальних громад, що є головними носіями лісового потенціалу. Як правило, високий показник ефективності використання лісових ресурсів постійними лісокористувачами не співпадає із прийнятною величиною показника ефективності для територіальних громад, які є основою нарощування даного потенціалу [2].

Одна із причин, на нашу думку, низького показника ефективності використання лісових ресурсів є бажання керівництва лісогосподарських підприємств підвищити результативність господарської діяльності через максимальне освоєння найбільш ліквідної їх частини. Результатом чого стало поширення несанкціонованих рубок найбільш цінних порід деревини, що, в свою чергу, вже зараз негативно починає відображатися на питомій вазі стиглих деревостанів. Даний показник позбавить суб'єктів лісогосподарського підприємництва відповідної ресурсної бази, а також призведе до підвищених ризиків втрати ніші на ринках лісової продукції [3].

Отже, як висновок, можна сказати наступне: концепція сталого використання лісових ресурсів та розвитку лісогосподарської діяльності є інтегральною основою раціонального природокористування. Лісогосподарювання це видова форма більш широкого поняття сталого лісокористування, лісогосподарської діяльності, яка встановлює організаційно-соціальні й організаційно-економічні форми впровадження екологічно орієнтованого управління.

1. Дзяди́кевич Ю.В. Економіка докiлля i природних ресурсiв: монографiя / Ю.В. Дзяди́кевич, Б.О. Язлюк, Р.Б. Гевко та iн. - Тернопiль: Астон, 2016. – 392 с.

2. Розум Р.І. Еколого-економiчні системи: основнi аспекти / Р.І. Розум, М.В. Буряк, І.В. Любезна // Науковий огляд. Науковий журнал. – Киiв, 2015. – № 6 (16). – С. 33-49.

3. Розум Руслан. Еколого-економiчна оцiнка впровадження природоохоронних заходiв [Текст] / Руслан Розум, Марина Мотрюк // Прикладна економiка - вiд теорiї до практики : матерiали Мiжнар. наук.-практ. конф. [м. Тернопiль, 20 жовт. 2016 р.]. - Тернопiль : Вектор, 2016. - С. 195-196.

# ФІНАНСОВА ПОЛІТИКА СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ВІДНОВЛЮВАЛЬНИХ ДЖЕРЕЛ ЕНЕРГІЇ В УКРАЇНІ

Рудик Анастасія

студентка географічного факультету СНУ імені Лесі Українки

Забезпечення життєдіяльності країни енергетичними ресурсами та ефективне їх використання є одним з головних завдань, яке наразі стоїть перед Урядом країни.

Останніми роками відновлювані джерела енергії різко зросли, що супроводжувалося різким скороченням витрат на сонячну фотоелектрику та енергію вітру зокрема. МЕА очікує, що виробництво відновлюваної електроенергії збільшиться більш ніж на третину до 2022 року з 23% у 2015 році до 30% у 2022 році. Проте відновлювана енергетика у опаленні зростає з 9% у 2015 році до 11% у 2022 році, а у дорожньому транспорті та біопаливі 4% у 2015 році та 5% у 2022 році [1].

Відновлювані джерела енергії охоплюють дві третини глобальних інвестицій в електростанції до 2040 року, оскільки вони стають для багатьох країн найменшими витратами для нового покоління технологій.

У Євросоюзі відновлювані джерела енергії становлять 80% нових потужностей, а вітроенергетика стає провідним джерелом електроенергії незабаром після 2030 р.

Електрика є драйвером світового кінцевого споживання енергії, що становить 40% зростання кінцевого споживання до 2040 року.

Виробництво електроенергії з відновлювальних джерел в Україні розпочалося у 1998 році, коли було вироблено перших 3 млн. кіловат. У 2014 році цей показник склав вже 1,689 мільярд кіловат.

Споживання відновлюваної енергії (% від загального кінцевого споживання енергії) в Україні у 1990 році склало 0,65%, а у 2015 році – 4,14% [2].

У світі виробництво електроенергії у 2015 році з вугілля склало – 40,7%, з газу – 21,6%, з нафти – 4,1%, гідроенергетика - 16,2%, з відновлюваних джерел – 6%, атомна енергія – 10,6%. І лише 87,1% населення світу забезпечене електроенергією.

В Австрії у 2015 році виробництво електроенергії з відновлюваних джерел склало – 16,5% від загального обсягу, Бельгії – 20,4%, Данії – 60,7%, Фінляндії – 19,1%, Німеччині – 27,4%, Греції – 17,6%, Ісландії – 26,7%, Ірландії – 24,8%, Італії – 23,4%, Люксембург – 23,5%, Нідерланди – 12,3%, Нова Зеландія – 24,6%, Польща – 12,7%, Португалія – 30,3%, Іспанія – 24,9%, Швеції – 16,3%, Англії – 23%.

В Україні виробництво електроенергії з вугілля складало – 38,7%, з газу – 7,0%, з нафти – 0,1%, гідроенергетика – 4,7 %, атомна



енергія – 48,6%, електроенергії з відновлюваних джерел – 0,9%.

Директива з відновлюваних джерел енергії 2009/28/ЄС встановила Європейську основу для заохочення використання відновлюваних джерел енергії. Вона встановила ціль для всіх держав-членів досягти частки у розмірі 20% з ВДЕ до 2020 року і 10% частку відновлюваних джерел енергії, зокрема, в транспортному секторі [3].

Основні інструменти, що стимулювали розвиток відновлювальних джерел енергії в ЄС включають: системи «зеленого» тарифу (FITs and FIPs); зобов'язання по квотам з застосуванням зелених сертифікатів (TGC); пільгові позики; кредитні гарантії; інвестиційні гранти (підтримка інвестицій); звільнення від податку/його зменшення; тендерні схеми.

Запровадження в Україні у 2008 році "зеленого" тарифу як стимулюючого механізму дало поштовх до розвитку відновлювальної енергетики, рівень якого є найвищим у Європі.

В Україні теж була розроблена «Енергетична стратегія України на період до 2035 року «Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність». У коротко- та середньостроковому горизонті (до 2025 року) вона прогнозує зростання частки відновлюваної енергетики до рівня 12 % від ЗПЕ та не менше 25 % - до 2035 року (включаючи всі гідрогенеруючі потужності та термальну енергію).

Уряди продовжують підтримувати відновлювану електроенергію у всьому світі, все частіше за допомогою конкурентних аукціонів, а не оподатковуваних тарифів, а трансформація енергетичного сектора посилюється мільйонами домашніх господарств, громад та підприємств, що інвестують безпосередньо в розподілену сонячну енергію.

Очікується, що до 2022 року близько половини "зелених" потужностей в світі буде стимулюватися гарантійним викупом електричної енергії згідно із довгостроковими договорами купівлі-продажу електроенергії та цінами, визначеними на аукціонах.

Тому Україні слід розвивати сектор відновлювальної енергетики з урахуванням вже набутого міжнародного досвіду та використовувати інструменти, ефективність яких є доведеною та виправданою.

1. <https://www.iea.org/topics/renewables/>: Renewables2017Market Report Series: Renewables 2017

2. <https://data.worldbank.org/indicator/EG.ELC.ACCS.UR.ZS>  
<https://data.worldbank.org/indicator/EG.ELC.ACCS.UR.ZS0>

3. <http://www.reee.org.ua/assets/2014/09/best-european-practices.pdf> Кращі європейські практики реалізації вимог Директиви 2009/28/ЄС щодо заохочення використання відновлюваних джерел енергії.

# СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ, ЯК ОСНОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ

Д. І. Самонов

науч. керівник д.е.н., проф., Садченко О. В. Одеський національний  
університет імені І.І.Мечникова, проф.dr hab. професор Вищої школи  
економіко-гуманітарній (Польща)

Задоволення зростаючих потреб людства супроводжується значним зростанням обсягів виробництва, що обумовлює збільшення обсягів його відходів і викидів шкідливих речовин. Нове тисячоліття не тільки не вирішило проблеми, які виникли, але і значно загостило їх. У цих умовах робляться спроби адміністративно-політичного рішення таких глобальних проблем.

Ринкова економіка вимагає раціонального поєднання командних методів і економічних стимулів, що дає можливість обґрунтувати необхідність створення механізму управління екологічними ризиками держави, забезпечити її безпеку, використовуючи методи стимулювання економічних інтересів.

Забезпечення екологічної безпеки підприємства, регіону і держави в цілому залежить від ефективності застосування економічних та адміністративних інструментів. Наприклад, при плануванні екологічної політики державою використовуються такі інструменти як встановлення плати і розмірів платежів за викиди, лімітування обсягів викидів, формування переліку природоохоронних заходів. На рівні підприємства при плануванні природоохоронних заходів можуть встановлюватися обмеження для викидів (скидів) шкідливих речовин (наприклад, при прийнятті інвестиційних рішень), а також плануватися основні заходи, спрямовані на захист навколишнього середовища [1].

Важливою умовою забезпечення екологічної безпеки є створення системи екологічного менеджменту. Під екологічним менеджментом слід розуміти діяльність економічних суб'єктів, спрямовану на досягнення цілей соціально-економічної системи з урахуванням екологічних обмежень на основі реалізації екологічних програм.

Екологічний менеджмент є найбільш ефективним інструментом управління екологічними ризиками виробництва, який являє собою технологію захисту навколишнього природного середовища та передбачає ще на стадії проектування аналіз і перевірку екологічної безпеки всіх виробничих процесів, сировини, напівфабрикатів на основі життєвого циклу продукції [2].

Система екологічного менеджменту в рамках міжнародних стандартів може включати ряд етапів: екологічна політика; планування заходів; організація і функціонування; проведення моніторингу, включаючи зворотний зв'язок.

На багатьох підприємствах можливе використання такого порядку впровадження системи екологічного менеджменту з використанням процедури екологічного страхування:

- 1) оцінка життєвого циклу продукції;
- 2) проведення передстрахової екологічного аудиту;
- 3) оцінка ризику забруднення навколишнього природного середовища і величини тарифних ставок;
- 4) укладення договору екологічного страхування;
- 5) визначення параметрів, з якими будуть порівнюватися показники, мінливі в процесі реалізації системи екологічного менеджменту.

Посилення індивідуальної та корпоративної екологічної відповідальності як складових соціальної відповідальності може внести значний вклад у розв'язання екологічних проблем та запобігти можливим конфліктам у взаємовідносинах бізнесу, суспільства і влади, сприйняття вітчизняних товаровиробників на міжнародному рівні. При цьому, як зазначають науковці, для досягнення сталого розвитку країни екологічна відповідальність має бути не поодинокими випадками, а має стати життєвою філософією для суспільства, підприємств та влади. Йдеться про мінімізацію екологічного навантаження від розвитку та зростання суб'єктів реального сектору економіки. Крім того, значні переваги від запровадження екологічної відповідальності отримують держава і суспільство: вирішення частини ключових екологічних питань, відповідність нормам і стандартам світової економіки з урахуванням екологічної складової, збереження здоров'я населення тощо.

У кожного підприємства має бути створений індивідуальний механізм природозберігаючої діяльності. Однак більшість заходів (елементів екологічної корпоративної відповідальності) з мінімізації негативного впливу своєї діяльності на навколишнє природне середовище є однаковими.

1. Масленникова, І.С. Екологічний менеджмент і аудит: Підручник і практикум / І.С. Масленникова, Л.М. Кузнєцов. : Юрайт, 2016. - 328 с.

2. Годін, А.М. Екологічний менеджмент: Навчальний посібник / А.М. Годін. - М. : ІТК Дашков і К, 2013. - 88 с.

# ПЕРЕРОБКА СМІТТЯ В УКРАЇНІ: СТАН, ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ

**Сачковська Софія Ігорівна**

студентка групи МА-36 факультету економіки та управління  
СНУ імені Лесі Українки

Науковий керівник: **Тоцька Олеся Леонтіївна**

к. е. н., доцент кафедри менеджменту  
СНУ імені Лесі Українки

Щороку людство продукує понад два млрд т сміття. Це в середньому 200 кг на людину [1]. Що стосується України, то *кожен українець щороку створює близько 330 кг сміття* [2]. У середньому мешканець великого міста щодня викидає 1–2 кг відходів. Україна посідає перше місце у світі за кількістю сміття на душу населення.

Очевидне рішення цієї проблеми – викидати менше сміття. 7 % території нашої країни знаходиться під поліетиленовими матеріалами, що майже не піддаються розкладанню. Охоплена територія тотожна площі маленьких країн, наприклад Люксембурга. Позбутися твердого сміття можна трьома способами: закопувати, спалювати чи утилізувати.

У нашій країні проблема зі сміттям існує через законодавство, адже закони просто не зобов'язують його переробляти. Найпоширенішим способом (особливо в містах) є вивезення на звалища, тобто захоронення. По суті, такий підхід лише погіршує становище. Звалища стають джерелом інфекцій і комфортним середовищем для шкідників. Розкладання сміття призводить до утворення отруйних фільтратів, що насичують ґрунт, потрапляють у воду і атмосферу [3].

Не менш шкідливий метод – спалювання. Спалюють відходи як у відкритих вогнищах, так і в спеціальних печах. Такий спосіб знищення недоцільний як з екологічної, так і з економічної точки зору. Найрізноманітніші компоненти сміття при спалюванні дають величезний вихлоп токсинів в атмосферу.

Утилізація – це перероблення відходів з метою раціонального використання. Існують три види утилізації: первинна, вторинна та змішана. Первинна – використання відходів у різних галузях народного господарства без попередньої глибокої фізико-хімічної переробки; вторинна – використання продуктів спеціальної переробки відходів. У результаті процесів вторинної утилізації утворюються продукти іншого складу, ніж вихідні відходи. Утилізація змішаного типу включає як первинну, так і вторинну утилізацію. Не можна стверджувати, що переробка відходів – ідеальний варіант. У процесі створення

вторсировини також відбувається утворення сміття, шкідливих викидів. Але ця втрата незрівнянно менша, ніж результат стандартної утилізації на звалищах.

Що стосується стану переробки сміття на підприємствах, існує інша проблема, яка полягає в недостатності вторинної сировини, яку наша держава на сьогодні закуповує за кордоном. Переробна галузь України потребує значних обсягів вторинної сировини – макулатури, полімерних матеріалів, ПЕТ-пляшок, алюмінієвих баночок, склобою тощо. Дефіцит сировини на внутрішньому ринку покривається за рахунок імпорту. Так, переробні підприємства імпортують 30 % макулатури від загального обсягу переробки, а це більше 300 тис. т на рік, склобою – 20 %, а лінії з переробки вторинного пластику (навіть з урахуванням імпортової сировини) завантажені лише на 50 % [4]. Звідси виходить, що сортування та переробка відходів можуть зменшити споживання імпортних енергоресурсів і здешевити виробництво продукції. Сьогодні нам просто необхідне саме розуміння сортування відходів. Ось декілька основних правил сортування вторинної сировини: зберігати органічні відходи та вторинну сировину в різних пакетах, ємностях; промивати тару від залишків їжі; сплющувати тетрапаки, металеві банки, пляшки з пластику – так вони займуть менше місця; збирати окремо пластикові покриття; місця, де зберігаються відходи, регулярно прибирати та мити.

Екологічна проблема засміченості – дуже актуальна. Сьогодні нам необхідно зробити важливий крок, який впливатиме на наше майбутнє, та на майбутнє наших дітей і онуків. Ми повинні вчитися сортувати сміття і навчати цьому інших. Можливо, вибір починається з банально знайомого принципу з дитинства – чисто не там, де прибирають, а там, де не сміять.

1. Електронна сторінка. URL: <https://hromadske.ua/posts/pererobka-smittya-u-sviti>

2. Електронна сторінка. URL: [http://www.osenu.org.ua/files/files/00000245/cf\\_files/Waste\\_Management.pdf](http://www.osenu.org.ua/files/files/00000245/cf_files/Waste_Management.pdf)

3. Електронна сторінка. URL: <http://ukrdomguru.ru/rizne/7831-shljahi-virishennja-problemi-vidhodiv.html>

4. Електронна сторінка. URL: <http://ecolog-ua.com/news/pererobka-vtorynyh-resursiv-sogodennya-ta-perspektyvy>.

# ПРОБЛЕМИ ПОДОЛАННЯ НАДМІРНОГО УТОВРЕННЯ ВІДХОДІВ В УКРАЇНІ

Седляр Тетяна

Лисенко Дмитро

Чернігівський національний технологічний університет(м.Чернігів)

Проблеми використання відходів в Україні набули серйозного значення, адже за обсягами накопичених відходів її можна віднести до однієї з найбільш техногеннонавантажених країн світу. Загальні обсяги щорічного накопичення відходів з населенням близько 45,8 млн перевищують відповідні сумарні показники країн Західної Європи з населенням близько 400 млн в 3-3,5 рази. Середньорічний темп росту утворених відходів за останні чотири роки становив майже 2%. Щороку це від 700 до 750 млн.тон. відходів. При цьому утилізується лише третина відходів від загальної кількості, тобто лише 1 % (табл 1)[1].

Таблиця 1

Кількість утворених та утилізованих відходів України за 2014-2017 роки\*

	2014	2015	2016	2017	Середньо-річний темп росту %
Утворено, тис. т	343528,5	312267,6	295870,1	366054,0	101,6
Утилізовано тис. т	105310,2	92463,7	84630,3	100056,3	98,7

\*побудовано авторами на основі даних [2].

Нажаль, до сьогодні не збудовано жодного спеціального заводу для переробки відходів, відсутня організована система збирання промислових токсичних відходів, а також відсутня спеціалізована техніка з переробки будівельних відходів.

З 1 січня 2018 року Україна зобов'язалася сортувати все сміття за видами матеріалів, а також розділяти його на придатне для повторного використання, для захоронення та небезпечне. Про це йдеться у статті 32 Закону України "Про відходи" [3].

Однак нелегальний бізнес та пов'язані з ним представники органів законодавчої влади не зацікавлені у впровадженні обов'язкового сортування сміття та його переробки [4]. Отже, відсутність політичної волі, зумовлена економічними інтересами у сфері нелегального сортування сміття, є першопричиною, що блокує вирішення означеної проблеми із відходами.

Ще однією проблемою є відсутність ефективної системи сортування побутового сміття, що базується на «розширеній відповідальності виробника». Ця практика застосовується в країнах ЄС та відповідно до вимог Угоди про асоціацію має поширюватися на Україну. Втім в Україні суб'єкти господарювання роками не несуть ніякої відповідальності за утилізацію використаної ними упаковки, а всі рішення з цих питань та фінансового забезпечення заходів щодо зроздільного сортування відходів упаковки покладено на місцеві бюджети. У результаті чого країна щороку втрачає вагомий ресурсний потенціал для переробної промисловості [4].

Отже, на сьогодні є над чим працювати і простим громадянам країни і центральним органам виконавчої влади, і також органам місцевого самоврядування. Адже, проблема відходів в Україні стоїть майже на першому місці. Зараз для всіх важливо усвідомити, на скільки відходи небезпечні для народу та навколишнього середовища. Вже зараз чітко окреслюється ситуація, коли без поєднання зусиль державного та приватного секторів проблема буде тільки заглиблюватись. Для того, щоб країна пододала цю глобальну проблему необхідне додаткове фінансування для придбання обладнання європейських стандартів.

1. Беззуб І. Правове регулювання поводження з небезпечними побутовими відходами в Україні [Електронний ресурс] / І. Беззуб // Центр дослідження соціальних комунікацій НБУВ. – Режим доступу: [http://nbuviap.gov.ua/index.php?option=com\\_content&view=article&id=530:utilizatsiya-nebezpechnikh-pobutovikh-vidkhodiv-v-ukrajini-3&catid=71&Itemid=382](http://nbuviap.gov.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=530:utilizatsiya-nebezpechnikh-pobutovikh-vidkhodiv-v-ukrajini-3&catid=71&Itemid=382)

2. Утворення та поводження з відходами по регіонах [Електронний ресурс] / Державна служба статистики України. – Режим доступу: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).

3. Про відходи: Закон України від 02.10.2012 №5402-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/187/98-вр>

4. Прокопчук С. Коли запрацює Закон України «Про відходи»? [Електронний ресурс] / С. Прокопчук // Укрінформ. –10.09.2018. – Режим доступу: <https://www.ukrinform.ua/rubric-politics/2534498-koli-zapracue-zakon-ukraini-pro-vidhodi.html>

## ЭКОЛОГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ

Скороход Ольга Николаевна

Полесский государственный университет, г. Пинск

Аспекты *экологически ориентированного маркетинга* в мировом сообществе связаны с быстрым развитием технологий и процессов, снижающих воздействие на окружающую среду, а также с ускоренным формированием рынка экологических услуг, который, естественно, требует соответствующего развития маркетинговых средств управления. К основным *маркетинговым направлениям* в этой области следует отнести:

- формирование финансовых структур поддержки экологических действий;
- экологическую оценку (аудит) уровня воздействия на окружающую среду;
- экологическое страхование действий компаний;
- изменение форм отчетности деятельности производителей;
- новые формы рекламы;
- формирование новых принципов торговли (например, продажа экологически чистых продуктов).

Маркетинговый механизм управления охраной окружающей среды основан на типологии рыночных методов. В настоящее время известны следующие основные группы методов управления:

- административное регулирование – введение соответствующих нормативных стандартов и ограничений, которые должны соблюдать фирмы-производители, а также осуществление прямого контроля и лицензирования процессов природопользования;
- экономические стимулы, направленные на то, чтобы заинтересовать фирму-производителя в рациональном природопользовании;
- система платежей за загрязнение и экологических налогов;
- распределение прав на загрязнение и компенсационные платежи.

Особая роль здесь отводится платежам и налогам за загрязнение. Они представляют собой косвенные рычаги воздействия и выражаются в установлении платы за выбросы или сбросы, за использование первичных ресурсов, конечную продукцию или технологию. Платежи и налоги предоставляют максимальную свободу производителю в выборе стратегии сочетания степени очистки и платы за остаточный выброс.



Если природоохранные издержки высоки, то фирма сократит выбросы, вместо того чтобы платить налог.

Комплексная система маркетинговых мер для решения экологических проблем включает в себя:

- 1) коммерческо-хозяйственный механизм;
- 2) общественно-правовой механизм;
- 3) маркетингово-управленческий механизм;
- 4) нормативно-технические условия при разработке товара на уровне НИОКР;
- 5) информационное обеспечение;
- 6) структурную перестройку маркетинговой цепочки, включающей производство, товародвижение и потребление;
- 7) экологическую экспертизу.

Важно при этом использовать рыночные методы, которые в наибольшей мере способствуют эффективному решению экологических проблем. Это плата за природные ресурсы и за загрязнение окружающей среды, экологическое налогообложение, кредитный механизм в области природных ресурсов, система внебюджетных экологических фондов и банков, экологическое страхование.

В рамках маркетинговой системы формирования спроса и стимулирования сбыта имеются возможности по применению таких методов, как экономическое стимулирование охраны окружающей среды, а также лицензирование и организация системы договоров в области природопользования.

Ценообразование на продукцию природоэксплуатирующих и природохозяйственных отраслей, особенно экологически чистую продукцию и технологию, необходимо предусмотреть так же четко, как и экологическое предпринимательство. С этой экономической категорией тесно связана система экологической сертификации. Ее внедрение позволит поставить вопрос о формировании рынка экологических работ, товаров и услуг [1, с. 74-78].

Таким образом, экологический маркетинг позволяет продумать и разработать структуру системы выживания бизнеса в условиях тотального стремления рынка к созданию экологичной среды обитания.

1. Трифонова, Т.А. / Экологический менеджмент: учебное пособие./ Владим. гос. ун-т, Владимир, 2003. – 291 с.

## КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ С УЧЕТОМ ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ СОСТАВЛЯЮЩЕЙ

Д. М. Суходольска

науч. керівник д.е.н., проф., Садченко О. В. Одеський національний  
університет імені І.І.Мечникова, проф.dr hab. професор Вищої школи  
економіко-гуманітарній (Польща)

Корпоративная социальная ответственность – это отвечающая специфике и уровню развития компании, регулярно пересматриваемая и динамично изменяющаяся совокупность обязательств, добровольно и согласовано вырабатываемых с участием ключевых заинтересованных сторон, принимаемых руководством компании, с особым учетом мнений персонала и акционеров, выполняемых в основном за счет средств компании и нацеленных на реализацию значимых внутренних и внешних социальных программ, результаты которых содействуют развитию компании (рост объемов производства, повышению качества продукции и услуг и др.), улучшению репутации и имиджа, становлению корпоративной идентичности, развитию корпоративных брендов, а также расширению конструктивных партнерских связей с государством, деловыми партнерами, местными сообществами и гражданскими организациями. КСО – это, во-первых, выполнение организациями социальных обязательств, предписываемых законом, и готовность неукоснительно нести соответствующие обязательные расходы. Во-вторых, КСО — это готовность добровольно нести необязательные расходы на социальные нужды сверх пределов, установленных налоговым, трудовым, экологическим и иным законодательством, исходя не из требований закона, а по моральным, этическим соображениям [1, 2, 4]. Одна из ведущих сетей кофеен «Старбакс» («Starbucks Coffee Company») включает политику социальной ответственности во все аспекты своей работы. Это касается подходов к выбору поставщиков кофе (соблюдение прав человека, норм охраны труда компаниями-производителями кофе), отношения к окружающей среде, к персоналу. С 1998г. «Старбакс» поддерживает организацию Conservation International, выступающую за устойчивые технологии в сельском хозяйстве, защиту биоразнообразия через изменение подходов к производству кофе. Результатами программы стало увеличение на 60% доходов фермеров, выращивающих кофе по новой технологии, и на 220% - числа кофейных плантаций, расположенных в зоне тропических лесов без повреждения. Забота о кофейнопроизводящих странах (Commitment to Origins™): принимает серьезные меры, чтобы помочь кофейным фермерам

повысить уровень их жизни и защитить среду, в которой они выращивают кофе, компания одновременно поддерживает в стабильном состоянии их плантации, внимательно относится к вопросам защиты окружающей среды. Забота об окружающей среде: принимая меры по сокращению отходов при производстве и переработке, компания сохраняет природные ресурсы земли и повышает уровень жизни на всем земном шаре [3]. Starbucks активно выискивает возможности минимизации воздействия на окружающую среду и создания здоровой планеты. Забота о сотрудниках (партнерах): более 63 000 человек работает в Starbucks, и все эти люди, которых они называем «партнеры», являются инструментом успеха компании. А так как успех во многом зависит от преданности партнеров, основной задачей компании является показать им, насколько они ценны и уважаемы. Первые два руководящих принципа в миссии компании говорят именно про заботу о партнерах:

создать отличное место работы и обращаться друг с другом с уважением и достоинством. Принимать разнообразие как неотъемлемый компонент нашего способа ведения бизнеса.

Рассмотрение основополагающих и руководящих принципов помогают правильности принятия решений: обеспечивать рабочую доброжелательную атмосферу, применять самые совершенные стандарты при закупке, обжарке и подаче посетителям свежего кофе, работать с энтузиазмом, доставляя удовольствие посетителям, оказывать помощь и поддержку нашим местным общинам и вносить свой вклад в защиту окружающей среды, понимать и признавать, что прибыльность лежит в основе нашего будущего процветания.

1. Европейская комиссия. Корпоративная ответственность перед обществом. Корпоративный социальный отчет. Рекомендации Ассоциации менеджеров // [www.amr.ru](http://www.amr.ru)

2. Социальная ответственность бизнеса: актуальная повестка / под ред. С.Е. Литовченко, М.И. Корсакова. М.: Ассоциация менеджеров, 2003. — С.15

3. Стивен П. Менеджмент. / П. Стивен, М. Коултер // 6-е издание.: пер. с англ. М.: Изд. дом «Вильямс», 2004. — С. 192-195.

4. Осваиваем КСО: просто о сложном / Ростислав Куринько – К.: Издательство «Журнал «Радуга», 2011. – 204 с.

# ЭКОЛОГИЧЕСКАЯ РЕКЛАМА КАК ВИД СОЦИАЛЬНОЙ РЕКЛАМЫ

Терентьева Елизавета

Полесский государственный университет, г. Пинск

Социальная реклама – это такой продукт общества, который имеет существенные отличия от других видов рекламы. Этот вид рекламы заказывается государством, общественной организацией. Идеи, отраженные в ней, могут отражать борьбу общества с негативными явлениями, например, наркоманией, курением, или пропагандировать что-то, например, вести здоровый образ жизни, помнить и заботиться о своих родителях [1, 10].

Экологическая реклама является частью социальной рекламы, которая только недавно прочно вошла в жизнь потребителей. Цель экологической рекламы – изменить отношение людей к проблемам экологии, а в перспективе и поведенческую модель общества.

В настоящее время в Республике Беларусь достаточно много социальной рекламы, в том числе и экологической. При этом наиболее частым носителем данного вида рекламы выступает наружная реклама: плакаты, билборды, призматроны и т.д.

Говоря о любом из видов рекламы, стоит учитывать ее достоинства и недостатки. К преимуществам экологической рекламы можно отнести:

1) Идеи, отраженные в ней, могут отражать борьбу общества с негативными явлениями и процессами, например, курением, наркоманией, а также пропагандировать вести здоровый образ жизни, помнить и заботиться о своих родителях;

2) с помощью социальной экологической рекламы можно донести до общества, что нужно беречь экологию, то есть окружающую среду;

3) данный вид рекламы не требует затрат больших, чем традиционная реклама, так как могут использоваться те же методы рекламирования и носители рекламы.

4) экологическая социальная реклама является самым эффективным способом влияния на социум, так как в основном это воздействие на эмоциональном уровне.

К недостаткам экологической социальной рекламы можно отнести следующее:

1) Как правило, данный вид рекламы представляется обществу в жесткой, негативной, а иногда и в грубой форме, что не заставляет людей любить и ценить окружающую среду;

2) крупные индустриальные объединения, промышленные предприятия, особенно активно воздействующие на окружающую среду, используют экологическую проблематику и природные образы для решения своих коммерческих и репутационных задач.

Согласно статистике, только в Республике Беларусь социальной рекламе уделяется самое большое внимание – 59% от совокупных расходов на социальную рекламу. Например, телевизионный социальный рекламный проект «Захавай будучыню» раскрывает экологические проблемы сохранения редких видов птиц и животных, болот и заказников на территории Республики Беларусь.

В Республике Беларусь почти половина выбросов загрязняющих веществ в атмосферу приходится на обрабатывающую промышленность. При этом растут и инвестиции, направленные на охрану окружающей среды, в том числе и атмосферу [2]. Но именно экологическую рекламу, как средство и путь решения экологических проблем, редко встретишь на предприятиях промышленности. Рекламодателем и рекламопроизводителем практически всей социальной экологической рекламы в Республике Беларусь является государство. Поэтому в целях сохранения или поддержания благоприятных условий окружающей среды как в сфере промышленности, так и в других отраслях, а также для поддержания имиджа предприятия перед обществом необходимо использовать не только улучшение производственных мощностей, но и социальную экологическую рекламу. Это даст новый толчок в развитии как самого предприятия, так и экономики в целом.

1. Бове К.Л., Аренс У.Ф. Современная реклама: Пер. с англ. Тольятти, 1995. Васильева Г.А. Основы рекламы. — М.: Юнити, 2011. — 719 с.

2. Национальный статистический комитет Республики Беларусь [Электронный ресурс] / Статистический ежегодник – Минск, 2016. – Режим доступа: [http://istmat.info/files/uploads/52879/statisticheskiy\\_ezhegodnik\\_2016.pdf](http://istmat.info/files/uploads/52879/statisticheskiy_ezhegodnik_2016.pdf). – Дата доступа: 26.10.2018

# ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕНДЕНЦІЙ ВИКОРИСТАННЯ ДОБРИВ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМИ ВИРОБНИКАМИ ЧЕРНІГІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

**Шадура-Никипорець Наталія Тимофіївна,**

Чернігівський національний технологічний університет, к.е.н., доцент

**Гапоненко Галина Миколаївна**

Чернігівський національний технологічний університет, магістрант

Згідно із сучасними дослідженнями серед основних джерел забруднення і засмічення водних та земельних ресурсів виділяють використання мінеральних добрив, пестицидів й інших хімікатів та органіки в сільському господарстві. Зважаючи на той факт, що чернігівський регіон традиційно є агроорієнтованим, то проблеми надмірного та нерационального використання добрив в сільському господарстві варто розглядати з позицій екологічності розвитку території.

Проведені дослідження виявили, що ключовим фактором забруднення виступає надмірне використання мінеральних добрив сільськогосподарськими виробниками.

Так, аналіз обсягів внесення органічних добрив під сільськогосподарські культури виробниками Чернігівської області за останню чверть століття вказує на спадну динамічну зміну основних характеристик (рис. 3.2). Обсяги площ, родючість котрих підвищувалася за рахунок використання органічних добрив у 1990 р. становила 256,0 тис.га тобто 8,02% [1] від загальної території області. До 2016 р. дана характеристика мала тенденцію до скорочення і знизилася до 22,9 тис га (тобто 0,72% від загальної території області [1]). Аналогічну динаміку скорочення виявили і частка удобреної площі та розмір внесення добрив на одиницю площі.

Так, обсяг внесених органічних добрив у 2016 р. склав 0,6 т/га, що складає відносно 1990 р. 5,9%. Частка удобреної площі у 2016 р. скоротилася до 2,4%, що відносно рівня показників 1990 р. становить лише 13,3% [1]. Зазначене є свідчення того, що протягом останніх 25 років ведення сільського господарства на території Чернігівської області супроводжується скороченням використання органічних добрив і відповідає загальнонаціональному рівню та тенденції [2].

Аналіз обсягів внесення мінеральних добрив під сільськогосподарські культури виробниками Чернігівської області за останню чверть століття вказує на циклічну динамічну зміну основних характеристик (рис. 1): обсяги площ, родючість котрих підвищувалася за рахунок використання мінеральних добрив у 1990 р. становила 1252,8 тис.га тобто 39,3% від

загальної території області, до 2000 р. дана характеристика мала тенденцію до скорочення і досягнула свого мінімуму (124,6 тис.га, тобто 3,9%), однак за останні п'ятнадцять років сформувалась протилежна тенденція – зростання розмірів удобрених площ. В підсумку у 2016 р. обсяг удобрених площ становив 860 тис. га, тобто 68,6% рівня 1990 р. [1].

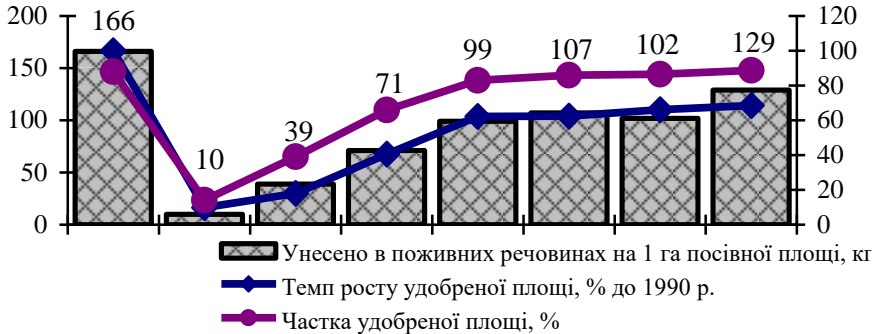


Рисунок 1 – Динаміка показників унесення мінеральних добрив під сільськогосподарські культури в Чернігівській області [1].

Аналогічну динаміку (скорочення до 2000 р. та нарощення до 2016 рр) виявили і частка удобреної площі та розмір внесення добрив на одиницю площі. Так, обсяг внесених мінеральних добрив до 2016 р. відновився до показника 129 кг/га (для порівняння середній показник по Україні 39 кг/га [2]), що складає відносно 1990 р. 77,8%, 2010 р. – 181,7%. Частка удобреної площі у 2016 р. сягнула 88,7% перевершивши навіть показники 1990 р. (88%) [1].

Все зазначене є свідченням того, що протягом останніх 15 років ведення сільського господарства супроводжується інтенсифікацією використання мінеральних добрив, а зважаючи на значну частку у загальній площі території області – набуває ролі ключового фактору формування несприятливого екологічного середовища, що вимагає особливої уваги до розробки заходів екологічного менеджменту у цій сфері та формування культури екологічного мислення аграріїв.

1. Головне управління статистики у Чернігівській області [офіційний сайт]. – Режим доступу: <http://www.chernigivstat.gov.ua/books/silgosp.php>

2. Офіційний сайт Державної служби статистики України / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>

# НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВІДХОДАМИ В УКРАЇНІ

Шевчук Ірина, Ліщук Віра

Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки,  
м. Луцьк

Система управління відходами є важливим складником, що забезпечує збалансовано екологічне та соціально-економічне зростання країни. Вона поєднує комплекс взаємопов'язаних дій з утворення, збирання, зберігання, використання, транспортування і утилізації відходів, тому передбачає розробку різнопланових та узгоджених заходів загальнодержавного й регіонального рівнів.

На сьогодні система управління відходами в Україні є недостатньо ефективною, про що свідчать невтішні дані про території, зайняті звалищами. Так, близько 7% території України зайняті сміттєзвалищами, що за площею є рівнозначним території Данії. У 2017 р. утилізовано лише 27,3% відходів, що на 1,3% менше порівняно з попереднім роком. Процес утилізації відходів, зокрема побутових, є економічно нерезультативним, тому що із зібраних побутових відходів лише 2,2% були спалені з метою отримання енергії [1].

Останні зміни у системі поводження з відходами в Україні, пов'язані із забороною захоронення неперероблених побутових відходів та запровадженням системи сортування сміття [2]. Позитивним кроком є те, що у 2017 р. була схвалена Національна стратегія управління відходами, яка започаткувала в Україні європейські принципи у поводженні з відходами, враховуючи їх природу[3].

Проте незважаючи на спроби реформування системи поводження з відходами, ситуацію, що склалася в Україні, можна вважати загрозливою і такою, що потребує рішучих змін. Основними напрямками таких змін можуть бути:

- створення усіх необхідних умов для сортування населенням побутових відходів (придбання спеціальних контейнерів для їх роздільного накопичення) та контроль за цими процесами;
- моніторинг існуючих сміттєзвалищ, ліквідація несанкціонованих та запобігання виникненню нових стихійних сміттєзвалищ;
- здійснення просвітницької діяльності серед населення щодо поводження з відходами;
- залучення коштів міжнародних організацій та внутрішніх інвесторів для створення потужностей з перероблення відходів;



- впровадження новітніх технологій щодо роздільного збирання твердих побутових відходів та сучасного обладнання у сфері поводження з відходами;

- посилення контролю та відповідальності підприємств і організацій за дотримання законодавства щодо поводження з відходами.

Основні напрями вдосконалення законодавчо-нормативної бази:

- зміни у законодавчих і нормативних документах щодо їх відповідності європейським стандартам;

- упровадження принципу «забруднювач платить»;

- розроблення ефективних ринкових механізмів використання вторинних ресурсів;

- здійснення державного нормування рівня перероблення окремих видів відходів;

- економічне стимулювання суб'єктів господарювання щодо виробництва товарів, виготовлених з відходів;

- розроблення ефективного механізму стимулювання промислових виробників щодо запровадження безвідходних та маловідходних технологій;

- посилення відповідальності за правопорушення у сфері поводження з відходами.

Отже, існуюча в Україні система управління відходами є неефективною та має низку недоліків. Її вдосконалення потребує розробки комплексу законодавчих, технічних, фінансово-економічних заходів, спрямованих як на отримання додаткових джерел енергії та продукції, так і на захист цінних екосистем від антропогенного навантаження та, що не менш актуально, підвищення рівня екологічної безпеки.

1. Поводження та утилізація відходів в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ukrstat.gov.ua/>.

2. Про відходи; Закон України від 5 березня 1998 р. № 187/98-ВР. Редакція від 18 грудня 2017 р. офіційний сайт Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/187/98>.

3. Про схвалення Національної стратегії управління відходами в Україні до 2030 року. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 8 листопада 2017 р. №820-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/820-2017>.

## **6. РЕГИОНАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

### **КЛАСТЕР КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РЕГИОНА**

**Басалыга Анастасия**

**Научный руководитель Зборина Ирина Михайловна**  
г. Пинск УО «Полесский Государственный Университет»

Уровень конкурентоспособности страны определяется конкурентоспособностью региональных экономик. Национальные конкурентные преимущества создаются на региональном уровне. Конкурентоспособные регионы привлекают инвестиции, внедряют инновационные технологии, тем самым создавая условия для экономического развития всей страны.

Рост глобализации ведет к нарастанию конкурентной борьбы между компаниями и странами, а также между регионами. Все это педалирует новые требования к инструментам поддержания и повышения конкурентоспособности территорий.

Так как конкурентоспособность регионов основана на эффективности действующих в них субъектов экономической деятельности, кластерный подход, как альтернатива традиционной отраслевой, промышленной политике является эффективным инструментом повышения конкурентоспособности [1].

Кластер – это объединение предприятий, поставщиков оборудования, комплектующих, специализированных производственных и сервисных услуг, научно-исследовательских и образовательных организаций, связанных отношениями территориальной близости и функциональной зависимости в сфере производства и реализации товаров и услуг [2].

Кластерный подход развития промышленных комплексов реализуется на основе принципов системности; интеграции; гармонизации; определения инвестиционного лидера; группировки и консолидации капитала; сочетания контрактации и конкуренции.

Кластерный подход является составной частью теории организации производства. Феномен кластера становится ключевым компонентом экономического развития стран и регионов. В США, Великобритании, Франции, Германии и в других развитых странах более половины объема промышленной продукции производится и экспортируется через кластеры.

Кластер как сложная социально-экономическая система обладает эффектами, которые не присущи другим формам организации

производства: синергетический эффект, социальный капитал, государственно - частное партнерство, которые в совокупности придают ему дополнительную конкурентоспособность.

Кластерный подход непосредственно связан с повышением конкурентоспособности территории не только потому, что он одновременно воздействует на производительность и занятость, но и потому, что снимает противоречия между ними. Уровень производительности труда в кластере увеличивается за счет специализации и аутсорсинга непрофильных видов деятельности. А уровень занятости - за счет привлечения и формирования новых субъектов экономической деятельности в когнатических и способствующих отраслях.

Концепция кластеров способствует развитию особой формы политического, государственного мышления, которое выходит за рамки общих потребностей экономики. Мышление, основанное на кластерном подходе, среди прочих, может направлять политику в отношении науки и технологий, образования и профессиональной подготовки, содействия экспорту и иностранных инвестиций.

Кластерный подход позволяет сформировать совокупный взгляд на государственную политику развития региона с учетом потенциала роста региональных экономических субъектов.

Исходя из вышеизложенного, считаем, что кластерная концепция является довольно перспективной для современной отечественной социально-экономической географии, политики и региональной экономики при выполнении ими конкретных научно-исследовательских и прикладных исследований. Кластеры являются благоприятным условием для эффективного сотрудничества региональных субъектов и институтов науки, государства и бизнеса, созданием различных форм государственно-частного партнерства [3].

1. Научный журнал «Фундаментальные исследования» [Электронный ресурс]: Режим доступа - <https://www.fundamental-research.ru/ru/article/view?id=4399> – Дата доступа: 21.10.2018

2. Рассказова А. Н. Кластер как основа управления промышленными предприятиями // Молодой ученый. — 2010. — №10. — С. 97-103.

3. Экономическая библиотека [Электронный ресурс]: Режим доступа - <http://economy-lib.com> - Дата доступа: 22.10.2018

## ПУБЛІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ: ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ ДИСКУРС

Блохін Сергій

Запорізький національний технічний університет, м. Запоріжжя

Публічне управління та адміністрування відносно недавно ввійшло у науковий обіг в Україні, на відміну від країн з розвинутою економікою та демократією. Інститут публічного управління, який нині розвивається, є суперечливим як за суттю - теоретичними концептами, так і за змістом – формами і способами функціонування. Попри чисельні наукові погляди на понятійно-категорійний апарат стосовно публічного управління, то маємо виходити із першооснов. Без поглиблення знань стосовно принципів публічного управління, визначення його ролі і місця в державному управлінні та місцевому самоврядуванні очікувати на його істотне поліпшення не можна. Публічне управління є складовою частиною соціального управління і суспільства, в якому і суб'єктом, і об'єктом управління є людина.

Публічне управління – це практичний, організуючий і регулюючий вплив держави на життєдіяльність суспільства з метою її впорядкування, збереження або перетворення, спираючись на владну силу, яку обмежує дієвий суспільний контроль як основний чинник планування верховенства права [1, с. 53].

Останнім часом термін «публічне управління» все частіше стали заміняти терміном «публічне адміністрування». І хоч ці поняття не тотожні, цей термін широко вживається в політичних та соціальних сферах. Публічне адміністрування є основною складовою соціального управління. Воно є сполучною ланкою між державним і публічним управлінням, забезпечуючи організацію та втілення їх рішень. Ключовими елементами для державного управління є держава і державна влада, а для публічного адміністрування – суспільство та публічна влада. У державному управлінні об'єктом є держава, а в публічному управлінні – суспільство.

У широкому сенсі під публічним адмініструванням вчені розуміють усю систему адміністративних інститутів з ієрархією влади, за допомогою якої відповідальність за виконання державних рішень спускається зверху [2, С.32].

З історії менеджменту відома адміністративна школа менеджменту Анрі Файоля, сформалізована у праці «Теорії адміністрації» з виділенням чотирнадцяти основних принципів управління, за якими він розділив адміністрування на шість груп операцій управління: адміністративні,

технічні та технологічні, фінансові, комерційні, облікові і охоронні.

У літературі публічне управління представлено як «дії з боку осіб, наділених владними повноваженнями, спрямовані на збільшення добробуту, незалежності та безпеки як населення в цілому, так і окремо взятої організації» та виділяють шість етапів розвитку публічного управління аж до появи його ознак глобального публічного управління, що є ототожненням факторів впливу та концептуальних засад публічного управління [3, с.9-11]. Вважається, що за сучасної моделі публічне управління включає в себе механізми вдосконалення внутрішньої координації, управління людськими, фінансовими і матеріальними ресурсами і комунікаційними та інформаційними системами, а також управління, пов'язане з наданням публічних (державних і муніципальних) послуг [4, с.11].

**Висновок.** Отже, сутність публічного адміністрування сутність публічного управління представлено як сукупність відносин суб'єктів владних повноважень з приводу керівництва процесом надання адміністративних, соціальних і суспільних послуг громадянам. Зміст публічного управління розуміється нами як процес виконання акторами публічного адміністрування функцій планування, організації, делегування, регулювання, координації та контролю для задоволення потреб споживачів.

1.Бобровська О.Ю., Зеніна-Біліченко А.С. Змістовно-порівняльний аспект публічного адміністрування на місцевому рівні. Публічне управління : теорія та практика. 2015. 2 (48.). С.45-57.

2.Філіпова Н. В.Зміна співвідношення понять «державне управління», «публічне адміністрування», «публічне управління» в системі суспільно-політичної трансформації. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2015. № 6. С.23-32.

3.Остриков А.И. Методологические основы публичного управления. *Теория и практика современной науки*. 2016. №5(11). С.3-15.

4.Понкин И.В. Общая теория публичного управления: Правовые основы, цели, принципы, инструменты, модели и концепты публичного управления: Лекционный курс / ИГСУ РАНХиГС при Президенте РФ. М.: Буки Веди, 2016. 252 с.

## **АНАЛИЗ РЕКЛАМНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО ПРЕДЛОЖЕНИЮ УСЛУГ ГРУЗОПЕРЕВОЗКИ**

**Войтович А. М.**

УО «Полесский государственный университет», Пинск

Эффективность работы индивидуального предпринимателя в сфере услуг грузоперевозок во многом зависит от рекламной деятельности, формирования предложения услуг и ценовой политики, а также от продуманной организации поиска клиентов, работы с клиентами и дальнейшего сотрудничества с ними.

Для эффективного решения данных задач необходимо применение инструментов современного маркетинга, с помощью которых изучается рынок: спрос на услуги, факторы ценообразования, условия предоставления услуги конкурентами; обеспечивается корректный поиск потребителей услуг и, непосредственно, оптимизируются процессы доставки грузов.

В настоящее время на рынке представлено значительное количество отечественных компаний и индивидуальных предпринимателей, занятых в данной сфере деятельности, рекламирующих свои услуги, заметно отличающиеся по стоимости и возможностям.

Согласно источнику [1], большая доля рынка (45%) занята ведущими перевозчиками, такими как Белтаможсервис, Брествнештранс. 25% занимают компании со стажем (например, Велторг, Форел Транс), 15% – перевозчики одного направления, 10% – частники, в частности индивидуальные предприниматели, 4% приходятся на случайные грузоперевозки, 1% на «плавающую долю».

Ведущие грузоперевозчики и компании с большим стажем работы на данном рынке уже создали клиентскую базу и имеют достаточно финансовых ресурсов для создания различных видов рекламных продуктов и их успешного продвижения.

В более сложной ситуации по предложению своих услуг находятся небольшие компании, вновь появляющиеся на рынке и индивидуальные предприниматели, поскольку разработка рекламы довольно затратный вид деятельности и ее продвижение требует постоянного вложения финансовых средств.

По статистике наиболее эффективной по воздействию является наружная реклама[2]. В Республике Беларусь и в Брестской области для размещения рекламы в наибольшем количестве используются биллборды. Другим видам уличной рекламы уделяется в 5-10 раз меньше внимания. В городе Пинске основную долю занимают скроллы, уличная

мебель и биллборды. Не представлены растяжки, путепроводы. Лайтбокс представлен в единичном экземпляре.

С учетом вышесказанного, для индивидуальных предпринимателей в сфере грузоперевозок остается большое количество возможностей размещения рекламы в городе Пинске.

С целью дальнейшего развития сферы грузоперевозок предлагаются следующие виды потенциальной рекламы для притока новых клиентов:

- 1) Развитие собственных интернет-сайтов с доступной информацией, предоставляющих возможность общения с заказчиками в любое удобное для них время
- 2) Увеличение количества объявлений в местных и региональных печатных изданиях, бесплатных каталогов, журналов.
- 3) Распространение визиток.
- 4) Установление контактов с потенциальными клиентами по телефону, вежливое общение, что располагает к сотрудничеству
- 5) Размещение рекламы на собственном транспорте, общественном транспорте, маршрутном такси.
- 6) Участие в ярмарках и выставках, консультация заинтересовавшихся посетителей.

Таким образом, только при условии дальнейшего развития рекламной деятельности в сфере грузоперевозок возможно дальнейшее завоевание рынка, увеличение прибыли, улучшение состояния экономики региона за счет вливания дополнительных средств налогоплательщиков, и, как следствие, повышение благосостояния населения.

1. Концепции маркетинга. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.grandars.ru> - Дата доступа: 12.10.2018

2. Анализ рекламной деятельности [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://dispatcher-gruzoperevozok.biz> - Дата доступа: 12.10.2018

## **ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ПОБУДОВИ МІЖГАЛУЗЕВИХ ЗВ'ЯЗКІВ В ЕКОНОМІЦІ УКРАЇНИ**

**Діордієв В.О.**

магістр, аспірант Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень Національної академії наук України  
м. Одеса, Україна

Динаміка і тенденції розвитку економіки України вимагають збільшення обсягів виробництва та виготовлення нових видів продукції міжгалузевого застосування, крім того, трансформація організаційних структур суб'єктів господарювання, створених на базі раніше функціонуючих міжгалузових і виробничо-територіальних комплексів і зміна їх ринкової інфраструктури, викликали необхідність знаходження принципово нових форм і методів вдосконалення економічного механізму управління міжгалузевими зв'язками, які знайшли б своє відображення при формуванні і реалізації нової концепції промислової політики в Україні, в частині розвитку міжгалузових інтегрованих виробничо-господарських структур. Це обумовлено тим, що вибір найбільш ефективних сфер розвитку ділової активності економічних суб'єктів, напрямків їх інноваційно-інвестиційної діяльності та оптимального поєднання в міжгалузевому розрізі здатне забезпечити створення великих матеріальних, трудових і інвестиційних резервів національної економіки [1].

Поняття «регіональні міжгалузеві зв'язки» слід розуміти як економічні зв'язки між галузями матеріального виробництва із зростаючою віддачею, що реалізують економічний інтерес кожної із пов'язаних сторін та сприяють формуванню цілісного господарчого механізму у регіональній соціально-економічній системі. Для сучасного економічного середовища характерна концентрація виробничих підприємств, фінансово-промислових груп та взагалі бізнес-формувань у межах певного регіону, які формують регіональні промислові комплекси, тому сучасна парадигма сутності регіональних міжгалузових зв'язків полягає у створенні умов мережевої взаємодії всіх учасників як всередині цих формувань, так і за межами регіону [1].

У своєму дослідженні С. А. Мехович розробив теоретико-концептуальний рівень системи зв'язків між галузями: наукових, комерційних, виробничих, міжгалузових та інших. Проблематика розвитку регіональних міжгалузових зв'язків є актуальною через потребу у формуванні інституційних механізмів для забезпечення їх вдосконалення. Автор пропонує новий підхід до їх сприйняття: зв'язки ринкового



характеру між бізнесом, управлінням, підприємствами, розглядаючи їх у якості важливого ресурсу відновлення господарчих, ділових та управлінських відношень. Перебудову регіональних міжгалузевих зв'язків пропонується здійснювати на основі реінжинірингу технологій та використовуючи методи державно-приватного партнерства [2].

Зважаючи на повільні світові темпи економічного зростання, в тому числі відновлення економіки України після кризових 2013-2014 років, можна говорити про те, що сьогодні існує потреба у дослідженні нових механізмів побудови міжгалузевих зв'язків, які будуть базуватися на принципах інноваційно-інформаційної економіки та економіки знань, адже конкурентоспроможність країни на міжнародних ринках сьогодні в першу чергу визначається рівнем її інноваційності та здатністю до швидкого впровадження нововведень, їх своєчасної інтеграції в національну економіку [3].

Міжгалузеві зв'язки визначаються техніко-технологічними потужностями підприємств різних секторів економіки. Важливою умовою забезпечення розвитку таких зв'язків та їх ефективності є технологічна сумісність підприємств, яка в свою чергу залежить від рівня інноваційної активності та інноваційної діяльності підприємств. Розвиток інноваційної економіки та інформаційного суспільства зумовлює швидко зміну міжгалузевих зв'язків. Важливим чинником останніх також є ступінь інтеграції країни до світового господарства, стан зовнішньої торгівлі, глобалізаційні процеси в цілому.

1. Мехович С. А. Деякі теоретико-методологічні питання оновлення міжгалузевих зв'язків на основі регіональної кластерної політики. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/25922/1/Mekhovich\\_Deiaki\\_toetryko\\_2016.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/25922/1/Mekhovich_Deiaki_toetryko_2016.pdf)

2. Мехович С. А. «Формування механізму розвитку міжгалузевих зв'язків в регіональних промислових комплексах» / С. А. Мехович // Економіка: реалії часу. – Випуск №3(31). – 2017. <https://economics.opu.ua/files/archive/2017/No3/r1.pdf>

3. Формування міжгалузевих зв'язків у машинобудуванні / І. В. Мартинюк // Прометей. – 2008. – Випуск 3(27). – с. 111-113.

# ДИФЕРЕНЦІЙОВАНИЙ ПІДХІД ДО ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ОРІЄНТИРІВ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КАПІТАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІК РЕГІОНІВ УКРАЇНИ

**Камінська Ірина**

Луцький національний технічний університет, м. Луцьк

Лише один регіон України – м. Київ – характеризується високим рівнем капіталізації економіки, два регіони – Дніпропетровська та Київська області – середнім рівнем капіталізації економіки, а решта – 22 регіони – низьким рівнем капіталізації економіки [1]. Таким чином, актуалізується пошук виважених і дієвих тактичних й, насамперед, стратегічних рішень щодо поліпшення поточної ситуації. При цьому, формування стратегічних орієнтирів підвищення рівня капіталізації економік регіонів України потребує диференційованого підходу, оскільки стратегічні пріоритети не можуть бути однаковими для всіх регіонів, адже їх вихідні умови є неоднаковим. Так, спостерігаються диспропорції в рівнях капіталізації економік регіонів України не лише загалом, а й за окремими критеріальними ознаками, що визначають цей комплексний трикомпонентний показник та характеризують капіталізацію економіки регіону водночас як три складні процеси – накопичення капіталу, інвестування капіталу, створення та розподілу доданої вартості.

На нашу думку, відповідно до типу та рівня капіталізації економіки регіону, можна виділити наступні стратегічні орієнтири капіталізації економік регіонів України (табл. 1): 1) збереження темпів росту капіталізації економіки регіону та їх підвищення; 2) активізації інвестиційних процесів в регіоні; 3) нарощування капіталу регіону; 4) реструктуризації економіки регіону; 5) активізації модернізаційно-інноваційної діяльності;

Таблиця 1. Стратегічні орієнтири підвищення рівня капіталізації економік регіонів України

Рівень*			Тип капіталізації економіки регіону	Регіони України	Стратегічні орієнтири
I	I	I			
1	2	3	4	5	6
↑	↑	↑	Тотальна капіталізація економіки регіону	м. Київ	збереження досягнутого рівня капіталізації економіки регіону та його підвищення
↑	↓	↑	Часткова капіталізація	—	активізація інвестиційних процесів
↓	↑	↑		проблемно накопичувальна	—

Продовж. табл. 1

1	2	3	4	5	6	
↑	↑	↓	Часткова капіталізація	накопичувально-інвестиційна	Дніпропетровська область	реструктуризація економіки регіону
↑	↓	↓		накопичувально сконцентрована	—	активізація модернізаційно-інноваційної діяльності
↓	↑	↓		інвестиційно активна	Київська область	результативність формування та використання капіталу
↓	↓	↑		обмежена процесами створення і розподілу ВДВ	—	економія та ефективне використання капіталу регіону
↓	↓	↓	Критична капіталізація економіки регіону	Вінницька, Волинська, Донецька, Житомирська, Закарпатська, Запорізька, Івано-Франківська, Кіровоградська, Луганська, Львівська, Миколаївська, Одеська, Полтавська, Рівненська, Сумська, Тернопільська, Харківська, Херсонська, Хмельницька, Черкаська, Чернівецька, Чернігівська області	бюджетна підтримка, пошук потенційних джерел капіталу, їх результативне використання	

\*  $I_1$ ,  $I_2$ ,  $I_3$  – відповідно узагальнюючі індекси рівня капіталізації економіки регіону як процесу нагромадження капіталу (1), як процесу інвестування капіталу (2) і як процесу створення та розподілу доданої вартості (3); “↓” – нижче середнього; “↑” – вище середнього.

б) результативності формування та використання капіталу; 7) економії і ефективного використання капіталу регіону; 8) бюджетної підтримки, пошуку потенційних джерел капіталу, їх результативного використання.

Пропонований диференційований підхід до визначення стратегічних орієнтирів підвищення рівня капіталізації економік регіонів України дозволяє обрати найбільш оптимальні вектори розвитку та враховує вихідні умови розвитку економіки регіону, притаманний йому тип капіталізації економіки.

1. Камінська І. М., Камінська І. М., Дорош В. Ю., Камінська Д. В. Аналіз та оцінка рівня капіталізації економік регіонів України. *Економічний форум*. 2018. № 4. Режим доступу : <http://lutsk-ntu.com.ua/uk/zhurnal-ekonomichniy-forum>.

# **ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В СИСТЕМІ РЕГІОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

**Коркуна Орислава**

Львівський державний університет фізичної культури  
імені І. Боберського, м. Львів

**Цільник Олег**

ПП «Укрзахідпостач», м. Львів

**Бордун Олеся**

Національний університет «Одеська юридична академія»

Сучасні процеси оновлення національної економічної системи, що проходять в умовах децентралізації влади в Україні, виявляють нові пріоритети в управлінні регіональним і місцевим розвитком, зокрема одним із них є впровадження інноваційних технологій. Тому розвиток нових технологій не може обійти стороною такий найважливіший процес, як управління в системі регіонального менеджменту. З'являється необхідність пошуку і впровадження вдосконалених, інноваційних методів управління, за допомогою яких може статися поліпшення самого апарату управління в регіональних системах і підвищення показників їх діяльності. Цим обумовлюється актуальність дослідження.

Регіональний менеджмент, являє собою підмножину менеджменту, який за своєю формою та властивостями відіграє головну роль в господарській діяльності регіону, а саме управління соціально-економічними процесами в ринкових економічних умовах.

Основними завданнями регіонального менеджменту в умовах адміністративно-територіальної реформи є :

- динамічний розвиток регіону та місцевих громад у всіх сферах діяльності для забезпечення достатнього та якісного рівня життя населення;

- забезпечення інвестиційного клімату розвитку регіону та місцевих громад, для широко масштабного впровадження експортно-імпортних операцій згідно з господарською діяльністю;

- удосконалення регіонального маркетингу для бієктивної взаємодії господарювання в ринкових умовах економіки;

- розвиток ІТ- технологій, для автоматичного контролю, аналізу, моніторингу соціально-економічних та інвестиційних програм регіону та господарської діяльності об'єднаних територіальних громад;

- аналіз структури доходів, витрат, системи трансфертів дотацій, субвенцій в системі культури, освіти, та соціального захисту населення.

Необхідність удосконалення системи регіонального менеджменту, на основі інноваційних технологій, з одного боку, зумовлена загостренням світової конкуренції територій щодо залучення і збереження різноманітних ресурсів, а з другого – підвищенням ролі територій щодо свого соціально-економічного становища.

Регіональний менеджмент має бути динамічно гнучкий, враховуючи утвердження законів та реформ, які сьогодні відбуваються як в економічній так і політичній площині.

Створення сприятливого бізнес-середовища на місцевому рівні, партнерство влади і бізнесу, цільові програми та проекти місцевого і регіонального розвитку, територіальний маркетинг тощо – це сфери, які потребують інноваційних нових підходів з боку регіональних органів влади. Проте, якщо для суб'єкта господарювання впровадження інновації пов'язується насамперед з економічними ризиками, то для системи регіонального менеджменту будь-які інноваційні рішення матимуть економічні, соціальні та адміністративно-правові наслідки, що стримує їх вироблення та зумовлює необхідність ґрунтовного аналізу застосування [1].

Отже, інноваційні технології в системі регіонального менеджменту – це своєрідний інноваційний потенціал та здатність територіальних органів до вироблення нових нестандартних ідей щодо вирішення завдань регіонального і місцевого розвитку розвитку. Інноваційний потенціал становлять технології, організаційні ноу-хау та ресурси, найважливішим серед яких є людський, оскільки інновація є результатом діяльності людей. Зазвичай оптимізація внутрішніх процесів у системі регіонального менеджменту відбувається під впливом зовнішніх чинників, але сучасний етап розвитку держави вимагає розкриття та реалізації внутрішніх потенціалів структур регіонального менеджменту задля підвищення рівня конкурентоспроможності територій. Тому, оптимізація структури регіонального менеджменту має розглядатися в контексті розширення та ускладнення структури потреб населення регіонів, інформатизації суспільства та глобалізаційних викликів.

1. Основи регіонального управління в Україні : підручник // авт.-упоряд. : В. М. Вакуленко, М. К. Орлатий, В. С. Куйбіда та ін.; за заг. ред. В.М. Вакуленка, М.К. Орлатого. – К. : НАДУ, 2012. – 576 с.

## МЕХАНІЗМ ТА ІНСТРУМЕНТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНИХ ТУРИСТИЧНИХ СИСТЕМ

Кривий Павло, THEU

Процеси глобалізації в системі міжнародних економічних відносин зумовлюють зміни реальних економічних параметрів та викликають необхідність використання практичних регулятивних заходів на усіх рівнях господарської діяльності. Характер глобалізації визначає підвищені вимоги з боку держави в плані політики забезпечення конкурентоспроможності окремими суб'єктами сфери туристичної діяльності.

Регіоналізація, на відміну від глобалізації, створює нові реалії поділу світу на конкурентних агентів, які забезпечують контроль над великими гео економічними просторами. Спостерігаємо також зростання інтенсивності регіональних інтеграційних процесів у світі. Поряд з цим утворюються й відносно замкнуті торгово-економічні блоки, які створюють ефект сегментації світового ринку та світової господарської системи в цілому. Відтак врахування цих сучасних тенденцій та проявів інтернаціоналізації висуває нові вимоги перед урядом витримувати більш жорстку конкуренцію, бути готовим реагувати на складні виклики часу [1, с. 199].

Аналіз сучасного ринку туристичних послуг показує, що процеси створення ефективно існуючої ринкової економіки проявляються у відповідних парадигмах розвитку регіону: регіон-соціум, регіон-квазідержави, регіон-ринки, регіон-квазікорпорація. Корпоративна концепція реалізується у формі екстраполяції бізнес-управління до регулювання розвитку регіональних економічних систем згідно їх життєвого циклу, що дозволяє адаптувати сучасні методи корпоративного управління до управління регіональним і територіальним економічним розвитком. У зазначеному контексті логічним є представлення регіону як відкритої системи, детермінованої характером операційних процесів “вхід-процеси-вихід” та дією факторів і сил внутрішнього та зовнішнього середовища [2, с. 113].

Характерними рисами регіону як цілісної господарської системи є: по-перше, інтегрований характер економічного середовища, представленого не лише територіально-виробничими, а і територіально-побутовими, територіально-рекреаційними, просторово-інформаційними та іншими комплексами, а також товарно-ресурсними ринками; по-друге, розвиток внутрішньо та міжгалузевої кооперації та спеціалізації як провідного принципу функціонування регіональної економіки.

Домінуючим підходом дослідження вивчення економічних процесів у межах конкретного просторового середовища, у тому числі курортно-рекреаційних територій (КРТ) з метою посилення регулюючого впливу

держави та місцевого врядування на ефективне використання природо-ресурсного потенціалу територій є представлення процесу відтворення природного довкілля як економічної відтворювальної діяльності, що, разом із відтворенням фізичних та духовних сил людини, складає суть рекреаноміки (див.Рис.1.1.).

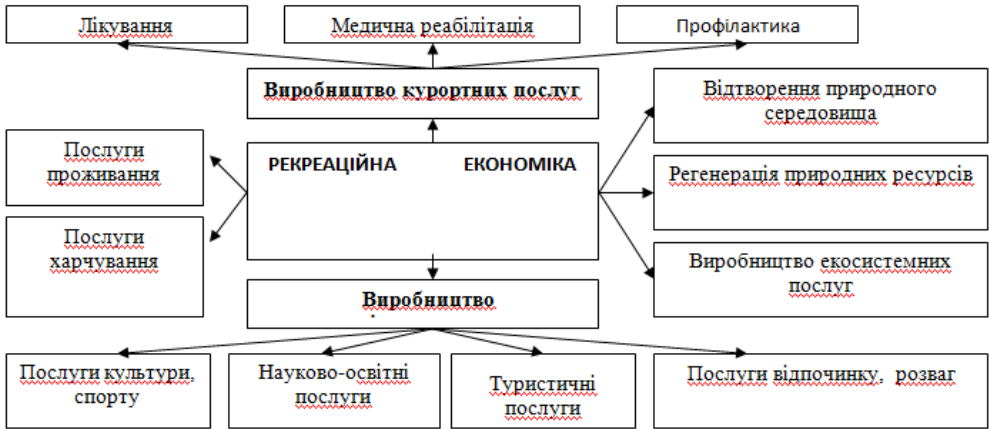


Рис. 1.1. Схема галузевої структури рекреаноміки

Рекреаноміка визначає систему виробничих відносин, які мають місце між суб'єктами курортно-рекреаційної економіки у процесі виробництва, обміну, розподілу та споживання курортно-рекреаційних продуктів з метою задоволення потреб цільових ринків та відновлення природного середовища.

Під рекреаномікою визначена система виробничих відносин, які мають місце між суб'єктами курортно-рекреаційної економіки у процесі виробництва, обміну, розподілу та споживання курортно-рекреаційних продуктів з метою задоволення потреб цільових ринків та відновлення природного середовища. Відповідно рекреаційними є послуги, що забезпечують задоволення потреб з відновлення стану і відтворення фізичних, духовних, енергетичних, психологічних сил людини, та збереження природного середовища у межах відновлюваних природних ресурсів.

Створення туристських зон близьке до відомої проблеми взаємостосунків між центром і периферією, пов'язаної з регіональним розвитком. Русійною силою, що обумовлює постійний розвиток і відтворення системи відносин "центр-периферія" є постійна якісна трансформація ядра за рахунок генерації і впровадження нового. Розповсюдження нових ідей і інформації йде в цілому ієрархічно в наступних напрямках: з центрів вищого рівня до центрів другого порядку, з великих міст як ядер поляризації до прилеглих районів. Існує

декілька головних чинників, що визначають стабільність ядра і домінування ядра над периферією. З одного боку постійна інноваційна діяльність створює сприятливі умови для її розвитку саме в межах ядра, забезпечуючи тут максимальний доступ інформації, різноманітні зв'язки і контакти, породжуючи цілий ряд супутніх умов (сервісні, управлінські, ринкові та ін.). Тим самим виникає агломераційний ефект, що обумовлює подальшу модернізацію і якісну трансформацію економіки ядра. Механізм функціонування типу "центр-периферія" пов'язаний з постійним якісним перетворенням соціально-економічних відносин, в якому важлива роль відводиться передачі імпульсів зростання від центру до периферії, що сприяє її розвитку, хоча і прив'язуючи "периферію" до "центру". Тому і для туристської сфери відношення в системі "центр-периферія" сприятимуть упровадженню і розповсюдженню сучасних технологічних і управлінських схем [3].

Аналіз динаміки туристичних потоків засвідчує, що Україна ще не стала ланкою технологічного ланцюжка, що формується у глобалізованому світі. Туристичні відносини з країнами, що входять до першої десятки "ринкоутворюючих", для нашої держави характеризуються постійними сплесками та спадами.

Це пояснюється такими причинами:

- українські оператори туристичного ринку ще не входять до міжнародного розподілу праці як виробники конкурентоспроможного туристичного продукту; зазвичай укладаються тільки одноразові контракти;
- розвиток інструментарію та розробка механізмів, здатних обслуговувати туристичні відносини в Україні, відстають від динамічних змін правового й регуляторного середовища у світі.

Автор цієї статті погоджується з науковою думкою вітчизняного дослідника Л.Шульгіної, що вплив мегафакторів формування сучасної системи організаційно-економічного забезпечення розвитку регіональної системи міжнародного туризму є об'єктивною реальністю, що, як відомо, існує незалежно від її суб'єктивного сприйняття. Однак результат цього впливу значною мірою залежить саме від суб'єктивних рішень: по-перше, керівників держави, які несуть відповідальність за розвиток туризму в державі на макрорівні); по-друге, керівників підприємств, що прагнуть зміцнити свої конкурентні позиції на мікрорівні. А це можливо лише за умови застосування системного підходу, що передбачає розуміння сутності факторів їхнього глибокого аналізу й обов'язкового врахування в діяльності вітчизняних туристичних підприємств.



1. Домбровський О. Регіоналізм у контексті глобалізації: динамічна та контрверсійна природа // Зб. наук. праць. Вип. 38. – К.: ІСЕМВ НАН України, 2003. – С. 198 – 205.

2. Гук Н.А. Міжнародні аспекти туристичної діяльності в Україні // Зб. наук. пр. – К.: ІСЕМВ НАН України, 2002. - Вип.35. – С. 112 – 115.

3. Казачковская Г.В. К вопросу о формировании понятия "городское рекреационно-курортное и туристическое хозяйство" // Экономические проблемы и перспективы стабилизации экономики Украины. – Донецк: ИЭП НАН Украины. – 2002. – Т.2. – С. 122 – 129.

## **АНАЛІЗ РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ** **Кривий Павло, ТНЕУ**

Україна як невід’ємна частина світового економічного процесу взяла курс на побудову демократичного суспільства, основою якого є ринкова економіка та ефективне державне регулювання. У процесі неоднозначних змін в економічній, політичній, культурній та психологічній ситуації в країні та світі та на тлі проведення реформ, необхідних для успішної інтеграції країни до європейських та світових структур Україна шукає свої шляхи вирішення економічних та соціальних проблем. Одним із таких рішень є створення сприятливого інвестиційного клімату. Стимулювання внутрішніх та зовнішніх запозичень, підвищення ефективності виробництва, розширення ринку товарів та послуг, особливе місце з яких займає туризм. У цьому плані Україна володіє унікальними ресурсами, що дозволяє їй, спираючись на позитивний світовий досвід, зробити туризм пріоритетним напрямком економіки та створити умови для успішної туристичної діяльності.

Україна має достатній природний потенціал для того, щоб стати країною з розвинутою туристичною індустрією для розвитку в’їзного туризму. Україна має значні рекреаційні ресурси, багатий арсенал історичних, архітектурних і культурних пам’яток. Природний потенціал дає змогу розвинути такі популярні останнім часом у світі види спортивного туризму, як мисливський, рибальський, гірський, кінний та ін. Автомобільний зв’язок із країнами заходу дозволяє розширити автотуризм і транзитний туризм. До того ж Україна має винятково сприятливе для розвитку туризму природно-географічне положення, що є основою розвитку залізничного, авіаційного та річкового видів туризму. Існуючий економічний, природно-географічний та культурно-історичний потенціал України та її столиці дає можливість прогнозувати істотне збільшення асортиментного рівня послуг гостинності

найближчими роками.

Процеси комерціалізації, роздержавлення та приватизації підприємств протягом останніх років привели до зміни структури власності на користь недержавної.

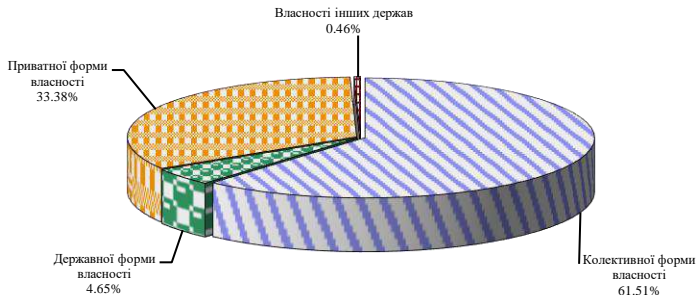
**Таблиця 2.1**

**Аналіз динаміки кількості суб'єктів туристичної діяльності України за 2010-2017 роки**

Роки	Кількість діючих підприємств, од.	Індекс росту баз., разів	Індекс росту ланц., разів
2010	239	-	-
2011	1485	6,21	6,21
2012	1526	6,38	1,03
2013	1721	7,2	1,13
2014	2483	8,35	1,44
2015	1776	7,43	0,72
2016	2448	10,24	1,38
2017	2652	11,09	1,08

Станом на 01.01.2017 в Україні існувало 6544 підприємств, які мали

Найбільша питома вага діючих туристичних підприємств України станом на 1.01.2017 р. – 61,51% у загальній структурі - колективної форми власності, 33,38% перебувають у приватній власності, державної власності складала всього 4,65%, а власності інших держав - 0,46% (див. рис.2.2).



**Рис. 2.2 Розподіл туристичних підприємств України за формами власності станом на 1.01.2011 р.**

Варто зазначити, що за прогнозними розрахунками спеціалістів Державної туристичної адміністрації України кількість іноземних туристів, що відвідали Україну у 2016 році повинна була становити 7,5

млн. чол., а фактичний показник становив лише 5,8 млн. чол., тобто на 22,7% нижче запланованого рівня. Не здійснилися також і прогнози відносно внутрішнього та виїзного туристичних потоків. Так, планувалося, що в 2016 році кількість внутрішніх туристів складе 8,6 млн. чол., а реальна їх кількість досягла лише 6,9 млн. чол., що дорівнює 80,2% прогнозованої кількості. Чисельність закордонних туристів України становила в 2016 році 9,4 млн. чол., а за прогнозом фахівців повинна була досягти 13,6 млн.чол. [2, с.17].

Процеси комерціалізації, роздержавлення та приватизації підприємств протягом останніх років привели до зміни структури власності на користь недержавної. Невикористання існуючого потенціалу приводить державу до втрат: якщо гранично прийнятним для країни з розвинутою індустрією туризму в світі вважається співвідношення іноземних та зарубіжних туристів 3:1, то в 2015 році в Україні воно становило 3:4. Два роки поспіль відзначається вплив на структуру туристичних потоків змін у візовій політиці України, так і інших держав. Надалі очікується продовження тенденції перерозподілу туристських потоків на користь внутрішнього та в'їзного туризму в зв'язку з поступовим запровадженням візових режимів в'їзду для українців західними сусідніми державами (Болгарія, Чехія, Словаччина, Польща).

Отже, 95,35% підприємств перебуває в недержавній власності, що створює умови для підвищення ефективності їх роботи в результаті появи власника, зацікавленого в підвищенні кінцевих результатів діяльності. Використовуючи дані статистичного бюлетеню опублікованого Державним комітетом молодіжної політики, спорту та туризму, варто зазначити, що спад туристичної активності, який характеризував 2012 та 2013 роки припинився і темп приросту обсягу послуг туризму України в 2012 році становить 14,7%. Спостерігаємо подальше збільшення кількості туристів, які в'їхали, виїхали з України та внутрішніх туристів відповідно на 1,4, 0,7 та 0,3 млн. осіб. Особливостями 2012 року, які не були характерні для попередніх років, є значне зростання обсягу в'їзного туризму (на 31,8%), та зменшення обсягу виїзного туризму (на 9,6%).

Отже, намітилися наступні тенденції розвитку туристичного ринку України:

- зростання конкуренції в боротьбі за туристів і відповідно зростання вимог туристів до якості послуг, що надаються;
- збільшення частки виїзного туризму. Так у 2012 році, порівняно до 2011 року відмічалось збільшення частки обсягу виїзного туризму – на 17,4 %;

- скорочення частки організованого туризму;
- деякий перерозподіл відвідувань з основних мотивацій, хоча іноземні туристи, які скористалися послугами українських турагентств в 2011 р., перебували в Україні переважно з метою відпочинку (51,3%) та у службовій поїздки (31,9%). Разом з тим у 2012 році збільшилось число відвідувань з метою лікування, та спортивно-оздоровчий туризм. Дані тенденції туристичного ринку України мають безпосередній вплив і на напрями та особливості розвитку комунікаційної діяльності туристичних підприємств та держави в цілому. Так, із збільшенням конкуренції, більшість підприємств починають розуміти і відповідно застосовувати в своїй діяльності маркетингові комунікації з метою ширшого інформування про туристичні послуги, що пропонуються підприємствами.

Важливим фактором при управлінні системою маркетингових комунікацій є сегментація ринку. Тому, наступним етапом ми визначимо потенційних клієнтів туристичних послуг. Через опитування потенційних споживачів туристичного продукту вдалося визначити головне, а саме, використання опитуваними вільного часу. Серед опитуваних представників цільової аудиторії лише 6,13% вільний час використовують в туристичних цілях. Проте, відсоток людей, що дотримуються активного способу відпочинку, теж високий (спорт-6,51%, прогулянки-9,96%, розважальні заклади-2,68%). Їх можна віднести до потенційних клієнтів туристичної сфери, адже ця категорія найбільш схильна до подорожей через свою дієвість.

Якщо підсумувати потенційну та реальну клієнтуру, то виходить 25,28%. Ця сума представляє можливий обсяг попиту при правильному позиціонуванні туристичного продукту на ринку з вдалим інформативним супроводженням.

1. Про внесення змін до закону України «Про туризм»: Закон України від 18.11.2003 р. № 1282-IV // Офіційний вісник України.– 2003. – №50. – Ст. 2600. – с. 34-55.

2. Шульгіна Л.М. Макроекономічна ситуація як фактор розвитку туризму в Україні // Маркетинг в Україні. – 2004. – №4. – С. 15-22.

## МАРКЕТИНГОВИЙ МЕХАНІЗМ У КОНТЕКСТІ РЕГІОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Лебедєва Н. А.

аспірант кафедри публічного адміністрування,  
Міжрегіональна академія управління персоналом м. Київ

Практика регулювання економікою з позиції держави, починаючи з кінця ХХ століття являє собою процес, коли принципи організації бізнесу переносяться на рівень державної виконавчої влади. Тим самим адміністрація регіону перетворюється в інноваційну організацію по наданню різноманітних соціально-економічних послуг [3]. Досвід, що давно існує та використовується у світі у підприємствах поступово впроваджується у регіонах і породжує регіональний менеджмент. З такої точки зору **актуальності** набуває застосування маркетингового механізму в системі державного управління регіонального менеджменту. Формуванню інноваційних механізмів публічного управління в Україні присвячено багато досліджень провідних українських науковців таких, як В. Баштаник [1], Н. Дармограй [2], О. Федорчук [4], І. Чухно [6] та багатьох інших.

**Мета нашої доповіді** - на основі сучасних наукових досліджень українських вчених розглянути маркетинговий механізм у контексті регіонального менеджменту.

Впровадження принципів маркетингу в діяльність органів державної влади, за твердженням кандидата наук з державного управління, відомої української вченої І. Чаплай, відповідає соціально-ринковій переорієнтації державного управління до формування громадянського суспільства та розвитку його демократичних стандартів [5, с. 1]. Формування маркетингового механізму державного управління у регіональному менеджменті є важливим процесом реформування державного управління в Україні.

Маркетинговий механізм у контексті регіонального менеджменту - це оцінка якості надання послуг, першочергова увага до проблем і потреб громадян. Маркетинговий механізм враховує комплекс факторів, що впливають на умови діяльності органів регіональної державної влади з метою реалізації поведінкових моделей громадян, які найбільшою мірою сприятимуть досягненню загальнодержавних цілей. Управлінці визнаватимуть, що громадяни даного регіону є їх потенційними клієнтами і тому слід зважати на їх інтереси [5, с. 14].

Маркетинговий механізм регіонального менеджменту обґрунтовує основні напрямки формування та розвитку нормативно-правової бази в

практику державного управління регіонального менеджменту. Маркетинговий механізм в регіональному менеджменті у системі державного управління сприяє ефективнішому діалогу між соціальними групами і владними структурами, визначаючи реальні показники оцінок практичного рівня ефективності роботи державної влади на регіональному рівні з погляду задоволення потреб громадян разом із трансформацією адміністративно-процедурних інструментів маркетингового механізму [5, с. 14]. Спираючись на дослідження кандидата наук з державного управління І. Чаплай [5], встановлено підвищення ефективності державного управлінського впливу у регіональному менеджменті завдяки маркетинговому механізму. На регіональному рівні складовою менеджменту через маркетинговий механізм державного управління відбувається розвиток активних комунікаційних структур державних служб регіонального рівня із населенням регіону.

Отже, можемо констатувати позитивний досвід впровадження маркетингового механізму в регіональний менеджмент.

Баштанник В. Інноваційні механізми державного управління регіональним розвитком // Державне управління та місцеве самоврядування. - 2012. - Вип. 4/15. - С. 87-94.

Дармограй Н. М. Реформування управління та публічна політика // Публічне управління: шляхи розвитку : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 26 листоп. 2014 р.) : у 2 т. / [за наук. ред. Ю. В. Ковбасюка, С. А. Романюка, О. Ю. Оболенського]. – К. : НАДУ, 2014. – Т. 1. – С. 62-64.

Регіональний менеджмент [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://uchebnik-online.com/128/589.html>

Федорчак О. Інноваційний механізм державного управління : підходи до формування // Ефективність державного управління; зб. наук. праць. - 2012. - Вип. 33. - С.150-153.

Чаплай І. В. Маркетинговий механізм у системі державного управління : Автореф. дис... канд. держ. управління : 25.00.02 / І. В. Чаплай; Академія нац. управління. – Київ, 2016. – 20 с.

Чушно І. А. Інноваційні підходи в управлінні регіональним розвитком // Теорія та практика державного управління. - Вип.1 (48). - <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2015-1/doc/3/04.pdf>

# **ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ БРЕНДИНГОМ РЕГІОНУ (НА ПРИКЛАДІ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ)**

**Мельник Юліана, Голод Андрій**

Львівський державний університет фізичної культури  
імені Івана Боберського, м. Львів

Основою змісту туристичного бренду є виокремлення переваг певного тур-продукту, послуги чи дестинації, обґрунтування їх унікальності та атрактивності. У процесі формування бренду регіону потрібно насамперед проаналізувати його туристичний потенціал, аби мати можливість розробки стратегії з метою максимально ефективного його використання. Формуючи образ привабливого туристичного регіону в свідомості, споживачів потрібно також проаналізувати і його слабкі сторони, щоб використати доцільні маркетингові інструменти.

На наш погляд, оптимальним об'єктом аналізу проблем регіонального туристичного брендингу в Україні є Львівська область. Для формування цілісного бренду регіону важливо визначити які асоціації викликає у туристів не саме місто Львів, що має власний успішний бренд, а Львівська область загалом. Насамперед, потрібно зауважити, що Львівщина має вигідне географічне положення: регіон знаходиться на перехресті важливих міжнародних комунікацій, які з'єднують Україну з країнами ЄС. Значною перевагою є добре розвинена транспортна мережа Львівської області.

Слід наголосити на тому, що Львівщина перебуває серед п'яти найбільш привабливих туристичних регіонів України. Тут знаходиться близько 4000 пам'яток культури та історії, більшість яких належить до світової культурної спадщини ЮНЕСКО [2].

Аналіз пропозицій Львівщини на туристичному ринку дозволяє зробити висновок, що насправді регіон володіє потужним потенціалом для розробки турів різної тематики. На основі природних, рекреаційних та історико-культурних об'єктів можна формувати туристичні програми на будь-який смак. Львівська область буде цікавою туристам, що подорожують з пізнавальною, діловою, оздоровчо-лікувальною, спортивною та іншою метою.

Варто наголосити і на негативних моментах, які зменшують туристичну привабливість регіону. Велика кількість туристичних об'єктів знаходиться в занедбаному стані та потребує реставрації. Ще однією слабкою стороною Львівщини є недостатній розвиток готельно-ресторанного господарства. Частина закладів розміщення за якістю

обслуговування не відповідає міжнародним стандартам.

Суттєвим недоліком, який перешкоджає формуванню туристичного бренду регіону є низький рівень поінформованості туристів щодо туристичних об'єктів Львівщини, адже зазвичай вся рекламна продукція зосереджує увагу саме на привабливості обласного центру. Не менш важливим є і той факт, що наразі взаємодія місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування щодо розвитку туризму в регіоні є слабкою. Саме з цієї співпраці повинна починатися розробка та формування того образу Львівщини, з яким ця територія буде асоціюватися у потенційних та реальних туристів.

Для оптимізації процесу формування туристичного бренду Львівської області та координації зусиль різних інституцій доцільною є розробка стратегії брендингу регіону, яка, на наш погляд, має містити 5 основних етапів.

1. Вивчення передумов та факторів туристичного брендингу регіону та їх узагальнення.
2. Критичний аналіз наявного досвіду формування туристичних брендів міст та регіонів України.
3. Формулювання цілей та завдань туристичного брендингу Львівської області.
4. Оцінювання можливостей для реалізації поставлених завдань.
5. Складання стратегічного плану брендингу регіону з урахуванням актуальних соціально-економічних, політичних тенденцій розвитку держави та кон'юнктури туристичного ринку [1].

На нашу думку, представникам органів місцевого самоврядування серед пріоритетів розвитку територій відповідних громад слід чітко виокремлювати необхідність розвитку інфраструктури для підвищення ефективності використання наявних туристичних ресурсів. Окрім цього, на рівні регіональних органів виконавчої влади доцільною є активна інформаційна підтримка позиціонування Львівщини як привабливої туристичної території, що в свою чергу дозволило би формувати конкурентоздатний бренд регіону.

1. Голод А.П. Інформаційна безпека та проблеми туристичного брендингу регіонів / А.П. Голод, І.А. Крупенна // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. – 2017. – Вип. 45. – Ч. 1. – С. 63–68.

2. Рекреаційний потенціал Львівщини / Статист. збірник. – Львів : Головне управління статистики у Львівській обл., 2012. – 96 с.



# ПРОБЛЕМИ СТВОРЕННЯ І ДІЯЛЬНОСТІ ІНСТИТУЦІЙ МІСЦЕВОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

Миколенко Павло

Запорізький національний технічний університет, м. Запоріжжя

Агенція місцевого економічного розвитку (АМЕР) є інституційного структурою гармонізації місцевого розвитку на основі принципу інклюзії влади, бізнесу і громадськості, що представлена у правовій формі неприбуткової організації. В літературі поширеною є думка, що АМЕР покликана організовувати процес виконання Стратегії області через виконання Операційного плану, підтримку процесу реалізації цього процесу висококваліфікованими працівниками, адже маючи затверджений Операційний план, постає завдання супроводжувати експертну підготовку проектів як органами місцевого самоврядування, так і громадськими та бізнес-об'єднаннями [1]. До завдань АМЕР також відноситься реалізація деяких проектів розвитку.

Бачення адміністрування місцевим розвитком через агенції регіонального розвитку у роботах інших дослідників вбачається через механізми управління процесом розроблення стратегій соціально-економічного розвитку територій мезорівня, організація заходів з регіонального розвитку, ініціація та відбір інвестиційних проектів [2, с.183], що є наближеними до функцій АМЕР.

Для створення АМЕР необхідно бажання ініціативних груп, розпорядження Голови ОДА та виконання Закон України «Про основні засади державної регіональної політики», зокрема ст. 19 щодо порядку створення АРР [3]. За напрямками діяльності Агенція аналізуватиме соціально-економічну ситуацію області; визначатиме причини, які заважають їй розвиватися; вивчатиме іноземний досвід для пошуку варіантів вирішення проблем області; створюватиме умови для інституційного і інфраструктурного розвитку регіону; а також підвищуватиме його інвестиційну спроможність. Якщо раніше головна функція місцевих влад полягала у розподілі бюджетних і власних коштів, то місія АМЕР в тому «Як використати гроші в декілька разів ефективніше, аніж просто їх витратити?» та «Як залучити ще стільки грошей, скільки потрібно для розвитку територій?».

По Запорізькій області неодноразово висувалися обґрунтування створення Агенції регіонального розвитку [4], яка була створена лише 2016 р. і на нашу думку, дублює багато функцій інформаційного, виставкового, просвітницького характеру, які притаманні Торгово-промисловій палаті України у Запорізькій області з просування бізнес-

інтересів підприємців і промисловців у цілях розвитку економіки регіону.

Натомість, послугами можуть бути: розробка стратегій і планів розвитку території і її суб'єктів; адміністрування фондів розвитку; реалізація (адміністрування) проектів і програм; навчання і підвищення кваліфікації; консультування та експертна підтримка; ведення баз даних; організація та проведення заходів; збір даних і проведення досліджень.

Справедливою є думка авторів посібника для українських міст та районів з питань створення і діяльності агенції місцевого розвитку, що подібна структура у своїй діяльності не конкурувати ні з обласними та місцевими адміністраціями, ні з організаціями громадянського суспільства, а має будуватися на основі тісної співпраці з ними, об'єднанні їх як партнерів, бенефіціарів [5, с.50].

Висновок. Проблема кваліфікованого персоналу і комунікацій із владами, громадянським суспільством і бізнесом виступають основним гальмом на шляху розбудови інституцій сталого розвитку регіону і локалітетів.

1. Гінкул А. Агенції регіонального розвитку - ключовий елемент розвитку областей в Україні. URL: <http://www.region.net.ua/blank-12>.

2. Сментина Н.В. Проектування організаційної структури агентств регіонального розвитку в Україні. Інноваційна економіка. 2014. № 4 (53). С.179-184.

3. Закон України «Про засади державної регіональної політики». Відомості Верховної Ради (ВВР). 2015. № 13. ст.90.

4. Санжаровський І. Аналіз доцільності створення агентства регіонального розвитку в Запорізькій області: проект з регіонального врядування та розвитку / І. Санжаровський, Ю. Теряник. – К, 2008. – 113 с.

5. Як створити життєздатну Агенцію місцевого розвитку. Практичний посібник для українських міст та районів. ПРООН. 2013. 58 с.

## ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНИХ КЛАСТЕРІВ В ОДЕСЬКІЙ ОБЛАСТІ

Михайлюк О.Л.

Одеський національний економічний університет

Міжнародний туризм щорічно зростає на 5%, незважаючи на виклики і ризики безпеки подорожей. Внесок туризму у світовий ВВП сягає 10%. Туризм створює більше ніж 290 млн. або 11% робочих місць.

Сфера туризму та курортів стає однією з основних галузей, що впливає на загальний стан і тенденції світової економіки. Оскільки зазначена сфера пов'язана з діяльністю більш ніж 50 галузей, її розвиток сприяє підвищенню рівня зайнятості, диверсифікації національної економіки, збереженню і розвитку культурного потенціалу, природного середовища, а також підвищує рівень іновативності національної економіки.

Окрім того, туризм є одним із засобів реалізації зовнішньої політики держави.

У туристичній сфері Одеської області діє декілька форм кластеризації:

- **територіальні кластери**: туристичний кластер Одеси, туристичний кластер Фрумушика-Нова, туристичний кластер Одеської області та інші; у перспективі створення туристичного кластера м. Вілкове;

- **функціональні туристичні кластери** за видами туризму: кластер сільського (зеленого) туризму, кластер рекреаційного туризму, кластер винного туризму, ODESSACARD, кластер медичного туризму та інші;

- **ситуаційні (події) туристичні кластери**, які створюються під певну подію: фестиваль, конференцію, виставку, конгрес, свято тощо;

- **галузеві кластери, пов'язані з туристичною діяльністю**: Асоціація «Туризм Одеси», Українська туристична Асоціація, Одеська Асоціація Туристичних агенцій, Асоціація розвитку туризму «Велика Одеса», кластер СПА комплексу «Загублений світ та інші.

Туристичний кластер міста Одеси, який сформувався сам по собі і, незважаючи на солідний перелік потенційних органів управління і координації, управляється виключно ринковими умовами. Його складовими є:

- органи управління і координації: *Департамент культури та туризму Одеської міської ради*, Асоціація розвитку туризму Одеського регіону «Велика Одеса»; КП "ТЩ м.Одеси", Асоціація "Туризм Одеси", Асоціація «Регіональний центр компетенцій «КБС», ООР, Одеська Асоціація туроператорів і агентств та інші;

- підприємства-виробники туристичних послуг;
- підприємства та установи сфери дозвілля;
- колективні засоби розміщення;
- санаторно-курортні організації;
- підприємства, що надають послуги з харчування туристів;
- об'єкти туристичних відвідувань: музеї; історичні, культурні пам'ятки; природні ресурси;
- рекламно-інформаційні підприємства та установи;
- підприємства транспорту;
- навчальні заклади з підготовки фахівців;
- інфраструктурні підприємства.

### **Висновки і пропозиції:**

Створення об'єднання підприємств у формі кластера є сучасним напрямом регулювання туристичної діяльності в Україні і може мати певні конкурентні переваги, але відсутність спеціальних нормативно-правових актів щодо діяльності кластерних об'єднань не дає можливості повноцінно регулювати їхню діяльність на даному етапі. Тому є актуальним оновлення нормативно-правової бази стосовно розвитку кластерів. Така нормативно-правова база включає закони Верховної Ради України, а також концепції та стратегії Кабінету Міністрів України.

Регіональну економічну політику слід розробляти, передусім, згідно з потребами кластерних утворень. При цьому базовою необхідною умовою кластеризації є створення сприятливого бізнес-середовища у регіоні, тоді як форми діяльності суб'єкти господарювання повинні обирати собі самі.

Для розв'язання проблеми щодо створення кластерів необхідно здійснити комплекс заходів щодо:

1. Внесення змін до законодавства щодо визначення поняття "кластер".
2. Проведення інформаційної компанії серед потенційних учасників та зацікавлених організацій щодо роз'яснення конкурентних переваг кластерів в умовах ринкової економіки.
3. Гармонізація національних стандартів у сфері туризму з міжнародними, що сприятиме підвищенню якості національного туристичного продукту.

## МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ: ВИКЛИКИ УПРАВЛІННЯ

Милько Інна, Нагорнова Олена

Сьогодні відношення до поняття «місцеве самоврядування» не однозначне. Так деякі автори виділяють у місцевому самоврядуванні ряд ознак характерних для державної організації і ототожнюють місцеве управління з державним управлінням на місцях, розглядають місцеве самоврядування як елемент механізму держави.

Багато дослідників наголошують на необхідності чіткого розподілу повноважень між загальнодержавними, регіональними та місцевими рівнями управління. На їх думку, чим більше самоврядування обмежується місцевими справами, тим більший простір йому може бути наданий і, навпаки, чим більше покладається на нього загальних справ, тим більше воно стримується в своїх діях і підпадає під контроль державної виконавчої влади. Але зрозуміло, що чітко розмежувати справи місцевого та державного значення неможливо.

Місцеве самоврядування – це відокремлений інститут державного механізму, що виступає як управлінська організація із забезпечення життєдіяльності населення відповідно до державних соціальних стандартів і загального політичного курсу органів державної влади.

З правової точки зору під визначення місцевого самоврядування закладене в Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні»: місцеве самоврядування в Україні – це гарантоване державою право та реальна здатність територіальної громади – жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища, міста – самостійно або під відповідальність органів та посадових осіб місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України [1].

Болдирєв С. вважає, що за своєю природою, сутністю й змістом місцеве самоврядування є відособленим інститутом суспільного і державного механізму, специфічною формою публічної влади, яка відрізняється від державної влади тим, що їй властиві: особливий суб'єктно-об'єктний склад, своя структурна організація, порядок формування її органів територіальним колективом, спрямованість на вирішення місцевих справ, локальний інтерес.

Щебетун І. вважає, що місцеве самоврядування має особливу природу, що відрізняє його і від державного управління в інтересах усього суспільства, усіх територій, і від дій конкретних фізичних і юридичних осіб [2].

Реформа місцевого самоврядування та децентралізації влади

передбачає певні наслідки та подолання багатьох викликів, а саме:

- залежність територій від центру;
- інфраструктурна та фінансова слабкість громад;
- деградація сільської місцевості;
- високий рівень дотаційності громад;
- низький рівень інвестиційної привабливості територій тощо.

Напрямок проведення реформи місцевого самоврядування було визначено у Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, затвердженої Кабінетом Міністрів 1 квітня 2014 року. Відповідно до затвердженого документу, реформа місцевого самоврядування та децентралізації повинна стояти на трьох стовпах: передача повноважень від центру до найнижчого можливого рівня; відповідно до переданих повноважень необхідно передати фінансові ресурси; забезпечити контроль з боку держави за діяльністю органів місцевого самоврядування.

Особливістю проведення децентралізації влади в Україні є те, що одночасно триває процес реформи місцевого самоврядування, адміністративно-територіального устрою та державної регіональної політики.

Відповідно до Законодавства, об'єднані територіальні громади, які об'єдналися відповідно до перспективного плану, отримують фінансові ресурси та повноваження на рівні з містами обласного значення. Проте тут виникли три проблеми.

1. *Відсутність перспективних планів.*
2. *Визнання об'єднаних територіальних громад спроможними.*
3. *Низька спроможність частини об'єднаних громад [3].*

1. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр>

2. Щебетун І.С. Організаційно-правові гарантії місцевого самоврядування в Україні / Дис. канд. юрид. наук: 12.00.02 – Конституційне право; Національна юридична академія України імені Ярослава Мудрого. – Х., 202. – 267 с.

3. Реформи під мікроскопом: 2015 рік / За ред. Міського В.В., Галушки О.М., 2015. — 88 с.

# НАПРЯМКИ ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ПРИ ПОВОДЖЕННІ З ПОБУТОВИМИ ВІДХОДАМИ

Окорський В.П.

Національний університет водного господарства та природокористування м. Рівне

Кушніренко О.О.

Апарат Верховної Ради України м. Київ

Щоб забезпечити економічний розвиток регіонів та збільшити доходи громадян необхідно у масштабах села, міста, метрополії, регіону формувати на невеликих територіях структури з однією спеціалізацією, тобто кластери. Кластер – це географічна концентрація організацій навколо однієї smart-спеціалізації, які і конкурують, і співпрацюють [1].

Для України кластери можуть стати двигунами розвитку українських регіонів, бо цей підхід забезпечує кращу продуктивність. Коли на певній території концентруються зацікавлені виконавці навколо однієї продуманої спеціалізації, з'являються нові ефекти розвитку за кластерним принципом, коли «один плюс один значно більше, ніж два».

Створення кластерів зі збору, вивезення, захоронення та утилізації твердих відходів це лише перший крок. Що потім? Супровід пілотних кластерів через розвиток комплементарних команд на перетині місцевої влади, бізнесу, освіти і громадянського суспільства, а також відкрите партнерство з тими людьми та інституціями, які сприяють ґрунтовним змінам українських регіонів.

Оптимальна зона охоплення (кластер) мережі регіональних полігонів для захоронення побутових відходів повинна включати територію, на якій проживає близько 400 тис. осіб. Внаслідок відносно високих капітальних та експлуатаційних витрат полігонів, що відповідають вимогам законодавства ЄС, такі об'єкти повинні мати мінімальну потужність близько 50 тис. тонн на рік (оптимальна потужність - 100 тис. тонн на рік) на кількість населення, що становить не менш як 150 тис. осіб [2].

Закон [2] сприяв розробці механізму вирішення спільних проблем громад таких, як утилізація та переробка сміття, розвиток спільної інфраструктури тощо. За період дії цього Закону вже реалізується 214 договорів про [співробітництво](#) між 916 громадами.

Згідно Національної стратегії поводження з відходами [3] кожна область зобов'язана розробити регіональний план поводження з відходами та створити територіальні кластери, шляхом об'єднання комунальних організацій, що обслуговують сміттєзвалювальний полігон,

сміттєпереробний (краще сміттєспалювальний) завод, сортувальні лінії, перевантажувальні станції, комунальні або комерційні організації, які займатимуться збиранням та вивезенням відходів, комерційні підприємства, що організують збирання, переробку та реалізацію твердих відходів з металу, пластику та інших матеріалів, що підлягають вторинній переробці тощо.

Відмінність ситуації, що склалася з відходами в Україні, порівняно з іншими розвинутими країнами полягає у великих обсягах утворення відходів та у відсутності інфраструктури поводження з ними. При цьому наявність такої інфраструктури є неодмінною ознакою економік усіх розвинутих країн [4].

Загалом система управління відходами в Україні характеризується такими негативними тенденціями:

а) накопичення відходів як у промисловому, так і побутовому секторі, що негативно впливає на стан навколишнього природного середовища і здоров'я людей;

б) здійснення неналежним чином утилізації та видалення небезпечних відходів;

в) розміщення побутових відходів без урахування можливих небезпечних наслідків;

г) неналежний рівень використання відходів як вторинної сировини внаслідок недосконалості організаційно-економічних засад залучення їх у виробництво;

д) неефективність впроваджених економічних інструментів у сфері поводження з відходами [4].

Для запровадження системного поводження з побутовими відходами необхідно налагодити в обов'язковому порядку роздільний спосіб збирання сміття населенням та співпрацю між об'єднаними територіальними громадами на їх дольовій участі у процесах зі збору, вивезення, переробки та утилізації ТПВ.

1. <https://uk.wikipedia.org/wiki/Кластер>. 2. Закон України «Про співробітництво територіальних громад» від 17.06.2014 року № 1508 – VII. 3. Національна Стратегія управління відходами в Україні до 2030 року. Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України в 8.11.2017 р. № 820-р. 4. Закон України «Про відходи» від 05.03.1998 року № 187/98-ВР.



## **ЗМІСТ ТА ЗАВДАННЯ МОНІТОРИНГУ СТРАТЕГІЙ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ**

**Попадинець Назарій**

ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН  
України», м. Львів

Сьогодні важливим завданням залишається визначення ролі регіонів в соціально-економічних процесах держави пов'язаних з децентралізацією влади та забезпечення їх збалансованого функціонування. Виконання такого завдання передбачає дотримання стратегій розвитку регіонів ефективність реалізації яких багато в чому залежить від створення й реалізації системи моніторингу. Організація моніторингу визначається комплексом механізмів практичної реалізації стратегії і при цьому застосованість тих чи інших методів та інструментів управління залежить від достовірності й оперативності оцінки встановлених індикаторів, які відповідають за виконання стратегічних цілей, зокрема: створення оптимальних умов для розкриття регіонами власного потенціалу та ефективного використання конкурентних переваг регіональної економіки; недопущення поглиблення регіональних диспропорцій у доступі населення насамперед до базових соціальних, комунальних, адміністративних, транспортних, інформаційних та інших послуг; створення умов для співробітництва регіонів та громад; створення бази для реалізації ефективної державної регіональної політики – механізму та інструменту державного управління регіональним розвитком, що сприятиме розв'язанню проблем регіонів, вимагає насамперед децентралізації державних повноважень шляхом їх передачі на місцевий рівень з одночасною передачею відповідних фінансових ресурсів, удосконалення процесів стратегічного планування та виконання поставлених завдань на всіх рівнях, запровадження ефективного механізму координації дій центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування під час реалізації галузевих пріоритетів і завдань на різних територіальних рівнях.

Моніторинг та оцінювання регіональних стратегій становить собою систему ефективного зворотного зв'язку і відіграють надзвичайно важливу роль в управлінні процесом досягнення цілей і виконання стратегій [1]. Тобто вони дозволяють відстежувати та своєчасно коригувати відхилення під час виконання завдань. Це важливий і обов'язковий етап у процесі реалізації регіональних стратегій. Вони включають збирання, оброблення і аналізування даних та інформації для аналізування досягнень і прогресу в реалізації плану дій стратегії, а

також для визначення ризиків і проблем під час їх реалізації, виявлення необхідності їхнього коригування.

На сьогодні є два питання, які потрібно ставити під час моніторингу:

– Чи сприяє реалізація тієї чи іншої оперативної цілі досягненню стратегічних цілей та вирішенню критичного питання?

– Чи зберігається актуальність (на кожен момент часу) оперативних цілей і проектних завдань, затверджених стратегією?

Дуже часто важко буває визначити, наскільки успішною була реалізація того чи іншого завдання. Не завжди можна оцінити, чи виконання певного завдання впливає на кінцевий очікуваний результат. Тому доцільно під час моніторингу регіональних стратегій використовувати ті індикатори, які мають бути узгоджені з індикаторами всіх цілей вищого порядку, тобто Державної стратегії регіонального розвитку на 2020 р. При узгодженні і використанні однакових індикаторів буде можливість встановлення наскрізних проблеми, починаючи з територіальної громади і завершуючи державою. Ця робота має бути безперервним процесом аналізу, перегляду і коригування оперативних цілей і проектних завдань стратегії.

Отже, постійний моніторинг стратегій, звітування перед відповідними органами, а також інформування громадськості про його результати демонструє відкритість самого механізму планування для громади. Тому для ефективної реалізації моніторингу виконання регіональних стратегій необхідно:

– визначити основну структуру, яка впроваджуватиме весь комплекс заходів з моніторингу та нести відповідальність за виконання стратегій;

– автоматизувати процес моніторингу, оскільки внесення змін у чинні стратегії може спричинити розрив зв'язків і таким чином призвести до неефективних управлінських рішень.

1. Якубів В. М., Попадинець Н. М., Максимів Ю. В. Моніторинг соціально-економічних процесів розвитку регіону: теоретичний і прикладний аспекти. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2017. Випуск 13. Т.1. С. 176-184.

## **ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ СУПРОВОДЖЕННЯ АДМІНІСТРУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНИХ ПРОЕКТІВ**

**Руднев Сергій**

Запорізький національний технічний університет, м. Запоріжжя

В інформаційно-аналітичному супроводженні регіональних проектів на перший план виходить інформаційно-аналітичне забезпечення нових видів діяльності (у першу чергу, пошук інвесторів), діяльності щодо зниження поточних виробничих витрат (насамперед, нові технології, внутрішньофірмова організація, підбір персоналу). Загальними для всіх підприємницьких груп у їхній взаємодії з інституціональним середовищем є проблеми інформованості про стан правового середовища їх функціонування, про інших підприємців, про державу, політику влади.

В системі публічного управління для ефективного інформаційного супроводження регіональних проектів необхідно створення інформаційної системи управління проектами. В менеджменті існує декілька підходів формування інформаційної системи, серед них такі:

- орієнтація на реалізацію інформаційних потоків (в основі – традиційна теорія управління);
- орієнтація на обґрунтування рішень і вдосконалення процесів їх прийняття, на побудову мережових моделей (в основі – аналіз прийняття рішень);
- орієнтація на поділ інтегрованої інформаційної системи на ряд локальних підсистем, кожна з яких зорієнтована на прийняття одного чи групи управлінських рішень (системно-інформаційний підхід).

До кожного з підходів доцільно запропонувати принципи побудови систем інформаційно-аналітичного забезпечення управління:

- по-перше, система інформаційно-аналітичного забезпечення має враховувати специфіку діяльності регіону – галузеву структуру виробництва, наявність ресурсів, пріоритетні напрями розвитку економіки, соціально-економічні (демографічні, міграційні) особливості регіону тощо;

- по-друге, дану систему слід будувати після розробки стратегічного плану управління. Ця система не повинна будуватися та впроваджуватися врозрід із завданнями оперативного, тактичного характеру, що орієнтовані на поточне організаційне й фінансово-ресурсне забезпечення виконання планів та проектів;

- по-третє, для ефективного функціонування системи доцільним є залучення експертів, які здатні застосовувати свої знання й технології у

спільній роботі зі співробітниками інформаційно-аналітичних підрозділів;

- по-четверте, дана система має формуватися на базі двох основних сегментів: внутрішнього (мережі або комунікаційні вузли місцевих державних адміністрацій і органів місцевого самоврядування) і зовнішнього (мережі інформаційних центрів різного профілю).

Для ефективного інформаційно-аналітичного супроводження регіональних проектів в міжнародній практиці використовуються різноманітні методи, найпоширенішими серед яких є бази даних статистичної та інших видів інформації, інформаційні сховища, інформаційні системи та інші.

В сучасних умовах економічного розвитку реалізація крупних регіональних проектів неможлива без створення системи інформаційно-аналітичного супроводження проекту. Проведені дослідження дозволили встановити, що така система повинна складатися з наступних елементів: релевантних джерел даних, обумовлених галузевою структурою виробництва, наявністю ресурсів, пріоритетними напрямками розвитку економіки, соціально-економічними (демографічними, міграційними) особливостями регіону тощо; баз даних, сформованих з використанням різних джерел у відповідності до запитів користувачів інформації (учасників регіональних проектів); інформаційних сховищ; різноманітних форм надання інформації користувачам.

Висновок. В систему публічного управління інформація повинна постійно перевірятися та поновлюватися для забезпечення головного принципу: забезпечення необхідної (релевантної) інформації в необхідному місці у потрібний час. Для ефективного інформаційного супроводження регіональних проектів необхідно постійно оцінювати та удосконалювати інформаційну інфраструктуру, систему комунікацій, взаємозв'язків між учасниками проектів, запровадження інструментів електронної комерції (електронні платіжні системи, електронні ключі аутентифікації учасників проекту для подання електронної звітності тощо).

1. Горященко Ю.Г. Удосконалення системи інформаційно-аналітичного розвитку регіонів. *Вісник Дніпропетровської державної фінансової академії*. 2009. № 10. С. 71-75.

# **ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ НА ПРИКЛАДІ РОБОТИ ВІДДІЛУ РОБОТИ ЗІ ЗВЕРНЕННЯМИ ГРОМАДЯН РАЙОННОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ У МІСТІ**

**Сакун Олександр**

Запорізький національний технічний університет, м. Запоріжжя

Важливе місце серед каналів аналізу й оцінки державного управління належить зверненням громадян. Структура і зміст, предмет і адресність звернень дуже точно відображають життя людей. Якщо кожне звернення несе інформацію про конкретний інтерес, порушення прав, факт, подію, то система звернень дає картину глибоких взаємозв'язків і процесів, виявляє механізми і їх відтворення.

Робота зі зверненнями громадян – найважливіша складова діяльності органів державної влади. Від правильного функціонування адміністративно-правових механізмів реалізації й захисту прав громадян, від чіткого й ефективного реагування влади на звернення громадян залежить ефективність і спроможність держави в цілому. Досвід показує, що громадяни активно користуються своїм правом на звернення. Так, наприклад, впродовж січня – червня 2016 року Запорізькою обласною державною адміністрацією отримано 3218 звернень громадян із пропозиціями, заявами і скаргами, що на 38% більше, ніж за аналогічний період 2015 року (2327 звернень). 988 звернень отримано на особистому та виїзних приййомах громадян, що становить 31% від загалу.

Оцінимо рівень організації реалізації управлінських рішень щодо звернень громадян до органів виконавчої влади Олександрівської районної адміністрації у м. Запоріжжя на основі аналізу статистичних даних за 2012-2016 роки.

За звітний період до районної адміністрації надійшло 865 письмових звернень (2015 р. – 681), із них: 202 звернення надійшло через виконавчий комітет Запорізької міської ради (2015 р. – 103). Порівняно з 2015 р. кількість звернень що були повторно розглянуті, збільшилася більше, ніж в два рази. Здебільшого це пов'язано з реформами які проводить держава, новими законами та ускладнення діяльності інших органів влади, які безпосередньо пов'язані з діяльністю адміністрації.

Більшість звернень у задоволенні яких було відмовлено здебільшого пов'язані з інформацією яка є комерційною таємницею та не може бути розголошена, а бо з неправдивою інформацією наданою у зверненні заявником.

Переважання кількості письмових звернень над зверненнями отримано при особистому прийомі пов'язано зі зручністю використання пошти, електронних ресурсів та соціальних мереж. Районною адміністрацією отримано 63 звернення громадян, які надійшли для вирішення через інтерактивну платформу «Відкрите місто», з них вирішено позитивно - 31 звернення, 32 - роз'яснено. В основному питання в зверненнях стосуються ремонту доріг, незадовільної роботи ліфтів, відсутність люків та вуличного освітлення, встановлення та благоустрій дитячих майданчиків, тощо.

В адміністрації також реалізується захист соціально незахищених верств населення, шляхом надання їм безкоштовної консультативно-правової допомоги, оперативного вирішення звернень громадян з соціально-побутових, пенсійних, економічних та інших питань, на виконання розпорядження міського голови Запоріжжя «Про проведення консультативно-правових зустрічей» в районній адміністрації запроваджено консультативно-правові зустрічі з населенням району, які проводяться кожний третій четвер місяця із залученням фахівців різних галузей права.

Керівництвом районної адміністрації постійно ведеться робота з посадовими особами щодо недопущення формального підходу до розгляду звернень громадян та всебічного дотримання чинного законодавства.

Для оцінки ефективності роботи зі зверненнями громадян вирахуємо планову кількість оброблених звернень, використавши дані про кількість персоналу та кількість робочих днів в році. За результатами дослідження встановлено, що хоча робота відділу є досить ефективною, один працівник виконує на 60 % роботи понад норму, що може вплинути на якість реалізації управлінських рішень. Тому доцільно залучити до роботи зі зверненнями громадян одного додаткового працівника для зменшення навантаження на відділ. В процесі анкетування відвідувачів відділу встановлено, що рівень задоволеності роботою працівників виконавчих органів виявився достатньо високий: дуже задоволені працівниками виконавчих органів – 29,6% опитаних; задоволені – 49,7%; відносно задоволені – 9,1%, не задоволені – 2,8%.

Висновок. Аналіз динаміки росту кількості звернень громадян в 2016 році та результати розгляду свідчать про зростання довіри до органів місцевого самоврядування та підвищення якості розгляду звернень громадян.

# СТРАТЕГІЧНИЙ ВИМІР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗБАЛАНСОВАНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ НА ЗАСАДАХ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

Ховрак Інна

Кременчуцький національний університет імені Михайла  
Остроградського, м. Кременчук

Усвідомлення важливості збалансованого розвитку регіонів посилює необхідність визначення стратегічних пріоритетів розвитку та формування інструментарію для прийняття відповідних управлінських рішень. Адже забезпечення збалансованого розвитку регіону є довготривалим процесом, який відбувається під впливом низки правових, інституціональних та управлінських реалій. При цьому вектори збалансованого розвитку регіону поєднують у собі як українські, так і закордонні тенденції розвитку. Одночасно розробка стратегії збалансованого розвитку регіону ускладнюється відсутністю єдиного бачення пріоритетів розвитку, конфліктами інтересів різних зацікавлених груп, недосконалістю механізмів та інструментів узгодження інтересів. На думку експертів, основні завдання, реалізація яких здатна забезпечити збалансований розвиток регіонів України, наведено на рис. 1.

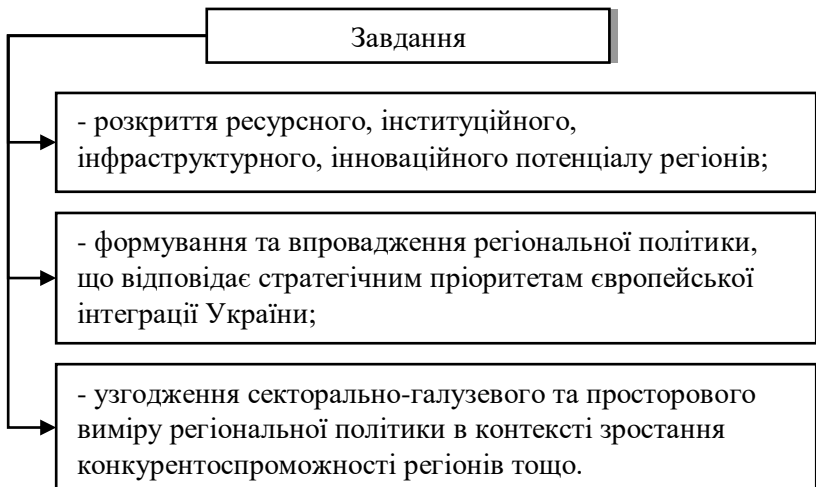


Рис. 1 Основні завдання забезпечення збалансованого розвитку регіонів\*

\* складено автором на основі джерела [1, с. 4-5]

Окреслюючи стратегічний вимір забезпечення збалансованого розвитку регіону на засадах соціальної відповідальності варто враховувати особливості сприйняття стратегічних пріоритетів різними групами зацікавлених сторін. При цьому варто пам'ятати не лише про різновекторність пріоритетів, а також про неоднозначне сприйняття стратегії (рис. 2).



Рис. 2 Підходи щодо сприйняття стратегії

В цілому, визначаючи вектори розвитку та розробляючи стратегію збалансованого розвитку регіону варто базуватись на принципах соціальної відповідальності, яких мають дотримуватись всі групи зацікавлених сторін.

1. Регіональний вимір соціально-економічного розвитку і засади нової регіональної політики: аналітична доповідь. – К. : Національний інститут стратегічних досліджень, 2013. – 82 с.



# МІСЦЕВИЙ ПАТРІОТИЗМ ЯК ФОРМА РЕАЛІЗАЦІЇ ГРОМАДЯНСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ НА РІВНІ ОТГ: НАВЧАЛЬНИЙ КЕЙС

Шадріна Євгенія

Запорізький національний технічний університет, м. Запоріжжя

В сучасних умовах зростає роль і вага громадянських компетентностей у гуманітарному розвитку соціально-економічного простору. Нав наш погляд, така компетентність як патріотизм означає у громадян на локальному рівні: виховання та розвиток громадянських цінностей; розвиток позитивної мотивації до праці, прагнення її результатами самореалізуватися і приносити користь своїй Батьківщині; виховання дбайливого ставлення до природи; формування навичок здорового способу життя, свідомого ставлення до свого здоров'я як найвищої цінності на основі впровадження здоров'язберігаючих технологій; формування самосвідомості, моральних якостей особистості, соціальної активності та життєвої компетентності, позитивної мотивації до здорового способу життя.

Серед методик формування компетентності патріотизму серед слухачів з підвищення кваліфікації працівників адміністрації ОТГ запропонуємо кейсовий метод.

Виходячи із аналізу діяльності Веселівській ОТГ Запорізької обл. протягом 2017 рр., нами запропоновано наступний кейс у якості методичного інструменту формування компетентностей патріотизму.

## **Кейс. Веселівська ОТГ: яким буває місцевий патріотизм.**

Стратегія розвитку громади

Почали розробляти Стратегію розвитку ОТГ, завершили обговорювати пріоритети, ухвалили на засіданні сесії ради і розмістили стратегію на сайті.. Робоча група, до якої входять і жителі громади, і представники виконкому, громадські активісти і навіть депутат обласної ради приймають участь у тренінгах Асоціації міст України.

Залученням інвестицій, написанням грантів у громаді займається комунальна установа «Агенція регіонального розвитку». Зараз в ній працюють чотири особи, але є і помічники-волонтери. За рахунок малих грантів громаді вже вдалося замінити вікна в одній із шкіл громади, у ФАПі, а також закупити швейні машинки, придбати сучасне обладнання для клубу. Щотижня агенція подає 3-4 грантові проектні заявки, що стосуються навчання й тренінгів. На освіту, у тому числі власного апарату, керівництво громади робить акцент: «Зараз намагаємось якнайбільше людей навчити

проектному менеджменту, щоб змінити підхід до реалізації ідей та діяльності взагалі».

#### Молодіжні ініціативи

Веселівська громада заснувала 17.11.2017 р. «Школу лідерства», спрямовану на виховання різнобічних особистостей. Відповідно до визначених проблем утворили три основні напрями праці й центри: «Дозвілля» (організація заходів, підготовка масштабних свят з урахуванням інтересів молоді), «Прес-центр» (розповсюдження інформації про плани й підсумки їх втілення), «Екологи» (проведення акцій для захисту довкілля за участю всіх жителів населеного пункту, турбота про чистоту навколишнього середовища).

#### Громадянський сектор

Молодь громади приймає участь у Проекті «Зміцнення демократичного врядування» триватиме майже рік і завершиться регіональним форумом у вересні 2018 року. Тут будуть презентовані найкращі місцеві ініціативи, реалізовані в громадах за підтримки ЗММГО «Степ» та за підтримки Національного фонду за демократію США -NED. Очікується, що такі проекти будуть розроблені в співпраці громадських активістів і місцевих рад.

#### Заснування у школах виробничих секцій

Минулого року ми вирішили купити для кожної з наших шкіл якість специфічне обладнання. Одній школі купили 12 швейних машинок. Тепер з приміщення, у якому працює гурток крою та шиття, діти не йдуть навіть на канікулах. Шують собі одяг, сумки, гаманці. А громаді вони пошили жилети для комунальників. Інший гурток – малювання – створив для громади набір сувенірної продукції, розфарбувавши посуд вітражними фарбами. Тепер є що дарувати іноземним делегаціям. Ще одна школа просила збудували їй теплицю. У квітні минулого року школярі вже їли власноруч вирощені огірки, помідори, а шкільні коридори прикрашали квіти, вирощені у цій теплиці. Школа села Широкого попросила придбати їй обладнання для занять кулінарії. Зараз у шкільній пекарні весь час працюють дівчата 6-8 класів; печуть пиріжки, печеня, розробляють власні фірмові страви. Продукція кулінарного гуртка використовується для частувань жителів громади під час різноманітних свят.

#### Завдання

1..Ідентифікуйте громадянські компетентності, які були проявлені й реалізовані з боку ПОМС (керівництва ОТГ) та безпосередньо мешканцями громади.

2.Визначте форми прояву компетентності «патріотизм».

## **7. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ**

### **ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ КОЛЕКТИВОМ**

**Буняк Надія**, к.е.н., доц.

**Вакулюк Анна**, студентка

Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки,  
м. Луцьк

У сучасних умовах трансформації бізнес-середовища важливою запорукою успішного функціонування підприємства є наявність сприятливого психологічного клімату в колективі. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває врахування у процесі управління психологічних особливостей працівників підприємства та закономірностей формування і розвитку взаємовідносин між ними.

Однією з основних проблем будь-якого суб'єкта господарювання є забезпечення впорядкування відносин між його працівниками. Особистість менеджера відіграє важливу роль у цьому процесі, а також у забезпеченні результативності діяльності підприємства, оскільки саме його індивідуально-психологічні якості визначають як будуть вирішені ті чи інші проблеми, чи зможе він об'єднати зусилля підлеглих працівників для спільних цілей. Знання психологічних особливостей управління персоналом допомагають менеджеріві раціонально спланувати свою роботу, розподілити завдання між безпосередніми виконавцями, мотивувати їх до діяльності, проконтролювати результати виконання поставлених завдань та одночасно з цим поліпшити психологічний клімат в колективі.

Сучасний менеджер повинен не вміти тільки ефективно управляти діяльністю підлеглих, але й створювати сприятливі умови для максимального розвитку їхнього внутрішнього потенціалу [1]. Керуючи персоналом він повинен стимулювати його роботу, розкривати творчі можливості працівників, дбати про психологічну сумісність і на цій основі кооперувати їх зусилля для досягнення спільної мети. Перш ніж людина зможе переслідувати цілі підприємства, їй необхідно задовольнити власні потреби. Тому з метою підвищення ефективності діяльності менеджер повинен сприяти задоволенню потреб своїх працівників. Необхідно також підтримувати їх ініціативу та відзначати будь-які успіхи та досягнення. Водночас виконання кожного завдання

обов'язково потрібно контролювати, адже відсутність контролю може негативно відобразитись на результатах діяльності підприємства.

Ефективний менеджер повинен вміти чітко висловлювати свої думки, адже правильно сформульована думка позбавляє від можливості зародження конфлікту, викликаного непорозумінням. Вміння керівника відстояти інтереси колективу і кожного з підлеглих – спосіб завоювання авторитету і об'єднання працівників в єдину групу [2].

У практичній діяльності значного поширення набули такі психологічні методи управління трудовим колективом, як:

- метод формування і розвитку трудового колективу (дозволяє підтримувати на оптимальному рівні кількісне співвідношення між працівниками з урахуванням їхньої психологічної сумісності);
- метод гуманізації стосунків у трудовому колективі (сприяє створенню оптимальних відносин між працівниками і керівником);
- метод психологічного спонукання (формування у працівників мотивів до високопродуктивної праці через розвиток ініціативи);
- метод професійного відбору та навчання (спрямований на те, щоб психологічні характеристики відповідали роботі, яку виконує працівник).

На нашу думку, для того щоб, менеджер міг ефективно виконувати свої функції, він повинен бути лідером, який надихає людей на результативну діяльність. Перетворення компетентного менеджера на ефективного лідера – це складний та тривалий процес, який потребує постійної та наполегливої роботи в напрямку розвитку лідерських якостей.

Отже, важливою передумовою успішного функціонування трудового колективу є усвідомлення менеджером того, що ефективна управлінська діяльність ґрунтується на знанні та вмілому використанні психологічних чинників, також формуванні умінь і навичок управлінської діяльності в процесі засвоєння нових знань, оволодіння психологічними методиками.

1. Буняк Н. М. Напрямки розвитку лідерського потенціалу керівника / Н. М. Буняк // Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами: матеріали всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., Луцьк, 8 груд. 2016 р., Ч. 3 – Луцьк: РВВ Луцького НТУ, 2016. – С. 80-82.

2. Косенко А. В. Соціально-психологічні прийоми управління і формування сприятливого клімату в колективі / А. В. Косенко, Д. В. Лещенко Стратегія інноваційного розвитку економіки: бізнес, наука, освіта : зб. пр. 8-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 16-20 травня 2017 р. – Харків : НТУ «ХП», 2017. – С. 115-119.

# ІНТЕЛЕКТУАЛЬНА МІГРАЦІЯ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ЕКОНОМІКУ УКРАЇНИ

**В. В. Гавриляк**

студент 2 курсу економічного факультету

Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича

В сучасних умовах відбувається швидкий розвиток ринку наукових кадрів і висококваліфікованих фахівців, що супроводжується підвищенням їх мобільності, зростанням інтелектуальної міграції і появою такого явища, як «відплив умів».

Інтелектуальна міграція є досить актуальною проблемою для сучасної України, і потребує, по-перше, детального аналізу міграції висококваліфікованих кадрів, яка в умовах глобалізації набуває масштабних обертів і, по-друге, вдосконалення процесу регулювання політичних напрямів держави щодо зменшення обсягів інтелектуальної міграції в майбутньому.

Проблемами міжнародної міграції кваліфікованих фахівців займалися багато українських учених, серед яких: Ю. Бегай, Е. Лібанова, В. Ніколаєвський, В. Омеляненко, Н. Прохоренко та ін.

Ряд експертів вважає, що від «відпливу умів» Україна тільки виграє, оскільки вони повертаються назад в удосконаленому вигляді, привозячи з собою нові знання, уміння і досвід. Інші стверджують, що така міграція несе в собі мінуси в плані кадрового потенціалу, оскільки аналогічний «приплив умів» з-за кордону відсутній.

На думку заступника директора Центру міграційних досліджень Варшавського університету Павла Казмарзика, ціна еміграції – втрата людського капіталу.

«Відплив умів» дійсно призводить до деградації людського капіталу та економіки країни. У результаті, знижується продуктивність праці, падає конкурентоспроможність, економіка замикається на виробництві товарів з низькою доданою вартістю. Країна не отримує віддачі від своїх вкладень у людський капітал.

Для виходу з такої ситуації у майбутньому буде потрібно значно більше ресурсів, ніж для створення умов для роботи талановитим людям, поки в країні вони ще є.

Міграція інтелектуального капіталу перебуває під впливом цілого спектру чинників, серед яких: низький рівень життя і матеріальної винагороди праці, неможливість реалізувати потенціал в національній економіці, незахищеність результатів інтелектуальної роботи, кращі можливості для творчості і самореалізації та ін.

За неофіційними даними за кордоном у різних сферах працевлаштовані приблизно 7 млн. українців. Відповідно до даних Державної служби статистики України ця цифра значно менша, щороку за кордоном працює від 1 до 4 млн. українців. Міжнародна організація з міграції оцінює кількість трудових мігрантів з України у 2,5 мільйона осіб. Проте, існуюча система статичного обліку не в змозі відтворити дійсні масштаби трудової міграції за кордон.

За оцінками українських експертів, щорічні втрати від еміграції наукових працівників з України за останні роки склали близько 15 млн. дол. Якщо ж до категорії наукових працівників додати висококваліфікованих інженерно-технічних спеціалістів, представників медичних професій, вчителів і діячів культури, то загальні річні збитки України від «відпливу умів» перевищують 1 млрд. дол. США. На думку науковців Ради з вивчення продуктивних сил України НАН України, збитки економіки від зовнішньої трудової міграції можуть досягти 10 млрд. дол. щорічно.

На сьогодні політика України у сфері інтелектуальної міграції є фрагментарною і являє собою набір розрізнених заходів, практично не об'єднаних єдиним задумом, цілями та завданнями. Крім того, вона не оформлена концептуально, організаційно і нормативно.

Держава повинна комплексно підходити до регулювання процесу відтоку інтелектуального капіталу, створити належні умови для плідної дослідницької діяльності насамперед найбільш обдарованої частини вчених, запровадити механізм повернення мігрантів на батьківщину, тобто перетворити незворотну еміграцію у тимчасову.

Отже, проблеми, що створюються для економіки України через міграцію кваліфікованих кадрів, можна вирішити тільки шляхом реформ, а також створення стабільних і сприятливих умов для бажаючих підвищити кваліфікацію всередині країни.

1. Людський розвиток в Україні: інноваційний вимір (колективна монографія) / Заред. Е. М. Лібанової. — К.: Ін-т демографії та соціальних досліджень НАН України, 2008. — 316 с.
2. В. М. Ніколаєвський Інтелектуальна міграція та соціальна безпека – К. : Стило, 2007. – С. 121–126.
3. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посібник/ В. А.Никифорак, Л. Д.Водянка, З. І. Кобеля; Чернівці, 2013 – С. 30-45.
4. Міграція в Україні. Факти і цифри. / [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.slideshare.net/presscvua/factsfigures-b5-uaf>
5. Державна служба статистики України – <http://www.ukrstat.gov.ua/>

## ВІД ТРАДИЦІЙНОГО МАРКЕТИНГУ ДО ВІРУСНОГО

Дерипас О. А.

науч. керівник д.е.н., проф., Садченко О. В. Одеський національний університет імені І.І.Мечникова, проф.dr hab. професор Вищої школи економіко-гуманітарний (Польща)

Модель традиційного маркетингу з'явилася разом з телебаченням і друкованими ЗМІ в ХХ столітті. Її походження тісно пов'язане з особливостями збуту товарів масового виробництва. Ця модель не передбачає вивчення потенційних клієнтів, тому що вважається, що всі мають однакові потреби, тому однакові товари виробляються у великій кількості. Завдяки існуванню соціальних мереж вже близько 14 років, методи роботи фахівців з маркетингу стали набагато досконалішими. Традиційна концепція за роки зазнала великі еволюційні перетворення: з'явилися товарно-диференційований і цільової маркетинг і поняття сегментації ринку, які припускали вивчення аудиторії.

Пізніше з'явилася і модель клієнт орієнтованого маркетингу. У ній акцент з масової реклами зміщується на фрагментацію, яка передбачає, що мільйони індивідуалізованих особистих повідомлень розсилаються великому числу адресатів. Можна сказати, що за своєю суттю ця модель набагато ближче до принципу роботи з соціальними медіа, ніж багато інших.

Користувачі соціальних мереж самі тяжіють до спілкування з брэндами. Вони готові ділитися інформацією про них, якщо цінність, яку несе брэнд, збігається з їх цінностями і уявленнями про себе. Індивідуальний підхід і вивчення особистих переваг покупців сприяють побудові емоційних довірчих відносин і, як наслідок, великої спільноти, яке може налічувати мільйони людей. Однак, незважаючи на величезну кількість користувачів, ця аудиторія не є однорідною [1,2]. Тут потрібно докладніше зупинитися на феномені масової свідомості, який виник під впливом масової культури - стереотипів і шаблонів мислення, поведінки, соціальних почуттів, які транслювалися для великого числа людей традиційними засобами інформації. Сьогодні, коли газети, радіо і ТБ починають мати все менший вплив, принцип споживання інформації змінюється з пасивного на активний - людина самостійно шукає і відбирає цікаві йому джерела. З появою смартфонів і планшетів зберігати і споживати цей контент стало ще простіше, а це значить, що мільйони людей більше не сприймають інформацію «розраховану на всіх».

Дослідницька компанія Millward Brown провела дослідження з метою

з'ясувати які креативні чинники сприяють виникненню вірусного ефекту поширення ролика. В ході роботи дослідники проаналізували поведінкові дані про перегляди на YouTube 102 рекламних роликів і зіставили їх з параметрами оцінки попереднього тестування реклами за методикою Link. Ось сім практичних порад про те, як можна домогтися вірусного успіху:

1. Необхідно зацікавити і залучити аудиторію. Активне залучення глядачів важливе в онлайн-просторі для забезпечення повторних переглядів і готовності переслати ролик друзям, а також для гарантії того, що глядачі не будуть йти з цього сайту на інші.

2. Реклама повинна бути приємною для перегляду. Позитивний емоційний відгук на рекламу забезпечує більш тривале збереження цієї реклами в пам'яті глядача.

3. Бренд повинен бути інтегрований в рекламу.

4. Потрібно, щоб глядачі хотіли "обговорювати" рекламу. Вірусне поширення реклами передбачає такий стан, при якому споживачі готові самостійно пересилати вашу рекламу друзям і знайомим.

5. Реклама повинна відрізнитися від інших роликів Щоб мотивувати вірусні перегляди, рекламні ролики повинні запропонувати глядачам щось свіже і нове - не тільки в своїй категорії, але і в контексті всієї реклами в цілому.

6. Широкий та якісний посів. Пошук ролика повинен бути простим і зручним. На кількість переглядів впливає вірусний посів або PR-діяльність. Інтеграція з іншими медійними платформами.

Вірусний контент поширюється з величезною швидкістю, він стає відомий мільйонам, але при цьому в своїй основі він не має масової природи. Вірусний ефект заснований на індивідуальні особливості людини, його здатності реагувати і відчувати певні емоції. Тобто вірусна реклама не апелює до поширених в суспільстві шаблонами, вона звертається до загальнолюдуської психології і намагається достукатися до серця кожної людини.

1. Юлия Буданова «Традиционный маркетинг: чем закончится кризис массовой рекламы?», 2014 Електронний ресурс: [<http://mfive.ru/expertise/traditsionnyiy-marketing-chem-zakonchitsya-krizis-massovoy-reklamyi/>]

2. Голубкова Е.П. Маркетингові дослідження: теорія, методологія і практика – К.: Фінпрес, 2007. – С. 65.



## **УПРАВЛІННЯ ПЛИННІСТЮ КАДРІВ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

**Королюк Іван**, студент

**Буняк Надія**, к.е.н., доц.

Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки  
м. Луцьк

Висока плинність кадрів – це проблема, яка у сучасних економічних реаліях притаманна більшості українських підприємств. У зв'язку з постійними рухом персоналу виникають певні труднощі при формуванні стабільного трудового колективу, а також підвищенні його лояльності до підприємства та досягненні позитивного синергетичного ефекту і, як підсумок, ефективність діяльності самого підприємства суттєво знижується.

Менеджери досить часто стикаються з необхідністю пошуку нових працівників, що потребує значних затрат часу та фінансових ресурсів. Заразом їх інтеграція в трудовий колектив може негативно вплинути на ефективність його діяльності: новому працівнику завжди потрібен час на адаптацію, відповідно він не може ефективно виконувати свою роботу якби це робив досвідчений працівник; крім того завжди є ймовірність, що новачок не знайде спільної мови з колективом, а це згубно вплине не лише на роботу інших працівників, але й на ефективність діяльності підприємства загалом.

Тому менеджер, насамперед, зацікавлений у формуванні стабільного трудового колективу, лояльного до підприємства.

У розвинених країнах світу вже давно сформувалась думка, що працівники – найважливіший ресурс будь-якого підприємства, це стосується не лише менеджерів топ-рівня, а й працівників, які безпосередньо задіяні у виробництві.

Підвищення лояльності працівників до компанії забезпечуються за допомогою різних інструментів: впровадження системи «довічного найму», яка досить поширена у Японії, відзначення та винагородження керівництвом найкращих працівників за певний період, надання додаткових пільг у вигляді страхування життя і здоров'я тощо.

На жаль, на українських підприємствах подібна практика використовується рідко. Водночас, з урахуванням значного обсягу міграції робочої сили через кращі умови праці закордоном, вона була б доречна і сприяла б підвищенню ефективності діяльності підприємства, зміцненню його конкурентних позицій на ринку.

Загалом управління плинністю кадрів варто починати з аналізу

факторів, які спонукають працівників до звільнення. Вони зі свого боку поділяються на цілком керовані (умови праці), частково керовані (форми мотивації, взаємини в колективі) і некеровані (природо-кліматичні чинники) [1].

Завданням менеджера є зосередження уваги саме на керованих і частково керованих факторах, адже вплинути саме на них в його силах, щодо некерованих чинників, то на них вплинути не можна, але слід про них пам'ятати для отримання більш повної інформації про проблему.

Виявивши, які з факторів мають найбільший вплив потрібно нейтралізувати їх.

На нашу думку, основними заходами, що сприяють зниженню плинності кадрів на підприємстві є:

- поліпшення умов праці, а також встановлення більш гнучкого графіку роботи;

- застосування раціональних прийомів і методів праці [2, с.48];

- підвищення мотивації працівників (преміювання, визнання кращим працівником, наданням додаткових вихідних тощо);

- створення сприятливої робочої атмосфери в колективі шляхом проведення культурно-масових заходів, розіграшів призів між працівниками

- впровадження моделі тимблдингу.

Заразом слід відмітити, що завжди у профілактичних цілях є актуальним проведення заходів щодо зниження плинності кадрів, які б були цікавими для усіх членів колективу і сприяли покращенню взаємозв'язків між ними.

Отже, зниження плинності кадрів на підприємстві може значно підвищити ефективність його діяльності завдяки зменшенню витрат коштів і часу на підбір, відбір, найм, навчання та адаптацію нових працівників, а також досягнення позитивного енергетичного ефекту.

1. Абесінова О. К. Аналіз мотиваційної структури вибуття персоналу та його вплив на управління плинністю кадрів підприємства. *Ефективна економіка*. 2013. №12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2726>

2. Шишкін В. О., Лозова Н. В. Проблема плинності кадрів на підприємстві та шляхи її вирішення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2009. №12. С.47-48.

## **ПРИРОДА СОСТЯЗАТЕЛЬНОСТИ**

**Лебедевич Марина Викторовна,**  
ГНУ «Институт экономики НАН РБ», г. Минск  
**Филитович Анастасия Валерьевна,** УО «Полесский  
государственный университет», г. Пинск

Нельзя не согласиться с тем, что соревновательная активность – один из способов улучшения трудовой дисциплины, способ формирования сплоченного коллектива, способ улучшения социально-психологической обстановки. При этом условием соревновательной активности является личностное взаимодействие. Соревновательная активность возникает в том случае, где есть возможность самореализации в своем труде, где возможно проявление самостоятельности и активности и инициативности в труде настолько, что каждый работник может ощутить свой трудовой вклад.

Тенденция к соревновательности проявляется во всевозможных сферах человеческой деятельности, является характерной психологической чертой и поведенческой особенностью, относится к одной из разновидностей самоутверждения. Осуществляя ту или иную деятельность, человек устроен таким образом, чтобы достигать целей с наименьшими затратами труда и времени, причём осознание своего превосходства и устремление к нему служат сильнейшим катализатором высвобождения энергии, а также стимулируют самоотдачу и раскрывают скрытые способности. На эту природную особенность обращали внимание многие ученые, в том числе Фурье, который выделял ее из основных «страстей» личности [1].

Соревнование – катализатор ряда психологических факторов, способствующих организованности и интегрированности в работе персонала.

Необходимо отметить, что соревновательный процесс вытекает из эмоционального потенциала в процессе удовлетворения личностью своих социальных потребностей, прежде всего, потребности в самоутверждении. Отмечено, что соревновательный мотив дает мощный эмоциональный фон для стимулирования производственной деятельности, в значительной мере влияет на поведение людей.

Соревновательность обеспечивает приведенный выше эффект только при определенных условиях. Данные экспериментальных исследований свидетельствуют о том, что эффект от проведения соревнований весьма различен в разнотипных коллективах. Имеет место эмоциональное взаимовытеснение из соревновательного процесса при излишне сильных

побудительных действиях к соревновательному процессу со стороны руководства. Соревновательная активность при этом становится более выраженной, однако, вместе с ее увеличением, возникает напряженность во взаимоотношениях между членами коллектива, что зачастую провоцирует конфликтные ситуации внутри коллектива. Эту проблему способна решить четко поставленная цель, для достижения которой необходимо коллективное участие.

Большинство выводов исследователей о природе соревнования имеют абстрактный характер, некоторые ученые пытаются постичь сущность соревнования путем описания процесса, опираясь на практические исследования.

Подавляющее большинство определений основано на преобладающем влиянии внешних факторов. Соревнование представляется в качестве активности, основной целью которой является заполучение награды.

Начиная с 40-ых годов нынешнего столетия, многие советские психологи занимались вопросом изучения соревновательности (Паршина З.А. Черникова О.А., Двали Г.М., Касюлис Ю.С., Костюшев В.В.), однако они не пытались охарактеризовать психологический механизм соревновательного поведения.

Соревнование на данном этапе относят к совершенно разным психологическим явлениям. Для одних, соревнование — это процесс, другие считают соревнование формой взаимодействия, для третьих — это мотив, имеет место точка зрения что соревнование — это психофизиологическая особенность человека.

На данный момент наибольшее влияние приобретают концепции, которые представляют соревнование как социально-психологическое явление, на которое влияют ряд факторов: культура, опыт, социальная среда и пр.

В настоящий момент прочно упрочилось следующее определение соревнования: соревнование – это взаимодействие с различными целями людей, которое стимулирует психофизические силы субъекта, что обуславливает рост его продуктивности.

1. Аксененко Ю.Н. Социология и психология управления Ю.Н.Аксененко, В.Н.Каспарян, С.И.Самохин, О.И.Суханов. - Ростов н/Д.: Феникс, 2001. 512 с.

## СИНДРОМ ПСИХИЧЕСКОГО ВЫГОРАНИЯ МЕНЕДЖЕРА

Линиченко Виктория Эдуардовна

Полесский государственный университет, г. Пинск

Синдром психического выгорания широко исследуется в зарубежной психологии уже более 40 лет. В зарубежной литературе этот синдром называется английским словом «burnout». Этот термин сопоставим с такими русскими эквивалентами, как «сгорание», «затухание горения», «выгорание».

Впервые термин «burnout» был введен американским психиатром Х. Френденбергером в 1974 г. для характеристики психологического состояния здоровых людей, находящихся в интенсивном и тесном общении с клиентами. Первоначально под психическим выгоранием подразумевалось состояние изнеможения с ощущением собственной бесполезности. Позже симптоматика данного синдрома существенно расширилась. В настоящее время исследователи выделяют около 100 симптомов, связанных с психическим «выгоранием». Однако в большинстве случаев они не подтверждены эмпирическим анализом.

Б. Перлман и Е. Хартман провели сравнительный анализ и сделали обобщение опубликованных исследований по проблеме выгорания. Они предложили модель, которая определяет личностные и организационные переменные. Три измерения выгорания отражают основные симптоматические категории стресса: а) физиологическую, сфокусированную на физических симптомах (физическое истощение); б) аффективно-когнитивную, сфокусированную на установках и чувствах (эмоциональное истощение, деперсонализация); в) поведенческую, сфокусированную на симптоматических типах поведения (дезадаптация, сниженная рабочая продуктивность).

Модель охватывает четыре стадии. Первая – степень, в которой ситуация способствует стрессу. Стресс вероятен, когда существует противоречие между субъектом и рабочим окружением. Вторая стадия включает в себя ощущение, переживание стресса. Третья стадия описывает три основных класса реакций на стресс, а четвертая представляет собой последствия стресса. Выгорание как многогранное переживание хронического эмоционального стресса относится к четвертой стадии. [1, с. 340-354]

К. Р. Маслач, одна из ведущих специалистов по изучению синдрома выгорания, выделила его разрушительные симптомы: чувство эмоционального истощения и изнеможения, агрессивные и упаднические чувства, развитие негативных отношений к клиентам – дегуманизация и деперсонализация, негативное самовосприятие в профессиональном

плане – недостаток чувства профессионального мастерства и профессиональной уверенности.

Е. Махер на основе обобщения данных, описанных многими авторами, составил перечень симптомов выгорания: утомление, истощение; психосоматические недомогания; бессонница; негативное отношение к клиентам; скудность репертуара рабочих действий; злоупотребление табаком, кофе, алкоголем, наркотиками; отсутствие аппетита или, наоборот, переедание; раздражительность, напряженность, тревожность, взволнованность до перевозбуждения, гнев; упадническое настроение и связанные с ним эмоции — цинизм, пессимизм, апатия, депрессия, чувство бессмысленности и безнадежности; переживание чувства вины и зависимости.

К. Кондо кратко определяет «burnout» как дезадаптированность к рабочему месту из-за чрезмерной нагрузки и неадекватных межличностных отношений. По его данным, «сгоранию» больше подвержены те, кто работает с особым интересом и высокой мотивацией. Люди, в течение долгого времени помогающие другим, начинают чувствовать разочарование, если не удается достичь того эффекта, которого они ожидали. Такая работа сопровождается чрезмерной потерей психической энергии, приводит к психосоматической усталости и эмоциональному истощению и как результат – беспокойству, раздражению, гневу, пониженной самооценке на фоне нарушения сердечно-сосудистой деятельности, дисфункции дыхания, желудочно-кишечных расстройств, головных болей и нарушения сна, что может сказываться на семейных и производственных отношениях. [2, с. 1-16]

Однако существует ряд факторов, снижающих риск эмоционального выгорания у менеджеров: оптимизм, склонность к гипертимности, общительность, ориентация на компромисс, высокий уровень коммуникативных умений, креативность при решении профессиональных задач, понимание особенностей управленческого труда и др. Их целесообразно учитывать при подборе или выдвижении работников на руководящие должности.

1. Г. С. Никифорова. Психология менеджмента: Учебник для вузов — 2-е изд., доп. и перераб. — СПб.: Питер, 2004. — 639 с.;

2. Maslach C, Schaufeli W. B. History and conceptual specificity of burnout // Recent developments in theory and research. Hemisphere; New York, 1993. P.1-16.

## ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

Лінчук Анна

студентка факультету економіки та управління

Східноєвропейського національного

університету імені Лесі Українки, м. Луцьк

Науковий керівник : к.е.н., доцент Борисюк О. В.

Управління персоналом сучасних підприємств можна визначити як сукупність заходів, які спрямовані на оптимальне, кількісне та якісне формування їх кадрового складу, організацію його професійного і соціального розвитку, досягнення раціонального ступеня мобільності та повне й ефективно використання його можливостей у процесі діяльності підприємств [1].

На сьогоднішній день управління персоналом підприємства здійснюється за такими напрямками:

1) визначення потреби у персоналі (вибір методів визначення потреби необхідної кількості персоналу, планування кількісної та якісної потреби у персоналі);

2) відбір персоналу (встановлення зв'язків із зовнішніми організаціями, ділова оцінка кадрів під час відбору, аналіз джерел відбору персоналу);

3) розстановка персоналу (цілеспрямоване переміщення кадрів, поточна періодична оцінка кадрів);

4) розвиток персоналу (навчання, адаптація, професійне та службове просування, вивільнення працівників);

5) підтримка комфортного соціально-психологічного клімату (регулювання трудових взаєностосунків, зниження рівня конфліктності у колективі);

6) вплив на мотивацію персоналу (створення творчої атмосфери, адекватна оплата, виховання «корпоративного духу», підтримка кар'єри);

7) управління безпекою персоналу (охорона праці, створення нормальних умов праці);

8) правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом (облік та статистика персоналу, інформування колективу) [2, с. 46].

Дані напрямки пов'язані із головною метою підприємства – підвищення ефективності діяльності на основі максимально можливої реалізації потенційних здібностей працівників.

Однією із найважливіших підсистем управління сучасним підприємством є кадрова політика. Кадрова політика визначає мету та завдання, пов'язані із ставленням організації до зовнішнього оточення і власного персоналу. Вона здійснюється за допомогою стратегічних і оперативних систем управління. Повсякденна реалізація кадрової стратегії і одночасно допомога керівництву у здійсненні завдань в цьому напрямку здійснюється менеджером з кадрів та лінійними керівниками [3].

У сучасних умовах персонал підприємства є одним із його ключових ресурсів. Вкладання коштів у кадрову роботу та людські ресурси є довгостроковим фактором конкурентоздатності та успішного функціонування сучасного підприємства. Цим пояснюється особлива увага до розробки проблем управління персоналом та практичного втілення його сучасних форм. Основу концепції управління персоналом організації в сучасних умовах становить зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних настанов, уміння їх формувати і направляти у відповідність до завдань, які вирішує організація.

1. Вдовиченко Р. П. Особливості сучасного управління персоналом [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=935>.

2. Карлін М.І. Управління державними фінансами: [навч. посібн.] / М. І. Карлін, О. В. Борисюк. - Луцьк : ПП Іванюк, 2013. - 273 с.

3. Ландсман В. А. Теоретичні аспекти розвитку системи управління персоналом сучасного підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2012-2/doc/2/22.pdf>.



## ЛІДЕРСТВО В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ

Микитюк Євгенія

Науковий керівник: к.е.н., доц. Буняк Н.М.

Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки  
м. Луцьк

У сучасних умовах господарювання одним з важливих факторів забезпечення успішної роботи трудового колективу є вміння керівника ефективно планувати, організовувати, мотивувати та контролювати його діяльність, а також створювати сприятливі умови для максимального розвитку внутрішнього потенціалу кожного з працівників. У зв'язку з цим сучасний менеджер повинен не лише ефективно виконувати свої функції, але й бути лідером для своїх підлеглих.

Водночас слід відмітити необхідність розмежування понять «керівник» та «лідер», оскільки хороший керівник однозначно позитивно буде впливати на дієвість системи управління, тоді як хороший лідер не завжди може бути хорошим керівником. Інколи надто ефективне лідерство може навіть перешкоджати роботі колективу.

Сьогодні значного поширення набув підхід згідно якого лідер в організацій – це людина, яка вміє гармонійно поєднувати у собі лідерські та менеджерські якості. Як менеджер, лідер може успішно виконувати свої законні повноваження для досягнення цілей організації, а як лідер – використовувати силу особистісного впливу на підлеглих [3].

Таким чином, керівник-лідер має більше можливостей щодо ефективного управління трудовим колективом ніж просто менеджер або неформальний лідер, який не має статусної (законної) влади.

У сучасних наукових працях зустрічається велика кількість різних підходів до визначення сутності поняття «лідерство». Це пов'язано з тим, що лідерство – складне, багатогранне соціальне явище, в основі якого лежить вплив особистого авторитету людини на поведінку окремої особистості чи групи для досягнення цілей організації.

Серед теоретиків та практиків значного поширення набули такі три підходи до визначення рис ефективного лідера, як:

- підхід з позиції особистих якостей (лідер – це особа, яка володіє певним набором особистих якостей та психологічних рис);
- поведінковий підхід (лідер – це особа, яка демонструє певну манеру поведінки щодо своїх колег);
- ситуаційний підхід (лідер – це особа, соціально-психологічні якості та стиль поведінки якої відповідають ситуації, в якій вони застосовуються) [1].

Незважаючи на велику кількість досліджень у цій сфері, на сьогоднішній день не існує загального переліку рис, якими повинна володіти людина, щоб стати лідером у конкретній ситуації. Водночас, на нашу думку, варто погодитись з вітчизняними науковцями, які зазначають, що ефективний лідер повинен володіти мистецтвом: бути рівним (здатністю налагоджувати й підтримувати систему відносин з працівниками); бути керівником (здатністю керувати підлеглими); розв'язувати конфлікти (здатністю виступати в ролі посередника між двома сторонами в конфлікті); обробляти інформацію (здатністю побудувати систему комунікацій в організації); приймати нестандартні управлінські рішення (здатністю знаходити проблеми та рішення в умовах, коли альтернативні варіанти, цілі незрозумілі); розподіляти ресурси в організації (здатністю вибрати потрібну альтернативу, знаходити оптимальний варіант в умовах обмеженості ресурсів); захисту підприємця (здатністю іти на виправданий ризик і впровадження інновацій в організації); самоаналізу (здатність розуміти позицію лідера, його роль в організації) [2].

Отже, лідерство є результатом взаємодії як об'єктивних факторів (мети і завдань групи в конкретній ситуації), так і суб'єктивних (інтереси, потреби, індивідуально-типологічні особливості членів групи), а також дій лідера як ініціатора й організатора групової діяльності.

Менеджер, який володіє лідерськими якостями і вдало застосовує їх у практичній діяльності, здатний отримати від підлеглих йому людей набагато більшу віддачу, якщо зуміє правильно сформувану команду однодумців і досягти синергетичного ефекту.

1. Буняк Н. М. Напрямки розвитку лідерського потенціалу керівника / Н. М. Буняк // Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами: матеріали всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., Луцьк, 8 груд. 2016 р., Ч. 3 – Луцьк: РВВ Луцького НТУ, 2016. – С. 80-82.

3. Рудь О. Л. Неформальне лідерство в організації: взаємодія керівника та неформального лідера / О. Л. Рудь, Ю. Л. Рудь // Науковий вісник КУЕІТУ. – 2009. – №23. – С. 204-209.

3. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник / Ф. І. Хміль. – К.: Академвидав, 2003. – 608 с.

# РЕФЛЕКСИВНІ АСПЕКТИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ КРИЗИ

Оплачко І.О.

Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне

Промислові підприємства в Україні функціонують у надскладних умовах мінливості зовнішнього середовища, невизначеності та нестабільності ринкових відносин. В таких умовах, що спричиняють накопичення кризових явищ у діяльності підприємств, їх керівництво повинне підвищувати якість планових і оперативних рішень. Розуміння цього вимагає пошуку і виявлення резервів управління, до складу яких входить врахування рефлексивних аспектів при прийнятті управлінських рішень.

Теоретичні засади категорії «рефлексія» в багатьох науках (філософії, психології, педагогіці та ін.) вчені досліджували задовго до оформлення менеджменту (управління) у вигляді окремої галузі. Спільним у історично перших, а також сучасних досліджень є розгляд рефлексії як провідного принципу мислення, «відображення себе, свого внутрішнього світу і власної поведінки у свідомості суб'єкта», вид пізнання, у процесі якого суб'єкт стає об'єктом свого спостереження, а також усвідомлює як його сприймають й оцінюють інші суб'єкти. Згідно визначення В. Лефевра рефлексивне управління – це «процес передачі підстав для прийняття рішень одним із суб'єктів іншому» [2, с. 39]. С. Кара-Мурза підкреслює, що в умовах кризи, коли динаміка всіх процесів різко змінюється і виникають «розриви» неперервності функціонування, рефлексивний аспект управління має критичне значення [1, с. 18]. В таких умовах вищий управлінський персонал промислових підприємств повинен вміти передати рішення щодо цілей, принципів та механізмів управління таким чином, щоб забезпечити максимально ефективну та швидко розробку програми антикризових дій та дій з організації рефлексивних впливів по відношенню до суб'єктів-учасників кризових процесів.

Кризові умови функціонування підприємств вимагають від управлінського персоналу оперативного прийняття управлінських рішень, при виборі яких необхідно враховувати: алгоритмізовані рішення з чітко визначеною послідовністю, строками виконання складових дій і визначеною відповідальністю; «розмиті» рішення – недостатньо структуровані по складових діях та строках виконання, що приймаються в умовах невизначеності, які і є основною причиною

виникнення кризових явищ. Прийняття таких рішень має місце, коли чинники, які потребують врахування, настільки складні та непередбачувані, що відносно них не можна отримати достатньо релевантної інформації. Внаслідок чого можливість визначеного результату неможливо передбачити з достатнім ступенем достовірності, а така ситуація не дозволяє побудувати адекватні математичні моделі вирішення задач щодо визначення оптимального рішення. Невизначеність характерна для рішень, що приймаються у швидко змінних умовах, а джерела невизначеності, що призводить до виникнення кризових явищ, можуть проявитися на всіх стадіях господарської діяльності підприємства: від купівлі і постачання сировини, матеріалів, комплектуючих виробів до продажу продукції. Зіткнувшись із невизначеністю, управлінський персонал може використати дві основні можливості: спробувати одержати додаткову релевантну інформацію і ще раз проаналізувати проблему або діяти у відповідності з минулим досвідом та рефлексивними здібностями. Друга можливість використовується, коли обмежені часові ресурси на збір додаткової інформації, або витрати на її отримання надто високі [3, с. 90]. Рішення варто приймати та реалізовувати, поки інформація і припущення, на яких засновані результати, залишаються релевантними і точними, тобто достатньо швидко, щоб бажана дія зберегла своє значення.

Тому врахування обмеженості часових і фінансових ресурсів змушує управлінський персонал спиратися на власні судження та рефлексивно впливати на суб'єктів-учасників кризових процесів, з метою спонукання їх до дій, що сприятимуть усуненню негативних проявів в діяльності підприємства. Наявність невизначеності, що спричиняє кризові прояви, свідчить про те, що без врахування законів рефлексивної поведінки суб'єктів, пошук варіантів покращення функціонування підприємства значно ускладнюється.

1. Кара-Мурза С. Г. Подрыв рационального мышления и рефлексивное управление / С. Г. Кара-Мурза // Рефлексивные процессы и управление. – Том 3. – 2003. – №2. – С. 16-34.

2. Лефевр В. А. Конфликтующие структуры / В. А. Лефевр. - М. : Изд-во ИП РАН, 2000. – 136 с.

3. Мальчик М. В. Рефлексивное управление конкурентоспособностью промышленных предприятий : монография. – Донецк-Ровно : ЧП Лапсюк В.А., 2010. – 216 с.

## СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Клименко О.М., д.с.-г.н., професор,

Пахаренко О.В., к.е.н., доцент, Оборона О.В., студентка М-11 інт

(Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

Соціально – психологічні аспекти управління засновані на використанні соціального механізму управління. Специфіка цих аспектів полягає в значній частці використання неформальних факторів, інтересів особистості, групи, колективу в процесі управління персоналом. І хоча соціально-психологічні аспекти управління персоналом є непрямими по впливу на працівників, але все ж у деяких випадках сила їх управлінського впливу не поступається економічним та адміністративним аспектам управління персоналом.

Багато вчених, дослідники соціального управління та соціально - психологічних аспектів управління персоналом зокрема, відзначають, що соціальне управління як сукупність наукових знань, спеціальних методів і прийомів направлено на вичленення соціальних аспектів всіх процесів, що відбуваються в суспільстві, і вирішення соціальних проблем [1].

Соціально-психологічні відносини своєрідно проявляються і діють на різних рівнях соціальної організації. Вони виникають і відіграють важливу роль на рівнях первинного (контактного) колективу (бригада, відділ), де має місце безпосередня взаємодія працівників, прямі міжособистісні контакти між ними. На рівні вторинних і тим більше великих колективів і соціальних груп соціально-психологічні зв'язки і відносини проявляються у вигляді масових явищ: суспільного настрою, думки, свідомості; і будучи результатом перегину безлічі змінних, представляють особливу складність для управлінської діяльності.

Поряд з соціально-психологічними, управління повинне враховувати і індивідуальні соціальні та психологічні особливості працівників. Так, соціальний стан, соціальний статус особистості позначається на її поведінці, діях, думках, що свого часу помітив Л. Фейєрбах: «Положення, посада мають вплив на образ думок людини, її внутрішнє життя, її віру більш, ніж вона сама усвідомлює це. Відніміть у нескінченної кількості людей їх положення, і ви відніміть у них віру. Віра - це професійний обов'язок. Не переконання підтримують положення, а положення - переконання» [2].

Основними методами вивчення колективу є збір інформації: спостереження, вивчення документів (зокрема, контент-аналіз), різного роду опитування (анкети, інтерв'ю), різного роду тести (в тому числі

найбільш поширений соціометричний тест), нарешті, експеримент (як лабораторний, так і природний). Вивчення документів має велике значення, оскільки за допомогою цього методу можливий аналіз продуктів людської діяльності. Для подолання цього нового виду «суб'єктивності» (інтерпретації документа дослідником) вводиться особливий прийом, який отримав назву «контент-аналіз» (буквально: «аналіз змісту») [3]. Метод контент-аналізу слід застосовувати лише в тих випадках, коли дослідник має справу з великою кількістю інформації. Практично цей метод застосовується в соціальній психології при дослідженнях в області масових комунікацій.

Важливим аспектом у управлінні персоналом є соціально-психологічний клімат (СПК) колективу. Сюди відносять: сукупність соціально-психологічних характеристик групи; переважаючий і стійкий психологічний настрій колективу; характер взаємовідносин у колективі; інтегральна характеристика стану колективу [4].

Отже, щоб ефективно управляти соціальними та економічними процесами в сучасних умовах, потрібно розуміти, що основним об'єктом управління в цьому випадку є людина як особистість. Саме тому неможливо переоцінити роль психологічних знань у підготовці кваліфікованих фахівців у вузах. Якщо менеджер хоче домогтися, щоб його співробітники сприйняли поставлені ним завдання як власні, він повинен освоїти необхідний мінімум психологічних знань, оперативно вирішувати питання міжособистісної взаємодії, цілеспрямованого формування колективу, що допоможе йому передбачати поведінку співробітників.

1. Управління персоналом: соціально-психологічні аспекти. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://osvita.ua/vnz/reports/management/>.

2. Шмиголь М.Ф. Основи філософії: Навчальний посібник [Електронний ресурс] / М.Ф. Шмиголь // Режим доступу: [chtyvo.org.ua//Osnovy\\_filosofii.pdf](http://chtyvo.org.ua/Osnovy_filosofii.pdf).

3. Богомолова Н. Н. Контент-аналіз : спецпрактикум з соціальної психології : навчальний посібник/ Н. Н. Богомолова, Т. Г. Стефаненко. - Москва: Вид-во МГУ ім. М. В. Ломоносова, 1992.

4. Соціально-психологічний клімат у трудовому колективі. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://pidruchniki.com/11500409/psihologiya/sotsialno-psihologichniy\\_klimat\\_trudovomu\\_kolektivi/](https://pidruchniki.com/11500409/psihologiya/sotsialno-psihologichniy_klimat_trudovomu_kolektivi/).

## СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ІНВЕСТУВАННЯ В ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ

**Романюк Анастасія Юрїївна**

студентка 5-го курсу факультету економіки та управління  
СНУ імені Лесі Українки

Науковий керівник: **Тоцька Олесь Леонтїївна**

к. е. н., доцент кафедри менеджменту  
СНУ імені Лесі Українки

У XVIII ст. відомим економістом В. Петті було започатковано поняття «людський капітал». Він вперше спробував кількісно оцінити роль людини та її виробничі здібності з точки зору створення багатства, а також стверджував, що цінність основної маси людей дорівнює двадцятикратному річному доходу, який вони приносять [1].

За оцінками Світового банку 192 країн світу виявлено, що головним фактором економічного багатства держави є людський капітал [2]. Так, внесок людського капіталу в економічні здобутки країни оцінюється на рівні 64 %, у той час, як внесок фізичного капіталу – 16 %, а природного – 20 %. Перевага людського капіталу над іншими видами особливо помітна в країнах із високим рівнем доходів [2].

Щодо України, то в нас досить великий відсоток людей з високим розумовим потенціалом, проте через фінансову нестабільність у державі, всіх унікалів перехоплюють інші високорозвинені держави, такі, як Німеччина, Англія, Японія тощо.

Серед причин, які перешкоджають розвитку людського капіталу в Україні, а також збереженню таких інтелектів на теренах країни є:

- низький рівень фінансування галузі освіти з бюджету;
- низький рівень вітчизняних та іноземних інвестицій у систему освіти й неефективне використання коштів;
- низький рівень якості освіти, що потребує інновацій і нововведень;
- низький рівень здоров'я дітей – майбутніх носіїв людського капіталу [3].

Колектив науковців Інституту демографії та соціальних досліджень імені М. В. Птухи НАН України під керівництвом Е. М. Лібанової в монографії «Людський розвиток в Україні: мінімізація соціальних ризиків» акцентує увагу на тому, що сьогоденні реалії життя характеризуються підвищеними ризиками, пов'язаними, у першу чергу, з ситуацією, яка відбувається на Сході України, а також, із нестабільністю економічного середовища, поганим станом здоров'я людей, політичними репресіями та недосконалими управлінськими рішеннями.

Інвестиції в людський капітал перетворюють природний потенціал у трудовий та, за наявності в особи мотивації, часу та праці, створюють людський капітал. Найчастіше інвестиції в людський капітал поділяють на три основні групи: 1) витрати на освіту: вартість загальної та спеціальної освіти, формальна й неформальна освіта, витрати на навчання за місцем роботи; 2) витрати на охорону здоров'я: фізичне та психічне здоров'я людини; 3) витрати на мобільність: завдяки ним здійснюється міграція людини з місця з низькою продуктивністю праці в місце з відносно високою, долається безробіття [3].

Фундаментальним видом інвестування в людський капітал є освіта, яка забезпечує умови для формування молодого людини як особистості та професіонала в обраному напрямі навчання та подальшої праці. Однією з особливостей сучасного етапу розвитку економіки та надання освітніх послуг в Україні є досить низький престиж не лише робітничих та інженерно-технічних професій, але й соціально значимих та суспільно визначальних спеціальностей, до яких можна віднести професію вчителя, лікаря-педіатра, викладача й ін.

Таким чином, зміни, що відбуваються сьогодні в українській економіці, дозволяють говорити про інноваційно-інвестиційну спрямованість її зростання. Фундаментальним критерієм економічного розвитку при цьому стає все більше розуміння ролі людських і інтелектуальних ресурсів, як важливого чинника успішності будь-якого підприємства й економіки в цілому. Саме люди, їх знання, уміння, здібності, досвід є інтелектуальним запасом, який накопичується та стає джерелом майбутніх доходів. Формування людського капіталу можливе тільки за умови цілеспрямованих вкладень у його розвиток з боку держави, організації та самої людини.

1. Бородина О. В. Человеческий капитал как основной источник экономического роста. *Экономика Украины*. 2003. № 7. С. 48–53.

2. Роман Я. Ю., Роман С. І. Стан та перспективи розвитку людського капіталу в Україні. *Економічний простір*. 2017. № 1. С. 157–162.

3. Харченко А. М., Кисіль Ю. В. Інвестування в людський капітал як базис фінансової стійкості. *Фінансовий простір*. 2015. № 1(1). С. 119–123.



## **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ МІЖОСОБИСТІСНИМИ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

**Яблончук Дарина Андріївна**

студентка групи МА-36 факультету економіки та управління  
СНУ імені Лесі Українки

Науковий керівник: **Білецька Катерина Володимирівна**

к. е. н., доцент кафедри менеджменту  
СНУ імені Лесі Українки

Не існує такого колективу, в якому не виникали міжособистісні конфлікти, але поряд з тим і будь-який керівник зацікавлений, щоб між його працівниками не виникало непорозумінь. Саме тому кожен менеджер повинен володіти знаннями про особливості перебігу, причини виникнення та способи управління такими конфліктами.

Міжособистісним конфліктом вважається конфронтація з приводу цілей, мотивів поведінки, потреб, цінностей між окремими особистостями, з особистих чи службових питань, що супроводжується порушення загальноприйнятих норм соціальної взаємодії і гострими негативними переживаннями. [1]

Отож виділимо риси характерні міжособистісним конфліктам – це :

- виявлення в процесі конфлікту всіх відомих його причин: як особистих, так і загальних;
- конфронтація не задля вирішення суперечки, а для прояву власного характеру та здібностей;
- високий рівень емоційності;
- наявність зони розбіжностей між конфліктуючими сторонами, наявність предмета спору;
- спрямування дії конфліктуючих сторін одна проти іншої;
- перебіг конфлікту, як правило, у відкритій формі;
- різні погляди сторін на вирішення конфлікту.

В процесі управління міжособистісними конфліктами варто враховувати фактори, які впливають на їх виникнення, а саме :

- 1) Матеріальні фактори (обмеженість ресурсів, нестача благ).
- 2) Інформаційні фактори (неприйнятність інформації однією із сторін, неточні чи неповні факти, чутки, дезінформація, ненадійність джерел інформації, невірне тлумачення термінів тощо).
- 3) Поведінкові фактори (певна поведінка, яка не приймаються однією стороною, а саме прагнення до переваги, прояв агресивності та егоїзму, невиконання обов'язків тощо).
- 4) Фактори відносин (несумісність цінностей, моделей поведінки,

відмінність за рівнем освіти, соціальним статусом).

5) Ціннісні фактори (цінності, яких дотримуються сторони конфлікту: особисті думки щодо поведінки; групові традиції, цінності, норми; способи та методи дії; релігійні, політичні, культурні цінності)

б) Особистісні особливості людей (гендерні та вікові відмінності, характер, інтереси, потреби, відмінність в очікуваннях, у відчуттях впевненості та безпеки, задоволеності потреби у повазі і т. ін.).

Найчастіше міжособистісні конфлікти виникають між працівника та між керівником і підлеглим. Непорозуміння може виникнути із-за помилки завищення або заниження оцінки одним суб'єктом іншого. Для недопущення виникнення таких конфліктів менеджеру необхідно дотримуватися таких рекомендацій :

- чітко формулювати вимоги до роботи, або до її результатів, кожного конкретного працівника чи підрозділу в цілому;
- зрозуміло й однозначно формулювати посадові обов'язки і правила виконання завдання;
- використання координуючих механізмів;
- застосовувати систему заохочень працівників до усунення виявлених порушень, задля зниження конфліктності та підвищення безпеки в організації;
- встановлювати загальні цілі, при досягненні яких працівники будуть мати одну спільну мету і продуктивно.

Отже, управління міжособистісними конфліктами передбачає як попередження, так і усунення, зменшення наслідків цих конфліктів. Менеджерам всіх рівнів, а особливо менеджерам з персоналу, слід зосередити увагу на правильній організації управлінської діяльності, поліпшення морально-психологічного стану в колективі, за допомогою встановлення критеріїв ефективності роботи, дотримання принципу єдиноначальності, чіткого виконання вимог та основних правил роботи, створення справедливих систем заохочень. Варто пам'ятати, що розв'язанню конфлікту сприяє врахування інтересів один одного, різниці в посадових статусах, індивідуально-психологічних особливостей і емоційного стану.

1. Тихомирова, Є. Б. Конфліктологія та теорія переговорів: Підручник/ Є. Б. Тихомирова, С. Р. Постоловський. — 2-ге вид., випр.— Суми : ВТД «Університетська книга», 2008. — 240 с.

## 8. ЛОГІСТИКА

### ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ В ТОРГІВЛІ

**Бортнік Світлана**

СНУ імені Лесі Українки, м. Луцьк

Торгівля сприяє ефективному розвитку виробництва і є найважливішою сферою формування і стабілізації споживчого ринку, координуючою ланкою в системі міжгалузевих, регіональних та міжрегіональних зв'язків, дієвим механізмом задоволення соціальних потреб. Розвиток економіки України супроводжується зростанням кількості та організаційного різноманіття суб'єктів споживчого ринку, загостренням конкурентної боротьби в збутових мережах. За таких умов одним з найбільш дієвих інструментів досягнення конкурентних переваг є створення ефективних організаційно, технологічно, економічно оптимізованих логістичних систем.

Відомо, що в сучасних економічних умовах на перший план виходить не конкуренція між товарами чи їх виробниками, а конкуренція між об'єднаннями учасників логістичних ланцюгів, тому питання створення та забезпечення ефективного функціонування логістичних формувань є предметом постійної уваги науковців і практиків. Зокрема питання організації логістичних формувань та управління логістичною діяльністю підприємств сфери обігу висвітлюються у працях А. Гаджинського, Л. Фролової, Н. Бойко, Є Крикавського, Б. Мізюка, Л. Гончар, Н Чухрай, А. Мазаракі та ін. Проте, у вітчизняній економічній літературі проблеми формування систем логістики та формування відповідних ланцюгів постачань розглядаються переважно у контексті організації та управління логістикою з позицій виробників промислової продукції виробничо-технічного призначення, а спеціальні дослідження окремих фахівців щодо формування логістичних формувань за участю торговельних підприємств зосереджуються лише на розгляді окремих аспектів організації логістики, наприклад – управління запасами товарів, організація інформаційного забезпечення діяльності підприємств.

Торгівля відстежує зміни кон'юнктури ринку, попиту споживачів і справляє тиск на товаровиробників з метою реагування на них. При цьому вона забезпечує: формування товарних потоків і спрямування їх від виробників до покупців із мінімальним рівнем витрат обігу та максимальною швидкістю товароруку; формування, збереження й управління запасами товарів; формування попиту на нові товари, просування їх на товарний ринок; професійне обслуговування й

консультування покупців тощо. Тому організація логістичних систем в торгівлі має на меті забезпечення найбільш адекватних потреб кінцевих споживачів параметрів товарного потоку.

Розвиток конкуренції в економіці обумовлює необхідність не лише здійснення відповідних логістичних операцій для потреб організації господарсько-торговельної діяльності в межах єдиного торгово-технологічного процесу торговельного підприємства, але й виконання їх на засадах організаційної, техніко-технологічної, інформаційної, економічної та методологічної єдності з рештою учасників інтегрованого ланцюга постачань задля недопущення технологічних розривів у процесах руху елементів матеріальних потоків. При цьому участь суб'єктів господарювання в логістичних формуваннях об'єктивно відображається не лише на організації та ефективності комплексу логістичної діяльності даних підприємств, але й на загальних результатах та ефективності їх господарської діяльності. Таким чином, господарська практика вимагає розроблення об'єктивних інструментів визначення результатів участі підприємства у певному логістичному формуванні, що пов'язано із оцінюванням ефективності його логістичної діяльності.

Отже, підвищення конкурентоспроможності підприємств торгівлі значною мірою залежить від ефективності їх логістичної діяльності в організаційних межах суб'єктів господарювання та у процесах міжсуб'єктної взаємодії з партнерами в інтегрованих ланцюгах постачань. Це обумовлює потребу в проведенні постійного моніторингу ефективності логістичних процесів та загалом ефективності системи логістики як складної організаційно-економічної і техніко-технологічної системи, що охоплює сукупність суб'єктів логістичної діяльності, задіяних у ній об'єктів, здійснюваних потокових процесів (пов'язаних із рухом потоків товарів у торговельному підприємстві), а також – правові, організаційно-управлінські та методичні засади їх взаємодії [1]. У зв'язку з цим для потреб управління системами логістики торговельного підприємства потрібне розроблення і застосування таких інструментів вимірювання ефективності логістичної діяльності, які б найбільш адекватно відображали як результати функціонування інтегрованого логістичного ланцюга, так і результати здійснюваних у межах даного суб'єкта господарювання логістичних процесів, робіт, процедур у співвідношенні з використовуваними для цього ресурсами.

1. Крикавський Є. Логістика та управління ланцюгами поставок: Навч. посібник / Є.Крикавський, О.Похильченко, М. Фертч. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2017. –844 с.

## ОРГАНИЗАЦИЯ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ООО "БЕЛИНВЕСТТОРГ"

**Башко К. А.**, магистрант 1 курса, группа 18М-М, **Гуца П.В.**, заведующий кафедрой менеджмента и маркетинга, к.э.н., доцент УО «Полесский государственный университет», г. Пинск, РБ

Сбытовая деятельность предприятия всегда находится под самым пристальным вниманием, так как является индикатором эффективности работы всей компании. Выбранная ООО "Белинвестторг" стратегия направлена на укрепление своей позиции на уже освоенных рынках и дальнейший рост за счет освоения новых видов продукции и завоевания новых рынков.

Сбытовая система ООО "Белинвестторг" обуславливает следующие возможности для предприятия в области продвижения своей продукции:

- полное управление сбытовой деятельностью;
- координацию хозяйственных связей и деловых отношений с покупателями на основе прямого, непосредственного контакта;
- управление всей функциональной деятельностью предприятия как единой системы создания товара.

Предприятие имеет собственные складские помещения, общая площадь которых составляет 1500 м<sup>2</sup>. Продукция на складах размещается по секторам и ячейкам. Основными преимуществами логистических складов являются:

- минимальный простой транспорта за счет быстрой погрузки-разгрузки товара;
- оперативная доставка товара;
- отгрузка малых и крупных партий товара.

В настоящее время товаропроводящая сеть холдинга в Беларуси состоит из: 12 официальных торговых представительств (Гродно, Барановичи, Брест, Гомель, Могилев, Минск, Орша, Борисов, Лида, Полоцк, Мозырь и Молодечно), 4 дилеров (Витебск, Бобруйск, Пинск и Калинковичи) и 25 собственных торговых точек по Республике Беларусь. В ассортиментном портфеле реализуемой продукции насчитывается более 1000 наименований товара, объединенных в номенклатурные группы, основными из которых являются аккумуляторные батареи, автомобильные масла и прочие горюче-смазочные материалы.

Упор на эти товаропроводящие сети позволяет добиться увеличения объемов продаж, создать положительный имидж предприятия наличием всего ассортимента выпускаемой продукции, чего нет ни в одном

торговом объекте, дополнительная реклама, быстрый товарно-денежный оборот.

Задачи, выполняемые отделом сбыта ООО "Белинвестторг":

- продажа;
- обеспечение качества сервисного обслуживания;
- подготовка информации;
- административная поддержка сбытовой деятельности.

Функции, направленные на выполнение этих задач:

- продажа товаров, исследование покупателей, организация обратной связи для планирования сбытовой деятельности;
- контроль над осуществлением гарантийного обслуживания, обеспечение организации послепродажного обслуживания, предложения по совершенствованию сервиса;
- организация обратной связи с посредниками;
- подготовка информации для отдела маркетинга и обработка бумажных потоков, контроль дебиторской задолженности (совместно с финансовым отделом), обеспечение организационной поддержки.

ООО "Белинвестторг" последовательно проводит стратегию внедрения новых технологий в производство и развития системы менеджмента. За последние годы предприятие сумело завоевать признание в Республике Беларусь за счет стабильного качества и широкого ассортимента выпускаемой продукции.

Система менеджмента качества ООО "Белинвестторг" предназначена для успешного руководства и управления организацией на основе постоянного повышения результативности деятельности в области качества с учетом потребности заинтересованных сторон. Результативное функционирование СМК позволяет всему персоналу организации повышать удовлетворенность потребителей, посредством применения системы, включая процессы постоянного ее улучшения. Рассматриваются и удовлетворяются претензии и рекламации, поступившие от потребителей, осуществляется контроль их полного удовлетворения в установленные сроки. Проводится организация гарантийного обслуживания и ремонта продукции, вышедшей из строя в гарантийный период.

В целях увеличения объемов сбыта, как на отечественном, так и на зарубежных рынках ООО "Белинвестторг" одним из основных направлений в реализации маркетинговой стратегии является расширение рекламной деятельности, участие в разнообразных выставках, презентациях и семинарах.

## НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ СБЫТА В ООО "БЕЛИНВЕСТТОРГ"

**Башко К. А.**, магистрант 1 курса, группа 18М-М, **Гуца П.В.**,  
заведующий кафедрой менеджмента и маркетинга, к.э.н., доцент  
УО «Полесский государственный университет», г. Пинск, РБ

Существует несколько проблем развития и функционирования системы сбыта в ООО "Белинвестторг".

Одной из основных проблем является то, что на конец года на складе скапливается большое количество неликвидной продукции, а также дефицит по ключевым позициям. На конец 2016 года на складе насчитывалось 3332 штук неликвидной продукции. Основная причина такого большого запаса состоит в том, что заказ товара ведется на основании предварительных планов продаж, а также то, что данные планы устанавливает менеджер по продажам исходя из информации предыдущих периодов.

Отдел закупок руководствуется, прежде всего, опытом предыдущих периодов из года в год. Из-за этого практически не развивается система управления запасами, а большинство показателей остаются на низком уровне.

Для того чтобы обезопасить своё финансовое положение, предприятию необходимо обратить внимание на возможность увеличения активов за счёт внутренних ресурсов. Чтобы на предприятии оборотные средства эффективно использовались и приносили прибыль, необходимо уменьшить долю запасов, то есть вести постоянные продажи и не давать им залеживаться на складах. Это повлечет за собой ускорение оборачиваемости оборотных средств, что благоприятно отразится на положении предприятия.

Для решения данной проблемы необходима система управления товарными запасами в ООО "Белинвестторг". Она позволит минимизировать издержки, связанные с товарными запасами, а также оптимизировать величину закупаемого товара.

Второй проблемой является время выполнения заказа. Время выполнения заказа складывается из нескольких компонентов:

- времени, необходимого для составления и подачи поставщику заказа на пополнение;
- времени, необходимого поставщику для производства, упаковки и отгрузки товара;
- времени транспортировки товара от поставщика до вашего склада;

- времени, необходимого для приемки товара, распаковки и подготовки к использованию или продаже.

Цель службы сбыта и логистики состоит в поиске возможностей сокращения разрыва времени исполнения заказа. Этого можно достигнуть двумя путями:

- 1) уменьшая время на совершение операций у поставщика по всей логистической цепи;
- 2) увеличивая цикл заказа покупателя посредством получения более раннего извещения о его потребности, в том числе и с помощью улучшенного прогноза спроса.

Сокращения времени на совершение операций у поставщика можно добиться путем внедрения погрузчика АМКОДОР 451А. Из-за недостатка количества погрузчиков увеличивается время на загрузку/разгрузку товара. Их внедрение увеличит мощность работы склада, тем самым сократят время загрузки/разгрузки товара.

Таким образом, можно сделать вывод, что для решения проблем в ООО "Белинвестторг", связанных с функционированием логистической системы, необходимо проведение следующих мероприятий:

1. Внедрение системы управления товарными запасами, которая позволит сократить количество неликвидного товара и оптимизировать величину закупаемого товара. Система управления товарными запасами ООО "Белинвестторг" основана на их минимизации, ускорении товарооборачиваемости и хорошо налаженном учете и контроле за их формированием и использованием. Чрезмерные вложения средств в товарные запасы приводит к уменьшению оборотного капитала торговой организации, к увеличению потребности в кредитах для выплаты заработной платы торговым работникам, оплаты поставщикам за поставленные товары, осуществление текущих расходов.

2. Внедрение погрузчика АМКОДОР 451А.

Автопогрузчик вилочный АМКОДОР 451А предназначен для погрузки, выгрузки и транспортирования на небольшие расстояния различных грузов на товарных базах, складах, заводских дворах, станциях железных дорог, в аэропортах, речных и морских портах. При внедрении данного погрузчика уменьшится время на погрузку машин, тем самым увеличит число загружаемых машин, и, следовательно, увеличит количество реализуемых товаров.



# СУЧАСНИЙ СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ В УКРАЇНІ

Белінська Ю.О., Кобеля З.І.

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича  
м. Чернівці

Торговельна діяльність відіграє ключову роль у просуванні товарів від виробника до споживача шляхом передавання права власності на товари.

Роздрібна торгівля товарами – одна з пріоритетних галузей економіки України, що потребує особливої уваги з боку держави та розвивається під впливом низки чинників соціального, правового та економічного характеру. Мінливість цих чинників впливає на тенденції розвитку ринкового середовища та функціонування торговельних підприємств, вимагаючи дієвих підходів для забезпечення ефективного використання їх ресурсного потенціалу. Тому аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку роздрібною торгівлі є вкрай важливим для досягнення стабільних позитивних результатів діяльності роздрібних торговельних підприємств в Україні.

Питання розвитку роздрібною торгівлі є об'єктом значної уваги з боку багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених. Вивченням цієї проблеми займалися такі видатні вчені економісти, як В.В. Апотій, А.А. Мазаракі, Л.І. Дідківська, В.О. Точилій та ін. Проте розвиток роздрібною торгівлі на сучасному етапі є недостатньо вивченим, що зумовлює актуальність теми.

Роздрібна торгівля забезпечує завершальну стадію процесу товарно-грошового обміну. Зв'язуючи обмін у формі купівлі-продажу з особистим споживанням продовольства, вона опосередковує процес відтворення, впливає на обсяги і структуру товарної пропозиції на ринку продовольчих та непродовольчих товарів, стабілізує його, а головне, забезпечує життєво важливі потреби людей продуктами харчування.

Таким чином, основна функція роздрібною торгівлі полягає у доведенні до кінцевих споживачів продовольчих товарів та їх ефективної реалізації.

Розвиток роздрібних торговельних мереж, підвищує значимість застосування цінової стратегії та розширення додаткових послуг. Роздрібні мережі у продовольчій і в непродовольчій торгівлі прагнуть наблизити рівень обслуговування до західноєвропейських стандартів, розширюють торговельний асортимент, забезпечуючи максимальний комфорт для покупця, який зможе придбати все необхідне в одному

місці. Послуги роздрібно́ї торгівлі сприяють структурним перетворенням в економіці, активізації виробництва споживчих товарів, розширенню міжрегіональних і міждержавних господарських зв'язків, розвитку території, роздрібного товарообігу, зростанню доходів суб'єктів ринку, залученню торговельного капіталу, поліпшенню якості життя населення. Сфера послуг роздрібно́ї торгівлі посідає вагоме місце в економіці та в житті суспільства. Основним напрямом цієї сфери є максимальне задоволення потреб людини не лише у високоякісній продукції, але й у послугах.

На підставі загального аналізу стану ринку роздрібно́ї торгівлі в Україні можна виділити наступні тенденції його розвитку.

1. Характерною ознакою сучасного етапу розвитку роздрібно́ї торгівлі є постійне збільшення кількості об'єктів, формування торгових мереж спочатку – у межах міста, потім – регіону та країни в цілому.

2. Зміна форматних пріоритетів споживачів.

3. Посилення уваги до цінової гнучкості. Сучасний споживач у своїй поведінці всі більше орієнтується на зниження своїх витрат.

4. Розширення додаткових послуг.

5. Підвищення якості товарного асортименту. Світові компанії враховують новітні тенденції, що притаманні поведінці сучасного покупця [2].

Отже, галузь роздрібно́ї торгівлі в Україні є надзвичайно динамічною та розвивається під впливом низки чинників, зокрема купівельної спроможності населення, стану товарозабезпечення, розвитку матеріально-технічної бази та конкуренції. Для покращення структури роздрібно́ї торгівельної мережі необхідне застосування економічних важелів державного впливу на розвиток торгівлі, таких як посилення позицій державного підприємництва у сфері торгівлі та створення передумов для зростання розвитку внутрішнього споживчого ринку та торгівлі. Все це може забезпечити сталий розвиток торгівлі та економіки України загалом.

1. Марченко О. Роздрібна торгова мережа великих міст: стан і основні тенденції розвитку // Підприємство, господарство і право. - 2016. - № 4. - С. 145-147.

2. Шостак Р.С. Оцінка сучасного стану та розвитку торгівельних мереж в Україні / Р.С. Шостак // Економічний простір. – 2015. – №56/2. – С.115-123.

# СУЧАСНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИКИ В УКРАЇНІ

Водянка Любов

Польова Ольга

Чернівецький національний університет ім. Юрія Федьковича  
м. Чернівці

Актуальність роботи визначається стрімким розвитком логістики, тому що вона виступає провідними артеріями живлення і є головним зв'язком між продавцем продукції та замовником. Питаннями розвитку логістики, займалися такі вчені й фахівці як: Більовський К. [1], Ковтуненко К. [2], Устенко М. [3], Тюріна Н. [5]. На сьогодні Україна за рівнем розвитку логістики значно відстає від східноєвропейських країн. Сфера логістики фінансує близько 15% надходжень до бюджету від виробничої сфери, займаючи на ринку послуг близько 40% ринку [1 с. 25]. При застосуванні логістичних розробок, за даними Європейської асоціації логістики, час виробництва товарів скорочується на 25%, собівартість продукції знижується на 30% та обсяги матеріально-технічних запасів - на 30% - 70%. Реалізація наявних резервів у сфері звернення при застосуванні логістичного підходу за деякими оцінками дозволяє більш ніж на 40% збільшити прибуток [3 с. 88-89].

Мета роботи полягає у вивченні ринку логістичних послуг в Україні, порівняння його з європейськими країнами та визначенні основних напрямків удосконалення логістичної системи. Логістика – це організація, планування, контроль і виконання товарного потоку від проектування і закупівель, через виробництво і розподіл до кінцевого споживача з метою задоволення вимог ринку з мінімальними операційними та капітальними витратами [5 с. 13].

Щоб прискорити розвиток логістики в Україні, важливо з'ясувати причини, які стримують її практичне застосування: 1) це відсутність належного державного підходу до проблем логістики; 2) загальна економічна криза, інфляція; 3) відсутній комплексний облік витрат; 4) недоліки професійної підготовки кадрів. Сприятливі розвитку логістики в Україні, на думку міжнародних компаній, можуть іноземний досвід (24%), залучення інвестицій в транспортну інфраструктуру (24%), державна підтримка (18%) [2 с. 353]. Незважаючи на те, що транспортно-логістична система Чернівецької області межує з двома країнами – Молдовою та Румунією, вона перебуває в досить поганому стані. Система характеризується низьким рівнем технічного оснащення доріг, постійною перевантаженістю транспорту, дуже повільним залізничним та авіасполученням, відсутністю регулювання державою логістичної

системи. За даними статистики на усі дороги України у 2018 році заплановано виділити 47 мільярдів гривень. з них лише 140 млн грн, – надходження до Чернівецької області . На ремонтно-будівельні роботи використано 816,6 млн грн, а в Чернівецькій області лише 43,6 млн. грн.

Тому перспективними напрямками розвитку логістики в Україні мають стати: якісне поліпшення транспортно-логістичної інфраструктури України; розширення внутрішнього ринку логістичних послуг, підвищення ефективності транспортних перевезень, вдосконалення митно-тарифної та інвестиційної політики; погоджена взаємодія всіх учасників ланцюгів постачань вантажів. В Україні розроблена Стратегія сталого логістики пов'язана з чотирма пріоритетними напрямками (ПН) у НТС 2030: (i) впровадження конкурентної та ефективної транспортної системи; (ii) інноваційний розвиток транспортного сектора та стратегічні інвестиційні проекти; (iii) забезпечення соціально безпечного, екологічно чистого та енергоефективного транспорту; і (iv) досягнення безперешкодної мобільності та регіональної інтеграції [4 с. 7]

Отже, в сучасних економічних умовах України значимість логістики зростає. Покращення транспортної системи, системи зв'язку, підготовка та відбір кваліфікованих робітників, відповідність міжнародним стандартам дасть можливість підвищити конкурентоспроможність української продукції, створити сприятливі умови для її експорту та здійснити інтеграцію у світовий простір.

1. Більовський К. Е. Стан та перспективи розвитку ринку логістичних послуг в Україні [Текст] / К. Е. Більовський // Вісник Хмельницького національного університету – 2016. – № 4, Том 2 – С. 25-29.

2. Ковтуненко К. В. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти : монографія / Є. І. Масленнікова – Херсон : Грінь Д. С, 2017. – 906 с.

3. Устенко М. О. Перспективи розвитку транспортно-логістичних систем України / Івашкевич В. С. // Вісник економіки транспорту і промисловості – 2017. – № 59 – С. 84-90

4. Стратегія сталого логістики та План дій для України Проект для розгляду [Електронний ресурс] // Режим доступу: <https://mtu.gov.ua/files/Logistics.pdf/> 2017

5. Тюріна Н. М. Логістика : Навч. посіб. / Н. М. Тюріна, І. В. Гой, І. В. Бабій. – К. : Центр учбової літератури, 2015. – 392 с.

## **MODERN TRENDS OF DEVELOPMENT AND INNOVATION IN TRANSPORT LOGISTICS**

**Volynets L.M.**National transport university, Kyiv  
**Maliarenko Y.V.**National transport university, Kyiv

The modern economy is characterized by a rapidly changing market environment, a reduction in the life cycle of products and services, the globalization of economic ties on the basis of the Internet and modern information and communication technologies, customer orientation and constant search for new opportunities for business development. Knowledge-based production, 3D printing, cloud solutions, knowledge bases, intelligent expert systems radically transform socio-economic relations, give a powerful impetus to the growth of labor productivity and lead to the emergence of new products through qualitative innovations in various sectors of the economy, including in transport logistics [3].

The undoubted axiom is that the work of transport is a reflection of the economic and political condition in the state. Currently, the transport industry of Ukraine, in general, satisfies only the basic needs of the population and the economy in the volume of traffic, but not in quality.

At the current stage of development, the country's economy is in a crisis situation, in particular through the annexation of the Crimea and the war with pro-Russian militants in the Donetsk and Lugansk regions of Ukraine. This negatively affects the functioning of the state transport complex. The Russian Federation imposed strict sanctions on the activity of rail, road and air transport of our state.

This not only negatively affected the volume and quality of the provision of logistics services to the clients, but also changed the priorities of the development of the transport industry in Ukraine [4].

The main task of transport logistics, as well as logistics of industrial enterprises, is to increase the profit of transport organizations. This can be achieved at the expense of coordination of transport services of consumers on their orders, which contain delivery conditions. All this makes it possible to gain competitive advantage in the market and reduce costs. Today it is almost impossible to provide the consumers with the quality of service and efficiency of logistics operations without the use of information systems and software systems for analyzing, planning and supporting decision-making on automation of typical operations in transport processes.

Thus, the transport infrastructure of Ukraine necessitates the development of logistic concepts and methods.

After all, different types of logistics service providers have different potential for innovation and operate with a variety of innovations.

Modern logistics providers pay more attention to the coordination of flow processes between different links in the supply chain, therefore, organizational and resource

innovations for improving the efficiency of enterprises and the quality of personalized customer service are priorities for them [2].

Therefore, we want to draw attention to the new method of studying consumers - crowdsourcing. Crowdsourcing ("crowd" and sourcing - "use of resources") - the transfer of certain production functions to an uncertain persons (on the basis of a public offer, without concluding an employment contract) [1].

The term was first introduced by writer Jeff Howe and editor of the Wired magazine Mark Robinson. In comparison with outsourcing, where certain functions of the company are performed by a third-party organization on the terms of the contract and for the specified amount of payment, in the crowdsourcing - the official fee is not required.

This is the technology of attracting through the computer networks many people for joint activities, the transfer of certain production functions to an uncertain persons on the basis of a public offer. Crowdsourcing is based on one simple idea: the collective mind is more productive than the individual, even the most gifted person. The widespread spread of the Internet and the desire of a large number of people to solve complex tasks enable each company to exploit the potential of enthusiasts from different countries and regions. It doesn't costs a lot, and the quality of decisions is often much higher than when ordering research from professionals. The motivation is to see these ideas embedded in the production [1].

Hence, the given method is a new opportunity that creates new technologies, new approaches and new solutions in transport logistics, based on management, which, unlike organizational, involves the application of knowledge management technologies.

1. Crowdsourcing. From Wikipedia, the free encyclopedia [Electronic resource] // Access control: [uk.wikipedia.org/wiki/Crowdsourcing](http://uk.wikipedia.org/wiki/Crowdsourcing)

2. Volynets L.M.&Gurnak V.M. (2018). Udoskonalennia vzaiemodii riznykh vydiv transportu v suchasnykh umovakh [Improvement of the interaction of different types of transport in modern conditions] Ekonomikata upravlinnianatransporti - Economics and Transport Management, 6, [in Ukrainian].

3. Volynets, L.M., &Khalatska, I.I.,&Maliarenko, Y.V. (2018).Philosophical and economic approachesto the functioning and sustainable developmen of transport. (pp. 745-750). Proceedings from : ADVANCES OF SCIENCE: Proceedings of articles the international scientific conference. Czech Republic, Karlovy Vary – Ukraine, Kyiv

4. Gurnak V.M. &Volynets L.M. &Gurnak M.V. (2017). Obhruntuvannia neobkhidnosti zminy pryorytetiv investuvannia rozvytku infrastruktury riznykh vydiv transportu v suchasnykh umovakh [Justifying the need to change priorities of investing in the development of infrastructure of different types of transport in modern conditions] Upravlinnia proektamy, systemnyi analiz i lohistyka. Ch.2: Seriiia «Ekonomichni nauky» - Project management, systems analysis and logistics. Part 2: Series «Economics», 9, 33-39 [in Ukrainian].

# СТАНОВЛЕННЯ ЛОГІСТИКИ ЯК ЕКОНОМІЧНОЇ НАУКИ

Гаражджук Іванна

Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки,  
м. Луцьк

Логістика є ефективним інструментом управління матеріальними, фінансовими інформаційними та іншими потоками підприємства, а також засобом оптимізації обсягів запасів, витрат часу та, відповідно, ресурсів які необхідні для функціонування підприємства.

Впровадження логістичних підходів концепції ощадливого виробництва дозволяє скоротити в середньому: тривалість виробничого циклу – на 50%, обсяги незавершеного виробництва – на 60%, кількість випадків перероблення продукції – на 70%, необхідні площі – на 30%, необхідний для переналаштування обладнання час – на 65% [1].

Проте, логістика у економічній сфері почала розвиватися не так давно, про що свідчать дослідження науковців, а саме: Горяїнової О. М., Дударя Т. Г., Хвищун Н.В. та інші.

Логістика, як мистецтво міркування та виконання розрахунків, існувала ще у Стародавній Греції. [2, с. 64]. Активного розвитку логістика набула у військовій сфері з часів Візантійської імперії та забезпечувала злагоджену роботу тилу по забезпеченню військ всім необхідним. Концепція логістики отримала поширення і у роки Другої світової війни, коли організовувалася активна взаємодія оборонно-промислового комплексу, транспортної системи, баз постачання [5]. Із припиненням масштабних військових дій концепції логістики поступово перейшли у економічну сферу та стали своєрідним інструментом боротьби за першість, адже завдяки військовому досвіду логістика дозволяє розширити масштаби діяльності на міжнародному рівні, забезпечити оперативне управляти ресурсами тощо.

Наприкінці 60-тих рр. ХХ ст. виникла концепція бізнес логістики, яка розглядає логістику як менеджмент усіх видів діяльності, що сприяють руху й координації попиту та пропозиції на товари у певному місці й у заданий час. На початку 70-х років сформувалися фундаментальні принципи бізнес логістики: динамічності, комплексності, гнучкості, синергетичності [5]. Дудар О.І. [3 с.-58] відзначає, що активне використання військового терміну у чисто економічних цілях почалося з низки причин:

- перетворення ринку продавця у ринок покупця;
- енергетична криза, яка змусила шукати нові шляхи економії ресурсів, і, відповідно, призвела до зниження собівартості продукції;

- науково-технічний прогрес, зокрема комп'ютеризація управління [З с.-61];
- глобалізація економіки, котра вимагала нових підходів до управління потоками сировини та продукту;
- поява транснаціональних корпорацій, та необхідність залучення нових ресурсів в більшій кількості.

Таким чином розвиток економічних відносин перехід їх на новий рівень спонукав до розвитку логістики у сфері економіки та управління підприємствами.

В своєму розвитку логістика пройшла довгий шлях від військової науки до економічної, і на сьогодні вивчає такі важливі питання як: забезпечення виробничого процесу; розподіл товарно-матеріальних цінностей; операції з фізичним переміщенням матеріальних цінностей; операції пов'язані із оформленням замовлення; операції пов'язані із транспортно-експедиційним обслуговуванням; визначення оптимальних транспортних маршрутів, місць зберігання матеріальних цінностей, розміру запасів тощо.

Застосування логістичних підходів в управлінні відкриває перед підприємствами нові резерви зниження собівартості, зменшення витрат на зберігання та транспортування продукції, скорочення терміну оборотності тощо. Використання логістики у економічній сфері діяльності стало важливим кроком до удосконалення економічних взаємовідносин, розвитку нових моделей управління ресурсами та процесами підприємства.

1. Бондаренко О.С. Сутність та значення матеріальних потоків у логістичному управлінні підприємствами / О.С. Бондаренко - Інвестиції: практика та досвід № 7 – 2010 – с. 53-56.

2. Горяїнов О. М. Логістика / О. М. Горяїнов. – Харків: ХНАМГ, 2009. – 105 с.

3. Дудар Т. Г. Основи логістики / Т. Г. Дудар, Р. В. Волошин. – Київ: Центр учбової літератури, 2012. – 176 с.

4. Колодійчук В. А. Сутність категорії логістики в економічних дослідженнях [Електронний ресурс] / В. А. Колодійчук // Аграрна економіка, Т. 7, № 3-4 – 2014 - Режим доступу до ресурсу: <http://www.irbis-nbuv.gov.ua>

5. Хвищун Н.В. Сутність поняття «логістика»: ретроспективний аналіз [Електронний ресурс] /Н. В. Хвищун // Ефективна економіка 11, 2012 . – Режим доступу до ресурсу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1567>



# ЛОГИСТИКА: СУЩНОСТЬ, АКТУАЛЬНОСТЬ, ПРОБЛЕМЫ

Гуца П.В., Ворона А.В.

Полесский государственный университет, г. Пинск

Основной целью логистики является достижение максимальной эффективности материальных потоков при минимальных затратах на транспортные, складские и распределительные операции на основе создания рациональной логистической системы. Сущность логистики как науки заключается в разработке методологии, научного подхода и методов планирования, контроля и управления транспортировкой, складированием, распределением и другими операциями, которые имеют место в деятельности экономических агентов.

В постоянно меняющихся условиях и потребностях современного потребителя, предприятия все больше развивают логистику. Она охватывает: производство, обмен информацией, закупку, складирование, транспортировку и др. - и объединяет в единый процесс. Происходит переход от модели, ориентированной на продукцию и рынок, к системе, в которой главным является потребитель. На сегодняшний день логистика включает в себя, помимо непосредственно складирования продукции, еще и грузоперевозки, страхование ответственности и охрану груза в пути, транспортные услуги, услуги по таможенному оформлению, ответственное хранение грузов, погрузочно-разгрузочные работы, сортировку и комплектацию заказов, обработку товаров по специальным требованиям клиента, круглосуточную обработку грузов и многое другое.

Актуальность логистики заключается в пяти факторах: экономическом, организационно-экономическом, информационном, техническом и специфическом (для белорусских условий), связанном с регулированием хозяйственных процессов. Интерес к логистике в промышленно развитых странах исторически связан, прежде всего, с причинами экономического характера. В условиях, когда рост объемов производства и расширение внутринациональных и внешних хозяйственных связей привели к увеличению издержек сферы обращения, внимание предпринимателей сконцентрировалось на поиске новых форм оптимизации рыночной деятельности и сокращения затрат в данной сфере [1].

Наиболее распространены следующие критерии оценки: расходы, удовлетворение потребителей/качество, время.

1. Расходы.

Фактическая величина расходов, связанных с выполнением определенных логистических операций в наибольшей мере отражает результаты логистической деятельности. Размер затрат, как правило, выражают или общей денежной суммой расходов, или денежной суммой в расчете на единицу продукции (удельные расходы), или удельным весом в объеме продаж.

## 2. Удовлетворение потребителей/качество.

Следующая группа логистических показателей относится к обслуживанию потребителей. Эти показатели характеризуют способность фирмы достичь полного удовлетворения запросов своих клиентов.

## 3. Время.

Временные показатели являются мерой способности предприятия быстро отвечать на запросы потребителей. Другими словами, они фиксируют, сколько времени проходит от подтверждения клиентом намерения сделать покупку до момента, когда продукт поступает в распоряжение покупателя.

Главными логистическими проблемами Республики Беларусь на данном экономическом этапе развития являются: недостаток конкуренции; дефицит инвестиций в развитии инфраструктуры; недостаточную квалификацию персонала; несовершенство законодательства; отсталая инфраструктура транспорта; недостаточное информационное обеспечение; слабый уровень механизации и автоматизации складских работ; и др.

Таким образом, для решения проблем необходимо пересмотреть регламентирующие документы и нормативы; выстраивать единую вертикаль управления всей цепью поставок; разработка программы обучения специалистов; четко определить ответственности исполнителей за выполнение установленных регламентов.

1 Логистика : учеб. пособие / В. И. Маргунова [и др.] ; под общ. ред. В. И. Маргуновой. –

Минск : Выш. шк., 2011 – 508 с.

2 Логистика : учеб. / В. В. Дыбская [и др.] ; под ред. В. И. Сергеева. – М. : Эксмо, 2009 – 944 с.

# ІНСТРУМЕНТИ ЛОГІСТИКИ В ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Зеленко Оксана Михайлівна

Східноєвропейський національний університет  
імені Лесі Українки

Динамічний розвиток аграрних ринків та новітніх технологій з застосуванням напрацювань в теорії і практиці логістичного управління сільськогосподарських підприємств може стати одним з найважливіших чинників підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарського бізнесу та ефективного задоволення потреб споживачів. Підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва є неможливим без застосування висококваліфікованого управління. На фоні описаної ситуації актуальною є проблема вибору ефективних інструментів логістики.

Як свідчать проведенні дослідження, на підприємствах агропродовольчого комплексу логістика, як система не організована, застосовується фрагментарно, характеризується низькою ефективністю, що пояснюється об'єктивними обставинами. Основна причина полягає в нерозумінні керівництвом підприємств вагомості використання інструментарію логістики для забезпечення конкурентних переваг на ринку [1, с. 234].

Інструмент (від лат. instrumentum – знаряддя) – предмет, пристрій, механізм, машина або алгоритм, що використовується для впливу на об'єкт: його зміни або вимірювання. У широкому сенсі – засіб впливу на об'єкт, перетворення і створення об'єкта. У нашому дослідженні під інструментами логістики в сільськогосподарських підприємствах розуміємо засоби, способи впливу керуючої підсистеми підприємства на керовану для забезпечення ефективної реалізації процесу управління.

З огляду на те, що науковою базою логістичного управління – є: теорія управління та методологія управління, варто зауважити що, сучасна теорія логістики в концептуальному плані базується на таких чотирьох методологіях:

- Системний аналіз (загальна теорія систем);
- Кібернетичний підхід (кібернетика);
- Дослідження операцій;
- Прогностика.

Управління логістичними процесами в діяльності сільськогосподарських підприємств здійснюється за допомогою низки методів та інструментів, які є певною мірою методологічно типовими,

що в свою чергу дозволяє їх адаптувати до різних сфер логістичної діяльності.

Реалізація вдалої та ефективно управлінської діяльності на сільськогосподарському підприємстві забезпечується за рахунок формування та використання відповідної методології та інструментарію, який повинен відповідати вимогам сучасного менеджменту.

Класичними прикладами інструментів логістики що використовуються в сільському господарстві можна вважати:

- «система JIT» (Just In Time), «якраз вчасно»
- Система «КАНБАН»
- Завдання «МОВ» (Make-or-Buy Problem)
- «Формула Вільсона»
- ABC-аналіз
- XYZ-аналіз
- Метод кластерного аналізу
- Метод повних витрат (повної вартості).

Ефективне управління інструментами логістики та їх кваліфіковане застосування в діяльності сільськогосподарських підприємств дає змогу визначити потреби підприємства в основних засобах, перспективи організації їх використання, забезпечення технічного обслуговування та ремонту сільгосптехніки, обладнання, будівель тощо

Реалізація та впровадження обраних інструментів логістики а також застосування необхідних функцій логістичного управління повинна враховувати специфіку цілей, завдань, умов діяльності відповідного сільськогосподарського підприємства (власність, організаційно-правова форма господарювання, розмір підприємницьких формувань, спеціалізація, розташування).

Застосування інструментарію логістики дасть змогу сільськогосподарським підприємствам розвиватися, нарощувати свої потужності та утримувати лідируючі позиції на аграрному ринку країни та за її межами.

1. Косарева Т. В. Логістичні стратегії підприємств агропродовольчого комплексу [Електронний ресурс] / Т. В. Косарева // Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія : Економічні науки. – 2014. – Вип. 28. – С. 234-241. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDTU\\_ek\\_2014\\_28\\_40](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDTU_ek_2014_28_40)

## ТРАНСПОРТНАЯ ЛОГИСТИКА В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

Ильковец Н. Е., магистрант специальности «Маркетинг»,

Гуца П. В., к.э.н., доцент

Полесский государственный университет, г. Пинск

Для Республики Беларусь как внутриконтинентального государства, не имеющего выхода к морям, а также не обладающего значительным сырьевым ресурсом, благодаря привлекательности географического положения, особое значение приобретают транзит и поиск новых перспективных рынков транспортных услуг.

Термин «транспортная логистика» введен на первом в этой сфере деятельности Европейском Конгрессе, состоявшемся в Берлине в 1974 году. Здесь же было дано и определение данного понятия. Согласно документам, принятым на Конгрессе, транспортная логистика является наукой, осуществляющей планирование, управление, а также контроль над движением информационных, финансовых и материальных ресурсов, которые являются звеньями различных систем [1].

Транспортная логистика — это система по организации доставки, а именно по перемещению каких-либо материальных предметов, веществ и пр. из одной точки в другую по оптимальному маршруту [2].

Цель транспортной логистики состоит в том, чтобы обеспечить нахождение товарной продукции в конкретном месте в конкретное время за счет перемещения ее между участками и участниками логистической цепи.

Отметим некоторые особенности транспортно-логистического сектора:

1. Результатом работы транспортно-логистической системы являются услуги, оказанные предприятиям и населению.

2. Способ предоставления данных услуг может быть осуществлен только с помощью использования топлива, электроэнергии и других материалов.

3. В транспортно-логистической системе приращенный капитал может быть только в денежном выражении.

4. Часто в транспортных услугах перевозка возможна лишь при участии различных видов транспорта [3].

В республике функционируют 43 субъекта хозяйствования логистической направленности. 31 из них находится в Минском и шесть — в Брестском регионе. Девять из 16 торгово-логистических (оптово-логистических) центров обслуживают собственные грузопотоки.

Из всех действующих логистических центров 12 являются государственными, остальные созданы за счет инвестиций национальных и зарубежных инвесторов [4].

Актуальность транспортной логистики отражается на востребованности каждой солидной фирмой и предприятием, иначе функционирование и их прибыль будут просто не возможны. Предприятие считается успешным и перспективным, если оно имеет качественную логистику и соблюдение всех её аспектов.

Основными проблемами транспортной логистики являются изношенность подвижного состава, плохая информационная поддержка процесса транспортировки, сложности построения маршрутов перевозки, недогруз подвижного состава, страхование груза и транспортных средств, сложности в организации взаимодействия различных видов транспорта, недостаток программных продуктов для сферы логистики [5].

В Республике Беларусь реализуется комплекс мероприятий, обозначенных Программой развития логистической системы и транзитного потенциала на период до 2020 г., основные приоритеты которой – активное использование инновационных технологий управления и автоматизации, правовое обеспечение, развитие международного сотрудничества в области логистики, привлечение иностранных инвестиций, увеличение объемов и повышение качества логистических услуг.

1. Бизнес статьи [Электронный ресурс]/ Транспортная логистика: задачи, проблемы, сущность. – Режим доступа: <https://businessman.ru>. Дата доступа: 28.10.2018.

2. Википедия [Электронный ресурс]/ Транспортная логистика. – Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org>. Дата доступа: 27.10.2018.

3. Транспортная логистика в Беларуси: состояние, перспективы: моногр. / М. М. Ковалев, А. А. Королева, А. А. Дутина. — Минск : Изд. центр БГУ, 2017. — 327 с.

4. Ассоциация международных экспедиторов и логистики [Электронный ресурс]/ Логистика в Республике Беларусь. – Режим доступа: <http://www.baif.by>. Дата доступа: 28.10.2018.

5. АСТЕКО [Электронный ресурс]/ Основные проблемы транспортной логистики. – Режим доступа: <http://www.asteko.ru>. Дата доступа: 28.10.2018.

## ТРАНСПОРТНАЯ ЛОГИСТИКА

**Кильчевский В. А.** магистрант 1 курса специальности  
«Маркетинг», научный руководитель **Гуща П.В.**, доцент, к.э.н.  
Полесский государственный университет, г. Пинск

Логистика — искусство вычислять, рассуждать. История возникновения и развития логистики уходит далеко в прошлое. В период Римской империи существовали служители, которые носили титул «логисты», или «логистики», они занимались распределением продуктов питания. Логистика выросла в науку благодаря военному делу. Так, французский военный специалист начала XIX в. А. Жomini утверждал, что логистика включает такой широкий круг вопросов, как планирование, управление и снабжение, определение места дислокации войск, а также строительство мостов, дорог и тд. Под воздействием различных факторов логистика постепенно стала переходить из военной области в сферу хозяйственной практики. Первоначально она оформилась, как теория управления товарно-материальными ресурсами в сфере обращения, а затем и производства. Именно поэтому во многих западных странах логистику стали применять для более эффективного управления материальными потоками в экономике. Начало широкого использования логистики в экономике приходится на 60—70-е гг.[2] XX в и связано с достижениями в области коммуникационных технологий. Появившаяся возможность сквозного мониторинга всех этапов движения сырья, деталей и готовой продукции позволила четко увидеть огромные потери, допускаемые в традиционных схемах управления материальными потоками. Явный экономический выигрыш, получаемый от использования логистики в экономике, способствовал ориентации партнеров на сотрудничество в об части продвижения товаров. В конце 70-х гг в Ленинграде была разработана логистическая технология взаимодействия различных видов транспорта в рамках транспортного узла. Концепции отечественных ученых изучались западными специалистами. В настоящее время они положены в основу развития единой Европейской транспортной системы стран ЕС. В экономике под логистикой понимается научная и практическая деятельность, связанная с организацией, управлением и оптимизацией движения материальных (сырья, товаров полуфабрикатов), информационных и финансовых потоков от источника сырья до конечного потребителя. Для управления движением материального потока необходима реализация ряда мер воздействия на материальный поток. – выбор транспортного средства для перевозки товаров, – выбор оптимального маршрута перевозки сырья от добывающего предприятия на перерабатывающее, а готовой продукции — на оптовый склад и в магазины, – определение оптимального уровня запасов на складе сырья, готовой

продукции, – выбор количества и территориального расположения оптовых баз, – определение оптимального размера расфасовки готовой продукции и др.[1]. Основной целью оптимального управления движением материального потока за счет управления информацией и финансами является повышение конкурентоспособности предприятий путем – снижения расходов по продвижению грузов, – оптимизации запасов на всем пути следования, – сокращения времени прохождения товаров от первичного источника к потребителю, – повышения качества сервисного обслуживания потребителей.

Таким образом с точки зрения специализации и кооперирования производства, изучение транспорта нельзя ограничивать сферой отдельных материально-технических связей. Он должен рассматриваться во всей системе материально-технического снабжения - от первичного поставщика до конечного потребителя, включая промежуточные этапы.

В границах межнациональных логистических систем различные виды транспорта используются на основе принципов оптимизации контактных графиков, когда при наличии многолетних стабильных перевозок все участвующие в них виды транспорта управляются из одного центра. В качестве критериев при выборе транспортных средств принимают сохранность грузов, наилучшее использование их вместимости и грузоподъемности и снижение затрат на перевозку. Целям логистики отвечают такие прогрессивные способы перевозок, как пакетные, контейнерные, комбинированные.

Также внедрение логистики позволит:

- гармонизировать внутренние бизнес-процессы предприятия, повысить эффективность деятельности функциональных подразделений;
- сократить затраты и уменьшить себестоимость продукции;
- увеличить количество потенциальных и фактических потребителей, удержать и расширить рынок сбыта;
- повысить качество обслуживания заказов потребителей, укрепить репутацию и авторитет предприятия;
- повысить конкурентоспособность предприятия в условиях жёсткой конкуренции на рынке.

1. Артюшеня, Д. Роль логистики в повышении конкурентоспособности предприятий / Д. Артюшеня [Электронный ресурс] // Автоперевозчик: международный журнал профессионалов. - 2015. - №5. - Режим доступа <<http://perevozchik.com/ru/filling/y-2013.n-5.oid-502.html>>. - Дата доступа: 05.09.2015.

2. Зырянов, А. Логистизация распределительных систем: определения, оценка эффективности /А. Зырянов, Т. Синагатуллин // Ресурсы Информация Снабжение Конкуренция. - 2013. - №1. - С. 21-24



**МЕЖДУНАРОДНАЯ ЛОГИСТИЧЕСКАЯ СИСТЕМА**  
**Кильчевский В. А. магистрант 1 курса специальности**  
**«Маркетинг», научный руководитель Гуща П.В., доцент, к.э.н.**  
**Полесский государственный университет, г. Пинск**

В современных условиях развития хозяйства для предприятий Беларуси возникает острая необходимость обратить серьезное внимание на оптимизацию своей деятельности, так как во все большей степени в стране укореняются принципы рыночной экономики, усиливается конкуренция. В этом контексте особое значение приобретает создание систем, позволяющих повысить эффективность управления материальными потоками, что улучшает всю хозяйственную деятельность. Резервы повышения конкурентоспособности в сфере производства для многих российских предприятий, практически исчерпаны. Поэтому необходимо больше внимания уделять оптимизации процессов, связанных со сферой обращения. В целом, эту проблему можно определить как формирование конкурентных преимуществ через сокращение логистических издержек и улучшение качества обслуживания на основе создания эффективно функционирующих логистических систем.[1]

Успешно работающее предприятие в качестве одного из аспектов своей стратегической деятельности обязательно ставит вопрос о выходе на внешние рынки. Тем более в эпоху глобализации мировой экономики, которая характеризуется образованием единого общемирового экономического пространства и созданием единого рынка производства и распределения материальных благ. Появление и быстрое развитие международных логистических систем (МЛС) является проявлением глобализации, процесса, самым прямым образом затрагивающего российскую экономику и хозяйственную деятельность российских предприятий.

Но выходить на международные рынки с архаичными представлениями, методами и способами осуществления логистических операций — заведомо обречь себя на неудачу. Правильное формирование и дальнейшее развитие логистических систем на основе внедрения международных стандартов функционирования логистики является залогом успешной деятельности на мировых рынках и интеграции российских предприятий в современную структуру мировой экономики.[2]

Актуальность темы определяется:

все возрастающей ролью, которую играет логистика в хозяйственной деятельности в условиях рыночной экономики, в качестве фактора, формирующего ключевые компетенции и конкурентные преимущества при выходе предприятий на внешние рынки;

- проблемами интеграции Беларуси в мировую логистическую инфраструктуру и адаптации ее к стандартам и требованиям, действующим в развитых странах;

- необходимостью формирования стратегии, направленной на создание эффективно функционирующих МЛС, обеспечивающих высокое качество обслуживания клиентуры при низких издержках, что способствует продвижению российских товаров на внешние рынки;

- необходимостью формирования, развития и совершенствования организационных структур управления МЛС;

- необходимостью применения современных технологий и экономических механизмов формирования и развития, а также эффективного функционирования МЛС;

- необходимостью определения основных критериев и подходов к аутсорсингу логистических услуг во внешнеэкономической деятельности, особенно в области транспортировки и управления материальными запасами; определению критериев и системы взаимоотношений с провайдерами логистики.

Актуальность исследования определяется также и тем вниманием, которое уделяется Правительством Беларуси вопросам развития логистической инфраструктуры и ее взаимодействию с международной логистической средой.

1. Почекина, В.В. Международный рынок услуг / В.В. Почекина, Ю.П. Якубук; под ред. В.Ф. Медведева. - Минск: БИП-С, 2014. - 264 с

2. О Программе развития логистической системы Республики Беларусь на период до 2015 года: постановление Совета Министров Респ. Беларусь от 29.08.2015 г. №1249 [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс: Беларусь. Технология 3000 / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. - Минск, 2015.

**ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СЕТЕВЫХ ГРАФИКОВ ДЛЯ  
ОПТИМИЗАЦИИ КОМПЛЕКСА РАБОТ ПРОЕКТА**  
**Киселева В.А., магистрант специальности «Маркетинг»,**  
**научный руководитель Гуца П.В., доцент, к.э.н.**  
 Полесский государственный университет, г. Пинск

Основным источником дохода и условием жизнедеятельности производителей является продажа своей продукции. Предприятия постоянно работают над совершенствованием политики распределения продукции. Одним из мероприятий по совершенствованию политики распределения продукции предприятия ОАО «Слуцкий сыродельный комбинат» предлагаем открыть фирменный магазин, который позволит увеличить объёмы продаж и количество потребителей продукции. Таким образом, повысит финансовое состояние предприятия, уровень удовлетворения запросов и нужд покупателей, улучшит имидж предприятия.

Реализация проекта – это выполнение взаимосвязанных, согласованных по времени решений необходимых для успешного внедрения проекта. Данный план представлен в таблице 1.

Таблица 1 - План реализации проекта

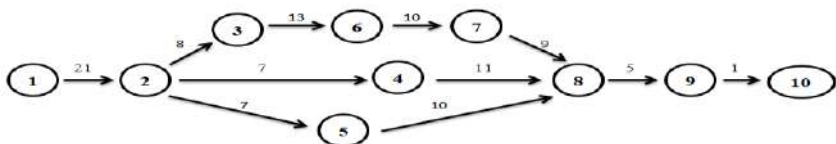
Примечание – Источник: собственная разработка

Для формирования календарных планов сложных комплексных

Наименование работ	Продолжительность работ, д.
Разработка бизнес-идеи	21
Разработка и подписание договора о поставке продукции	7
Распределение кадров	7
Подготовка помещения для установки оборудования	8
Заказ оборудования с доставкой	13
Установка оборудования	10
Подготовка кадров	10
Заказ и доставка товара	11
Оформление торгового зала	9
Выкладка товаров и оформление цен	5
Генеральная репетиция	1

работ, выявления и сокращения резервов времени, повышения эффективности управления в целом за счёт чёткого распределения ответственности за выполнение работ используем сетевые графики.

Построим сетевую модель выполнения проекта:



**Рисунок 1 – Сетевая модель выполнения проекта**

Примечание – Источник: собственная разработка

Находим возможные пути выполнения работ.

Таблица 2 - Возможные пути выполнения работ

Номер пути	Состав пути	Сумма дней	Продолжительность пути, д.
L <sub>1</sub>	1-2-3-6-7-8-9-10	21+8+13+10+9+5+1	67
L <sub>2</sub>	1-2-4-8-9-10	21+7+11+5+1	45
L <sub>3</sub>	1-2-5-8-9-10	21+7+10+5+1	43

Примечание – Источник: собственная разработка

Критический путь:  $L_1 = L_{кр} = \{1-2-3-6-7-8-9-10\} = 67$  дней.

В сети имеется 3 пути из 1-го события в последнее.

Определим резервы времени каждого пути:

$R_{в1} = T_{кр} - TL_1 = 67 - 67 = 0$  – критический путь резерва времени не имеет;  $R_{в2} = T_{кр} - TL_2 = 67 - 45 = 22$ ;  $R_{в3} = T_{кр} - TL_3 = 67 - 43 = 24$ .

Представим полный анализ комплекса работ предусмотренных проектом. Видно, что есть возможность оптимизировать сетевую модель. Критический путь составил 67 дней, все работы зависят от быстроты выполнения предыдущих. Работы A<sub>2</sub>, A<sub>3</sub>, A<sub>7</sub>, A<sub>8</sub> находятся не на критическом пути и имеют соответственно резервы времени 22 дня, 24 дня, 24 дня, 22 дня и коэффициенты напряженности составили 0,45, 0,40, 0,40, 0,45. Они выполняются параллельно с работами критического пути.

Комплекс работ, связанных с открытием фирменного магазина оптимизирован по времени реализации и по эффективности использования экономических ресурсов. Выполнение всего комплекса работ занимает теперь 52 дня. Таким образом, удалось сократить время выполнения проекта на 15 дней. Построение сетевого графика и выявление резервов для оптимизации комплекса работ является обязательным условием и необходимой начальной базой для оптимизации проекта.

# ІНТЕНСИФІКАЦІЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Лук'ячук О.М., Білоус Ю.С., Хафуз А.Д.

Одеський національний політехнічний університет, м. Одеса

В теперішній час ми спостерігаємо зміну глобального тренду логістики в Україні в бік сталого та якісного розвитку, але упродовж довгого часу Україна відставала технологічно, що негативно вплинуло на розвиток підприємств, у тому числі тих, де логістика являє собою основу підприємницької діяльності. Звідси випливає, що рівень інноваційного розвитку країни та ефективність логістики є взаємозалежними показниками.

У сучасних умовах господарювання для підвищення ефективності діяльності вітчизняних підприємств актуальним є перехід до інноваційної моделі розвитку економіки. Для цього необхідно організувати і здійснити процеси пошуку, підготовки та реалізації нововведень, які нададуть підприємству можливість підвищити ефективність його закупівельної, виробничої та збутової діяльності, хоча основною умовою є принципова зміна способу управління діяльності [1].

Недостатні темпи інноваційної діяльності підприємств пояснюються нестачею коштів для впровадження нововведень, слабкою зацікавленістю виробників у впровадженні нових розробок, послабленням стимулів підвищення якості продукції та продуктивності праці, потребою у створенні нової ефективної структури управління науково-технічною сферою держави, що стало причиною кризових явищ на багатьох підприємствах [2].

Найбільший вплив на діяльність підприємств чинить економічна криза, в якій опинилася країна, що призвела до низки проблем: низький рівень підтримки з боку держави; низьке або відсутнє банківське кредитування пільговими кредитами; низький рівень запровадження різних форм фінансового лізингу; низький рівень запровадження інновацій на вітчизняних підприємствах; повільний розвиток галузей та підгалузей країни; високий рівень фізичного та морального зносу основних фондів тощо.

Для успішної і результативної роботи логістичні підприємства мають дотримуватися певних рекомендацій, таких як своєчасне впровадження інновацій на підприємствах; можливість використання резервів підприємства як конкурентної переваги; використання новітніх технологічних програм, що дають можливість своєчасно реагувати на зовнішні та внутрішні зміни, щоб досягти бажаного результату, тощо [3].

Інтенсифікація інноваційного розвитку логістичних підприємств насамперед пов'язана з інвестиційною привабливістю країни для

закордонних інвесторів, оскільки існують переваги, пов'язані з потенціалом країни: багаті та різноманітні природні ресурси, вигідне географічне положення. Хоча жорстке конкурентне середовище активізує пошук підприємствами джерел і механізмів отримання додаткових інвестицій.

Для підприємств, які використовують у своїй діяльності логістику у сучасних умовах актуальними є пошук потенціалу інновацій одночасно у декількох напрямках: інформатизація та комп'ютеризація логістичних процесів; транспортна оптимізація; упровадження стратегії зниження витрат шляхом стандартизації виробів.

Впровадження цих пропозицій у реальну практику діяльності підприємств повинно стати реформуванням системи управління країни, а впровадження інновацій на логістичних підприємствах дасть змогу зміцнити конкурентні позиції сильніших підприємств і усунути з ринку слабші, що також позитивно вплине і на якість надання послуг, що є пріоритетним для споживача.

Сьогодні вже ні в кого не виникає сумнівів у необхідності інноваційних перетворень вітчизняної економіки, саме тому, в контексті сучасних кризових явищ особливо гостро постає необхідність пошуку резервів оптимізації витрат та часу, відведених на інноваційні процеси особливо у логістичній діяльності [1].

Хоча рівень логістичного сервісу в Україні і показує зростання, існують певні виклики, які можуть уповільнити або навіть призупинити подальший розвиток цієї сфери.

1. Логістична підтримка інноваційної діяльності / Л.М. Мілаш, В.В. Косенко // Державне будівництво. – № 2/2016. - №2. - Електронний ресурс: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2016-2/doc/2/02.pdf>

2. Курдиш Р. Ф. Інвестиційно-інноваційні аспекти активізації діяльності молокопереробних підприємств України / Р. Ф. Курдиш // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. - 2013. - № 776. - С. 264-269.

3. Касич А.О. Перспективи активізації інноваційної діяльності на логістичних підприємствах / А. О. Касич, А. М. Сидоренко // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2017. - Випуск 15, частина 1. . – С. 147-151

# МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕКЛАМИ В КОМПЛЕКСІ ПРОСУВАННЯ ПРОДУКЦІЇ

Передерій Антон

Запорізький національний технічний університет, м. Запоріжжя

Найважливішим етапом у процесі організації комплексу просування продукції є оцінка його ефективності. Дослідження ефективності елементів комплексу просування має бути спрямоване на отримання відомостей про сутність та взаємозв'язку факторів, службовців досягненню цілей просування з найменшими витратами і максимальною віддачею. Найпоширеніша в маркетингових дослідженнях класифікація ефектів: увага, інформованість, когнітивний (пізнавальний) ефект, оцінний ефект (обґрунтування переваги бренду), поведінковий ефект [1, с. 194]. Слід зазначити, що у всіх цих випадках об'єктом дослідження стає скоріше лише акт комунікації, а не процес взаємовідносин зі споживачем за допомогою засобів просування продукції.

Яффе Дж. пропонується поділ показників ефекту на комунікаційні та економічні [2, с.95] Шувановим В.І. [3, с.242], Романовим А.А і Панько А.В. [4, с.403] виділяються показники психологічної ефективності

*В даний час, однозначний і універсальний інструментарій оцінки ефективності комплексу просування продуктів, що встановлює точну залежність між результатами, отриманими від використання засобів просування і певною сумою витрат на просування продукції, точно не визначений. У зв'язку з цим при оцінці результатів функціонування комплексу просування продукції застосовуються різні методики оцінки ефективності окремих елементів комплексу просування, що використовують як дані аналізу ринку і результати маркетингових досліджень, так і статистичний і класичний економічний аналіз.*

*У загальному випадку критерієм ефективності реклами є відношення прибутку до витрат на рекламу (1).*

$$E_p = P/C \quad (1)$$

де  $E_p$  - ефективність реклами (%);

$P$  - прибуток отриманий від реклами товару;

$C$  - затрати на рекламу.

Ефективність затрат на рекламну кампанію можна характеризувати її рентабельністю, яку можна визначити за формулою (2)[38,с.469].

$$P = \frac{П \times 100}{У} \quad (2)$$

де  $P$  - рентабельність рекламованого товару (%);

$П$ - прибуток отриманий від реклами товару (грн.);

U - затрати на рекламу даного товару (грн.).

Економічну ефективність реклами найчастіше визначають шляхом виміру її впливу на зміну обсягу продажів. При визначенні ефективності реклами виділяються наступні періоди [39, с.49]:

*a* - до початку рекламної компанії;

*b* - в період рекламної компанії;

*c* - після рекламної компанії.

Зростання або зменшення обсягу продажів у період *b* позначимо  $Z_{ob}$ .

Середнє арифметичне обсягу продажів у період *a* і *c* визначимо за формулою (3).

$$Z_{ob} = \frac{D_{oa} + D_{ob}}{2} \quad (3)$$

де  $D_{oa}$  и  $D_{ob}$  - середньоденний обсяг продажів у відповідних періодах. Приріст обсягу продажів у період *b* проведення рекламної компанії ( $P_o$ ) розрахуємо як різницю між середньоденними обсягом продажів без впливу реклами і об'ємом продажів під її впливом, помножену на кількість днів у періоді ( $D_b$ ) (4).

$$P_o = (D_{ob} - Z_{ob}) \times D_b \quad (4)$$

Розглянуті методичні підходи до оцінки ефективності реклами містять найбільш реальні і дієві варіанти оцінки з урахуванням перерахованих вище параметрів ефективності комплексу просування продукції.

Висновок. Комплекс просування продукції підприємства, є найбільш активним елементом у комплексі маркетингу, від якого багато в чому залежить розвиток підприємства і формування лояльності споживачів. Організація ефективного просування продукції відіграє важливу роль у формуванні іміджу підприємства на ринку, залучення покупців, їх задоволеності і лояльності.

1. Федотова Л.Н. Социология рекламной деятельности: учебник для вузов. М.: Оникс, 2007. 560 с.
2. Яффе Дж. Up&Down. Реклама: жизнь после смерти. - М.: ИД «Коммерсант»; Спб.: ИД «Питер», 2007. - 400с.
3. Шуванов В.И. Психология рекламы. Серия «Высшее образование». - Ростовца- Дону.: Феникс, 2003. - 320с.
4. Романов А.А., Панько А.В. Маркетинговые коммуникации / А.А. Романов, А.В. Панько. — М.: Эксмо, 2006. — 432с.



## ОГЛЯД ПРОГРАМНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЛЯ ВИКОРИСТАННЯ В ЛОГІСТИЦІ

**Петріні Владислав Анатолійович**

студент 5-го курсу факультету економіки та управління  
СНУ імені Лесі Українки

Науковий керівник: **Тоцька Олеся Леонтіївна**

к. е. н., доцент кафедри менеджменту  
СНУ імені Лесі Українки

Одним із найважливіших підрозділів виробничого підприємства є логістичний. Адже завдяки чітко спланованій системі логістики підприємство має безперебійне постачання сировини та мінімальні витрати на складському зберіганні. При великих розмірах підприємства необхідно велику кількість людських ресурсів, щоб підтримувати логістичну систему. Проте, сучасні технології дозволяють спростити цей процес завдяки спеціальному програмному забезпеченню.

На сьогодні є досить багато програмних продуктів спеціально створених для транспортної логістики. Найбільш популярними серед них є:

- 1) «MapXPlus Distribution»;
- 2) «1с БІТ»;
- 3) «Logist.ua»;
- 4) «Rational Logistics»;
- 5) «АСТОР: TMS».

Наведемо їх коротку характеристику.

*MapXPlus Distribution* розробляє та вдосконалює маршрут доставки продукції вантажним транспортом із складського приміщення до замовника. Також програмне забезпечення вираховує потребу підприємства в транспортних засобах і вартість логістики в цілому. Програма тісно пов'язана з системою GPS, що ще більше підвищує її ефективність завдяки доступу до рівня насиченості транспортного потоку, ДТП, заторів і зміни маршруту в реальному часі. Результатом роботи програми є векторні електронні карти, фактичні та планові показники діяльності логістики [1].

*1с БІТ* – одна з надбудов потужного програмного комплексу «1С: Підприємство 8», основними функціями якої є допомога в плануванні автопарку й утримання його технічного стану завдяки датчикам на транспортних засобах. Програма не потребує GSM-мережі, що значно скорочує витрати на мобільний зв'язок [2].

*Logist.ua* виконує планування, моніторинг у режимі реального часу завдяки GPS, керування транспортними маршрутами підприємства. Програма планує найбільш ефективні маршрути транспорту, завдяки моніторингу отримуються повністю всі дані транспорту, а саме:

- швидкість руху;
- відхилення від запланованого маршруту;
- тривалість поїздки;
- розхід палива;
- рівень палива в баку [3].

*Rational Logistics* – повністю український продукт, який дозволяє автоматизувати логістичні процеси підприємства. Основна мета програми – зменшити собівартість доставки продукції. Продукт легко інтегрується з мобільними операційними системами Android, IOS, Windows Phone. Завдяки цьому водій вносить дані про оплату доставки. Водночас програма показує графік роботи, маршрут який є найоптимальнішим, а також скільки доставок необхідно зробити за день [4].

*АСТОР: TMS* – назва програми, яка позиціонується для українського ринку російською компанією, розробником програми Antor LogisticsMaster. Програма в автоматичному або ручному режимі розподіляє заявки на доставку і при цьому враховує такі параметри: характеристика замовників, характеристика транспортних засобів, пріоритет у доставці певному замовнику. Також програма дозволяє встановлювати обмеження на рейси, зменшити витрати на паливо, технічне обслуговування, час на доставку.

Як бачимо, хоча програмні продукти містять деякі відмінності, але кожна з них здатна автоматизувати логістичні процеси підприємства, тим самим пришвидшити час обробки інформації, оптимізувати роботу його логістичного відділу.

1. Офіційний сайт MapXPlus Distribution. URL: <http://www.trans-sys.com/>
2. Офіційний сайт 1С Підприємство 8. URL: <https://www.1cbit.ua/>
3. Офіційний сайт компанії System Group. URL: <https://systemgroup.com.ua/ru/transportnaya-i-pochtovaya-logistika/tms-logistua-sistema-upravleniya-transportom>
4. Офіційний сайт Rational Logistics. URL: <http://rationallogistics.net>
5. Офіційний сайт АСТОР: TMS. URL: <http://astor-ua.com.ua/logistics/tms/>

# ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД КАК МЕТОД ОПТИМИЗАЦИИ РАБОТЫ ЛОГИСТИЧЕСКИХ СИСТЕМ

Д. М. Суходольская

науч. керівник д.е.н., проф., Садченко О. В. Одеський національний університет імені І.І.Мечникова, проф.dr hab. професор Вищої школи економіко-гуманітарній (Польща)

Процессный подход в настоящее время эффективно используется в теории и практике логистики. Суть его заключается в том, что логистическая система анализируется и проектируется в виде последовательных процессов. Процессный подход, на котором базируются процессно-ориентированные системы управления, сменил функциональную структуру управления предприятием. В последнее время уровень динамики в бизнесе и во внешней среде приводит к тому, что более успешным на рынке могут быть те предприятия, которые могут максимально быстро реагировать на эти изменения. Именно эту возможность даёт использование процессного подхода в управлении предприятием. Существует ряд принципов, на которых базируется процессный подход:

1. бизнес должен восприниматься как система (использование системного подхода): любое предприятие рассматривается как система взаимосвязанных процессов; все изменения, связанные с конкретными процессами рассматриваются только с точки зрения влияния на конечный результат; система, в которой не происходят изменения не, жизнеспособна; решение локальных проблем не решает проблему системы в целом;

2. любая деятельность рассматривается как процесс: любой процесс можно оптимизировать; процесс имеет вход, связанный с ресурсами для реализации этого процесса, и выход (результат процесса); все процессы на предприятии взаимосвязаны и подчинены одной главной цели; каждый процесс имеет поставщика входных ресурсов и потребителя выходного продукта;

3. ответственность и стандартизация: руководство на всех уровнях должно нести ответственность за свои решения; персонификация ответственности, т.е. каждый процесс должен иметь своего владельца; выделение процессов должно происходить на основе определённых стандартов и быть максимально понятным.

В зависимости от специфики и масштабов исследования существуют различные трактовки термина «процесс». В широком смысле под процессом понимается последовательная смена состояний, явлений и

изменений. В более узком смысле процесс определяется как совокупность последовательных действий, направленных на достижение определённых результатов. В логистике процесс рассматривается как некоторая последовательность действий, которая, с одной стороны направлена на достижение определённых логистических целей, а с другой, использует принцип соотнесения результатов и затрат, т. е. достижение заданных результатов с наименьшими затратами. Вся деятельность логистической системы, может быть разделена на технологически последовательные работы и их элементы – бизнес-процессы. Использование бизнес-процессов для оптимизации работы предприятия предполагает смену методологии анализа и проектирования организации. В теории бизнес-процессов за основу берутся объективные экономические взаимодействия, предполагающие наличие двух субъектов – покупателя и продавца (производителя и потребителя, заказчика и исполнителя и т. д.). Стандартизация в области процессного подхода: согласно ГОСТ ИСО 9000-2001 бизнес-процессы могут быть разные по масштабам деятельности: бизнес-процессы масштаба организации – в него вовлечены работники нескольких подразделений одной организации; масштаба подразделения – в него вовлечены работники отдела или производственного цеха; кросс-организационный – в него могут быть вовлечены работники нескольких организаций [1, 2].

На практике, при оптимизации, внутри одного бизнес-процесса выделяют подпроцессы более низкого уровня. Также один бизнес-процесс может являться частью другого суперпроцесса. Объединение нескольких бизнес-процессов в логическую цепочку, где выходы одних являются входами других называется интеграцией бизнеспроцессов. Целью интеграции является сокращение потерь на стыках между бизнеспроцессами.

Процессный подход является основой для построения системы менеджмента качества на предприятии.

Использование процессного подхода на практике подразумевает описание работы предприятия как совокупности взаимосвязанных процессов, а также мониторинг, управление и оптимизацию этих.

1. Бажин И.И. Логистический менеджмент: компакт-учебник / И.И.Бажин. – Харьков: Консум, 2005. – 440 с.

2. Балабанова Л.В. Логістика: підручник / Л.В.Балабанова, А.М.Германчук. – Львів: Вид-во ПП «Магнолія 2006», 2013. – 368 с.

**Наукове видання**

**СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ**

*Матеріали міжнародної науково-практичної конференції студентів,  
аспірантів і молодих вчених*

*(7 листопада 2018 року)*

Друкується в авторській редакції

Відповідальність за інформацію, викладену в публікаціях,  
несуть автори

Коректор О.В. Рудь  
Технічний редактор О.В. Рудь